

**Національний університет біоресурсів
і природокористування України**

*Т. І. Балановська
О. П. Гоголя
Н. І. Драгнева
К. П. Драмарецька
А. В. Троян*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Київ – 2018

УДК 005(072)
ББК -2*65.2/4-65.9
У 66

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 6 від 2.12.2015р.).

Авторський колектив:

Т.І. Балановська, к.е.н., професор
О.П. Гоголя, к.е.н., доцент
Н.І. Драгнєва, к.е.н., доцент
К.П. Драмарецька, к.е.н.
А.В. Троян, к.е.н., доцент

Рецензенти: д. е. н., професор Гудзь О.Є.
д. е. н., професор Єрмаков О.Ю.
д. е. н., професор, академік НААН України Кропивко М.Ф.

У 66 Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнєва, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. - 2-ге вид. - Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. - 417 с.

ISBN

У навчальному посібнику розкрито теоретичні аспекти та практичні питання управління персоналом у підприємствах, наведено тестові завдання для самоперевірки рівня засвоєння знань.

Рекомендується студентам, аспірантам, викладачам, усім, хто цікавиться питаннями управління людськими ресурсами.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1. Зміст основних понять управління персоналом	7
1.2. Суть і місце категорії «персонал»	34
1.3. Історія розвитку управління персоналом	42
ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА	72
2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка	72
2.2. Класифікація та структура персоналу підприємства	75
2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників	81
2.4. Компетентність та компетенції працівника	87
ТЕМА 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
3.1. Поняття та значення кадрової політики в організації	100
3.2. Класифікація типів кадрової політики	109
3.3. Етапи розробки кадрової політики	114
3.4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та кадрової політики	116
ТЕМА 4. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	134
4.1. Поняття кадрового планування	134
4.2. Види планування роботи з персоналом підприємства	142
4.3. Методи визначення потреби підприємства у персоналі	149
ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ	159
5.1. Суть процесу підбору працівників	159
5.2. Критерії та етапи відбору персоналу в організацію	167
5.3. Професійна орієнтація в системі управління персоналом	179
5.4. Управління трудовою адаптацією.	183
ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ	206
6.1. Служба персоналу організації: статус, функції, організаційна побудова	206
6.2. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби	214
6.3. Особливості кадрового діловодства	217
РОЗДІЛ 2 ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	222
ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ	222
7.1. Колектив як соціальна група	222
7.2. Етапи розвитку колективу	229

7.3.	Формальна і неформальна структура трудового колективу	232
7.4.	Фактори впливу на ефективне функціонування групи	241
7.5.	Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації	243
ТЕМА 8.	ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ	249
8.1.	Згуртованість колективу: сутність, стадії	249
8.2.	Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління	254
8.3.	Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість	263
ТЕМА 9.	ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	273
9.1.	Сутність ділового оцінювання	273
9.2.	Методи оцінки персоналу	281
9.3.	Атестація персоналу	285
ТЕМА 10.	УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	294
10.1.	Розвиток організації та її працівників	294
10.2.	Професійне навчання	296
10.3.	Управління діловою кар'єрою працівників	300
10.4.	Планування і підготовка кадрового резерву	305
ТЕМА 11.	УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ	318
11.1.	Процес звільнення персоналу	318
11.2.	Механізм недирективного скорочення персоналу	326
11.3.	Управління плинністю кадрів	330
11.4.	Управління якістю трудового життя працівників організації	334
ТЕМА 12.	СОЦІАЛЬНЕ ПЕРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ	339
12.1.	Соціальне партнерство: сутність, значення, форми	339
12.2.	Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства	345
12.3.	Регулювання соціально-трудоких відносин у підприємстві	348
ТЕМА 13.	ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	353
13.1.	Оцінка ефективності управління персоналом в організації	353
13.2.	Ефективність діяльності підрозділів з управління персоналом	363
ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ		
БАЗОВИХ ЗНАТЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ		373
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		402

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки в Україні обумовлює зміни в управлінні персоналом, вимагає розгляду людей як багатства підприємств, а витрати на формування, мотивацію, розвиток людських ресурсів — як особливий вид інвестицій, які стають довгостроковим чинником підвищення конкурентоспроможності та виживання підприємств. Вкладення в персонал виступають обов'язковою умовою ефективного господарювання і успішного розв'язання соціально-економічних проблем підприємств. Аксиомою стає твердження представників американського менеджменту Дж.К.Грейсона молодшого і К.О'Делла, що “саме людський капітал, а не заводи, обладнання і виробничі запаси є наріжним каменем конкурентоздатності, економічного росту й ефективності”.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне просторове й структурне розміщення залежить у першу чергу від ефективного управління людськими ресурсами. Нинішня ж практика роботи з персоналом не відповідає сучасним вимогам господарювання. Значна кількість керівників підприємств та фахівців кадрових служб мають недостатні професійні знання та вміння з питань управління персоналом. Персонал, як один з найважливіших стратегічних ресурсів, використовується не завжди раціонально. Відсутність належної уваги до розробки та реалізації ефективної кадрової політики, науково обґрунтованих форм і методів управління персоналом негативно позначаються на результатах діяльності підприємств.

Головною метою навчального посібника є надання читачеві знань щодо нового механізму управління персоналом в ринковому середовищі, формування у майбутніх фахівців системного мислення та комплексу спеціальних знань з управління людськими ресурсами, а також набуття практичних навичок та умінь з розроблення кадрової політики, планування, набору, відбору, оцінки, професійного розвитку та ефективного використання персоналу підприємства.

Логічно побудована структура навчального посібника охоплює широке коло проблем управління персоналом підприємства – від історії розвитку управління людськими ресурсами до оцінки його ефективності. При підготовці навчального посібника автори узагальнювали результати досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління людськими ресурсами, власний досвід проведених наукових досліджень з проблем формування, розвитку та використання персоналу, а також практичної роботи. Кожен розділ містить контрольні запитання, які надають можливість читачеві перевірити рівень засвоєння прочитаного матеріалу.

У підготовці навчального посібника брали участь викладачі кафедри менеджменту ім. проф. Й.С. Завадського: Балановська Т.І. (вступ, розділи 1, 2, 4, 5, 9, 10), Гогуля О.П. (розділи 2, 3, 6, 8, 9), Драгнєва Н.І. (розділи 2, 3, 11, 12, 13), Драмарецька К.П. (розділи 8, 10, 11, 12, 13), Троян А.В. (розділи 4, 5, 6, 7, 10).

В даному навчальному посібнику викладено основні питання управління персоналом, які в доступній формі можуть бути корисними як для студентів, які навчаються управлінню людськими ресурсами, так і для працюючих менеджерів. За допомогою матеріалів навчального посібника майбутні фахівці мають можливість сформувати базові знання та уміння щодо управління персоналом в сучасних організаціях.

РОЗДІЛ 1

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 1.1. Зміст основних понять управління персоналом
- 1.2. Суть і місце категорії «персонал»
- 1.3. Історія розвитку управління персоналом

1.1. Зміст основних понять управління персоналом

Управління — це сфера людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці, з допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, техніко-економічні і соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей. В літературі по-різному трактується поняття управління. Хоча всі визначення мають різний відтінок, але суть їх однакова: управління являє собою свідому цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища — суспільства, живої й неживої природи, техніки.

Управління як явище об'єктивного світу дуже різноманітне. Характеризуючи оточуючий світ, дослідники виділяють три основні сфери управління: неживою природою, живою природою і соціальне управління.

Суть соціального управління можна визначити з позицій економічної теорії, кібернетики, соціології, психології, права, філософії та інших наук. За принципами комплексного, системного підходу соціальне управління — це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням специфічних функцій (планування, організації, регулювання, координації, мотивації, контролю) на основі пізнання і використання об'єктивних законів та закономірностей виробництва, в інтересах постійного підвищення його ефективності [45].

Соціальне управління включає два основних *підкласи*: управління

індивідуальною діяльністю людини і управління колективами.

Важливими *видами* соціального управління є адміністративно-державне управління (політичне керівництво), управління соціально-культурною сферою (духовне виробництво), управління матеріальним виробництвом. Іншими словами, класифікація *видів* управління відповідає *основним сферам* організації суспільства: економічна — сфера матеріального виробництва, розподілу і споживання матеріальних благ; політична — сфера відносин влади і панування, класових, національних і міждержавних відносин; культурна — сфера духовного виробництва, розподілу і споживання духовних благ. Кожен вид управління має певні *рівні* (організація — регіон — галузь — держава).

В межах соціального управління виділяють дві основні *форми* управління: управління матеріальними ресурсами і управління людськими ресурсами.

Таким чином, управління людьми представляє собою компонент управління будь-якої організації, поряд з управлінням матеріальними і природними ресурсами. Однак за своїми властивостями люди суттєво відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а отже, вимагають особливих методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному.

По-перше, на відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, а не механічна, а отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім. По-друге, внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного удосконалення і розвитку. По-третє, трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується 30-50 років, відповідно відносини людини і організації можуть мати довгостроковий характер. По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів люди приходять (в більшості випадків) в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації допомоги (надання можливостей) для реалізації цих цілей. І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів полягає в унікальності кожної

окремої людини. Не буває двох абсолютно однакових людей, а відповідно, реакція різних членів організації на один і той же метод управління може бути зовсім різною [146].

В контексті розглянутої вище специфіки управління людськими ресурсами являє собою особливий вид управлінської діяльності. Існують різні тлумачення понять “управління людськими ресурсами”, “менеджмент персоналу”, “управління трудовими ресурсами”, “кадровий менеджмент”. При чому, слово “менеджмент” все частіше витісняє із вжитку “управління”.

В сучасній теорії і практиці соціального управління існують різні визначення терміну “менеджмент”. Більшість авторів [30, 47, 95, 109, 111] дотримуються думки, що менеджмент — тип управління, який в найбільшій мірі відповідає потребам і умовам ринкової економіки. Він виник і оформився в своєрідну концепцію практичного управління як тип останнього, що народився в умовах вільного підприємництва, конкуренції, економічної мотивації.

Тому, можна зробити висновок, що термін “менеджмент” по своїй суті є аналогом терміну “управління”, його синонімом у випадку, коли мова йде про управління соціально-економічними процесами в ринкових умовах.

Відповідно, поняття “управління людськими ресурсами”, “управління персоналом”, “управління кадрами” правомірно вважати аналогічними поняттям “менеджмент людських ресурсів”, “менеджмент персоналу”, “кадровий менеджмент”.

Управління людськими ресурсами включає управління взятими в єдності процесами формування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення людських ресурсів з метою досягнення найповнішого задоволення суспільних і особистих потреб в матеріальних і духовних благах при оптимальних затратах живої праці.

Управління людськими ресурсами здійснюється на основі поєднання галузевого (управління на рівні галузі, об'єднання, підприємства, цеху,

відділку) і територіального (управління на рівні держави, області, міста, району) принципів, кожен з яких має свою специфіку. Об'єктом державного і територіального управління людськими ресурсами є трудові ресурси. Робоча сила — об'єкт виробничо-територіального управління (на підприємствах і в організаціях). Об'єктом галузевого управління людськими ресурсами виступають персонал і кадри. Відповідно управління трудовими ресурсами, робочою силою і персоналом є підсистемами загальної системи менеджменту людських ресурсів. Головна задача підсистеми управління трудовими ресурсами полягає у виробленні оптимального варіанту формування трудових ресурсів в цілому по країні, областях, районах і містах, а також його реалізації шляхом відповідної демографічної політики, соціального розвитку, освіти і професійної орієнтації. Другою підсистемою управління людськими ресурсами вирішуються питання ефективного розподілу робочої сили і раціональної зайнятості. Підсистема управління персоналом забезпечує процеси раціонального використання людських ресурсів в конкретній організації, об'єднанні, галузі шляхом організації підбору, підготовки, оцінки і розстановки, організації професійної адаптації і внутріорганізаційної мобільності, мотивації і виховання персоналу робітників і службовців. Управління кадрами забезпечує ті ж процеси, але тільки стосовно постійного кваліфікованого складу працівників.

Розглядаючи співвідношення між поняттями “управління людськими ресурсами” і “управління персоналом” необхідно відмітити, що в сучасній практиці існує також думка про два основних підходи до вирішення проблем персоналу [78]. Перший акцентує увагу на тому, що “управління людськими ресурсами” охоплює стратегічні аспекти вирішення даної проблеми, включаючи питання соціального розвитку, а “управління персоналом” в більшій мірі стосується оперативної роботи з кадрами (табл.1.1).

**Співвідношення між поняттями “управління людськими ресурсами”
і “управління персоналом”**

Сфера діяльності	На що спрямована	Типові функції	Кому доповідають про виконання
Управління людськими ресурсами (стратегічний аспект)	На вирішення глобальних, довгострокових, принципово нових задач	Планування людських ресурсів Розвиток індивідуальних здібностей і підвищення кваліфікації Планування витрат на персонал в межах стратегії загальних витрат фірми та ін.	Президенту корпорації
Робота з персоналом (оперативна діяльність)	На вирішення повсякденних проблем, які вимагають адміністративного втручання	Підбір і розстановка кадрів Управління трудовою мотивацією Контроль за станом техніки безпеки Вирішення конфліктів	Віце-президенту корпорації

Джерело: [78]

Інший підхід виходить з того, що “управління людськими ресурсами” орієнтоване перш за все на питання державного регулювання відносин в сфері праці і зайнятості, а “управління персоналом” — на трудові відносини на рівні підприємства.

Термінологічні відмінності можуть бути обумовлені також характером і напрямками діяльності. У світовій практиці термін “персонал” частіше використовують невеликі фірми (де лише 100 осіб). Серед тих, хто

використовує термін “людські ресурси”, переважають крупні організації з чисельністю зайнятих більше 2,5 тисяч осіб.

Як підкреслюють німецькі вчені Райнер Марр і Герберт Шмідт [149], поняття “управління персоналом” (синоніми “менеджмент персоналу” і “економіка персоналу”) має три аспекти: функціональний, організаційний і освітній.

В функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміють всі задачі і рішення, пов'язані з діяльністю щодо персоналу (наприклад, підбір персоналу, введення в роботу, використання персоналу, підвищення кваліфікації, оплата праці і звільнення працівників).

В організаційному відношенні це поняття охоплює всіх осіб і всі служби у підприємстві, які несуть відповідальність за роботу з персоналом (наприклад, лінійних менеджерів, відділ персоналу, раду працівників підприємства).

Як навчальна наукова дисципліна управління персоналом є невід'ємною частиною загальної науки менеджменту. Він є однією з найважливіших складових менеджменту людських ресурсів, який в якості особливого напрямку розвитку теорії і практики управління став формуватись на Заході в 60-і роки ХХ століття, коли працівника почали розглядати не лише як необхідну статтю витрат, а як основне джерело прибутку, а витрати на його розвиток і ефективне використання — як особливий вид інвестицій.

Головним елементом будь-якої системи управління є персонал, який водночас може бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства або організації є об'єктом тому, що вони є продуктивною силою, головною складовою частиною будь-якого виробничого процесу. Разом із тим персонал — це перш за все люди, що характеризуються складним комплексом індивідуальних рис, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Суб'єктом управління персоналом є держава, яка розробляє комплекс соціально-економічних і організаційно-правових заходів, спрямованих на

ефективне формування, розподіл, перерозподіл і використання кадрів. До суб'єктів управління персоналом відносяться також профспілки, об'єднання, асоціації, трудові колективи та інші. Здатність персоналу одночасно бути об'єктом і суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту людських ресурсів у підприємстві. Предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найповнішого і найефективнішого використання їх потенціалу в умовах функціонування підприємства.

Професор Флоридського Міжнародного університету Бізнесу Гарі Десслер [36] розглядає управління персоналом, з одного боку, як обов'язок кожного керівника, а з другого — окрему задачу спеціальних працівників, з допомогою яких директор з персоналу допомагає всім керівникам. Це одна із функцій менеджменту, яка включає: аналіз роботи (визначення характеру роботи кожного працівника), планування потреби в персоналі і найм кандидатів на роботу, відбір кандидатів, орієнтацію і навчання нових працівників, управління оплатою праці, забезпечення мотивації і пільг, оцінку виконання, спілкування, навчання і розвиток, створення у працівника почуття відповідальності, здоров'я і безпеку працівників, роботу зі скаргами і трудові відносини.

У “Словаре-справочнике менеджера” під редакцією М.Г.Лапусти управління персоналом трактується як “цілеспрямована діяльність керівників і підрозділів системи управління персоналом підприємства, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи і методи управління персоналом на підприємстві” [109].

Журавльов П. В. і Ю. Г. Одегов [78] також підкреслюють, що управління персоналом (менеджмент персоналу) — система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання

потенціалу робочої сили на рівні організації. Воно є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і його головна задача полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому його використанні.

Френч У. [162] з позиції системного аналізу організації дає наступне визначення: “Кадрове управління — це планування, координація і контроль всієї сітки організації. Це широкі процеси і системи удосконалення, покликані забезпечити спеціалізацію праці, потребу в кадрах, лідерство керівного складу, правові гарантії, оцінку праці, компенсації її витрат, колективний договір, організаційне навчання і розвиток”.

Пушкар Р. М. і Н.Т.Тарнавська [114] вважають, що найбільш простим і всеохоплюючим визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу.

Більш точно визначення “управління персоналом” дають М.Д.Виноградський [21] та Г.В.Щекін [153], які розглядають його як процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання, спрямований на раціональне використання персоналу, підвищення ефективності виробництва, і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя.

Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє, як підкреслює Р.А.Фатхутдінов [132], встановити необхідність застосування до управління взагалі і управління персоналом зокрема 13 наукових підходів: системний, комплексний, інтегральний, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворювальний, процесний, нормативний, кількісний (математичний), адміністративний, поведінський, ситуаційний. Кожен з них, не дублюючи один одного, характеризує один із аспектів менеджменту (табл.1.2).

Наукові підходи до менеджменту

Підхід	Короткий зміст підходу
1	2
1. Системний	Будь-яка система (об'єкт) розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, яка має вихід (ціль), вхід, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотній зв'язок
2. Комплексний	При застосуванні комплексного підходу повинні враховуватись технічні, екологічні, економічні, організаційні, соціальні, психологічні, при необхідності й інші (наприклад, політичні, демографічні) аспекти менеджменту і взаємозв'язки цих об'єктів. Якщо упустити один з обов'язкових аспектів менеджменту, то проблема не буде вирішена.
3. Інтеграційний	Спрямований на дослідження і посилення взаємозв'язків а) між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, б) між стадіями життєвого циклу об'єкту управління; в) між рівнями управління по вертикалі; г) між суб'єктами управління по горизонталі.
4. Маркетинговий	Передбачає орієнтацію управляючої підсистеми при вирішенні будь-яких задач на споживача. Пріоритети вибору критеріїв маркетингу: 1) підвищення якості об'єкту відповідно до потреб споживача; 2) економія ресурсів у споживача за рахунок підвищення якості; 3) економія ресурсів на виробництві за рахунок фактора масштабу виробництва, науково-технічного прогресу, застосування системи менеджменту.
5. Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які необхідно виконати для її задоволення. Після встановлення функцій створюється декілька альтернативних об'єктів для виконання цих функцій і вибирається той із них, який вимагає мінімум сукупних витрат за життєвий цикл об'єкту на одиницю його корисного ефекту. При застосуванні функціонального підходу, коли ідуть від оберненого, від потреб, іноді створюють цілком нові, оригінальні об'єкти.
6. Динамічний	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і супідрядності, проводиться ретроспективний аналіз за 5-10 і більше минулих років і перспективний аналіз (прогноз).
7. Відтворювальний	Це підхід, орієнтований на постійне відтворення виробництва товару для задоволення потреб конкретного ринку з меншими, порівняно з кращим, аналогічним об'єктом на даному ринку, сукупними витратами на одиницю корисного ефекту.

1	2
8. Процесний	Розглядає функції управління як взаємопов'язані. Процес управління є загальною сумою всіх функцій, серією безперервних взаємопов'язаних дій.
9. Нормативний	Суть нормативного підходу полягає в установленні нормативів управління по всіх підсистемах системи менеджменту. Нормативи повинні встановлюватись по найважливіших елементах: а) цільової підсистеми (показники якості і ресурсоемності товару, параметри ринку, показники організаційно-технічного рівня виробництва, соціального розвитку колективу, охорони навколишнього середовища); б) функціональної підсистеми (нормативи якості планів, організованості системи менеджменту, якості обліку і контролю, нормативи стимулювання якісної праці); в) забезпечуючої підсистеми (нормативи забезпеченості працівників і підрозділів всім необхідним для нормальної роботи, виконання поставлених цілей і задач, нормативи ефективності використання різних видів ресурсів в цілому по фірмі). Ці нормативи повинні відповідати вимогам комплексності, ефективності, обґрунтованості, перспективності (в часі і масштабі застосування).
10. Кількісний (математичний)	Суть кількісного підходу полягає в переході від кількісних оцінок до якісних за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів та ін. Управляти можна цифрами, а не словами.
11. Адміністративний	Суть адміністративного підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, затрат, протяжності, елементів системи менеджменту в нормативних актах (накази, розпорядження, стандарти, інструкції, положення і т.п.).
12. Поведінський	Ціль — надання допомоги працівнику в усвідомленні своїх власних можливостей, творчих здібностей на основі застосування концепцій поведінських наук до побудови і управління фірмою. Основною метою цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Правильне застосування науки про поведінку завжди буде сприяти підвищенню ефективності як окремого працівника, так і фірми в цілому.
13. Ситуаційний	Концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує багато факторів як в самій фірмі, так і в зовнішньому середовищі, не існує єдиного кращого способу управляти об'єктом. Найефективнішим методом в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

Джерело : [132]

Оскільки під принципом розуміється наукове начало (основа, правило), яке при рішенні необхідно враховувати чи дотримуватись, то в якості принципів менеджменту персоналу можуть бути використані принципи, запропоновані ще в 1923 році Анрі Файолем (табл 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи управління персоналом

Назва	Зміст принципу
1	2
1. Розподіл праці	Спеціалізація є природним станом речей. Метою розподілу праці є виконання роботи, більшої за обсягом і кращої за якістю, при тих же зусиллях. Це досягається за рахунок скорочення числа цілей, на які повинні бути спрямовані увага і зусилля.
2. Влада і відповідальність	Повноваження — право віддавати наказ, а відповідальність — її складова протилежність. Де надаються повноваження — там виникає відповідальність.
3. Дисципліна	Дисципліна передбачає послухність і повагу до досягнутих угод між фірмою і її працівниками. Встановлення цих угод, що зв'язують фірму і працівників, із яких виникають дисциплінарні формальності, повинно залишатися однією із головних задач керівників. Дисципліна також передбачає справедливо застосовані санкції.
4. Єдність розпорядництва	Працівник повинен отримувати накази лише від одного безпосереднього керівника
5. Єдність керівництва	Кожна група, що діє в межах однієї мети, повинна бути об'єднана єдиним планом і мати одного керівника
6. Підпорядкування особистих інтересів загальним	Інтереси одного працівника, або групи працівників не повинні привілегувати над інтересами фірми або організації більшого масштабу.
7. Винагорода персоналу	Для того, щоб забезпечити вірність і підтримку працівників, вони повинні одержувати справедливую зарплату за свою службу.
8. Централізація	Як і розподіл праці, централізація є звичайним явищем. Однак, відповідна ступінь централізації буде коливатися в залежності від конкретних умов. Тому виникає питання про правильну пропорцію між централізацією і децентралізацією. Це проблема визначення міри, яка забезпечить кращі можливі результати.

1	2
9. Ієрархія	Ієрархія — це ряд осіб, що стоять на керівних посадах, починаючи від особи, що займає найвище положення в цьому ланцюгу — вниз, до керівника низової ланки. Було б помилкою відмовлятися від ієрархічної системи без певної необхідності в цьому, але було б ще більшою помилкою підтримувати цю ієрархію, коли вона наносить збитки інтересам бізнесу.
10. Порядок	Місце — для всього і все на своєму місці.
11. Справедливість	Справедливість — це поєднання доброти і правосуддя.
12. Стабільність персоналу	Висока плинність кадрів понижає ефективність організації. Посередній керівник, що тримається за місце, безумовно має переваги над видатним, талановитим менеджером, який швидко йде, не тримається за своє місце.
13. Ініціатива	Ініціатива означає розробку плану і забезпечення його успішної реалізації. Це надає організації силу і енергію.
14. Єдність персоналу	Союз — це сила. І вона є результатом гармонії персоналу.

Джерело: [63]

Президент школи міжнародного менеджменту “Менеджер-сервіс” Г.М.Озеров, який має досвід навчання декількох тисяч керівників і спеціалістів, вважає, що управління персоналом повинно базуватись на таких принципах [40]: 1) людина — основа корпоративної культури; 2) менеджмент для всіх; 3) ефективність як критерій успіху організації; 4) взаємовідносини як критерій успіху організації; 5) якість як критерій ефективності; 6) команда як критерій успіху організації; 7) навчання — ключ до розвитку та змін і невід’ємна частина життєво важливого процесу просування організації.

Ці принципи заслуговують уваги, оскільки спрямовані на формування корпоративної культури і всебічний розвиток особистості. В поєднанні з сучасною технологією і консалтингом вони дозволяють суттєво підвищити рівень управління персоналом.

В умовах ринкової економіки управління персоналом повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, упровадження нових і удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Комплексний підхід до управління персоналом передбачає урахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, педагогічних та інших аспектів у їхній сукупності і взаємозв'язку при визначальній ролі соціально-економічних факторів.

Системний підхід до управління персоналом передбачає врахування взаємозв'язків окремих аспектів управління кадрами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування, організацію і стимулювання системи роботи з персоналом.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система цілей для управління персоналом може розглядатися дwoяко. З одного боку, вона повинна відповідати на питання: які конкретні потреби працівників, задоволення яких вони вправі вимагати у адміністрації? З іншого боку, ця ж система цілей повинна відповідати і на такі питання: які цілі по використанню персоналу ставить перед собою адміністрація, які умови вона прагне для цього створити? Відомо, що ефективність управління персоналом залежить від того, якою мірою зазначені групи цілей будуть збігатися.

Система цілей є основою визначення складу функцій управління. Детальний склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації наведено нижче.

Система управління персоналом включає такі підсистеми:

підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами;

підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами;

підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом;

підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками;

підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб;

підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування;

підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу;

підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури

та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування;

підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції: аналіз сформованої оргструктури управління, проектування нової такої оргструктури, розробка штатного розкладу, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва;

підсистема правового забезпечення. Забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгоджених розпорядницьких та інших документів, щодо управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій щодо юридичних питань;

підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації підприємства, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

Склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих - функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи. Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Виходячи з перерахованих вище завдань підсистем, можна зробити висновок, що визначальною функцією служби управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям організації.

Під якісними характеристиками персоналу слід розуміти:

- здібності (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи в певній сфері тощо);
- мотивації (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру і т.п.);

- властивості (особистісні якості, що впливають на виконання певної професійної ролі).

Виконання тих чи інших функцій управління персоналом в значній мірі залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство. Німецькі вчені Р.Марр і Г.Шмідт [149], розбивши розвиток компанії на п'ять основних стадій, проілюстрували взаємозв'язок між цими стадіями, основними виробничо-структурними характеристиками компанії і еволюцією управління персоналом (трансформацією “управління кадрами” в “управління людськими ресурсами”) (табл. 1.4). Автори вважають, що якщо зробити спробу найзагальнішого порівняння рівня розвитку західних компаній і підприємств Східної Європи, межу можна провести десь між II і III стадіями. Більша частина ефективних західних фірм знаходиться зараз між III і V стадіями; підприємства Східної Європи — в основному між стадіями I і III.

Таблиця 1.4

Взаємозв'язок між стадіями розвитку фірми і змінами функцій управління персоналом

Стадія розвитку компанії	Основні характеристики компанії	Основні характеристики управління персоналом
1	2	3
Стадія I Зародження компанії	Компанія тільки створена, відрізняється підприємництвом, управляється власником	Ведення особових справ, оплата праці, найм і звільнення; УП часто неформальне, розмите, всі справи здійснюються вручну
Стадія II Функціональний ріст	Технічна спеціалізація; ростуть підрозділи, виробничі лінії і ринок; організаційна структура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки росту і тренінг для специфічної посади; з'являється начальник відділу кадрів; обробка даних по зарплаті і деяких інших автоматизується. Корпоративна культура ще не стає частиною УП.

1	2	3
Стадія III Контролюючий ріст (ріст під контролем)	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купляються інші фірми, диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за інвестиціями	Управляючий персоналом з вищим статусом; більше кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі, автоматизовано; ріст професіоналізму; кадрова функція поступово інтегрується в оточуюче ділове середовище, краще обізнана про нього; УП стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу
Стадія IV Функціональна інтеграція	Диверсифікація, децентралізація, структура організації — навколо продуктів і центрів прибутку, проектне і матричне управління і більше уваги інтеграції, оргструктура більш плоска і горизонтальна	УП орієнтовано на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, найм і звільнення, комунікація і т.д.); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінарні проекти, акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні, аналізі і оцінці, розвиток інтеграційних кваліфікацій; зовнішні коливання середовища відомі й інтегровані в управлінні змінами. Практика УП відпрацьована
Стадія V Стратегічна інтеграція	Співробітництво, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; більша адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура — навколо центрів прибутку, обслуговуваних місцевими і функціональними менеджерами і їх командами	УП побудовано навколо стратегії компанії і є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища і оцінка його можливого впливу; активна роль в прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; акцент на ефективність; управління людськими ресурсами входить в компетенцію президента компанії і його першого заступника

Джерело: [149]

Методами управління персоналом називаються способи впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі виробництва (управління). Всі методи поділяються на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні (рис.1.1).



Рис. 1.1. Система методів управління персоналом

Джерело: [51]

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній установі тощо, їх вирізняє прямий характер впливу: будь-

який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу і кінцевий результат.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Соціально-психологічні методи управління у свою чергу – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології та психології [51].

Об'єктом впливу соціально-психологічних методів управління є групи людей і окремі особистості. Для впливу на об'єкти управління використовують такі засоби і прийоми, які в сукупності становлять соціально-психологічні методи управління: формування і використання певних психічних властивостей особистості, цілеспрямоване використання психічних процесів, управління психічним станом людини, доцільне використання емоційної енергії працівника, формування соціально-політичних і загальнокультурних інтересів і потреб, моральне стимулювання і стягнення, демократизація управління, соціальне планування тощо.

За масштабом і способами впливу соціально-психологічні методи управління можна розділити на дві основні групи: *соціологічні методи*, які спрямовані на групи людей та їх взаємодії в процесі виробництва (зовнішній світ людини); *психологічні методи*, які спрямовано впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини).

Схема класифікації елементів, що регулюються соціологічними методами представлена на рис. 1.2.

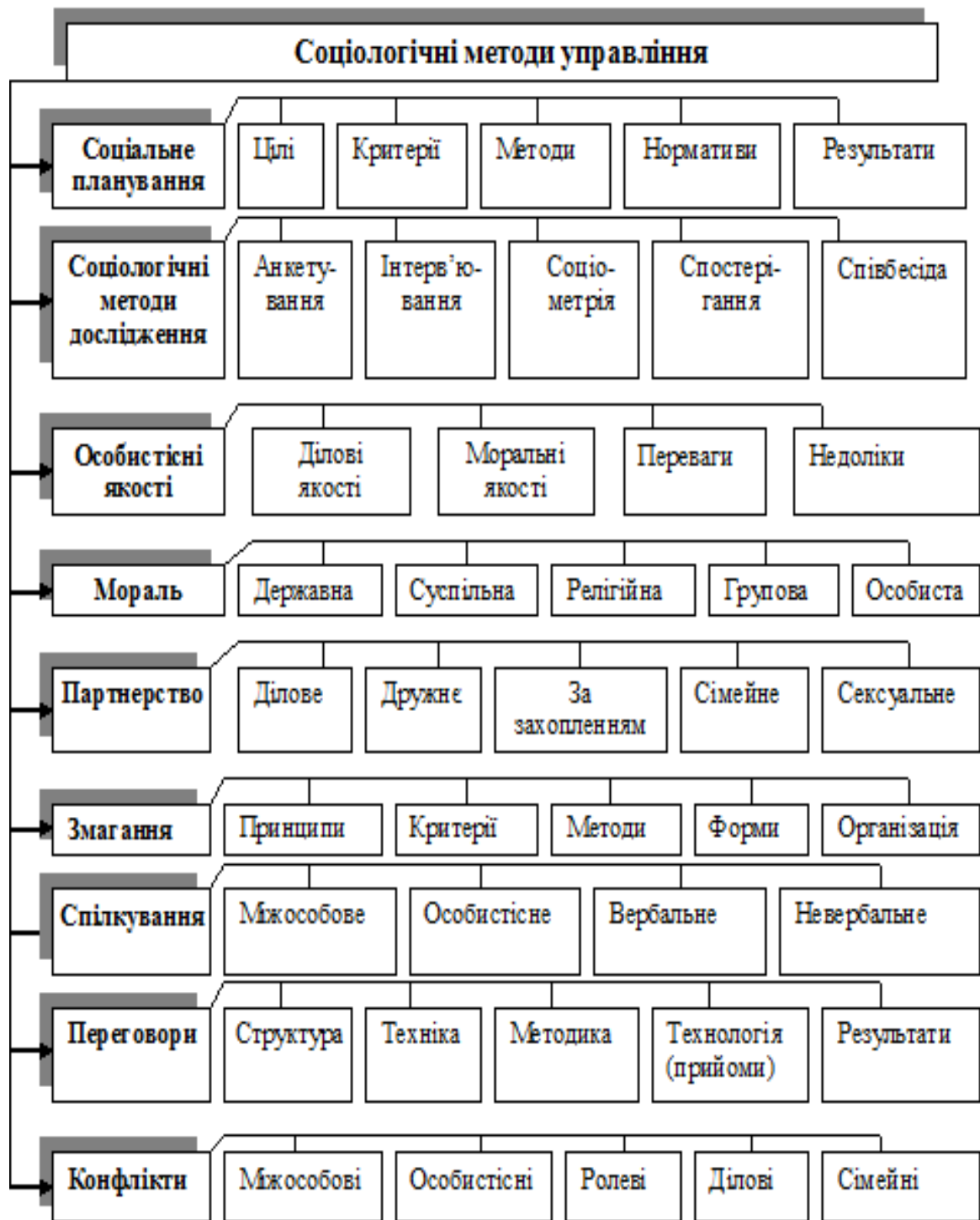


Рис. 1. 2. Схема класифікації елементів, що регулюються соціологічними методами

Джерело: [40]

Способи психологічного впливу відносять до числа найважливіших елементів психологічних методів управління. Вони концентрують всі необхідні і дозволені законом прийоми впливу на людей для координації в процесі спільної трудової діяльності. До способів психологічного впливу відносяться навіювання, переконання, наслідування, утягнення, примушення, спонукання, засудження, вимога, заборона, плацебо, догана, командування, обмануте очікування, “вибух”, метод Сократа, натяк, комплімент, похвала, порада, прохання.

Навіювання представляє психологічний цілеспрямований вплив на особистість підлеглого з боку керівника за допомогою його апеляції до групових очікувань і мотивів спонукання до праці. Навіювання може визвати у людини, іноді крім його волі і свідомості, певний стан почуттів і призвести до виконання людиною певного вчинку. Надто негативною формою навіювання є зомбування особистості, коли людині прищеплюються суворо визначені форми поведінки, що виходять за межі моральних норм.

Переконання базується на аргументованому і логічному впливі на психіку людини для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар’єрів, усунення конфліктів в колективі.

Наслідування є способом впливу на окремого працівника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або новатора виробництва, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Утягнення є психологічним прийомом, за допомогою якого працівники стають співучасниками трудового або суспільного процесу, наприклад вибору керівника, прийняття узгоджених рішень, змагання в колективі та ін.

Спонування – позитивна форма морального впливу на людину, коли підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні дорученої роботи, що дозволяє підвищити моральну значущість співробітника на підприємстві.

Примушення – крайня форма морального впливу, коли інші прийоми впливу на особистість не дали результатів і працівника примушують, можливо, навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. Бажано застосовувати примушення тільки в надзвичайних обставинах, коли бездіяльність може призвести до жертв, шкоди, загибелі майна, людей, нещасних випадків.

Засудження - прийом психологічного впливу на людину, який допускає великі відхилення від моральних норм в колективі або результати праці і якість роботи якого надто незадовільні. Такий прийом не може застосовуватись для впливу на людей з слабкою психікою і практично не корисний для впливу на відсталу частину колективу.

Заборона припускає гальмуючий вплив на особистість. До неї ми відносимо заборону імпульсивних дій нестійкого характеру, що, по суті, є варіантом навіювання, а також заборона недозволеної поведінки (випивка, бездіяльність, спроба розкрадання чи браку).

Цей метод стоїть на межі двох головних методів впливу – примушення і переконання.

Плацебо давно використовується у медицині як прийом навіювання. Суть його полягає в тому, що лікар виписуючи хворому який-небудь індивідуальний засіб, стверджує, що саме воно дасть потрібний ефект. Психологічний настрій хворого на сприятливу дію прописаних ліків часто призводить до позитивного результату. На виробництві плацебо – це приклад поведінки авторитетної особи, коли працівникам з легкістю демонструють які завгодно дії, переносячи біль, черезмірну стомленість, боязнь висоти і т.п. Бачачи це, працівники можуть з такою ж легкістю повторити показані дії, не відчуваючи при цьому неприємних відчуттів. Якщо ж спостерігачі побачать, що демонстрація виконується через силу, то ефекту не буде. Взагалі, ефект плацебо утримується лише до першої невдачі, поки працівники не зрозуміють, що ритуальні дії, які вони так ретельно виконували, не мають під собою реальної підстави.

Осуд має переконливу силу тільки в умовах, коли співрозмовник ідентифікує себе з керівником: “він один з нас”. В інших випадках осуд сприймається як менторське повчання, яке можна вислухати, але якому не потрібно слідувати. В силу того, що людина доволі активно захищає своє “Я”, вона часто дивиться на цей прийом як замах на свою самостійність.

Командування використовується тоді, коли вимагається точне виконання яких би там не було критичних реакцій. При виконанні команд не роздумують. В житті зустрічаються заборонні і спонукальні види команд. Перші – скеровані на негайне гальмування небажаних актів поведінки. Вони подаються твердим спокійним голосом з емоційним відтінком. Другі – націлені на включення механізмів поведінки людей.

“Вибух” – прийом, відомий як миттєва перебудова особистості під дією сильних емоційних хвилювань. Застосування “вибуху” вимагає створення спеціальної обстановки, в якій виникли б почуття, що спроможні вразити людину своєю несподіваністю і незвичайністю. В такій обстановці у людини відбувається збій нервових процесів. Неочікуваний подразник викликає у неї сильний стрес. Це призводить до докорінної зміни поглядів на речі, події, окремих людей і навіть світ в цілому.

Метод Сократа заснований на прагненні захистити співрозмовника від того, щоб той сказав “ні”. Як тільки співрозмовник скаже “ні”, його дуже важко повернути в інший бік. Метод названий іменем стародавнього філософа Сократа, котрий часто користувався ним, намагаючись вести бесіду так, щоб співрозмовнику було легше сказати “так”. Як ми знаємо, Сократ обов’язково доводив свою точку зору, не викликаючи з боку опонентів не тільки явного незадоволення, але навіть самих незначних негативних реакцій.

Натяк – прийом побічного переконання за допомогою жарту, іронії і аналогії. В деякому змісті формою натяку може бути порада. Суть натяку полягає в тому, що він апелює не до свідомості, не до логічного міркування, а до емоцій. Оскільки натяк містить в собі потенційну можливість образи особи

співрозмовника, то користуватися ним краще за всього в ситуації конкретного настрою. Критерієм міри тут може бути прогнозування самопереживання.

Комплімент часто порівнюють з підлабузництвом. Підлабузництво до вподоби далеко не кожній людині, хоча часто люди не відмахуються від нього. Комплімент ніколи не ображає, він всіх підносить. Підлабузництво просте й зрозуміле. Комплімент же наštовхує людину на міркування, на здогад. Предметом підлабузництва є люди та їх якості, а предметом компліменту – речі, справи, ідеї і т.д., які побічно відносяться до людей.

Похвала є позитивним побічним прийомом впливу на людину і має більш сильнішу дію, ніж осуд.

Прохання є дуже розповсюдженою формою спілкування між колегами, молодими і досвідченими працівниками і менше застосовується у взаємовідносинах керівника з підлеглим. Прохаючий звертається за порадою, допомогою, інструкцією до іншого співробітника, коли сумнівається у формах і методах виконання роботи чи не в силах її зробити самостійно. Прохання керівника є ефективним методом керівництва, так як сприймається підлеглими як доброзичливе ставлення і демонструє повагу до його особи.

Порада – психологічний метод, який заснований на поєднанні прохання і переконання, що часто застосовується у взаємовідносинах колег, наставників молодих працівників і досвідчених керівників. Проте в оперативній роботі, що потребує швидкого прийняття рішень, використання порад і прохань керівників повинно бути мінімізовано і виключено в тих випадках, коли робітник припускає брак і зрив завдань.

Класифікація елементів, що регулюються психологічними методами управління представлена на рис. 1.3.

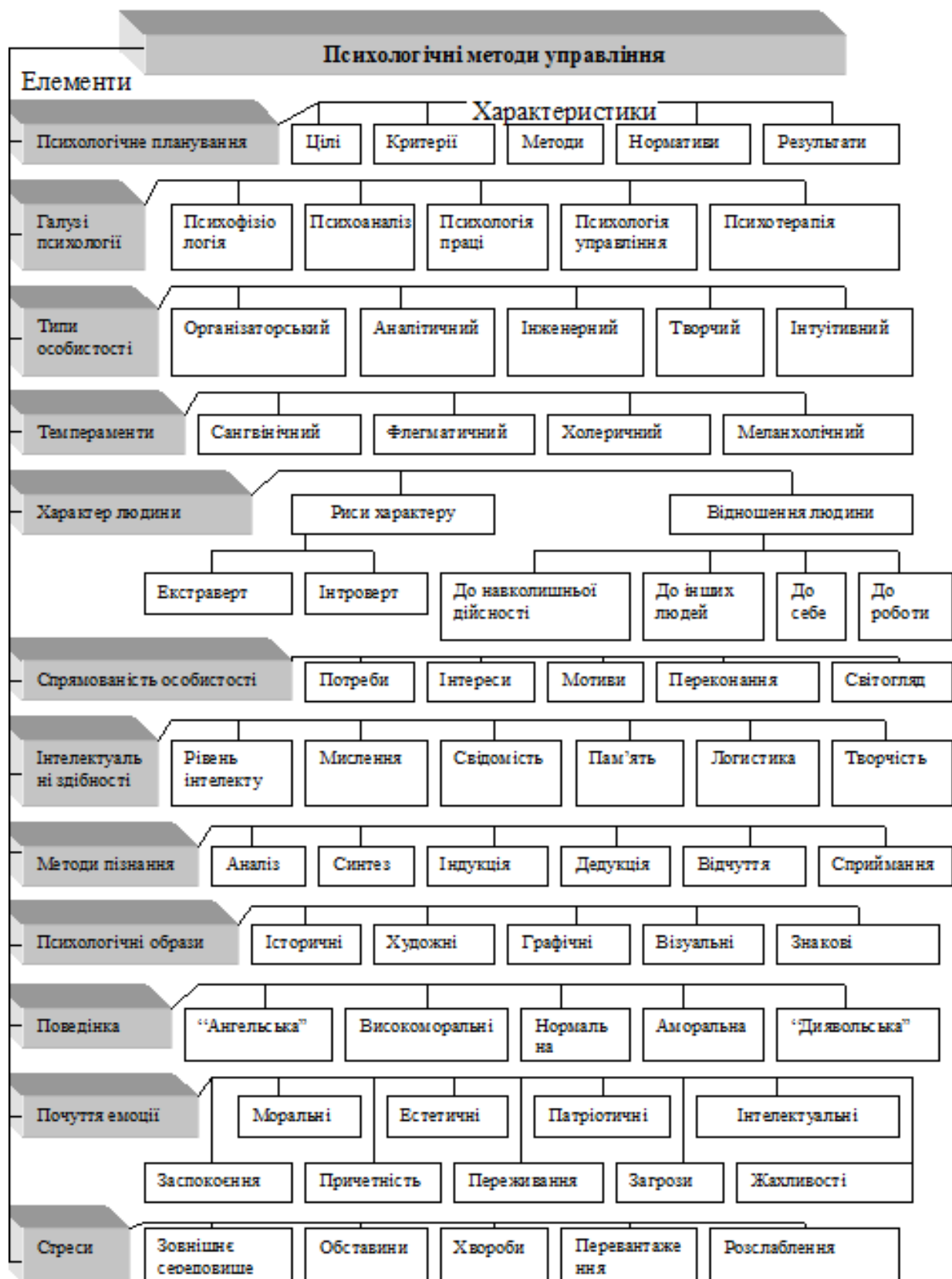


Рис.1.3. Класифікація елементів, що регулюються психологічними методами управління

Джерело: [40]

Соціально-психологічні методи являють собою інструмент впливу на соціальні групи людей і особистість людини. Тому дуже важливо знати і вміти прогнозувати вплив соціально-психологічних методів на роботу персоналу. В таблиці 1.5 наведені приклади позитивного і негативного впливу соціально-психологічних методів управління в роботі підприємства.

Таблиця 1.5

Позитивний і негативний вплив соціально-психологічних методів управління

Позитивний метод впливу	Негативний метод впливу
1	2
<p><i>1. Формування морального кодексу (правил) стосунків співробітників.</i></p> <p>1.1. Розробка філософії підприємства, що регламентує внутрішньо-фірмові правила стосунків.</p> <p>1.2. Чітке слідування філософії підприємства на всіх рівнях управління і на всіх підрозділах.</p> <p>1.3. Забезпечення відповідних державної і внутрішньофірмової кадрової політики.</p> <p>1.4. Розвиток корпоративної культури і партнерських стосунків співробітників.</p> <p>1.5. Реалізація принципів патерналізму: співробітники фірми утворюють одну велику сім'ю ("один за всіх і всі за одного").</p>	<p><i>1. Застосування розмитого морального кодексу, що заснований на подвійній моралі.</i></p> <p>1.1. Відсутність філософії підприємства, орієнтація тільки на формальні взаємовідносини співробітників.</p> <p>1.2. Порушення суспільних і внутрішньофірмових норм поведінки для задоволення власних інтересів лідерів і керівників.</p> <p>1.3. Домінування внутрішньо-фірмової кадрової політики над державною, релігійними номами поведінки і суспільної моралі.</p> <p>1.4. Ігнорування корпоративної культури і підтримка групових інтересів підрозділів.</p> <p>1.5. Реалізація принципів індивідуалізму, особистих інтересів і заохочення тільки кращих членів колективу.</p>
<p><i>2. Раціональні психологічні методи впливу на персонал.</i></p> <p>2.1. Формування доброго психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження.</p> <p>2.2. Ефективне використання</p>	<p><i>2. Неефективні психологічні методи впливу.</i></p> <p>2.1. Створення нервозності і психологічного дискомфорту в колективі, ігнорування прав людини і психологічних методів.</p> <p>2.2. Неефективне використання</p>

1	2
<p>психологічних методів мотивації: навіювання, переконання, наслідування, утягнення, спонукання (теорія “У”).</p> <p>2.2. Проведення психологічного тестування співробітників і організація індивідуальної роботи з ними з врахуванням типу особистості, темпераменту.</p> <p>2.3. Організація психологічної служби на підприємстві і психологічних консультацій для співробітників.</p> <p>2.4. Проведення психологічних тренінгів і семінарів для керівників всіх рівнів управління.</p>	<p>психологічних методів мотивації і орієнтації на командування, примушення і покарання (теорія “Х”).</p> <p>2.3. Відсутність чи епізодичне тестування співробітників і робота з ними без урахування властивостей особистості (“робоча коняка”).</p> <p>2.4. Звільнення соціальних психологів чи ігнорування їхньої ролі в колективі.</p> <p>2.5. Ігнорування психологічних тренінгів чи проведення їх тільки для вищого керівництва.</p>
<p>3. <i>Ефективні соціальні методи впливу.</i></p> <p>3.1. Постійне проведення соціального анкетування в колективі про стан клімату і роль керівників.</p> <p>3.2. Проведення інтерв'ювання і особистого спостереження в колективі, орієнтація на демократичний стиль керівництва.</p> <p>3.3. Використання соціальних експериментів, що передують кординальним змінам у колективі (перебудові структури оплати праці, зміні лідерів).</p> <p>3.4. Планування соціального розвитку колективу на основі забезпечення росту життєвого рівня і соціальних нормативів.</p> <p>3.5. Підтримка змагання і ініціативності співробітників, накопичених традицій.</p>	<p>3. <i>Неефективні соціальні методи впливу.</i></p> <p>3.1. Ігнорування соціологічного анкетування і підтримка неформальних методів збору інформації (чутки, плітки і ін.).</p> <p>3.2. Підтримка формальних правил стосунків і створення бар'єрів у ланці керівник – підлеглий.</p> <p>3.3. Ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки і інформування колективу.</p> <p>3.4. “Скидування” проблем соціального розвитку колективу на міські власті і інфраструктуру сервісу.</p> <p>3.5. Орієнтація на ринкову конкуренцію, ігнорування змагань і ініціативності співробітників.</p>

Джерело: [40]

Для теорії і практики управління виробництвом найбільш актуальними є соціально-психологічні проблеми формування та діяльності трудових колективів сільськогосподарських підприємств, сумісності людей у колективі, поліпшення соціально-психологічного мікроклімату, мистецтво контакту керівника з підлеглими, вимоги до їх соціально-психологічних якостей у різних умовах навколишнього середовища, організація системи впливу з урахуванням особливостей колективів, створення внутрішньої структури й механізму розвитку та виявлення мотивів поведінки тощо.

1.2. Суть і місце категорії «персонал»

В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів, що відображають участь людей в суспільному виробництві. Тому необхідно вяснити співвідношення таких категорій, як населення, робоча сила, особистий фактор, людський фактор, людські ресурси, трудовий потенціал, трудові ресурси, персонал, кадри.

За визначенням американського економіста Нобелівського лауреата Пауля А.Самуельсона [55], населення — основний фактор будь-якого господарства. Під населенням розуміється сукупність людей, що живуть на досить визначеній території — в районі, місті, регіоні, країні.

Населення в цілому складається з індивідуумів, тісно пов'язаних один з одним. Людина як індивід здатна до праці, залучається до процесу виробництва і здійснює процес праці. В цьому полягає суттєва ознака особистого фактора, яка виявляє його функціональне призначення.

В економічній літературі іноді допускається ототожнення категорій “робоча сила” і “особистий фактор”.

Робоча сила представляє собою сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які використовуються в виробничій діяльності. Безпосередню основу робочої сили складає працездатність, тобто стан здоров'я, а також знання, навички і вміння, які дозволяють людині виконувати роботу

певної якості і обсягу [74]. Розрізняють загальну і професійну працездатність. Загальна працездатність передбачає здатність працівника до праці, яка не вимагає спеціальної підготовки. Професійна працездатність — це здатність працівника до конкретної праці в певній сфері, яка передбачає спеціальне навчання.

Гвоздьова Н. І. [122] дає аргументований аналіз різниці між робочою силою і особистим фактором виробництва: “робоча сила — це здатність людини до праці, *особистий фактор* — реалізації цієї здатності”. Особистий фактор виробництва і робоча сила співвідносяться як особа працівника і його головна властивість, як ціле і окреме. Особистий фактор — це людина, яка має робочу силу і здійснює процес праці.

Носієм одиничної робочої сили є працездатна людина, фактичний чи потенційний працівник народного господарства. Всі працездатні члени суспільства, фактичні чи потенційні працівники народного господарства всіх категорій вважаються носієм сукупної робочої сили.

Як відмічає І.М.Курошева, робоча сила є загальноекономічною категорією, оскільки вона відображає найсуттєвіші зв'язки між фізичними здатностями людини і працею. Решта понять є в певній мірі похідними від неї. Однак для функцій управління використання терміну “робоча сила” неправомірно, оскільки сама здатність людини до праці є абстрактною, що не підлягає кількісному виміру. Тому в цих випадках доцільніше використовувати поняття “трудові ресурси” [57].

Оскільки людина завжди мала великий вплив на процеси розвитку виробництва, вирішення поточних і перспективних задач будь-якого суспільства пов'язано з визначальною роллю людського фактора. Під *людським фактором* виробництва розуміють сукупність соціальних, психологічних, біологічних властивостей людини, що проявляються в трудовій діяльності [15]. Людський фактор — це перш за все, за ствердження С.Ю.Трубича [122],

сукупна робоча сила суспільства. Однак, як зазначають П.В.Журавльов та Ю.Г. Одегов [78], це не тільки колективний працівник, а й колективний суб'єкт суспільного життя, що має соціальну, демографічну, економічну і політичну структуру, взаємодія елементів якої забезпечує розвиток суспільства. Людський фактор розкриває людину в багатьох вимірах: як працівника, як громадянина, як людину у всій різноманітності її почуттів і думок.

Таким чином, людський фактор представляє собою головний компонент суспільного розвитку, який утворюється за рахунок участі людей в процесі створення матеріальних і духовних цінностей, надання соціально-необхідних послуг. Це більш містке поняття, ніж “робоча сила”. Поряд із здатністю виконувати трудові операції певної складності воно, за словами Л.С.Бляхмана і В.А.Сидорова [8], включає: організованість, ініціативу і підприємливість, ставлення до праці, професійну чесність і добросовісність.

Узагальнюючим показником людського фактора розвитку суспільного виробництва є людські ресурси. Іспанські дослідники [161] визначають людські ресурси як сукупність особистостей, які мають право вільно розвивати свої здібності й ініціативу, отримуючи взамін справедливу винагороду. Розрізняють людські ресурси організації, регіону, галузі, країни і, відповідно, різні рівні управління людськими ресурсами.

Людські ресурси країни визначаються чисельністю і якісними характеристиками. Недоцільно протиставляти людський фактор трудовим ресурсам. Для дослідження людського фактора використовуються кількісні і якісні ознаки трудових ресурсів, чим і визначається характер взаємозв'язку цих категорій.

Термін “трудові ресурси” в економічну науку був введений в 20-і роки С.Г.Струмлініним, і з того часу він використовується в якості планово-облікового вимірювача робочої сили. Деякі вчені [98] відмічають, що поняття “трудові ресурси” може мати лише історичний аспект, оскільки воно відстоює

позицію про обов'язковість праці. Поряд же з різними ресурсами в економіці слід розглядати людські ресурси, тобто ресурси праці, ресурси працівників, так як вимоги ринкової економіки роблять необхідним перехід нашої статистики до прийнятого в міжнародній практиці обліку ресурсів для трудової діяльності, рекомендованого Міжнародною Організацією Праці (МОП).

Однак, термін “трудові ресурси” і в теперішній час широко використовується у вітчизняній економічній літературі, хоча до цих пір немає його єдиного чіткого визначення. Найчастіше в економічній літературі зустрічаються визначення, близькі за змістом до: “трудові ресурси — частина населення, яка володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності” [98]. Вікові межі і соціально-демографічний склад трудових ресурсів визначаються системою державних законодавчих актів. В Україні до складу трудових ресурсів відносяться: населення в працездатному віці: чоловіки 16-59 років, жінки у віці 16-59 роки. Порівнюючи зміст понять “трудові ресурси” і “людський фактор” Г.В.Журавльов і Ю.Г.Одегов [78] відмічають, що трудові ресурси регіону, галузі і підприємства, як правило, описуються показниками чисельності і територіальності, демографічної, галузевої, професійної і кваліфікаційної структур; людський фактор виробництва характеризується крім цих ознак показниками відношення до праці, ініціативи, підприємливості, інтересів, потреб, цінностей, способів поведінки в різних ситуаціях.

Під словом “потенціал” (від лат. *potentia* — сила) розуміють “джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері”[110]. Аналізуючи різні трактування поняття “трудовий потенціал” С.Ю.Трубич дає таке визначення: “трудовий потенціал, будучи конкретною формою матеріалізації особистого фактора, є персоніфікованою робочою силою, взятою в сукупності кількісних і якісних характеристик як

реалізованих, так ще не реалізованих у визначених соціально-економічних, організаційно-технічних, природно-біологічних, природно-кліматичних, історичних і духовних умовах виробництва. Іншими словами, трудовий потенціал є інтегральною характеристикою кількості, якості і міри сукупної здібності до праці, яка визначає можливості як окремого працівника, так і різних (великих і малих) груп працівників для участі в трудовій діяльності” [122].

Трудовий потенціал — одна із форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає більш широкий і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія робоча сила. Поняття “трудовий потенціал” характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархії потреб людини.

Трудовий потенціал має кількісну і якісну характеристики. Кількісний бік трудового потенціалу визначається, як стверджують більшість економістів, працездатним населенням, тобто ресурсами праці, якими володіє суспільство в кожний даний період, а також кількістю відпрацьованого робочого часу. Якісна характеристика трудового потенціалу вміщує показники, які можна сформулювати за допомогою сукупності ознак: демографічних, медично-біологічних, професійно-кваліфікаційних, соціальних, психофізичних, ідейно-політичних, моральних та інших.

Трудовий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Слово “кадри” — французького походження і відповідає німецькому слову “рамка”. Первісно, як відмічають Р.Гербер і Г.Юнг [32], воно означало групу чи ядро військової частини, до складу якої входили професійні солдати, головним чином офіцери і унтер-офіцери, а у випадку війни сюди включались і

резерви. В цьому розумінні це слово й зараз використовується. Однак з часом воно знайшло застосування і в інших галузях суспільного життя.

Кадри — це соціально-економічна категорія, яка характеризує людські ресурси підприємства, регіону, країни. На відміну від трудових ресурсів, що об'єднують все працездатне населення, як зайнятих, так і потенційних працівників, поняття “кадри” включає в себе постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які вступають в трудові відносини з різними організаціями [154]. Під кадрами розуміють тільки кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками чи досвідом роботи в обраній сфері діяльності. Таким чином, кадри — це “основний (штатний) склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємств, установ, партійних, профспілкових і громадських організацій тієї чи іншої галузі діяльності” [14].

Деякі вчені ототожнюють поняття “кадри” і “персонал”. Ми ж дотримуємося думки тих авторів, які вважають, що персонал ширше поняття, ніж кадри. Персонал — це весь особовий склад установи, підприємства, фірми чи частина цього складу, виділена за ознакою характеру виконуваної роботи, наприклад, управлінський персонал [95]. Іншими словами, основні характеризуючі складові поняття “кадри” — постійність і кваліфікація працівників — для поняття “персонал” не обов'язкові.

Персоналом називають постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і некваліфікованої праці. Персонал організації — це сукупність фізичних осіб, які мають з організацією як юридичною особою відносини, що регулюються договором найму. Такі відносини можуть мати не тільки наймані працівники, а й фізичні особи — власники чи співвласники організації, якщо вони крім належної їм частки доходів отримують відповідну плату за те, що беруть участь в діяльності організації своєю власною працею[78].

Весь персонал в фірмах (підприємствах, об'єднаннях) класифікується за функціональним поділом праці (рис.1.4).

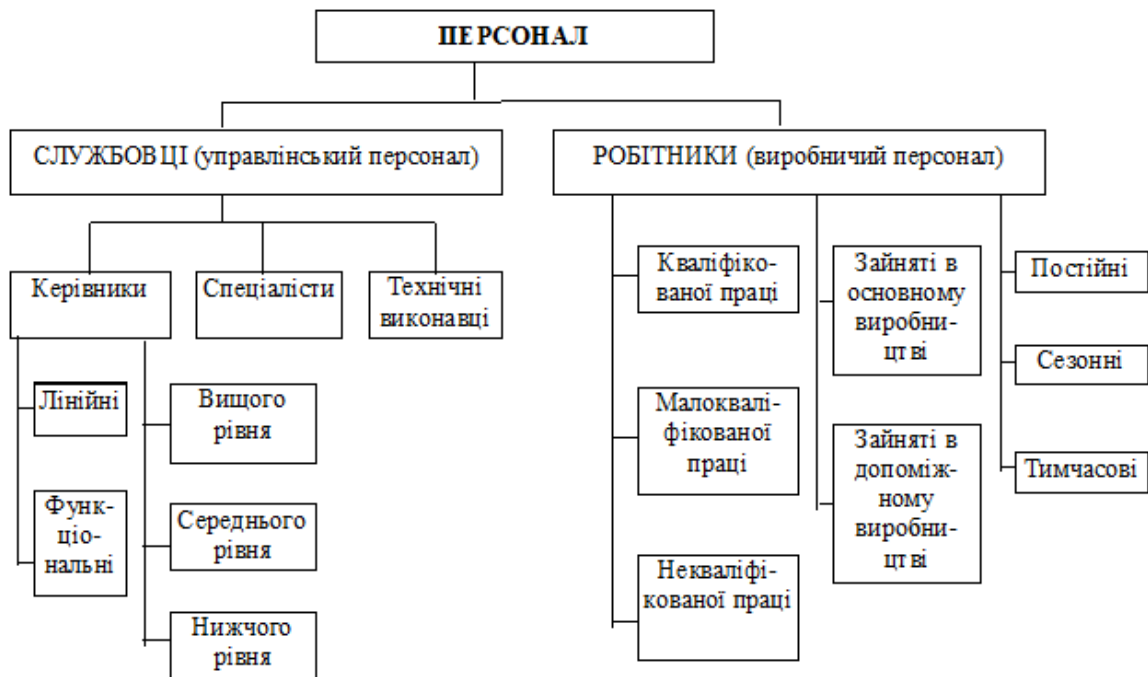


Рис.1.4. Класифікація персоналу за функціональним поділом праці
Джерело: [78]

Робітники, чи виробничий персонал, здійснюють трудову діяльність з переважною часткою фізичної праці. Вони безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей або виконують різні виробничі послуги чи переміщення вантажів.

Залежно від участі у виробничому процесі робітників поділяють на основних (безпосередньо створюють продукцію підприємства і зайняті здійсненням технологічних процесів) і допоміжних (обслуговують обладнання і робочі місця основного виробництва, а також працівники допоміжних господарств).

Службовці здійснюють трудову діяльність в процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці [116]. Тобто, це працівники, професійна діяльність яких повністю чи переважно пов'язана з

виконанням функцій з управління виробництвом. За характером праці службовці поділяються на три категорії: керівники, спеціалісти, технічні виконавці (рис.1.5).

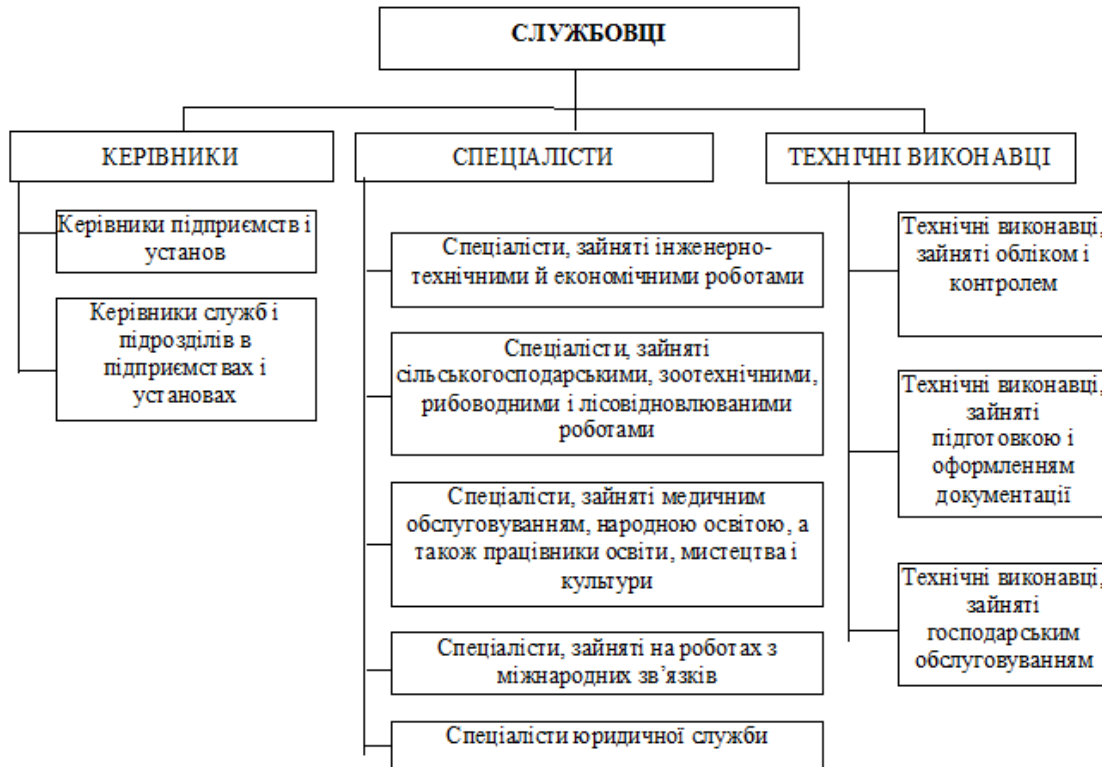


Рис.1.5. Класифікація персоналу за функціональним поділом праці
Джерело: [78]

Керівники підприємств та їх структурних підрозділів здійснюють підбір і розстановку кадрів, координацію роботи підрозділів і працівників останніх, забезпечують погоджену й ефективну працю відповідних колективів. Вони мають право і зобов'язані приймати рішення, керувати їх реалізацією.

Спеціалісти (інженери, техніки, економісти, юрконсультанти і т.д.) розробляють і впроваджують у виробництво нові види продукції, технологічні процеси, технічні й економічні нормативи, форми і методи організації виробництва, праці і управління; забезпечують виробництво матеріалами, оснащенням, ремонтним та іншим обслуговуванням; проводять аналіз показників підприємства, розробляють та вживають заходи щодо їх

покращення; готують варіанти рішень і беруть участь в їх реалізації.

Технічні виконавці (обліковці, секретарі, машиністки, оператори облікових машин та ін.), здійснюють переробку і передачу первинної інформації, підготовку і оформлення документів, необхідних для виконання функцій управління.

Залежно від масштабу управління розрізняють лінійних керівників, які відповідають за прийняття рішень з усіх функцій управління, і функціональних керівників, які реалізують окремі функції управління. Крім того, розрізняють керівників вищого рівня управління підприємством (директор і його заступники), середнього рівня (начальники цехів і підрозділів) і нижнього рівня (виконують переважно управлінські функції, але не мають в підпорядкуванні інших управлінців — бригадири, завідувачі).

Таким чином, можна зробити висновок, що поняття населення, робоча сила, особистий фактор, людський фактор, людські ресурси, трудовий потенціал, трудові ресурси, персонал, кадри розкривають різні аспекти існування і діяльності людини.

1.3. Історія розвитку управління персоналом

Історія управління персоналом своїм корінням йде в глибину віків і тисячоліть. Управління людьми виникло разом з їх появою. Окремій людині, яка займалась виробництвом певної речі, не було потрібне ніяке управління. Але там, де об'єднувалось хоча б дві людини з метою досягти якоїсь спільної цілі, виникала потреба в координації, регулюванні, управлінні їх діями. За цих умов одна людина ставала керівником, управляючим, інші - її підлеглими. Вивчення історії розвитку людського суспільства показує, що ще з появою родових общин люди щоденно вирішували питання використання власних, досить обмежених, фізичних та інтелектуальних ресурсів, розподілу праці,

мотивації та дисципліни.

В давнину існували великі організації, які мали формальну структуру і відповідні рівні управління. Ще у стародавніх шумерів у межах державного господарства проводився докладний облік робочої сили, її оцінка за кількістю і якістю. Біля шести тисяч років тому древні єгиптяни визнали необхідність цілеспрямованої організації діяльності людей, її планування і контроль за результатами. Приблизно в той же час у Вавілоні для здійснення управління використовувались письмові документи на глиняних табличках.

Людський фактор присутній майже у всіх трактатах і повчаннях стародавнього Сходу. Він належно описаний в економічній літературі Месопотамії, Індії, Китаю та інших країн і регіонів. Джерела стародавньої доби особливо підкреслюють значення моральних цінностей у взаєминах між людьми в господарській діяльності, торговельних та інших операціях. За 400 років до н.е. Сократ підкреслював важливість поділу праці і спеціалізації, бачив потребу в тому, щоб поставити людину на потрібне місце. Його сучасник персидський цар Кір висунув ідею про необхідність дослідження причин, які спонукають людей до дій, тобто мотивації. Пізніше в Греції вивчали метод виконання трудових операцій, забезпечення їх ритмічності.

В 325 році до н.е. Олександр Македонський вперше створив штаб як центр управління бойовими діями. Його імперія охоплювала величезні території і об'єднувала мільйони людей, керівництво якими здійснювалось певними структурами, що включали імператора, його довірених осіб, губернаторів провінцій, митників, збірників податків і аж до наглядачів за роботою рабів на полях і в майстернях.

З розвитком виробництва і економічних зв'язків у суспільстві управління людьми набуває все більшого значення. В епоху становлення капіталізму багато вчених прагнули розкрити причини, які спонукають людей до праці. Дослідження проблем мотивації здійснювали англійці Томас Гоббс і Джеймс

Стюарт, англійські філософ Ієремія Бентам, економісти Адам Сміт і Джеймс Мілль.

Варто зауважити, що український поет Климентій Зіновійв зробив акцент на поділі праці ще в добу Івана Мазепи (1644-1709), задовго до появи “Багатства народів” А.Сміта (1723-1790). На час теорій останнього припадає творчість Г.С.Сковороди (1722-1794), який також не обминув проблем людини і праці в своїх філософських роздумах. Так у байці “Бджола і шершень” Г.С.Сковорода висловлює думку, що кожен повинен займатись визначеною йому справою [37]. Деякі аспекти людської праці та її мотивації розглядав і В.Н.Каразін (1773-1842), який був прихильником освіченості і вважав, що без неї всі зусилля виявляються марними.

Питанням людини і її місцю в процесі господарювання, зайнятості, трудових відносин, умовам і мотивації діяльності багато праць присвятив І.Я.Франко (1856-1916). Майже одночасно з І.Я.Франком на духовні джерела праці людини звернув увагу відомий економіст М.І.Туган-Барановський (1865-1919). Серед його наукових розробок варто відмітити класифікацію людських потреб. Цей вчений одним з перших у світовій економічній думці поставив людину з її психологічними мотиваціями в епіцентрі економічного поступу. До проблем класифікації і аналізу потреб звертався також вчений-економіст І.В.Вернадський (1821-1884).

В кінці XVIII - початку XIX століття поряд з емпіричними методами управління почали застосовувати різні експерименти. Так англієць Річард Аркрайт ввів ієрархічний принцип організації текстильного виробництва і сформулював дисциплінарний “кодекс” фабричної системи. В 1800-1828 рр. англійський вчений Роберт Оуен провів соціальний експеримент в сфері управління, суть якого полягала в наданні працівникам житла, покращенні умов праці, побуту і відпочинку. Він вважав, що керівник повинен піклуватись про конкретних працівників, правильно організовувати навчання і виховання

людей. Важливим кроком в теорії і практиці управління була методика Чарльза Беббіджа вивчення затрат робочого часу при здійсненні різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, знаходження шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи її оплати.

І все ж до кінця XIX - початку XX століття наукового управління і тим більше науки управління персоналом не існувало. На початку XX століття управлінню працею і людьми почала приділятися певна увага в зв'язку з виникненням школи “наукового менеджменту”, основоположником якого прийнято вважати американського інженера і менеджера Фредеріка Уінсоу Тейлора (1856-1915). Власні погляди Ф.Тейлор виклав в книгах: “Управління підприємством” (1903) і “Принципи наукового менеджменту” (1911). Про суть своєї системи він писав: “Наука замість традиційних навиків; гармонія замість протиріч; співпраця замість індивідуальної роботи; максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності; розвиток кожного окремого працівника до максимально доступної йому продуктивності і максимального добробуту” [115]. Він сформулював чотири наукових принципи управління індивідуальною працею робітників: науковий підхід до виконання кожного елементу роботи; системний підхід до підбору, навчання і тренування робітника; співпраця адміністрації з робітниками в справі практичного застосування наукової організації праці; розподіл обов'язків і відповідальності за результати між менеджерами і робітниками.

Представники школи наукового менеджменту вважали, що використовуючи спостереження, заміри, логіку й аналіз можна удосконалити операції ручної праці і досягти ефективного їх виконання. Усуваючи в роботі нерациональне, Ф.У.Тейлор досягав високої інтенсифікації трудових процесів. Він запропонував використовувати “прогресивну” систему оплати праці. Крім того, він вважав, що підприємець повинен поступатися працівникам і це є один

із видів винагороди. Тейлор першим підкреслив необхідність наукового підбору працівників. Велике значення надавав психологічному впливу на робітників, і саме ним вперше було введено поняття “людський фактор”.

Вагомий внесок у наукову теорію управління зробило подружжя Гілбрет Френк (1868-1924) і Ліліан (1878-1972). Суть підходу, запропонованого ними, полягала в тому, щоб звести кожен вид праці до найменшого числа основних рухів. Результати досліджень Гілбретів були використані для розробки і затвердження стандартів виконання трудових операцій. Ф.Гілбрет першим застосував фотоапарат і кінокамеру для дослідження рухів працівників. Він перший в США організував систематичну підготовку інструкторів з наукової організації праці в спеціальній школі в Провіденсі. Ліліан Гілбрет першою почала займатись питаннями управління кадрами, їх науковим підбором, розстановкою і підготовкою. Всі її наукові дослідження мали практичне застосування. При підтримці Л.Гілбрет у деяких підприємствах були відкриті школи по роботі з персоналом, де пропагувалась мотивація праці робітників на основі винагороди і поважання їх особи.

Питанням заохочення працівників великого значення надавав один з найбільших прихильників Тейлора Генрі Лоренс Гант (1861-1919), який запропонував систему, у відповідності з якою працівники могли заслужити премію, якщо їм вдавалось перевиконати свою денну норму. Він, як і Ф.Тейлор, підкреслював провідну роль людського фактора у виробництві, вважав, що людина від праці повинна отримувати задоволення.

Один із послідовників Тейлора, відомий американський вчений Гаррінгтон Емерсон (1853-1931) ще в 1912 році сформулював 12 принципів продуктивності праці [159], які не втратили свого значення і в наші дні. Він приділяв велику увагу підбору персоналу, вважав за необхідне управління ним. Емерсон немов передбачав в майбутньому появу професії менеджер персоналу: “Дуже важливо мати хоча б небагато спеціалістів, які володіють інтуїцією,

спостережливостю, розумінням, з одного боку, і всім багатством фізіологічних, психологічних і антропологічних наукових знань, з другого. Тільки такий спеціаліст може дати адміністрації і кандидату на роботу дійсно компетентну пораду, тільки він може вірно сказати, чи підходить кандидат на дану роботу”[159].

Намагаючись вирішити проблему плинності кадрів, засновник американського автомобілебудування Генрі Форд (1863-1947) організував так званий “психологічний” відділ. Він розробив теорію, яка отримала назву “фордизм” і знайшла відображення в його книгах “Мое життя, мої досягнення” та “Сьогодні і завтра”. Основні його положення: 1)високо оплачувати працю кожного працівника і слідкувати за тим, щоб він працював всі 48 годин на тиждень, але не більше; 2)забезпечити найкращий стан всіх машин, наполягати на їх абсолютній чистоті, привчити людей поважати оточуючих і самих себе.

Форд Г. застосував систему Тейлора до масового виробництва. Він розчленував операції і раціоналізував їх. Його система організації управління будувалась на таких принципах: точного розрахунку і планування всього процесу виробництва; обліку і планування умов праці; підготовки робочої сили, предметів і знарядь праці; здійснення виробництва за стандартною технологією; постійного пошуку шляхів удосконалення виробництва.

Французький адміністратор і дослідник Анрі Файоль (1841-1925), з іменем якого пов'язують виникнення класичної або адміністративної школи менеджменту, виділив основні принципи управління персоналом: розподіл праці, влада і відповідальність, дисципліна, єдність розпорядництва, єдність керівництва, підпорядкування індивідуальних інтересів загальному, винагорода, централізація, ієрархія, порядок, справедливість, стабільність персоналу, ініціатива і єдність персоналу [131]. Дотримання цих принципів і нині розглядається в якості важливої умови успіху організації. Він вперше сформулював функції управлінської діяльності. А.Файоль показав, що

менеджмент ґрунтується на знаннях психології, і що в управлінні дуже важливо враховувати людський фактор. Він був основоположником *процесного підходу* до управління організацією, розглядаючи його як серію повторюваних взаємопов'язаних дій, що послідовно і безперервно реалізують функції управління, тоді як прихильники традиційного підходу (Тейлор і його послідовники) робили наголос на самостійності окремих елементів організації. Певний внесок в розвиток ідей адміністративної школи зробили Л.Урвік (Англія), Джеймс Д.Муні (США), Ч.Бернард та ін.

Урвік Л. поглибив основні положення А.Файоля. Він показав значення “штабних” спеціалістів і “генерального” штабу в організації управління. Л.Урвік стверджував, що для кожної посади повинні бути чітко визначені у письмовому вигляді права, обов'язки і відповідальність.

Честер Бернард (1886-1961), маючи великі знання в психології, соціології, один з перших усвідомив важливість впливу людського фактора на систему комунікацій, прийняття рішень і керівництво в організації. З позицій *системного підходу* він сформулював основні функції менеджера [130]: підтримання організаційного зв'язку з допомогою організаційної структури, а також відповідальних і здібних кадрів, відданих своїй організації; забезпечення ефективного функціонування всіх важливих ділянок; формулювання і визначення цілей.

Німецький вчений (юрист, економіст, соціолог, історик) Макс Вебер (1864-1920) запропонував теорію ідеального (бюрократичного) типу організації, згідно якої управління повинно базуватись на системі чітко визначених правил поведінки суб'єктів управління, обов'язків, компетенції працівників, регламентації їх праці. Однак такий підхід сковував дії організації і не дозволяв повністю реалізувати наявні можливості.

Представники як наукового менеджменту, так і адміністративної школи управління концентрували увагу на виявленні і встановленні функціональних

відносин між працівниками, справедливій оплаті праці, економічному стимулюванні, *недооцінюючи соціально-психологічні та емоційні потреби людини.*

В нашій країні ідеї наукового управління також набули розвитку. Дослідження з питань організації праці і управління, які різко інтенсифікувались після переходу від політики “воєнного комунізму” до “нової економічної політики”, успішно проводили М.А.Вітке (невідомі дати), О.К.Гастєв (1882-1938 чи 41), О.А.Єрманський (1866-1941), П.М.Керженцев (1881-1940), О.Ф.Розмирович (1886-1953) та інші вчені і практики. В цей час було створено багато науково-дослідних інститутів при різних відомствах і підрозділів у підприємствах, які займались питаннями наукової організації праці і управління.

Видатний російський вчений О.К.Гастєв, який був директором Центрального інституту праці при ВЦРПС, вважав, що всю роботу в сфері наукової організації праці і управління потрібно починати з окремої людини [19]. Він не тільки шукав шляхи раціоналізації трудових рухів і оптимальної організації робочого місця, а й прагнув активізувати працівника, розвинути в ньому потребу в самовдосконаленні. В своїх книгах О.К.Гастєв сформулював основні правила організації і нормування праці.

Економіст, історик, публіцист П.М.Керженцев, а потім П.М.Єрманський, директор Таганрозького інституту наукової організації виробництва, вважали, що в будь-якій роботі, пов'язаній з управлінням людьми, є загальні риси, тому можливий обмін досвідом і формулювання певних загальних принципів управління.

Великий організатор М.А.Вітке один з перших висунув тезу про можливість створення науки про управління людьми. Він також сформулював сукупність вимог до керівників, серед яких вміння правильно підбирати управлінський персонал, чітко розподіляти обов'язки та ін.

Директор Харківського інституту праці Ф.Р.Дунаєвський акцентував увагу на проблемах підбору персоналу, його підготовці і стимулюванні. Він сформулював концепцію “адміністративної ємкості”, під якою розумів здібність керівника безпосередньо працювати з певною кількістю осіб.

Як підкреслює Е.А.Уткін [130], одна з важливих розробок цього періоду - обґрунтування принципів управління, які враховували такі особливості соціалістичної системи господарювання, як централізація і пряме управління виробничо-господарською діяльністю підприємств з боку державних органів.

Як реакція на недоліки попередніх теоретичних поглядів в 30-50-і роки ХХ ст. на Заході набула розповсюдження школа "людських відносин", прибічники якої розглядали людський, а не механістичний, фактор як основний елемент ефективності будь-якої організації.

Виникнення школи людських відносин безпосередньо пов'язано з ім'ям німецького психолога Хюго Мюнстерберга (1863-1916), який фактично створив першу в світі школу промислових психологів і сформулював основні принципи, відповідно до яких слід проводити відбір людей на керівні посади. Він був одним із засновників психотехніки. В колишньому СРСР в 30-і роки вагомий внесок в розвиток психотехніки зробили І.Н.Шпільрейн, С.Г.Геллерштейн, К.Х.Кекчєєв, Н.Д.Левітов, Н.В.Петровський та ін.

Найбільш визначними авторитетами в розвитку даної школи є Мері Паркер Фоллет (1868-1933) і Елтон Мейо (1880-1949). М.Фоллет, перша в історії США жінка доктор соціології, вивчала соціально-психологічні відносини в малих групах. Вона першою визначила менеджмент як “забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб” [63]. Вона ввела поняття “групове розуміння”, при наявності якого створюється гармонізуюча робоча обстановка і кожна людина може зробити найбільший внесок в справу. Цей підхід нині має багато прихильників серед японських менеджерів.

Психолог Е.Мейо, провівши ряд відомих “хоторнських експериментів”,

дійшов висновку, що на продуктивність праці значний вплив мають соціальні і психологічні фактори. Він також відмічав, що мистецтво спілкування з людьми повинно бути головним критерієм відбору адміністраторів, особливо на нижчих рівнях управління.

Представники школи людських відносин вважали, що продуктивність праці зростає, коли керівники турбуються про підлеглих, консультуються з ними, володіють прийомами управління людськими стосунками, надають їм можливість спілкуватись як з керівником, так і між собою, створюють позитивний мікроклімат у колективі [63].

Питанням мотивації праці і вивченню людського фактору в 30-і роки приділялась значна увага і в нашій країні. Так, перші соціологічні дослідження було проведено у Петрограді під керівництвом С.Г.Струмліна (1877-1974).

Поняття “людський фактор” і нині використовується в різних науках. Саме людський фактор визначає конкурентоспроможність і ефективність організації. Роль і значення людських відносин у вирішенні різних практичних проблем розкрито у відомій книзі Дейла Карнегі “Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей” [49]. А важливість вміння спілкуватись з людьми підкреслює відомий американський менеджер Лі Якокка: “Мені зустрічалось багато людей, які були розумніші за мене ... і однак я їх лишив далеко позаду. Чому?.. Неможливо скільки-небудь довго добиватись успіхів, накидаючись на людей з лайкою. Треба вміти розмовляти з ними відверто і просто” [156].

З розвитком психології і соціології в 50-і роки з'явилося відгалуження від школи людських відносин, яке отримало назву школи поведінкових наук (біхевіористської школи, школи людських ресурсів). Представники цього напрямку (Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайкерт, Дуглас Мак-Грегор, Абрахам Маслоу, Фредерік Херцберг) вивчали різні аспекти соціальної взаємодії і комунікації, характеру влади і авторитету, організаційної структури, поведінки і мотивації, лідерства, змін змісту і якості праці та ін.

Дуглас Мак-Грегор (1906-1964) запропонував відомі теорії “Х” і “У”, в яких виділив два типи управління, характерних для 2-х типів ставлення до працівників. Ці теорії були розвинені в працях професора Каліфорнійського університету Вільяма Оучі в 80-і роки нашого століття.

Великий внесок в розвиток біхевіористського напрямку в менеджменті вніс Абрахам Маслоу (1908-1970), який розробив теорію потреб, відому як “піраміда потреб”, яка була використана як основа багатьох сучасних моделей мотивації праці.

Поведінкова школа намагалась надати допомогу працівникові в усвідомленні власних можливостей для самовияву в процесі праці; підвищити ефективність роботи організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Звідси походить ще одна назва теорії цієї школи — теорія людських ресурсів.

Боротьба протиріч шкіл “наукового менеджменту” і “людських відносин” породила виникнення “емпіричної” школи управління, яка розвивається в двох основних напрямках. Представниками цієї школи (П.Дракер, Р.Девіс, Л.Ньюмен, Д.Міллер) проводяться конкретні організаційно-технічні й економічні дослідження проблем управління підприємством і здійснюється розробка нових концепцій сучасного менеджменту. Одним з основних напрямків дослідження є вивчення змісту праці і функцій керівників. “Емпірична” школа сприяла вирішенню ряду актуальних проблем управління: цільове управління, класифікація й аналіз функцій управління, організація праці керівника, підбір і оцінка кадрів, визначення структур управління, співвідношення централізації та децентралізації управління, делегування повноважень та ін.

Відсутність комплексного підходу в дослідженні управлінських проблем у вищеназваних школах викликала створення школи “соціальних систем” (Д.Марч, Г.Саймон, А.Етціолі та ін.). Дана школа акцентує увагу на

дослідженні індивідуума, формальних і неформальних факторів, системи групових відносин, природи виникнення конфліктів, процесу прийняття і реалізації управлінських рішень. Підприємство при цьому розглядається як складна соціотехнічна система.

Поява і широке розповсюдження кібернетики та математичних методів сприяли виникненню кількісного підходу до управління. Його прибічники намагались за допомогою моделювання знайти оптимальні рішення проблем, які поставали перед організацією. Прагнення впровадити в науку управління методи і апарат точних наук характерне для “нової” школи (Р.Акофф, Л.Берталанфі, С.Бір, Р.Калман, Л.Клейн, Р.Люс, Д.Форрестер). Один із напрямів досліджень представників даної школи зосереджений на побудові математичних моделей, пов'язаних з управлінням запасами, розподілом ресурсів, вибором стратегії поведінки в умовах невизначеності і ризику та ін.

В 50-60-і роки в американському менеджменті, а також менеджменті країн Західної Європи почав розвиватись напрям, який дістав назву технократичного менеджменту. Найвідомішими школами цього напрямку є теорія еліт, теорія технократії і теорія індустріального суспільства. Прибічники елітарної теорії (Д.Белл, Р.Арон) поділяли суспільство на всемогутню еліту і підпорядкований натовп, в управлінні — на “кваліфікованих” керівників і на “некваліфіковані маси”, приписуючи роль головної сили прогресу “еліті суспільства” (освіченим людям у виробництві, політиці, культурі).

Дослідники школи “теорія технократії” (засновник — американський соціолог Т.Веблен) займались питаннями прогнозування розвитку суспільного виробництва. На їх думку, наступна епоха буде епохою держави інженерної і технічної інтелігенції, відповідно менеджмент майбутнього — це менеджмент технократії — представників науки і техніки.

Найвидатнішим представником теорії індустріального суспільства був Лауреат Нобелівської премії, американський економіст Дж.Гелбрейт. На думку

прихильників цієї теорії, людей розділяє неоднаковий рівень освіти. Фактор освіти є базисним в економічному і політичному житті індустріального суспільства. Дж.Гелбрейт надавав перевагу груповим рішенням, вважаючи, що в структуру менеджменту повинні входити як керівники і головні адміністратори фірми, так і середні (“білі комірці”) і нижчі (“сині комірці”) ланки управління.

В другій половині двадцятого століття в роботах Гері Беккера, Якоба Мінсера, Теодора Шульца набула розвитку теорія людського капіталу, принципові ідеї якої були сформульовані Адамом Смітом. Дана теорія досліджує залежність доходів індивідуума, підприємства, суспільства від природних здібностей людей, їх знань і навичок. Найбільше досліджень було пов'язано з ефективністю інвестицій в освіту, яка оцінювалась порівнянням теперішніх затрат з майбутнім результатом. Для визначення доцільності затрат на підвищення кваліфікації користуються формулою (1.1) [103]:

$$P = \sum_{i=1}^n \frac{B_t}{(1+r)^t}, \quad (1.1)$$

де B_t — очікуване збільшення зарплати в році t ;

r — ринкова норма віддачі на капітал;

n — число років для використання отриманих знань (передбачувана протяжність роботи)

C — затрати на навчання.

Якщо $P > C$, то інвестиції в навчання окупляються.

Лауреат Нобелівської премії з економіки за 1979р. Т.Шульц довів, що в економіці США доход від людського капіталу більший, ніж від фізичного. Відповідно до його розрахунків, країнам, що розвиваються, вигідніше робити інвестиції перш за все в охорону здоров'я, освіту, науку, ніж у будівництво нових підприємств.

Значний внесок у практичну реалізацію цієї теорії зробив академік С.Г.Струмлілін, який теоретично обґрунтував значення для народного господарства розвитку освіти, зокрема професійної, і одним з перших спробував дати кількісну оцінку впливу освіти на ефективність праці і виробництва.

В 50-і роки з появою і розвитком теорії систем, кібернетики, економіко-математичних методів набув широкого розповсюдження системний підхід до управління (Річард Джонсон, Фремонт Каст, Джеймс Розенцвейг), який передбачає, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища.

Американські вчені Г.Кунц і С.О.Доннел, приділяючи головну увагу людському фактору і принципу сумісної групової діяльності, виділяють ситуаційний підхід до управління, згідно якого придатність різних методів управління визначається ситуацією. Основні положення ситуаційної теорії розроблені найвидатнішим сучасним вченим в галузі менеджменту, професором з менеджменту Вищої школи бізнесу при Нью-Йоркському університеті Пітером Друкером (нар. 1909р.).

Всі зарубіжні теорії орієнтовані на вирішення часткових управлінських задач, але їх об'єднує прогрес в мистецтві інтенсифікації праці.

В кінці 50-х років управління людськими відносинами трансформувалось в особливу управлінську функцію — “управління персоналом”. Вона пов'язана головним чином з методами підбору, навчання і перепідготовки кадрів, проблемами зайнятості персоналу, ефективним використанням обладнання, урегулювання трудових спорів, удосконалення системи матеріального стимулювання.

В 60-і роки ХХ ст. в якості особливого напрямку розвитку теорії і

практики управління на Заході виник менеджмент людських ресурсів. Концепція “людських ресурсів”, як відмічають В.В.Травін та В.А.Дятлов [119], базується на визнанні економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних з набором персоналу, підтриманням його в працездатному стані, безперервним навчанням і виявленням якостей, потенційних можливостей і здібностей, закладених в особистості працівника, з наступним розвитком якостей, важливих для його професійної діяльності.

В одній із статей американський соціолог Р.С.Майлз [158], протиставляючи дві моделі, які виникли в процесі вивчення фактора праці, підкреслює, що в моделі “людські відносини” основну увагу спрямовано на оптимальні умови праці для робітника, тоді як в моделі “людські ресурси” працівники розглядаються як джерело невикористаних резервів і як важлива можливість налагодити раціональне планування і прийняття рішень в загальній структурі підприємства. Задоволення потреб працівників стає результатом їх особистої зацікавленості. Суттєвою відмінністю менеджменту людських ресурсів є те, що від працівника вимагається активна позиція. Дослідники даного напрямку почали розглядати людину як важливий елемент капіталу організації, а затрати на оплату праці, підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації, створення сприятливих умов діяльності — як особливий вид інвестицій.

Починаючи з 70-х років в США і з 80-х в Західній Європі із утвердженням поняття “людських ресурсів”, більшість фірм і корпорацій відмовились від традиційної назви кадрових служб “управління персоналом”, замінивши її на “управління людськими ресурсами”. Відділи людських ресурсів набули більшого статусу всередині організації. Одночасно з'явилися такі нові напрямки їх діяльності як планування і розвиток кар'єри, внутріорганізаційна комунікація, збагачення праці, залучення працівників до участі в управлінні і т.д. Навчальні заклади почали готувати спеціалістів з управління людськими

ресурсами.

За останні десятиріччя в США, багатьох країнах Західної Європи, а також в Японії управління персоналом набуло все більшої ваги. Так, кадрові служби в ФРН займають одне з провідних місць в апараті управління державними організаціями і приватними підприємствами, а професійна підготовка кадрів у багатьох фірмах Німеччини розглядається як необхідний безперервний процес. В США робота з кадрами спирається на розвинену дослідницьку базу, консультативну допомогу і управлінську інфраструктуру.

Французький спеціаліст Д.Тьєррі [163] відводить управлінню людськими ресурсами значне місце в стратегії і функціонуванні підприємств. Іспанські вчені [161] приділяють велику увагу питанням етики в управлінні персоналом. Професор університету штату Арізона Д.Е.Боуен і професор університету Південної Каліфорнії Е.Е.Лоулер [160] відмічають, що рівень якості продукції чи послуг безпосередньо пов'язані з використанням передових методів і систем управління персоналом.

За сучасних умов в управлінні персоналом можна виділити три підходи, що впливають із економічних і організаційних теорій [78].

Перший підхід пов'язаний із формуванням людського капіталу і полягає у вивченні зміни рівня прибутковості від інвестицій в людський фактор: охорона здоров'я, навчання і виховання людей та ін.

Другий підхід пов'язаний із інституціональними факторами, які впливають на зовнішній і внутрішній ринок праці: ієрархія і правила, що регулюють відносини “роботодавець — найманий працівник”, відносини попиту і пропозиції робочої сили.

Третій підхід спирається на концепцію відданості організації, ідентифікації працівників з підприємством. При даному підході важливим фактором, що впливає на організацію управління персоналом, є те, на якому виконанні команд робиться акцент: на груповому чи на індивідуальному. Американські підприємці схиляються в основному до індивідуального підходу,

в той час як японські надають перевагу концепції команд.

Порівняння розглянутих підходів дозволяє сформулювати дві моделі управління персоналом (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Моделі управління персоналом

Підхід до управління людськими ресурсами	Модель управління	
	Тип А	Тип Б
Підхід “людський капітал”	Малі вкладення в навчання Навчання конкретним навичкам, формалізована оцінка	Великі вкладення в навчання Загальне навчання Неформалізована оцінка
Підхід “ринок праці”	На першому місці зовнішні фактори Короткостроковий найм Спеціалізована ієрархія просування	На першому місці внутрішні фактори Довгостроковий найм Неспеціалізована ієрархія просування
Підхід “відданість організації”	Прямі контракти за наймом Зовнішні стимули Індивідуальні робочі завдання	Контракти, що розуміються Внутрішні стимули Групова орієнтація в роботі

Джерело: [78]

Як видно з таблиці в моделі управління типу А організація пристосовується до зовнішніх обставин, зміна яких веде до зміни діяльності організації у цілому. В моделі управління типу Б найважливіші механізми змін пов'язані з внутрішніми механізмами розміщення робочої сили.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах розвинених країн домінують два основних підходи до змісту і організації цієї роботи: “американський” і “японський”. Використовуючи дещо різні форми і методи (табл 1.7.) при обох підходах, основна увага приділяється активізації людського фактора.

**Порівняльна характеристика японської і
американської моделей менеджменту персоналу**

<i>Японська модель менеджменту</i>	<i>Американська модель менеджменту</i>
1. Управлінські рішення приймаються колективно, на основі одноголосності	Індивідуальний характер прийняття рішень
2. Колективна відповідальність	Індивідуальна відповідальність
3. Нестандартна, гнучка структура управління	Суворо формалізована структура управління
4. Неформальна організація контролю	Чітко формалізована процедура контролю
5. Колективний контроль	Індивідуальний контроль керівника
6. Уповільнена оцінка роботи працівника і службовий ріст	Швидка оцінка результату праці, прискорене просування по службі
7. Основна якість керівника — вміння здійснити координацію дій і контроль	Головна якість керівника — професіоналізм
8. Орієнтація управління на групу	Орієнтація управління на окрему особистість
9. Оцінка управління за досягненням гармонії в колективі і за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом
10. Особисті неформальні відносини з підлеглими	Формальні відносини з підлеглими
11. Просування по службі по старшинству і стажу роботи	Ділова кар'єра обумовлюється особистими результатами
12. Підготовка керівників універсального типу	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
13. Оплата праці за показниками роботи групи, службовим стажем і т.д.	Оплата праці за індивідуальними досягненнями
14. Довгострокова зайнятість керівника в фірмі	Найм на роботу на короткий період

Джерело: [26]

Сатору Такаянаги [70], аналізуючи японську систему управління персоналом, відмічає її подібність до американської. В японських корпораціях широко використовуються американські ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців та ін. Суттєва різниця полягає в тому, що японські корпорації більшою мірою

використовують відданість своїх службовців. Довічний найм, система трудового стажу і активного спілкування складають головні елементи цієї стратегії. В центрі уваги знаходяться діяльність дрібних самоуправляючих груп, перш за все гуртків якості, в функції яких входять робота по забезпеченню якості і підвищення продуктивності, а також навчання працівників.

Японська система менеджменту визнана найефективнішою в усьому світі і головна причина її успіху — вміння працювати з людьми. Японія першою в світі почала розвивати сучасний менеджмент з “людським обличчям” [119], залучаючи всіх працівників до справ підприємств і фірм, до виготовлення якісної продукції з низькими витратами. Ціль японського підприємця — найповнішою мірою використовувати майстерність, талант і здібності кожного працівника. На думку директора фірми “Соні Корпорейшн” Акіо Моріта, в першу чергу по службі повинні просуватись люди, які володіють такими якостями, як чесність, порядність, скромність, працелюбність.

Нині японський менеджмент персоналу набуває все більшого розповсюдження в таких країнах, як Південна Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг, Таїланд з урахуванням загальних культурних цінностей і традицій.

Необхідно відмітити, що японська модель управління персоналом досить приваблива для України, оскільки вона в деякій мірі відповідає особливостям нашої історії, культури, національної психології (наприклад, пріоритет групи над особистістю, підпорядкування авторитету влади та ін.).

Узагальнюючи все вищесказане, можна погодитись з відомим вченим в сфері менеджменту Л.І.Євенко, який вважає, що відбулась зміна чотирьох концепцій ролі кадрів в виробництві [40].

1. Використання трудових ресурсів (labour resources use) з кінця XIX ст. до 60-х років XX ст. Замість людини на виробництві розглядалась лише її функція — праця, що вимірюється затратами робочого часу і зарплатою.

2. Управління персоналом (personnel management). Науковою основою цієї концепції, яка розвивалась з 30-х років, була теорія бюрократичних

організацій, коли людина розглядалась через формальну роль — посаду, а управління здійснювалось через адміністративні механізми (принципи, методи, повноваження, функції).

3. Управління людськими ресурсами (human resource management). Людина почала розглядатись не як посада (елемент структури), а як невідновлюваний ресурс — елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудової функції, соціальних відносин, стану працівника).

4. Управління людиною (human being management). Відповідно до цієї концепції людина — головний суб'єкт організації і особливий об'єкт управління, який не може розглядатись як “ресурс”. Виходячи із бажань і здібностей людини повинні будуватись стратегія і структура організації. Основоположниками даної концепції вважаються лідери японського менеджменту К.Мацусіта, А.Моріта. Однак вона тісно пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості, створеною російськими філософами (Л.А.Зеленов та ін.).

Єгоршин О.П. [40], аналізуючи сучасні концепції управління персоналом, відмічає, що вони базуються, з одного боку, на принципах і методах адміністративного управління, а з другого боку, на концепції всебічного розвитку особистості і теорії людських відносин.

Контрольні запитання:

1. Які основні поняття характеризують управління персоналом?
2. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
3. Які підсистеми включає система управління персоналом?
4. Які моделі управління персоналом Ви знаєте?
5. Як змінювались функції управління персоналом відповідно до стадій розвитку організацій?
6. Охарактеризуйте поняття «персонал», «кадри», «людські ресурси», «трудові ресурси», «робоча сила».

7. Який основний внесок зарубіжних учених в розвиток управління персоналом?

8. Чим відрізняється японський стиль управління персоналом від американського?

9. Які форми раціонального використання людських ресурсів в зарубіжних країнах?

Практичне завдання

Тест-опитувальник «Типологія» [69]

Мета: Формування здатності аналізувати індивідуально-психологічні аспекти особистості працівників; оцінювати особливості поведінки конкретних людей (в тому числі і власні) в різних життєвих ситуаціях; визначати особливості взаємодії людини і організації та набувати навиків щодо вирішення конфліктних ситуацій при входженні людини в організаційне оточення

Специфіка побудови заняття дозволяє вирішити і ряд додаткових завдань: створити позитивний емоційний настрій на курс «Управління персоналом»; сформувати інтерес і настанову на необхідність роботи з урахуванням «людського фактору»; виявити для кожного майбутнього керівника ті його індивідуальні психологічні особливості, які можуть негативно впливати на його професійну діяльність, і дати рекомендації по вдосконаленню особистостей.

Методичні рекомендації до виконання

Заняття проходить у формі індивідуального тестування студентів на спеціальних бланках чи окремих аркушах. Після обробки результатів кожен ознайомиться з характеристикою своїх психологічних особливостей і рекомендаціями по самовдосконаленню з метою підвищення ефективності управлінської діяльності. Отримані результати можуть обговорюватися з викладачем для роз'яснення можливих питань і уточнення рекомендацій. Така форма заняття дозволяє здійснити вимогу індивідуалізації учбового процесу і направленості на конкретну особу, яка навчається.

Важливим методичним заходом є заключна особиста бесіда викладача зі студентом, яка носить характер психологічної консультації. В умовах повної довіри створюється реальна можливість визнання самим студентом так званих «вузьких місць» в його відносинах з оточуючими, що підтверджується і наявністю «слабких рис характеру», виявлених при тестуванні. Це дає змогу під час такої бесіди націлити студента на розвиток і використання «сильних» якостей своєї особистості. Приймаючи до уваги індивідуально-психологічні розбіжності між людьми, майбутній керівник зможе краще розуміти особливості підлеглих.

Темперамент та його типи

При відносній рівновазі мотивів поведінки діяльності, при одних і тих самих зовнішніх впливах люди помітно відрізняються один від одного по вразливості, імпульсивності проявляємої енергії. Так, одна людина схильна до повільності, інша — до квапливості; для однієї характерна легкість спонукання почуттів, іншій — байдужість; одну відрізняють різкі жести, виразна міміка, іншу — стриманість рухів, невиразна міміка обличчя.

Зрозуміло, динамічні прояви психіки людини залежать від вихованих установок та звичок, від вимог ситуації і т.д. Безумовно, індивідуальні відмінності мають природжену основу: вони виявляються вже в дитинстві, проявляються в різних сферах поведінки і діяльності та відрізняються особливою постійністю.

Індивідуально своєрідна, природно обумовлена сукупність динамічних проявів психіки і називається темпераментом (від лат. *temperamentum* - належне співвідношення частин, співрозмірність) людини. Давньогрецький лікар Гіппократ (460—377 рр. до н. е.) виділив деякі загальні риси, які дозволяють поділити людей на декілька типів. Відмінності в поведінці людей він пояснював переважанням в організмі одного з чотирьох соків: крові, слизу мозку, жовтої жовчі печінки і чорної жовчі, що виділяється селезінкою.

Вивчаючи фізіологію мозку, І. П. Павлов встановив, що темперамент залежить не від «переважання соків», а від типу нервової системи, її

властивостей: 1) сила— слабкість; 2) врівноваженість — неуврівноваженість; 3) рухливість — інертність, а також від збалансованості процесів збудження і гальмування. Зрозуміло, що не всіх людей можна розподілити за чотирма типами. Вказані типи прийнято вважати основними. В житті досить часто зустрічатися люди, котрих можна віднести до змішаного типу темпераменту, коли досить чітко проявляються характеристики будь-яких двох типів. Найчастіше виявляється поєднання ознак таких типів: холерик та сангвінік, флегматик та меланхолік, сангвінік та флегматик, меланхолік і холерик.

Не можна говорити про «погані» та «гарні» темпераменти — мову можна вести лише про існування різних способів поведінки і діяльності. Так, у меланхоліків, володарів слабого типу нервової системи, низька працездатність компенсується зростанням чутливості, що дозволяє чутко помічати зміни навколишнього середовища.

Тип нервової системи, а значить, темперамент — природжена властивість, однак може змінюватись в незначній мірі під впливом умов життя. Темперамент неможливо змінити на протилежний. Та й чи потрібно це робити? Психічні особливості індивідуума слід враховувати при виборі професії, виду діяльності.

Темперамент і професія

Схильність до певного виду діяльності має напівусвідомлений, подібний з потягом характер і відображає неусвідомлене прагнення людини отримати задоволення у певному виді активності. Так, особи з рухливою нервовою системою тяжіють до різноманітної роботи, з задоволенням виконують роль менеджерів, керівників різних рангів, спеціалістів з постачання та збуту та ін.;

флегматики та меланхоліки тяжіють до творчої та копіткої роботи, яка потребує терпіння та усидливості, концентрації уваги; особи з комплексом боязливості та занепокоєності (меланхоліки) уникають занять, пов'язаних з ризиком чи небезпекою.

Темперамент працівників важливий і для забезпечення їх сумісності в процесі праці. Як показують соціологічні дослідження, якщо колектив на 50 %

складається з холериків, а на 25 % — з меланхоліків та флегматиків і цей колектив повинен діяти швидко, то в ньому досить часто виникають напруженість і навіть конфлікти. В невеликих групах (в тому числі в родині) найбільша сумісність досягається при поєднанні людей з протилежними темпераментами.

Інструкція до тесту-опитувальника «Типологія»

Вам буде запропонований ряд стверджень для самооцінки. Якщо ви згодні зі ствердженням і воно в повній мірі відноситься до Вас, то закресліть клітинку в «Таблиці для обробки результатів» під номером, який відповідає номеру ствердження, якщо незгодні — залиште клітинку чистою. Працюйте з тестами швидко, не витрачайте занадто багато часу на обмірковування питань, тому що важлива Ваша перша реакція. Відповідайте щиро і не соромлячись. Пам'ятайте, немає відповідей «невірних», адже кожна людина має право на власну позицію. При цьому змістом Ваших відповідей ніхто не буде цікавитись, і матеріали результатів самооцінки залишаться у Вас. Пам'ятайте, що відповідати потрібно на всі питання.

Опитувальник «Типологія»

1. Я правильно зрозумів інструкцію і буду слідувати їй.
2. Я сором'язлива людина.
3. Я весела і життєрадісна людина.
4. Я непосидюча людина.
5. Я спокійна людина.
6. Я відповідаю на питання даної анкети правдиво і щиро.
7. Я досить часто розгублююся за нових обставин.
8. Я доволі енергійний.
9. Досить часто я буваю гарячкуватим (нестриманим).
10. Для мене характерна послідовність в справах.
11. Я уважно відповідаю на питання даної анкети, щоб об'єктивно оцінити себе.

12. Я б не назвав себе активною людиною, скоріш, навпаки.
13. Часто я проявляю поспішність у своїх рішеннях.
14. Доволі часто я буваю метушливим.
15. Я досить холоднокровний (байдужий).
16. Я даю відповідь на питання цієї анкети тільки після того, як добре зрозумію суть кожного ствердження.
17. Як правило, мені буває важко встановити контакт з незнайомими людьми.
18. Я вважаю себе діловою людиною.
19. Я нетерплячий.
20. Практично будь-яку справу (роботу) я виконую ґрунтовно.
21. Мені нічого приховувати від самого себе, тому я відповідаю на питання цілковито щиро.
22. Частіше за все я почуваю невпевненість у своїх силах.
23. Почату справу я, як правило, доводжу до кінця.
24. Доволі часто я буваю різким по відношенню до людей.
25. Я досить обережна людина.
26. Я ніколи не оцінюю вчинки людей поки не з'ясую їх суті і причин.
27. Я легко переношу самотність.
28. Доволі часто буває, що я переоцінюю себе.
29. Думаю, що я досить рішуча людина.
30. Я вмію терпляче чекати.
31. Я ніколи нічого не роблю заради власної примхи.
32. У випадку невдачі я, як правило, почуваю себе пригніченим.
33. Я доволі швидко схоплюю нове.
34. Нерідко я буваю прямолінійним у відносинах з людьми.
35. Я важко зближуюсь з незнайомими людьми.
36. Я ніколи не даю негативних оцінок людям з чужих слів.
37. Я схильний заглиблюватися в себе.
38. Мої інтереси доволі різноманітні та мінливі.

39. Я схильний проявляти ініціативу.
40. Я мовчазний.
41. Я ніколи не починав конфліктувати з ким-небудь без поважних причин.
42. При невдачах я, як правило, розгублююсь.
43. Як правило, я легко переживаю невдачі та неприємності.
44. Я доволі вперта людина.
45. Моє мовлення спокійне, рівномірне, з зупинками, без різко виражених емоцій, жестикуляцій і міміки.
46. Я ніколи не підвищував голос, якщо до цього не спонукали надзвичайні обставини.
47. Я доволі швидко втомлююсь.
48. Мої схильності непостійні.
49. Я досить винахідливий в суперечці.
50. Не люблю балакати без причини.
51. У мене ніколи не з'являються такі думки, котрі було б слід приховувати від інших.
52. Моє мовлення звичайно слабке і тихе (іноді — майже шепіт).
53. Доволі часто я буваю схильний пливти за течією.
54. Я працюю, як правило, ривками.
55. Думаю, що я стримана людина.
56. Я ніколи не розповсюджую плітки.
57. Як правило, я поневолі пристосовуюсь до характеру (особливостей) співрозмовника.
58. Мені в основному неважко пристосуватися до різних обставин.
59. Я схильний до ризикованих справ.
60. Я терпляча людина.
61. Моя поведінка в присутності людей і без них однакова.
62. Я буваю враженим до сліз.
63. Як правило, з захопленням беруся за нову справу.

64. Для мене нехарактерна злопам'ятність.
65. Почату справу я в більшості випадків доводжу до кінця.
66. Я ніколи не здійснював ніяких справ заради особистої вигоди.
67. Я надмірно вразливий до похвал і осуджень (покарань).
68. Я доволі часто швидко «охолоджуюся», якщо справа перестає мене цікавити.
69. Я не образливий.
70. Я схильний витратити сили даремно (не по ділу).
71. У всіх випадків зривів у моїй роботі ніколи не було так, щоб винним був тільки я один.
72. Я висуваю високі вимоги до себе.
73. Я, як правило, швидко включаюсь в нову роботу.
74. Моє мовлення, як правило, швидке, пристрасне, з різноманітними (іноді з плутаними) інтонаціями.
75. У мене гарна витримка.
76. Іноді я ледве справляюсь з роздратуванням, причину якого нерідко важко зрозуміти.
77. Доволі часто я буваю підозрілим.
78. Не люблю одноманітну, рутинну, копітку роботу.
79. Мені здається, я неврівноважена особистість.
80. Я дотримуюсь чіткого розкладу життя і системи в роботі.
81. Іноді я говорю неправду.
82. Доволі часто я буваю без нарікань покірним.
83. Як правило, я швидко переключаюсь з однієї роботи на іншу.
84. Нерідко я гарячкуюсь.
85. Мені неважко стримувати пориви.
86. Іноді я оцінюю по-різному (різною міркою) свої вчинки і такі ж вчинки інших людей.
87. Я висуваю високі вимоги до оточуючих.
88. Я товариська людина (не відчуваю скутості з новими людьми).

89. Я міг би назвати себе «агресивною забіякою».
90. Я не дуже сприйнятий до похвал і нарікань.
91. Іноді я заздрю людям.
92. На мій погляд, я доволі розважлива людина.
93. Думаю, що я чуйна людина.
94. Я не терплю вади.
95. Я схильюсь до прояву поблажливості до шпильок в мою адресу.
96. Іноді я приймаю рішення, ознайомившись з обставинами справи доволі поверхньо.
97. Досить часто я буваю хворобливо чутливим.
98. Мені здається, що я доволі витривалий і працездатний.
99. Думаю, у мене виразна міміка.
100. Мені притаманна постійність відносин і інтересів.
101. Іноді я позитивно характеризую людину за відгуками інших.
102. Я несхильний ділитись з будь-ким своїми думками.
103. Часто я буваю непрацездатним, відволікаюсь від справи.
104. Я здатний швидко вирішувати і діяти.
105. Я досить повільно включаюсь в роботу.
106. До своїх вчинків я іноді відношусь не самокритично.
107. Я доволі часто потребую співчуття і підтримки оточуючих.
108. В мене гучне, швидке, чітке мовлення, яке супроводжується виразними жестами і мімікою.
109. Я схильний постійно шукати нове.
110. Мені буває нелегко переключатися з однієї справи на іншу.
111. Трапляється, що я «звалюю» власні промахи на інших людей.
112. Я б не сказав, що я хоробра людина, скоріше, навпаки.
113. Мені здається, що я можу зберігати самовладання за непередбачуваних важких обставин.
114. Мої рухи, як правило, різкі та поривчасті.
115. Я рівний у відносинах зі всіма.

116. Не завжди я однаково оцінюю одні і ті ж вчинки чужих та близьких мені людей.

117. Я доволі часто ображаюсь.

118. Для мене є типовим бадьорий настрій.

119. В досягненні мети я досить наполегливий.

120. Я достатньо охайний.

121. Іноді я, як і багато людей, «перемиваю кісточки» знайомим.

122. Я легко вразлива людина.

123. Я легко прокидаюсь і швидко засинаю.

124. Моя характерна риса — швидка зміна настроїв.

125. Мені часто буває важко пристосуватися до нової обстановки.

Інструкція щодо обробки результатів

Підрахуйте кількість закреслених номерів питань окремо по кожному з рядків «М», «С», «Х», «Ф» (цими буквами шифруються чотири основних типи темпераменту: М — меланхолік, С — сангвінік, Х — холерик, Ф — флегматик) (таблиця для опрацювання результатів). Порівнявши значення отриманих сум, зробіть висновок про переважання у Вас чистого типу темпераменту (якщо одне із значень суттєвіше трьох інших) або про поєднання двох типів темпераменту (якщо два значення достатньо близькі, а два інших відстають від них більше ніж на п'ять одиниць).

Шкала «0» опрацьовується окремо, по частинах. Питання 1, 6, 11, 16, 21 визначають ступінь включеності респондента в роботу: 100 % — «так» — повне включення, менше 100 % — неповне включення. Питання 26, 31, 36, 41, 46, 51, 56, 61, 66, 71 визначають ступінь відкритості, щирості в процесі опитування. Якщо в 70 — 100 % випадків відповіді «ні», то слід кваліфікувати як повну щирість. Питання 76, 81, 86, 91, 96, 101, 106, 111, 116, 121 характеризують вміння вірно оцінювати себе. Якщо в 70—100 % випадків відповідь «так» — кваліфікувати як відсутність намагання показати себе у кращому ракурсі. Загалом шкала «0» виступає в якості «шкали неправди».

Проаналізувавши результати, слід ознайомитись з відповідними Вашому типу темпераменту рекомендаціями, які надаються викладачем.

ТЕМА 2. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СОЦІАЛЬНА СИСТЕМА

- 2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка
- 2.2. Класифікація та структура персоналу підприємства
- 2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників
- 2.4. Компетентність та компетенції працівника

2.1. Особистість: сутність, структура, організаційна поведінка

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти. Бачення світу, його сприйняття обумовлюють рівень мотивації і поведінку особистості (рис. 2.1).

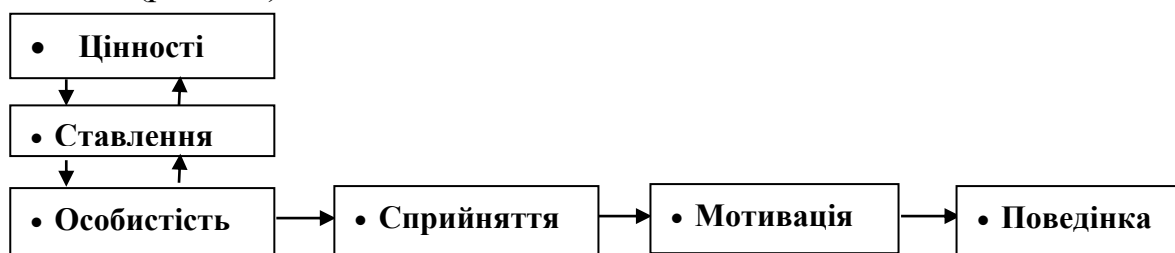


Рис. 2.1. Модель організаційної поведінки особистості

Джерело: [5]

Тісний взаємозв'язок і взаємообумовленість цих якостей складає її першу властивість. Другою властивістю є активна діяльність, спрямована на пізнання і перетворення навколишнього світу. Третя властивість полягає у стійкості, що дозволяє прогнозувати поведінку особистості, тобто дії, що виражають її суб'єктивну реакцію на ситуацію і навколишніх [19].

Риси особистості формуються під впливом природних властивостей: фізіологічного стану організму, особливостей вищої нервової діяльності, пам'яті, емоцій, почуттів, сприйняття, а також соціальних факторів: ролі, статусу, освіти, досвіду, звичок, кола спілкування і т.п. Гарне знання і розуміння керівником цих моментів сприяє успішному управлінню підлеглими, прогнозуванню їхньої поведінки і цілеспрямованому впливу на неї. [19].

У структурі особистості виділяють чотири блоки характеристик (рис. 2.2):

– біологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені її біологічними особливостями (стать, вік, тип нервової системи, темперамент, фізичне здоров'я);

– психологічний блок: включає характеристики особистості, обумовлені основними психічними процесами, що лежать в основі рівня психічного розвитку людини і його пізнавальних (розумових) здібностей (відчуття, сприйняття, представлення, уява, увага, пам'ять, мислення, мова, емоції);

– педагогічний блок: поєднує характеристики життєвого досвіду людини – загального, професійного, соціального (знання, уміння, навички і звички);

– соціально-психологічний блок: характеризує мотиваційну сферу особистості і містить у собі систему потреб, мотивів, відносин, моральних норм, життєвих цінностей (бажання, інтереси, наміри, прагнення, схильності, ідеали, переконання, світогляд).

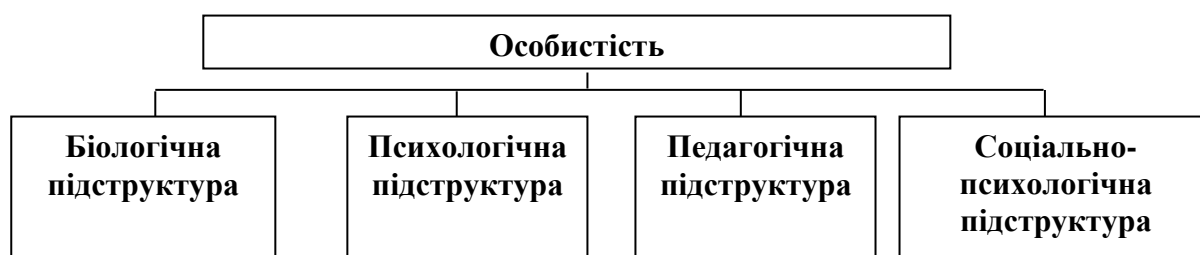


Рис.2.2. Структура особистості
Джерело: [5]

На формування організаційної поведінки особистості впливають такі чинники:

- демографічні (визначають поведінку залежно від статі та віку);
- біопсихологічні (визначають поведінку залежно від індивідуальних особливостей людини);
- соціально-психологічні (визначають поведінку залежно від взаємовідносин індивідів);
- культурологічні (визначають поведінку залежно від елементів культури, характерної для даного суспільства).

Характерні риси особистості, пов'язані з її поведінкою у підприємстві, наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві

Характерні рисі	Особливості поведінки
1. Інтерналізм	Людина вважає, що сама контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивована на досягнення
2. Екстерналізм	Людина вважає, що її життя контролюється зовнішніми силами і її доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Вона менш задоволена своєю роботою й більш відчужена від робочого оточення. Людина покладається на обставини й розцінює себе як таку, що не може впливати на ситуацію, що є важливою для неї
3. Авторитаризм	Це переконання, що між людьми у підприємстві повинні бути розбіжності у статусі та посадовій ієрархії. Авторитарна особа негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності і здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високо авторитарна особа може виконувати роботу дуже добре
4. Макіавелізм	Людина вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком її поведінка не завжди збігається з етичними нормами бізнесу. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, особи, яких називають "високі Маки", дуже продуктивні. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність "високого Мака" важко
5. Орієнтація на досягнення	Людина постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи або невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від виконання складних завдань, що містять у собі виклик. Водночас вона уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Вона швидко реагує на зворотній зв'язок і добре контролює результати власного виконання роботи
6. Схильність до ризику	Людина з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може привести до більш ефективного виконання роботи за умов необхідності швидкого прийняття рішень (менеджер, брокер), але може стати на заваді бухгалтеру, який виконує аудиторську роботу

Джерело: [4]

Поняття "індивідуальність" характеризує інтегральну властивість людини, що поєднує його природні і особистісні особливості. Через індивідуальність розкриваються: своєрідність особистості, її здатності, краща сфера діяльності.

В індивідуальності можна виділити:

– базові властивості: поєднання природних і сформованих у процесі виховання і спілкування рис (через них розкриваються такі характеристики психіки, як: емоційність, активність, тип реакцій, чутливість і формується стиль поведінки особистості);

– програмуючі властивості (інтелект, самосвідомість, спрямованість). На основі оцінки властивостей особистості можна скласти її психологічний портрет. Психологічний портрет особистості включає такі характеристики: темперамент, характер, здатності, спрямованість, інтелектуальність, емоційність, вольові якості, самооцінка, рівень самоконтролю, здатність до групової взаємодії.

2.2. Класифікація та структура персоналу підприємства

Персонал – найважливіша частина організації. Це весь особовий склад установи, підприємства, фірми.

У складі персоналу організації можуть бути постійні працівники, сезонні, тимчасові. Є такі, що зайняті повний робочий день, інші працюють у режимі неповного робочого дня або тижня. Одна людина може працювати у двох організаціях на засадах сумісництва. При цьому основним місцем роботи вважається та організація, де зберігається трудова книжка працівника.

Основними характеристиками персоналу підприємства є структура і чисельність персоналу.

Структурою персоналу називають співвідношення чисельності різних категорій працівників, наприклад, керівників і рядових виконавців; робітників, зайнятих ручною та механізованою працею тощо.

Персонал будь-якої виробничо-господарської організації є складною

структурою, тобто сукупністю виокремлених за різними критеріями взаємопов'язаних структур: організаційної, функціональної, професійно-кваліфікаційної, рольової та соціальної. Сукупність цих взаємопов'язаних структур наведено схематично на рис.2.3.



Рис.2.3. Класифікація взаємопов'язаних за різними критеріями структури загальної структури персоналу організації

Джерело: [5]

Будь-який працівник організації є одночасно елементом усіх її структур. Таку цілісну характеристику персоналу може бути зроблено лише на підставі детального аналізу кожної з названих структур, а всебічну характеристику окремих членів колективу та їх груп – на основі узагальнення й оцінки їх місця та становища у всіх структурах персоналу конкретної організації.

Структуру персоналу неможливо універсально стандартизувати, адже вона складається щоразу індивідуально під впливом багатьох чинників. Адміністрація кожної організації повинна постійно аналізувати структуру персоналу та оптимізувати її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін.

Крім того, структура персоналу підприємства може бути: штатною, організаційною, соціальною і рольовою. Так, штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників.

Організаційна структура персоналу характеризує його розподіл у залежності від виконуваних функцій.

Соціальна структура персоналу підприємства характеризує його як сукупність груп, що класифікуються за: змістом роботи, рівнем освіти і кваліфікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, належністю до громадських організацій і партій, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості (рис. 2.4).

Для одержання даних про соціальну структуру персоналу найдоцільніше використовувати облік якостей особового складу працівників, оскільки вони містять інформацію, що підтверджується такими документами: паспорт, копія документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак вони не містять ряд важливих соціальних показників, що примушує залучати соціологічні методи досліджень.

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

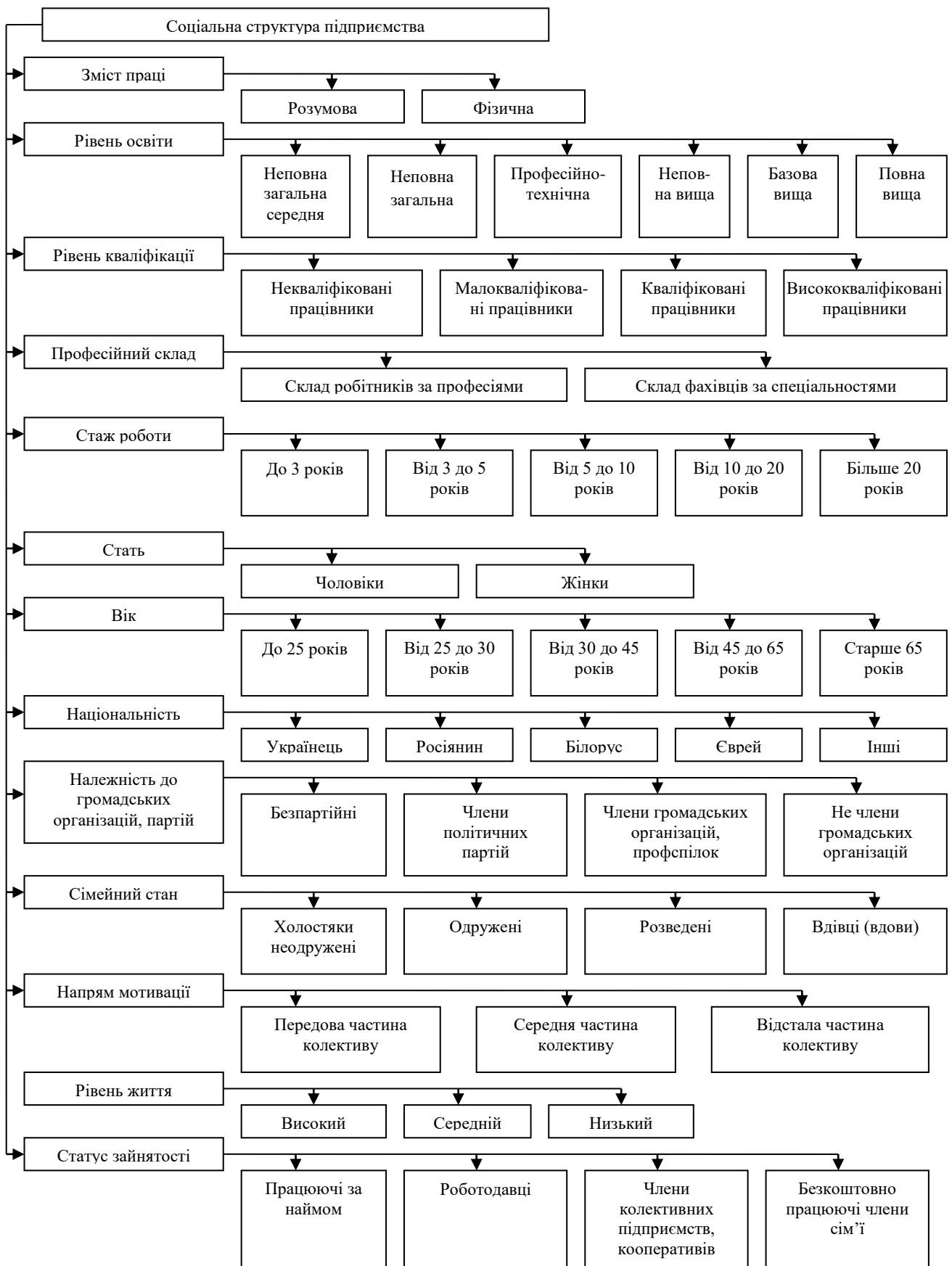


Рис. 2.4. Соціальна структура персоналу підприємства

Джерело: [4]

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину.

У відповідності зі структурою штатного розпису підприємства складається штатно-посадова книга.

За загальними правилами, якщо на підприємстві відбуваються незначні зміни організаційної структури (вводяться або виводяться посади, змінюються посадові оклади), то штатний розпис, затверджений на поточний рік, не замінюється, а в практичній роботі керуються наказом про внесення до нього відповідних змін. Якщо ж протягом року структура підприємства трансформується докорінно, а також вводяться нові посади, має бути видано наказ про затвердження нового штатного розпису із зазначенням дати введення його в дію та скасування чинного штатного розпису.

Персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють у підприємстві на даний момент. В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників: постійні, прийняті у підприємство безстроково або на термін більш одного року за контрактом; тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутнього особи – до 4 місяців; сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників не облікового складу: зовнішні сумісники; особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; робітники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва

та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Облікова чисельність персоналу щодня враховується у табельних записах, в яких відзначаються усі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з певних причин. Таким чином, з погляду обліку вона являє собою загальну суму явок і неявок на роботу.

Середньосписковий склад працівників за місяць визначається шляхом додавання чисельності спискового складу працівників (всі працівники, які зараховані в організацію згідно наказу) за усі дні місяця, включаючи вихідні та святкові дні, і ділення результату на кількість календарних днів місяця.

Середньоспискова чисельність персоналу за квартал (місяць) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців.

До явочного складу підприємства включаються усі працівники, що з'явилися на роботу.

Структуру персоналу неможливо універсально стандартизувати, адже вона складається щоразу індивідуально під впливом багатьох чинників. Адміністрація кожної організації повинна постійно аналізувати структуру персоналу та оптимізувати її з урахуванням динамічних зовнішніх і внутрішніх змін.

Класифікація персоналу за різними ознаками дає можливість оперувати з реальною картиною, яка відображає всю багатогранність індивідуальних якостей працівників, зайнятих в організації. Знання цих якостей дає можливість раціональному розподілу між людьми та виконуваними ними групами робіт та завдань, досягнення високої ефективності спільної праці.

В Україні назви категорій персоналу стандартизовано, а отже, усі організації повинні дотримуватися стандартизованих назв.

Класифікатор професій ДК 003-95 містить такі стандартизовані назви категорій персоналу:

–законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі);

- професіонали;
- фахівці;
- технічні службовці;
- робітники сфери торгівлі та побутових послуг;
- кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства;
- кваліфіковані робітники з інструментом;
- оператори та складальники устаткування і машин;
- найпростіші професії.

2.3. Вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників

Зайняття тієї чи іншої посади потребує від людей володіння відповідною професією і кваліфікацією.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків. Професійна придатність може бути:

- потенційною (ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психічних властивостях людини);
- реальною (складається поступово в результаті освоєння людиною нових знань і навичок).

У межах кожної професії в результаті розподілу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола функцій.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій.

Розрізняють:

- кваліфікацію роботи (представлена сукупністю вимог до того, хто повинен виконувати роботу);
- кваліфікацію працівника (представлена сукупністю набутих людиною професійних якостей).

Кваліфікація працівника визначається такими факторами, як: рівень загальних і спеціальних знань; стаж роботи на даній або аналогічній посаді, необхідний для оволодіння професією. Для керівників мова йде також про рівень організаційних навичок.

Кваліфікаційні характеристики професій працівників визначаються в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 2. Сільське господарство та пов'язані з ним послуги», який затверджено наказом Міністерства аграрної політики України від 7 червня 2004р. №212 (табл. 2.2).

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик).

Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань і досвіду даного робітника і юридично закріплюється в документах: дипломах, свідоцтвах і т.д.

Впровадження інновацій у діяльність підприємств, розвиток ринкових відносин обумовлюють зміну змісту і характеру роботи працівників, а також зміни в професійно-кваліфікаційному складі персоналу. Науково-технічний прогрес обумовлює ліквідацію вузької спеціалізації багатьох професій, потребує збільшення чисельності працівників вищої кваліфікації. Разом з тим, в сучасних умовах зростає роль спеціальних знань і умінь, зменшується питома вага операцій, що вимагають важкої фізичної і некваліфікованої праці, підвищується значення творчого підходу до роботи, креативності, самостійності в прийнятті рішень, ініціативності тощо.

Загальні професії сільського господарства та їх кваліфікаційна характеристика

№	Кваліфікаційні характеристики	Загальні професії сільського господарства	Кваліфікаційні вимоги
1	2	3	4
1	Керівники	Голова колективного господарства	Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи у сільському господарстві на посадах керівників нижчого рівня - не менше 5 років.
		Голова кооперативу (товариства, колективної ферми і т. ін..)	Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи у сільському господарстві на посадах керівників нижчого рівня - не менше 5 років.
		Головний інженер сільськогосподарського підприємства	Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи у сільському господарстві за спеціальністю на посадах керівників нижчого рівня - не менше 5 років.
		Директор (керівник) малого підприємства сільськогосподарського	Повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи в сільському господарстві на посадах керівників нижчого рівня - не менше 5 років.
		Завідувач господарства підсобного сільського	Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи в сільському господарстві на посадах керівників нижчого рівня: для магістра, спеціаліста - не менше 3 років, для бакалавра - не менше 5 років.
		Завідувач двору (кінного, машинного)	Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст, бакалавр). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професією: для спеціаліста - не менше 2 років, для бакалавра – не менше 3 років.
		Завідувач підсобного виробництва	Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст, бакалавр). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професією: для спеціаліста - не менше 2 років, для бакалавра - не менше 3 років.
		Керуючий відділенням	Повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст, бакалавр). Післядипломна освіта в галузі управління. Стаж роботи за професією: для спеціаліста - не менше 2 років, для бакалавра – не менше 3 років.
2	Професіонали	Інженер з діагностування технічного стану машинно-тракторного парку	Провідний інженер з діагностування технічного стану машинно-тракторного парку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інженера діагностування технічного стану машинно-тракторного парку I категорії - не менше 2 років.

1	2	3	4
			Інженер з діагностування технічного стану машинно-тракторного парку I категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Для магістра - без вимог до стажу роботи, спеціаліста - стаж роботи за професією інженера з діагностування технічного стану машинно-тракторного парку II категорії - не менше 2 років.
			Інженер з діагностування технічного стану машинно-тракторного парку II категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інженера з діагностування технічного стану машинно-тракторного парку - не менше 2 років.
			Інженер з діагностування технічного стану машинно-тракторного парку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.
		Інженер з експлуатації машинно-тракторного парку	Провідний інженер з експлуатації машинно-тракторного парку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інженера з експлуатації машинно-тракторного парку I категорії – не менше 2 років.
			Інженер з експлуатації машинно-тракторного парку I категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Для магістра - без вимог до стажу роботи, спеціаліста - стаж роботи за професією інженера з експлуатації машинно-тракторного парку II категорії - не менше 2 років.
			Інженер з експлуатації машинно-тракторного парку II категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інженера з експлуатації машинно-тракторного парку – не менше 2 років.
			Інженер з експлуатації машинно-тракторного парку: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.
		Інженер з електрифікації сільськогосподарського підприємства	Провідний інженер з електрифікації сільськогосподарського підприємства: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інженера з електрифікації сільськогосподарського підприємства I категорії - не менше 2 років.
			Інженер з електрифікації сільськогосподарського підприємства I категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Для магістра - без вимог до стажу роботи, спеціаліста - стаж роботи за професією інженера з електрифікації сільськогосподарського підприємства II категорії - не менше 2 років.
			Інженер з електрифікації сільськогосподарського підприємства II категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інженера з електрифікації сільськогосподарського підприємства – не менше 2 років.
			Інженер з електрифікації сільськогосподарського підприємства: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.

1	2	3	4
		Інженер з теплофікації сільськогосподарського підприємства	<p>Провідний інженер з теплофікації сільськогосподарського підприємства: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інженера з теплофікації сільськогосподарського підприємства I категорії - не менше 2 років.</p> <p>Інженер з теплофікації сільськогосподарського підприємства I категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Для магістра - без вимог до стажу роботи, спеціаліста - стаж роботи за професією інженера з теплофікації сільськогосподарського підприємства II категорії - не менше 2 років.</p> <p>Інженер з теплофікації сільськогосподарського підприємства II категорії: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інженера з теплофікації сільськогосподарського підприємства - не інженера з теплофікації сільськогосподарського підприємства – не менше 2 років.</p> <p>Інженер з теплофікації сільськогосподарського підприємства: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (спеціаліст) без вимог до стажу роботи.</p>
3	Фахівці	<p>Інспектор державний із закупівлі та якості сільськогосподарських продуктів</p> <p>Інспектор з якості хлібопродуктів, плодоовочевих, технічних культур і продукції тваринництва</p>	<p>Інспектор державний із закупівлі та якості сільськогосподарських продуктів I категорії: базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інспектора державного із закупівлі та якості сільськогосподарських продуктів II - категорії не менше 1 року.</p> <p>Інспектор державний із закупівлі та якості сільськогосподарських продуктів II категорії: базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інспектора державного із закупівлі та якості сільськогосподарської продукції - не менше 2 років.</p> <p>Інспектор державний із закупівлі та якості сільськогосподарських продуктів: базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Без вимог до стажу роботи.</p> <p>Інспектор з якості хлібопродуктів, плодоовочевих, технічних культур і продукції тваринництва I категорії: базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інспектора з якості хлібопродуктів, плодоовочевих, технічних культур і продукції тваринництва II категорії - не менше 1 року.</p> <p>Інспектор з якості хлібопродуктів, плодоовочевих, технічних культур і продукції тваринництва II категорії: базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст) та підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією інспектора з якості хлібопродуктів, плодоовочевих, технічних культур і продукції тваринництва - не менше 2 років.</p> <p>Інспектор з якості хлібопродуктів, плодоовочевих, технічних культур і продукції тваринництва: базова або неповна вища освіта відповідного напрямку підготовки (бакалавр або молодший спеціаліст). Без вимог до стажу роботи.</p>

1	2	3	4
4	Технічні службовці	Приймальник сільськогосподарських продуктів та сировини	Повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві. Без вимог до стажу роботи.
5	Робітники	Заготівельник продуктів і сировини	Професійно-технічна освіта або повна загальна середня освіта та професійна підготовка на виробництві. Без вимог до стажу роботи.
		Контролер технічного стану автотранспортних засобів (сільсько- та лісгосподарські установки)	Професійно-технічна освіта. Підвищення кваліфікації. Стаж роботи за технологічно суміжною професією 4 розряду - не менше 1 року. Примітка. В автотранспортних підприємствах (цехах, гаражах), що мають у своєму складі менше 100 автомобілів, посаду контролера технічного стану автотранспортних засобів не запроваджують.
		Майстер налагоджувальник з технічного обслуговування машино-тракторного парку	Кваліфікаційні вимоги. Професійно-технічна освіта. Підвищення кваліфікації. Стаж роботи за технологічно суміжною професією 5 розряду - не менше 1 року.
		Робітник на низько кваліфікованих ручних роботах у сільському господарстві	1-й розряд Базова загальна середня освіта або початкова загальна освіта. Мінімальна професійна підготовка на виробництві чи інструктаж. Без вимог до стажу роботи.
			2-й розряд Базова загальна середня освіта або початкова загальна освіта. Мінімальна професійна підготовка на виробництві чи інструктаж. Підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією робітника на низькокваліфікованих ручних роботах у сільському господарстві 1 розряду - не менше 0,5 року.
			3-й розряд Базова загальна середня освіта або початкова загальна освіта. Мінімальна професійна підготовка на виробництві чи інструктаж. Підвищення кваліфікації. Стаж роботи за професією робітника на низькокваліфікованих ручних роботах у сільському господарстві 2 розряду - не менше 1 року.
Робітник фермерського господарства	4-й розряд Професійно-технічна освіта: первинна професійна підготовка або перепідготовка згідно з раніше набутими професіями. Кваліфікаційна атестація на право керування тракторами (категорія А), автомобілями (категорії В і С), виконання слюсарних робіт з ремонту сільськогосподарських і меліоративних машин та устаткування (3 розряд), догляду за сільськогосподарськими тваринами, птицею (3, 4 розряди), доїння корів (4 розряд). Сертифікат на право виконання робіт з внесення добрив та застосування засобів хімічного захисту рослин.		
Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва	Професійно-технічна освіта або повна загальна середня освіта та курсове навчання за програмами підготовки тракториста-машиніста сільськогосподарського виробництва в закладах освіти. Кваліфікаційна атестація на право керування машинами категорії А. Без вимог до стажу роботи.		

2.4. Компетентність та компетенції працівника

Компетентність у перекладі з латинської *competentia* означає коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід.

Компетентність також визначається як набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним. Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються. [4]

М. Бомензат запропонував під компетенцією розуміти сукупність наступних факторів:

- знання – результат освіти особистості;
- навички – результати досвіду роботи і навчання;
- способи спілкування – вміння спілкуватися з людьми і працювати в групі,

Звідси виникають три основні завдання управління персоналом для впровадження стратегії організації і стратегії управління персоналом.

1) Набуття компетенції

В рамках цього завдання управління персоналом забезпечує організацію компетенціями, які необхідні для реалізації її стратегії.

Виявлення потреб організацій у відповідній компетенції передбачає впровадження системи прогнозування людських ресурсів, призначення якої в тому, щоб визначити в якісному і кількісному вираженні потребу в компетенції фірми на майбутній період (часто на 5 років).

Разом з тим для прогнозування своїх потреб організація повинна: - мати чіткий опис усіх посад і всіх функцій, виконуваних для реалізації поставлених завдань; - визначити необхідний склад компетенції під кожно з посад; - провести аналіз взаємозв'язку між посадами за складовими компетенції.

Тільки після впровадження необхідних методів і процедур підприємство зможе почати процедуру набуття компетенції або за рахунок пересування фахівців ("внутрішнього прийому"), або за рахунок їх прийому з боку.

2) Стимулювання компетенції

Придбані компетенції не принесуть ніякої користі, якщо фахівці, які ними володіють, не зацікавлені реалізувати їх з максимальною віддачею (ефективністю).

Завдання управління персоналом полягають у оптимізації результативності його дій, що залежить від мотивації і компетенції.

Відомий американський психолог В. Врум запропонував цікаву формулу:

$$\text{результативність} = f(\text{компетенція} \times \text{мотивація}).$$

На практиці вирішення цієї задачі передбачає:

- 1) створення в організації гнучкої системи винагороди, справедливої та мотивуючої,
- 2) впровадження систем оцінки результатів діяльності працівників;
- 3) розвиток партисипативного управління, тобто залучення працівників в управлінський процес,
- 4) поліпшення умов їхньої праці.

Важливо, щоб діюча система управління персоналом забезпечила відповідність між необхідними для реалізації основного завдання фірми компетенціями і співробітниками, носіями цих компетенцій.

3) Розвиток компетенції

Дане завдання управління персоналом є однією з основних для реалізації обраної стратегії. Мова йде про створення умов розвитку компетенції, визначених в якості базових для впровадження стратегії.

Досить часто розвиток компетенції виявляється синонімом організованого фірмами професійного навчання.

Разом з тим практика внутрішнього пересування фахівців в організації та управління кар'єрою дозволяє органам управління персоналом структурувати розвиток компетенції.

Управління компетенцією являє собою процес порівняння потреб підприємства з готівковими ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність.

У даному випадку під потребою організації розуміється необхідний кількісний і якісний склад персоналу, який визначається відповідно до обраної стратегії розвитку організації.

Під ресурсами маються на увазі працівники підприємства з досягнутими рівнями компетенції, бажаннями, мотиваціями, прагненням.

Результатом порівняння потреб і ресурсів організації можуть виявитися перестановки, пересування, набір, навчання тощо.

Управління компетенцією має відбуватися як на рівні організації, так і на рівні особистості.

На рівні організації управління компетенцією включає виконання наступних дій:

- 1) оцінка наявних ресурсів (за складовими компетенції), а також можливостей, знань, навичок персоналу, який працює в організації;
- 2) оцінка потреб фірми в персоналі відповідно до цілей, завдань організації, обраної нею стратегією на найближчі роки;
- 3) зіставлення «ресурсів – потреб».

На основі отриманих даних визначається:

- 1) яка кількість персоналу відповідає обраній стратегії і його не треба перенавчати?
- 2) яку кількість персоналу потрібно перенавчати у зв'язку зі зміною стратегії організації?
- 3) яку кількість працівників доведеться найняти (звільнити) для успішної реалізації поставлених завдань?

На рівні особистості управління компетенцією полягає в наступному:

1. Усвідомлення вимог посади – сполучна частина між ресурсами і завданнями.
2. Формування впевненості в собі (впевненість у собі так само необхідна,

як і знання).

3. Мобілізація внутрішніх резервів - за знаннями.

4. Мобілізація внутрішніх резервів - з навичок.

5. Уміння упорядкувати свої знання, наявну інформацію під завдання.

Така оцінка дозволяє індивіду активізувати отримані ним раніше знання, навички, інформацію. Він формує мету своєї діяльності на обраній посаді, приймає для себе рішення: чи відповідає його компетенція вимогам посади або необхідно додаткове навчання [51].

Виділяють такі види компетентності:

1) функціональна (професійна) компетентність: характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та інтерпретувати інформацію.

В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

В умовах сучасного етапу НТР чітко просліджується тенденція до швидкого старіння знань і досвіду персоналу, що виражається у відставанні індивідуальних знань і досвіду від сучасних вимог до посади і професії;

2) інтелектуальна компетентність: виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;

3) ситуативна компетентність: означає уміння діяти відповідно до ситуації;

4) часова компетентність: відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час.

Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), уміння

конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу;

5) соціальна компетентність: передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди і т.д.

Соціальна компетентність характеризує інтеграційні здатності працівника, культуру ділового спілкування як по вертикалі "керівник – підлеглий", так і по горизонталі – "працівники одного рівня", а також клієнти підприємства.

Соціальна компетентність містить:

- знання етики ділового спілкування;
- уміння запобігати і відносно безболісно вирішувати конфлікти;
- уміння швидко і правильно передавати інформацію;
- уміння налагоджувати комунікації;
- уміння давати ясні і чіткі завдання і відповідно мотивувати робітників;
- уміння тактовно вказувати на недоліки, коректно робити зауваження, викликати довіру.

Такого роду знання та уміння необхідні усім робітникам, а особливо – керівникам, оскільки у сучасному виробництві від злагодженості і гармонійності відносин у групі багато в чому залежить успіх підприємства в цілому.

Вивчення управління персоналом забезпечує формування не тільки соціальної, але багато в чому інтелектуальної і часової компетентності працівників усіх рівнів, і в першу чергу – керівників. В сучасних умовах цінність цих якостей для ефективної діяльності неухильно підвищується. До того ж, знання науки управління персоналом виступає найважливішою складовою частиною професійної компетентності керівників підприємств.

Контрольні запитання:

1. Які основні характеристики особистості?
2. Які характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою у підприємстві?
3. Яка структура персоналу підприємства?
4. Які вимоги висуваються до професійно–кваліфікаційного рівня працівників?
5. Що таке компетентність працівника?
6. Які основні види компетенцій?

Практичні завдання

Завдання 1. Вивчення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

Мета: Засвоєння теоретичних аспектів управління персоналом, формування системи знань щодо ролі колективу в системі управління персоналом, ознайомлення з методикою Вайсмана визначення ціннісно-орієнтаційної єдності колективу.

Методичні рекомендації до виконання

Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Чим вищий рівень ціннісно-орієнтаційної єдності колективу, тим краще люди розуміють один одного, спільно взаємодіючи, працюючи за для досягнення цілей організації.

Для того, щоб ефективно управляти міжособовими відносинами трудового колективу та забезпечувати раціональне управління персоналом, необхідно постійно вивчати стан ЦОЄ.

Членам колективу (групи) пропонується набір якостей особи, із якого кожний повинен вибрати п'ять, на його думку, найбільш цінних для успішної спільної діяльності. При виборі якостей слід враховувати професійну направленість даного колективу (менеджери, фінансисти, технологи, механіки тощо).

1. Вміння володіти собою.
2. Товариськість.
3. Виконавча дисципліна.
4. Гнучкість.
5. Додержання сімейних традицій.
6. Професіоналізм.
7. Схильність до уявлення.
8. Гідність.
9. Самокритичність.
10. Оперативність.
11. Емпатія (співчуття).
12. Охайність.
13. Бережливість.
14. Організованість.
15. Спритність.
16. Ініціативність.
17. Цілеспрямованість.
18. Наполегливість.
19. Вміння слухати.
20. Щирість.
21. Самостійність.
22. Ерудованість.
23. Прагнення до успіху.

ЦОЄ визначається згідно методики Вайсмана за формулою (2.1):

$$ЦОЄ = \frac{n - m}{N} * 100, \quad (2.1)$$

де n — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали максимальну перевагу;

m — сума виборів, які припадають на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

N — загальна кількість виборів, які зроблені членами даної групи.

Якщо всі, без виключення, члени колективу оберуть одні і ті ж якості особи, то загальна кількість виборів буде фактично дорівнювати кількості виборів п'яти якостей, які отримали перевагу. В даному випадку рівень ЦОЄ буде дорівнювати 100 %.

Якщо ж розподіл виборів буде випадковим (не буде співпадати), то показник ЦОЄ буде дорівнювати 0.

Отриманий результат можна інтерпретувати так:

Більше 75 % — дуже високий рівень ЦОЄ, який позитивно впливає на ефективне управління персоналом; менш 25 % — свідчить про неузгодженість думок, відсутність єдності поглядів членів групи, що звичайно не може сприяти формуванню ефективної системи управління персоналом.

Завдання 2. Практичне завдання «Аналіз рольової структури» [40]

У табл.1 наводяться найбільш характерні творчі, комунікаційні та поведінкові ролі з їх короткою характеристикою.

Пропонуємо Вам на основі наведеної таблиці 1 зробити аналіз рольової структури Вашої родини (батько, мати, брат, сестра, дружина і т.п.), керівництва підприємства (дирекція і керівники підрозділів), якщо Ви входите в дирекцію, або Вашого підрозділу, де Ви працюєте (відділ, служба, ділянка, бюро і т.п.). Результат рекомендуємо представити у табличній формі 2, відзначаючи хрестиком збіг ролей у конкретних особистостей.

Рольова структура колективу

Назва ролі	Зміст ролі
1	2
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, володіє здібностями з'єднання різних ідей, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних відомостей з широкого кола проблем в минулому і сьогоденні
Експерт	Володіє здібностями оцінити доцільність тієї чи іншої ідеї і дати правильну пораду по ходу обговорення
Ентузіаст	Власним прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх спільної справи, спонукає інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей
Організатор	Організовує роботу групи, пов'язує в процесі «мозкового штурму» роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, який впливає на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складанню підсумкового звіту групи
Посередник	Пов'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
«Сторож»	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює ув'язку дій окремих членів групи з точки зору досягнення кінцевої мети в контакт з лідером
Провідник	Людина, яка добре знає географію та історію району, структуру організації і забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди впевнений в успіху спільної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не впевнений в успіху спільної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої, виглядає «чорною вороною»
Конформіст	Наслідують загальноприйнятій норми поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи «мовчазну більшість»
Догматик	Наполегливо тримається відомих норм, до останнього відстоює свою позицію, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, в світі, на роботі, в спорті і побуті

1	2
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню чуток, часто вже не перевірених і помилкових. У всьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений громадською роботою, нерідко придумує і виконує «заходи» в робочий час. До своїх обов'язків по службі стосується посередньо
«Важлива птах»	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає і у нього є «рука»
«Казанська сирота»	Шукає співчуття у оточуючих, скаржачись на своє тяжке становище і незрозуміння в колективі і серед керівництва
«Йорж»	Зазвичай перебуває в роздратованому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
«Собі на умі»	Займається переважно особистими справами на роботі (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартири і дачі та ін.), При цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Чи не проявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, палить, ходить по відділах), веде порожні розмови
«Наполеон»	Марнославна людина зазвичай маленького зросту з манією величчя, геніальності, невизнаності, прагнучий зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

Таблиця 2

Аналіз рольової структури

Ролі	Люди			
1. Творчі				
генератор ідей				
експерт				
ерудит				
2. Комунікаційні				
лідер				
координатор				
посередник				
3. Поведінкові				
оптиміст				
нігіліст				
догматик				

Психологічний практикум [19]

На думку психолога Е.А. Климова, ті чи інші види діяльності, до яких людина може мати схильність, об'єднуються в п'ять укрупнених груп: пов'язані з природою, технікою, людиною, знаковими системами, художніми образами. Для того щоб виявити спрямованість особистості на одну з цих груп, можна скористатися наведеними нижче тестом. Для його виконання потрібно вибрати більш відповідне для себе з кожної пари пропонувананих тверджень (передбачається, що необхідні передумови для виконання відповідної роботи є).

1. А. Доглядати за тваринами.
Б. Обслуговувати машини і прилади.
2. А. Допомогати хворим, лікувати їх.
Б. Складати таблиці, схеми, комп'ютерні програми.
3. А. Стежити за якістю книжкових ілюстрацій, плакатів.
Б. Стежити за станом і розвитком рослин.
4. А. Обробляти матеріали (дерево, тканина, метал).
Б. Доводити матеріали до споживача (продавати, рекламувати).
5. А. Рецензувати науково-популярні статті та книги.
Б. Рецензувати художні видання, фільми, спектаклі.
6. А. Вирощувати молодняк тварин.
Б. Тренувати товаришів або молодших.
7. А. Копіювати малюнки, налагоджувати музичні інструменти.
Б. Управляти підйомно-транспортними засобами.
8. А. Пояснювати, інформувати, проводити екскурсії.
Б. Оформляти вітрини, виготовляти декорації до спектаклів.
9. А. Ремонтувати техніку.
Б. Шукати і виправляти помилки в текстах і малюнках.
10. А. Лікувати тварин.
Б. Виконувати розрахунки та обчислення.
11. А. Займатися селекцією рослин.
Б. Конструювати нові види промислових виробів.

12. А. З'ясувати суперечки між людьми, мирити їх, заохочувати і карати.
Б. Розбиратися в схемах і кресленнях.

13. А. Вивчати роботу колективів, пов'язаних з художньою творчістю.
Б. Вивчати життя мікробів.

14. А. Обслуговувати і ремонтувати медичні прилади.
Б. Надавати людям медичну допомогу при пораненнях, опіках.

15. А. Складати документальні звіти про події, що відбуваються.
Б. Художньо описувати події, що відбуваються.

16. А. Робити лабораторні аналізи в медичній установі.
Б. Приймати хворих і розмовляти з ними.

17. А. Фарбувати стіни, розписувати поверхні виробів.
Б. Монтувати будівлі, збирати машини, прилади.

18. А. Організовувати екскурсії, культпоходи, туристичні заходи.
Б. Грати на сцені, брати участь у концертах.

19. А. Виготовляти по кресленнях деталі машин, одягу.
Б. Креслити, копіювати.

20. А. Вести боротьбу з шкідниками сільського господарства і хворобами рослин.

Б. Вводити інформацію в комп'ютери, працювати на друкарській машинці.

Спрямованість на професії, пов'язані з природою, відображають твердження 1А; 3Б; 6А; 10А; 1А; 13Б; 16А; 20А.

Спрямованість на професії, пов'язані з технікою, відображають твердження 1Б; 4А; 7Б; 9А; 11Б; 14А; 17Б; 19А.

Спрямованість на професії, пов'язані з людиною, відображають твердження 2А; 4Б; 6Б; 8А; 12А; 14Б; 16Б; 18А.

Спрямованість на професії, пов'язані зі знаковими системами, відображають твердження 2Б; 5А; 9Б; 10Б; 12Б; 15А; 19Б; 20Б.

Спрямованість на художні професії відображають твердження 3А; 5Б; 7А; 8Б; 13А; 15Б; 17А; 18Б.

Для підведення підсумків тестування необхідно за кожний збіг обраного твердження з «ключем» нарахувати собі 1 бал; потім набрані з кожної професії бали додаються і визначається їх процентна частка в загальній сумі балів. Вона приблизно покаже професійну орієнтованість даної особистості.

ТЕМА 3. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 3.1. Поняття та значення кадрової політики в організації
- 3.2. Класифікація типів кадрової політики
- 3.3. Етапи розробки кадрової політики
- 3.4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та кадрової політики

3.1. Поняття та значення кадрової політики в організації

Поняття “політика організації” включає в себе систему правил, відповідно до яких веде себе система в цілому і за якими діють люди, що входять в цю систему. Крім фінансової та зовнішньоекономічної політики стосовно конкурентів будь-яка організація розробляє і здійснює кадрову політику. Як підкреслює Г.С.Рубан, кадрова політика — один з найважливіших інструментів активного впливу на всі процеси, які відбуваються в суспільстві, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як рішення виникаючих господарських питань багато в чому залежить від правильності розстановки і доцільності використання кадрів [99].

Говорячи про кадрову політику, не можна ототожнювати її з управлінням персоналом. “Управління” — термін значно ширший, однією із складових якого є політика, в даному випадку кадрова політика. Під кадровою політикою розуміється головний напрям у справі підготовки і розподілу кадрів, що стосується як кількісної сторони питання, так і якісної. Вона обґрунтовує необхідність використання на практиці тих чи інших конкретних методів набору, розстановки і використання кадрів, але не займається детальним аналізом їх змісту і специфікою проведення практичної роботи з кадрами.

З урахуванням сказаного кадрову політику можна визначити як — “систему цілей, принципів і витікаючих із них форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, що розповсюджуються на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління”.

Основу поняття “кадрова політика”, за словами німецьких авторів Р.Гербера та Г.Юнга [32], складає перш за все розрахована на довгий строк лінія розвитку кадрів, яка визначається перспективними задачами, тобто розробка основних задач в цій галузі управління. Здійснення цих задач є змістом кадрової роботи. Це, перш за все, підбір, навчання, виховання, використання і перепідготовка кадрів. Кадрова робота повинна бути спрямована на те, щоб максимально розвивати індивідуальні здібності людини, готувати кваліфіковані керівні кадри і кадри спеціалістів для різних галузей трудової діяльності, розподіляти їх за такими ділянками, на яких вони можуть принести максимальну користь суспільству, тобто найефективніше сприяти використанню об'єктивних економічних законів, що забезпечують оптимальну єдність суспільних і особистих інтересів. Вона є засобом реалізації кадрової політики. Тобто, під кадровою роботою розуміють такі дії, процеси і операції, які в своєму поєднанні забезпечують здійснення цілей, задач і принципів, що висувуються кадровою політикою.

Таким чином, кадрова політика організації — це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка визначає її генеральний напрям і принципові установки на довгу перспективу, об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, і має за ціль створення високопродуктивного і високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Кадрова політика знаходить своє відображення в філософії підприємства, правилах внутрішнього розпорядку і колективному договорі. Основним змістом кадрової політики в аграрних підприємствах є, по-перше, забезпечення персоналом високої якості, включаючи планування, відбір і найм, вивільнення (вихід на пенсію, звільнення), аналіз плинності персоналу та ін.; по-друге, розвиток працівників (навчання, профорієнтація та перепідготовка, створення резерву, службове просування та проведення їх оцінки); по-третє, удосконалення організації і стимулювання праці, соціальні виплати.

Ринкові умови вносять певні зміни до складу суб'єктів, що формують кадрову політику. Основною фігурою в цьому питанні стає рада (правління),

загальні збори або одноосібний господар підприємства. Не останньою особою у вирішенні цього питання повинен виступати відділ кадрів організації. Проведення деяких заходів вимагає обговорення в трудовому колективі і погодження з профспілками.

Кадрова політика в організації може здійснюватись за такими напрямками, які зображені на рисунку 3.1.

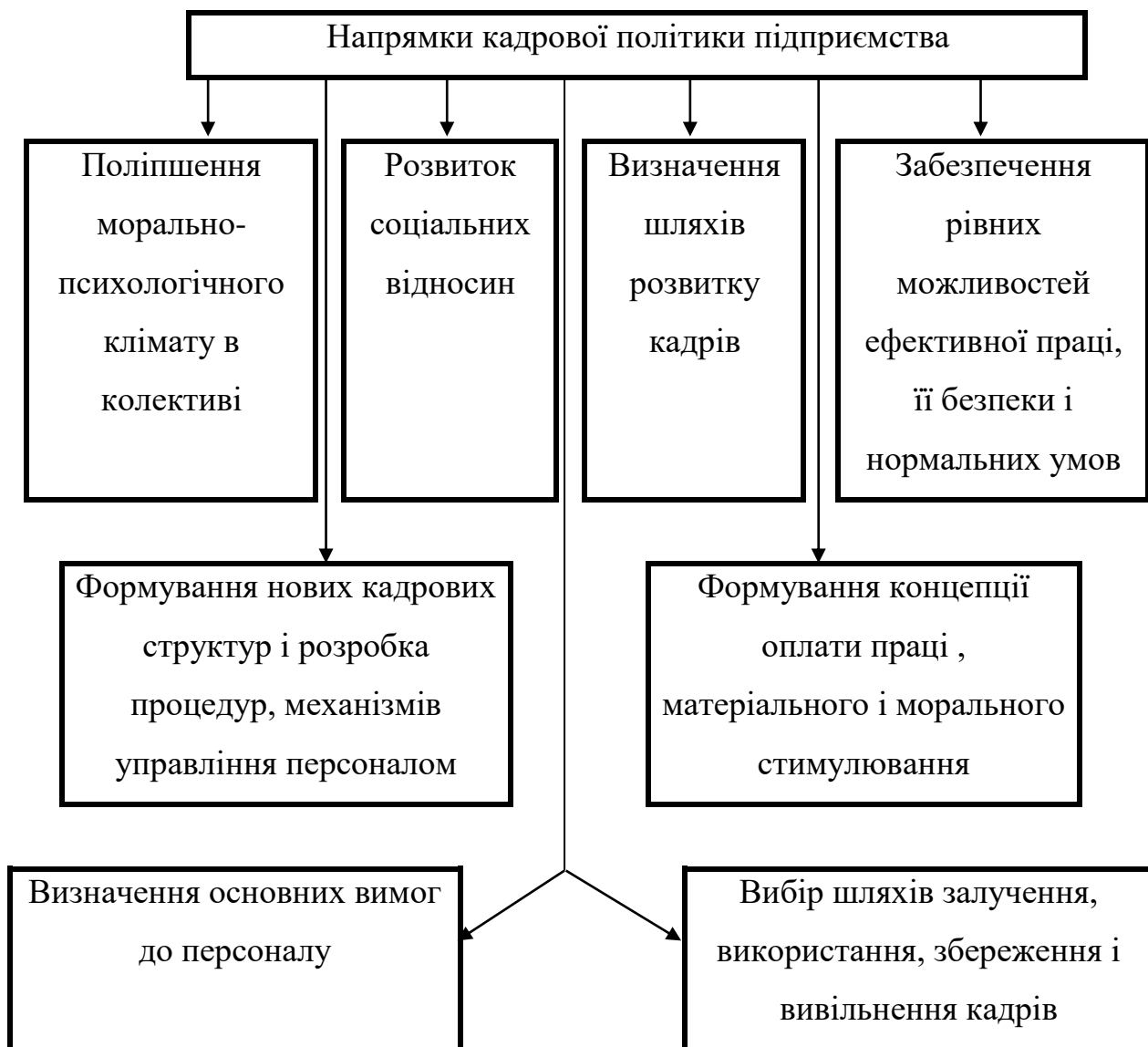


Рис.3.1. Напрямки кадрової політики підприємства

Джерело:[152]

У великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у загальних корпоративних документах: меморандумах, інструкціях, що регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У невеликих підприємствах вона, як правило, спеціально не розробляється, а існує як система неофіційних установок власників. [153]

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;
- поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т. д. [152]

Кадрова політика формується державою, керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринкових умовах кадрова політика є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

Отже, кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [1].

Що стосується цілей кадрової політики, то прийнято їх поділяти на економічні та соціальні.

Економічні цілі є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації та одержання максимального прибутку. Важливим є також досягнення ефективного співвідношення між затратами та результатом.

У сучасному кадровому господарстві принципу ефективності підпорядковане співвідношення цілей і затрат, які пов'язані з використанням людської праці у процесі виробництва. Кадрові рішення в існуючих

економічних умовах найчастіше спрямовуються не на абсолютне зниження кадрових затрат, а на оптимізацію співвідношення між кадровими затратами, з одного боку, і продуктивністю фактора праці з іншого.

Соціальні цілі кадрової політики передбачають поліпшення матеріального та нематеріального становища працівників. Зокрема, це стосується заробітної плати, соціальних витрат, скорочення робочого часу, а також обладнання робочих місць, вимог надання більшої свободи дій і права на участь у прийнятті рішень [151].

Розглядаючи цілі кадрової політики, треба враховувати особисті та суспільні цінності й уявлення. Однак було б неправильно пов'язувати економічні цілі тільки з організацією, а соціальні — тільки з працівником. З одного боку, працівник зацікавлений у досягненні економічних цілей організації, бо, як правило, це гарантує йому збереження робочого місця, професійну зайнятість і матеріальний добробут; з іншого боку, організація зацікавлена в активних працівниках, які переживають за організацію, де працюють, і сприяють створенню позитивного іміджу організації поза її межами. Основні завдання кадрової політики наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Завдання кадрової політики підприємства

Джерело: [5]

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

Особлива увага у підприємствах повинна приділятися формулюванню принципів кадрової політики.

Принципи кадрової політики — це керівні правила, підходи до вирішення кадрових питань підприємства.

Вони регламентують реалізацію всіх напрямків роботи з персоналом, а також визначають специфіку реалізації окремих функцій та етапів кадрової роботи. Формулювання принципів кадрової політики є прерогативою вищого керівництва підприємства. В сучасних умовах найбільш актуальними принципами кадрової політики є:

- демократизація управління персоналом (передбачає: гласність, право працівників брати участь у розробці рішень у сферах їхніх інтересів, досягнення консенсусу у вирішенні важливих організаційних питань, обмін думками, зворотний зв'язок персоналу з керівництвом);

- холістичний (цілісний) підхід у відносинах з персоналом (є умовою формування довіри персоналу до керівництва, почуття захищеності, прихильності підприємству і передбачає: формування банку даних про потреби персоналу в соціально-побутовій сфері, рівень їхньої задоволеності; впровадження нових форм соціального обслуговування, спрямованих на задоволення соціальних і економічних потреб працівників; наявність ефективних інформаційних комунікацій, що будуються на постійному контакті між керівником і підлеглим; розробку соціальних програм розвитку підприємства);

- стимулювання праці з урахуванням індивідуальних особливостей працівників (передбачає підбір індивідуальних, значущих для працівника стимулів до праці та винагороду відповідно до них; персоніфікація оплати праці персоналу, розробка схем окладів з урахуванням індивідуальних

характеристик працівників і оцінки результатів їхньої діяльності);

- оптимізація використання людських ресурсів (передбачає систематичний моніторинг кадрового потенціалу, впровадження заходів щодо мобілізації внутрішнього потенціалу персоналу: створення сприятливих умов праці і відпочинку, перерозподіл функцій, формування системи відповідальності менеджерів за якість роботи з персоналом і т.д.) [5].

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками.

Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову політику підприємства, належать: трудове законодавство, особливості сфери діяльності, культурні традиції, рівень регулювання соціально-трудова відносин у галузі, стан економічної кон'юнктури, ситуація на ринку праці.

Українське законодавство регламентує відносини між роботодавцем і працівником, встановлюючи:

- гарантію дотримання прав людини;
- однакові можливості при найманні на роботу;
- розмір мінімальної оплати праці; тривалість робочого дня і робочого тижня; тривалість і порядок надання відпусток;
- норми умов праці;
- норми безпеки праці;
- функції профспілок.

Орієнтуючись на урахування ситуації на ринку праці, необхідно проаналізувати: наявність конкуренції, джерела комплектування, структурний і професійний склад вільної робочої сили. Важливо одержати інформацію про професійні і суспільні об'єднання, в яких беруть участь працівники підприємства або кандидати на роботу. Стратегію діяльності даних об'єднань, їхні традиції і пріоритети у засобах боротьби необхідно враховувати для створення і реалізації ефективних кадрових програм у підприємстві.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику підприємства, є:

1. Місія і цілі підприємства.

Так, наприклад, для підприємств, що націлені на швидке одержання прибутку і потім згортання роботи, потрібні зовсім інші професіонали порівняно з підприємствами, орієнтованими на поступове розгортання великого виробництва з безліччю філій;

2. Стиль управління.

Стиль управління впливає на організаційну культуру, формує стереотипи робочих і неформальних відносин у підприємстві.

Порівняння підприємств, побудованих жорстко централізованим чином, та тих, що віддають перевагу децентралізації, показує, що цим підприємствам потрібен різний склад професіоналів;

3. Особливості організації праці.

Більшість авторів вважають особливості організації праці одним з основних факторів, що впливає на формування кадрової політики підприємства. До факторів, що визначають особливості організації праці, належать:

- ступінь фізичних і психологічних навантажень;
- ступінь шкідливості роботи для здоров'я;
- інтенсивність праці;
- планування робочих місць;
- інтенсивність спілкування на роботі;
- ступінь автономності і рівень відповідальності працівників різних рівнів;
- тривалість і структурованість праці.

Як показує світова практика, інвестиції в поліпшення становища працівників за всіма цими факторами багаторазово окуповуються зростанням продуктивності і якості праці.

4. Якісні характеристики трудового колективу.

Так, робота в складі успішного колективу може бути додатковим стимулом, що сприяє стабільній продуктивній роботі і задоволеності працею.

5. Тип влади.

6. Імідж підприємства.

Кадрова політика ґрунтується на кадровій концепції підприємства, що є, поряд з виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною, маркетинговою політикою, елементом загальної концепції його розвитку.

Кадрова політика у підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на таких принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників.

У зв'язку з розробленими стратегічними концепціями управління персоналом висуваються і нові вимоги до майбутніх менеджерів з кадрів, зокрема: цілеспрямованість, масштабність, комунікабельність, здатність аналізувати і вирішувати комплексні проблеми, синтезувати рішення в умовах невизначеності й обмеженості інформації та ін.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики у підприємстві є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники кадрової служби зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку (затрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у прогресивних підприємствах становлять від 30 до 60 %). Основними правилами при цьому є такі:

- кожен керівник — це керівник персоналу;
- кожен директор — це директор з кадрів, незалежно від того, за яку сферу діяльності він відповідає;
- кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування по службі менеджерів усіх ланок.

3.2. Класифікація типів кадрової політики

На основі аналізу існуючих в конкретних організаціях кадрових політик виділяють різні підстави для їх угруповання. Але, якщо конкретизуватися, то Базаров Т. Ю. виділяє такі типи кадрової політики підприємств :

Типи кадрової політики організації наведені на рис. 1.5

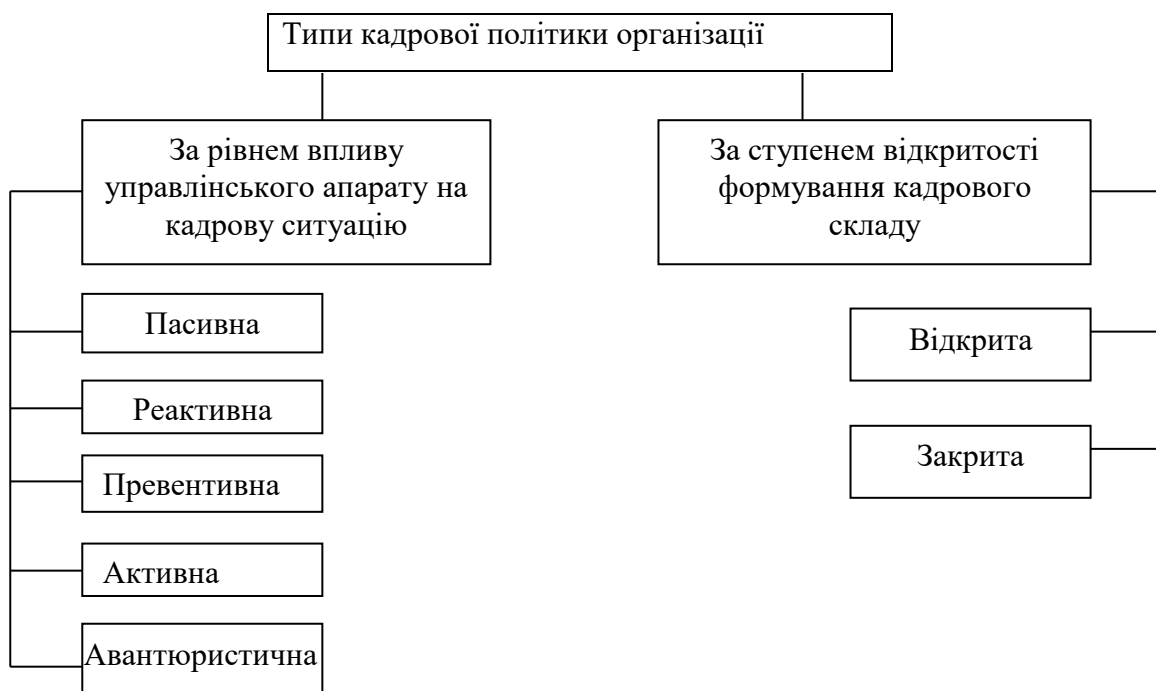


Рис. 3.3. Типи кадрової політики

Джерело: [152]

У залежності від рівня усвідомленості правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, і рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію у

підприємстві виділяють такі типи кадрової політики:

Пасивна кадрова політика: керівництво підприємства не має програми дій по відношенню до персоналу, а кадрова робота полягає у ліквідації негативних наслідків.

Для такого підприємства характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації даної кадрової політики працює у режимі швидкого реагування на конфліктні ситуації, що виникають, а конфлікти прагне погасити будь-якими засобами, як правило, без виявлення їх причин і можливих наслідків.

Реактивна кадрова політика: керівництво підприємства здійснює контроль за негативними аспектами роботи з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи, а також застосовує заходи щодо локалізації кризи.

Керівництво підприємства орієнтоване на розуміння причин, що привели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації та адекватної екстреної допомоги.

Превентивна кадрова політика: у програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах, сформульовані задачі щодо розвитку персоналу. Слід відзначити, що політика виникає лише тоді, коли керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Однак підприємство, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу раніше. Кадрова служба таких підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. Основна проблема таких підприємств – розробка цільових кадрових програм.

Активна кадрова політика: керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і

внутрішнього середовища. Але механізми, якими може користатися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису) [3].

Авантюристична кадрова політика: керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має у своєму розпорядженні засоби прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, однак у програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, може бути, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом. Проблеми при реалізації даної кадрової політики можуть виникнути у тому випадку, якщо підсилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації (наприклад, при зміні ринку, появі нового товару, який може витиснути наявний зараз у підприємства). З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу, однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що має молодий персонал, ніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал старшого віку [3].

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу (принципової орієнтації підприємства на власний персонал або на зовнішній персонал) виділяють такі типи кадрової політики:

Відкрита кадрова політика: підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у цьому або спорідненому йому підприємстві.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна

почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика: підприємство орієнтується на включення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається з числа працівників підприємства.

Такого типу кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів. [5]

Порівняння цих двох типів кадрової політики за базовими кадровими процесами відображає таблиця 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння відкритої і закритої кадрової політики за основними аспектами роботи з персоналом

Аспекти роботи з персоналом	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
1	2	3
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення до конкурентних відносин, впровадження нових підходів	Ефективна адаптація за рахунок навчання, високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання і розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у межах підприємства, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи підприємства

1	2	3
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди надається працівникам підприємства, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішній мотивації)	Перевага надається питанням мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив нових працівників, основний механізм інновацій — контракт, визначення відповідальності працівника і підприємства	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни

Джерело: [5]

Ще одна типологія кадрової політики заснована на визначенні цінностей, які лежать в її основі. Так, Д. МакГрегор сформулював ознаки авторитарного стилю управління у вигляді теорії «Х», а демократичного — теорії «Y». Перша передбачає, що людина — істота від природи безвідповідальна, намагається працювати якомога менше. Тому управління персоналом, або кадрова політика, повинна будуватися на зовнішньому спонуканні, прямому регулюванні та контролі.

Теорія «Y» передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці. Тому управління персоналом повинно будуватися на принципі розподілу відповідальності і довірчих відносин.

З цих позицій кадрова політика може мати як демократичну, так і авторитарну орієнтацію. Однак зміни в зростанні кваліфікації працівників і ускладненні виробничих процесів, що відбулися в останні десятиріччя, потребують демократичного стилю управління.

3.3. Етапи розробки кадрової політики

Якщо підприємство створюється і його керівництво зацікавлене у тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно здійснити ряд етапів з проектування кадрової політики:

1. Нормування.

Мета даного етапу — узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із принципами і цілями підприємства в цілому, стратегією та етапом його розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії та етапу розвитку підприємства, прогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до працівника підприємства, принципи його роботи у підприємстві, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д.

2. Програмування.

Мета даного етапу — розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов теперішніх і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і заходів щодо досягнення цілей з урахуванням як теперішнього стану, так і можливостей змін.

Важливий параметр, що впливає на розробку таких програм, — вибір прийнятних інструментів і способів впливу, їхнє узгодження з цінностями підприємства. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», недоцільно при наборі використовувати строгі і жорсткі психологічні тести, більше уваги варто приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій і т.д.

3. Моніторинг персоналу.

Мета даного етапу — розробка процедур діагностики і прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виділити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів для розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу.

При цьому є доцільною оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їхньої оцінки. Для підприємств, що проводять постійний моніторинг персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка і атестація, планування кар'єри, підтримка ефективного робочого клімату, планування і т.д.) включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних завдань, способів діагностики і впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку можна говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством.

Англійський спеціаліст у сфері кадрового менеджменту Д. Грест вважає, що кадрова політика підприємства повинна забезпечити:

— організаційну інтеграцію — вище керівництво і лінійні керівники сприймають розроблену та добре скоординовану стратегію управління людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній роботі, тісно взаємодіючи з функціональними службами;

— високий рівень відповідальності усіх працівників, під яким розуміють як ідентифікацію з базовими цінностями підприємства, так і наполегливу, індуктивну реалізацію визначених цілей у практичній роботі;

— функціональність — варіантність функціональних завдань, що передбачає відмову від традиційного, жорсткого розмежування різних видів робіт, а також використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і погодинна зайнятість);

— структурність — адаптація до безперервного навчання, організаційних змін, гнучкість організаційно-кадрового потенціалу, висока якість роботи і її результатів, умов праці (робоче середовище, зміст роботи, задоволеність працівників).

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова

когорта менеджерів у сфері персоналу.

3.4. Взаємозв'язок стратегії розвитку організації та кадрової політики

Зрозуміло, що кожне підприємство формує власну кадрову політику, на яку впливають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Однак, загальним для всіх організацій є те, що кадрова політика повинна бути послідовною і відповідати їх місії та цілям, являчись часткою загальної стратегії підприємства і взаємодіяти із його інвестиційним, інноваційним проектами та фінансовими можливостями організації. Таким чином, вибір стратегії управління персоналом визначається реальними умовами функціонування підприємств.

Під управлінською стратегією розуміється загальна концепція того, як досягаються головні цілі підприємства, вирішуються проблеми, що стоять перед ним, і розподіляються необхідні для цього обмежені ресурси. Будь-яка стратегія повинна бути внутрішньо цілісною, сумісною із середовищем, збалансованою за ресурсами, реальною, у міру ризикованою та органічно сполучати довгострокові і короткострокові цілі підприємства.

На практиці стратегія являє собою систему управлінських і організаційних рішень, спрямованих на реалізацію місії, цілей і завдань підприємства або пов'язаних з її розвитком, і містить у собі кілька елементів. Насамперед до них належить система цілей, до якої входять місія, загальноорганізаційні і специфічні цілі.

Інший елемент стратегії — пріоритети, або провідні принципи розподілу ресурсів (у даному випадку — людських). їх можна, наприклад, у першу чергу направляти на вирішення найбільш важливих для підприємства проблем; виділяти пропорційно потребам; надавати усім підрозділам порівну, якщо вони близькі за розмірами і займаються подібними видами діяльності. Перший підхід здебільшого доцільний у переломні моменти діяльності підприємства, коли сили потрібно концентрувати на вирішальних напрямках, другий і третій — у період спокійного розвитку.

Елементом стратегії є також правила здійснення управлінських дій,

зокрема роботи з кадрами. Для розробки стратегії необхідна спільна робота багатьох людей, тому у великих західних фірмах для цієї мети часто створюються спеціальні групи у 10—15 осіб, що складаються з керівників основних підрозділів і фахівців вищої кваліфікації, представників колективу, зовнішніх консультантів. Їхніми зусиллями розробляються ключові принципи стратегії, її альтернативні моделі і сценарії подій.

В основному підприємства мають не одну, а кілька стратегій, що визначають їхню діяльність у різних напрямках. Головною стратегією, що відображає способи досягнення місії підприємства, є генеральна стратегія. Відповідно до генеральної стратегії розробляються функціональні стратегії, які відображають шляхи досягнення специфічних цілей підприємства, що стоять перед його окремими функціональними підрозділами.

Існують різні стратегії розвитку підприємства, кожна з яких передбачає свій варіант кадрової політики, що відображено в табл. 3.1.

Досвід показує, що підприємства рідко зупиняють свій вибір на якомусь одному виді стратегії. Найчастіше перевага надається комбінації перерахованих варіантів.

Це може бути поєднання на практиці стратегій підприємництва і прибутку або / суміщення стратегії підприємництва і ліквідації з розширенням диверсифікації виробництва, чи стратегічний підхід підприємництва і динамічного росту. Відповідно до обраної стратегії підприємство розробляє кадрову політику, яка визначає успішну реалізацію першої.

На зміст кадрової політики також має вплив стадія життєвого циклу підприємства [5].

1) Стадія формування підприємства.

Основне завдання на цьому етапі — пошук товару, що зможе знайти свій ринок, свого споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства.

На стадії формування важливим стає питання пошуку джерел інвестицій, способів залучення коштів. Для цього підприємство повинно показати потен-

Взаємозв'язок кадрової політики з стратегією розвитку підприємства

Вид стратегії	Характеристики потрібного персоналу	Кадрова політика
<p><u>Стратегія підприємництва</u></p> <p>Підприємство розвиває нові напрямки діяльності: або тільки починає функціонувати, або може дозволити собі вкладати кошти в напрямки з високою часткою фінансового ризику</p>	<p>Новатори, ініціативні, відповідальні, готові ризикувати, вміють працювати в групі, з довгостроковою орієнтацією</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відбір і розстановка персоналу, пошук переважно молодих людей, новаторів, які здатні йти на ризик і доводити справу до кінця. 2) Винагорода: досить часто у вигляді залучення працівників до безпосередньої участі в реалізації стратегії підприємства. Конкурентна основа. 3) Оцінка: переважно за індивідуальними результатами, мало формалізована. 4) Розвиток особистості: неформальний, використовуються різні способи. 5) Планування переміщень: підбір робочого місця відповідного інтересам працівника.
<p><u>Стратегія динамічного росту</u></p> <p>Ризик менший. Зміна цілей і структури підприємства. Знаходження балансу між необхідними змінами і стабільністю.</p>	<p>Кваліфіковані, віддані спеціалісти, вміють адаптуватися до змін, швидко набувати компетенцію.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відбір і розстановка персоналу: мало формалізований пошук здібних, висококомпетентних спеціалістів. 2) Винагорода: ґрунтується на оцінці індивідуальної та колективної праці, справедлива. 3) Оцінка: формальна, головне — залучити дійсно потрібних спеціалістів. 4) Розвиток особистості: постійне підвищення кваліфікації. 5) Планування переміщень: реальна можливість професійного просування.

Вид стратегії	Характеристики потрібного персоналу	Кадрова політика
<p><u>Стратегія прибутку</u> Стадія зрілості. В центрі уваги — збереження існуючого рівня прибутків. Основна задача — виробляти більше продукції і мінімізувати витрати. Бюрократичний підхід у всьому.</p>	<p>Увага на критерії кількості й ефективності, низький рівень ризику</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відбір і розстановка персоналу: з використанням стандартних процедур і правил, вузькоспрямований відбір. 2) Винагорода: базується на заслугах, старшинстві. 3) Оцінка: вузька, продумана, орієнтована на результат. 4) Розвиток особистості: акцент на компетентності в сфері поставлених задач. Участь в управлінні не заохочується.
<p><u>Стратегія ліквідації</u> Всі або основні напрямки діяльності в закладі. Продаж активів, усунення можливостей збитків, скорочення працівників</p>	<p>Потреба в працівниках на короткий час, вузької орієнтації. Особливої потреби в кадрах немає.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Набір персоналу — малоймовірний із-за скорочення штатів. 2) Винагорода: відповідно посадових окладів, без додаткових стимулів. 3) Оцінка: сувора, формальна, ґрунтується на критеріях, вироблених з урахуванням потреби скорочення. 4) Розвиток особистості: обмежений, базується на службовій необхідності. 5) Просування: той, хто має потрібні навички, має можливість просування
<p><u>Стратегія зміни курсу</u> Боротьба за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового чи розширення наявного ринку. Основне — зберегти підприємство. Зміна всієї системи управління і відносин.</p>	<p>Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватись на великі цілі й подальші перспективи</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відбір і розстановка персоналу: ведеться пошук грамотних, різнобічно розвинених спеціалістів. Поширена практика внутрішнього набору. 2) Винагорода: система стимулів. Значна матеріальна винагорода працівників в найближчій перспективі нереальна. 3) Оцінка: за результатом. 4) Розвиток особистості: великі можливості, ретельний відбір. 5) Просування: різні форми.

Джерело: [51, 78]

ційним інвесторам (можливим співвласникам) привабливість пропозиції, обґрунтованість інвестицій, імовірність повернення вкладених коштів. Одним із способів, що, з одного боку, може допомогти самому керівництву сформулювати уявлення про стратегію і етапи розвитку підприємства, а з іншого боку, представити проект потенційним інвесторам, є бізнес-план.

На стадії формування відсутні принципи роботи з персоналом, зразки документації. Але кадрові заходи необхідні.

Завдання кадрової служби на даній стадії — визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні завдання щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Підготовка організаційного проекту:

- проектування організаційної структури;
- розрахунок потреби в персоналі;
- аналіз кадрової ситуації в регіоні;
- розробка системи стимулювання праці.

2. Формування кадрового складу:

- аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів;
- визначення сегмента ринку робочої сили, з якого доцільно проводити набір;
- набір і навчання персоналу.

3. Розробка системи і принципів кадрової роботи:

- формування кадрової політики і плану кадрових заходів;
- формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу);
- розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку,

відповідала проектованій структурі підприємства, а з іншого — була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

До найбільш типових завдань, що вимагають інформаційного забезпечення, можна віднести кадрове і управлінське діловодство, внутрішньоорганізаційне кадрове планування і оцінку персоналу.

Кадрове і управлінське діловодство насамперед включає розробку штатного розпису, посадових інструкцій, наказів з особового складу і ведення особистих справ. Найчастіше сюди ж може належати інформація про розрахунок заробітної плати працівників підприємства.

Внутрішньоорганізаційне кадрове планування включає роботу з аналізу, оцінки витрат і контролю. Так, при організації навчання персоналу необхідно проаналізувати потребу у навчанні і навантаження працівників, мати інформацію з планування їх використання, здійснити оцінку витрат на передбачуване навчання. Після цього можна переходити до складання власне плану підготовки, його реалізації і контролю.

2) Стадія інтенсивного зростання підприємства.

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії — стадії інтенсивного зростання.

Основні завдання щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Переструктурування підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними.

Багато підприємств починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але й інші підприємства, наприклад, за угодами. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Для певних галузей бізнесу є важливою довгострокова взаємодія з клієнтом, тому стає актуальним створення підтримуючих структур, наприклад, сервісу або додаткових послуг. Для підтримки високого попиту важливими стають

питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому.

2.Залучення нового персоналу, здатного сприймати корпоративну культуру підприємства.

Так, слід знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т.п.

3.Формалізація правил, символів і норм поведінки працівників.

4. Розробка системи оцінки персоналу на відповідність культурі просування, переміщення з урахуванням цього.

5. Звільнення працівників з негативною поведінкою.

6.Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися:

— поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що дає приклад працівникам і демонструє конкретні елементи корпоративної культури;

— розробка і відкрите використання системи оцінки і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;

— оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;

— моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційній для підприємства поведінці;

— розробка системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутрішньоорганізаційних статусів, внутрішньої диференціації;

— розробка критеріїв внутрішньорганізаційного просування;

— впровадження корпоративних символів і обрядів.

3) Стадія стабілізації підприємства.

Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може загинути у

випадку, коли не зможе вирости відповідно до потреб ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні завдання щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Зниження витрат на персонал.

Підприємство, що зросло, повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.

2. Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів зростання продуктивності і якості праці.

Так, підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки — атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

3. Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу.

На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування й інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими і занадто далекими.

4. Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства за нинішніх технологій і обсягів) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Таким чином, і управління підприємством, і управління персоналом повинні вирішити, що для підприємства зараз доцільно: максимально зосередитися на «експлуатації» досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саме підприємство до майбутнього, і цим запобігти стадії кризи.

Можна виділити чотири основних рівні змін в управлінні персоналом

підприємства:

1. Зміна в знаннях: вимагає мінімального часу і мінімальних витрат.

2. Зміна в індивідуальних настановах (ставлення кожного до того, що і як треба робити): вимагає більш тривалого часу і значних витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина сприйняла необхідність зміни.

3. Зміна в індивідуальній поведінці: повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами.

Найголовніше на цьому етапі — людина повинна одержати позитивний досвід нової поведінки.

4. Зміна в груповій поведінці: вимагає максимального часу і великих ресурсів.

Особливу увагу слід приділити психологічному забезпеченню впровадження змін. Для цього кадрова служба повинна:

— привертати увагу персоналу підприємства до необхідності змін;

— організувати процес одержання конкретних пропозицій від працівників підприємства і підтримку активних працівників, які надають такі пропозиції;

— створювати неофіційну інформаційну мережу поширення інформації про зміни, що проводяться;

— враховувати при підготовці інформації, способів презентації матеріалів особливості персоналу і особистісні характеристики аудиторії;

— намагатися враховувати продуктивні заперечення, що виникають у персоналу, адаптувати програму змін з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для побудови оптимального процесу змін важливо враховувати індивідуальні способи прийняття змін (типові для кожного механізму).

Виділяють такі індивідуальні механізми прийняття змін:

1. Ідентифікація: люди приймають запропоновані зміни, керуючись зовнішніми мотивами.

Для кадрової служби важливо в даному випадку розробити систему

стимулювання (оплати) за проведені зміни.

2. Засвоєння: люди переводять загальні цілі і принципи змін у специфічні особисті цілі.

Для кадрової служби з'являється можливість розробити систему мотивації, орієнтуючись на той тип внутрішніх мотивів, що є специфічними для кожного, — потреба в спілкуванні, орієнтація на одержання статусу, самореалізація.

3. Апробація: людина перевіряє зміни на власному досвіді, щоб сформулювати своє власне ставлення до нього і визначити спосіб прийняття.

Для кадрової служби в даному випадку необхідно організувати підтримку (з боку значущої для працівника соціальної групи і людини) і підкріплення ефективної поведінки (розробити системи оцінки і мотивації).

4) Стадія спаду (ситуація кризи).

Якщо підприємство не змогло підготуватися до необхідних змін — не був знайдений новий товар і підготовлений до виходу на ринок, старий товар відповідно до життєвого циклу або через конкуренцію виробив свій ресурс, підприємство переходить до стадії спаду. Досягнуті показники неможливо утримати, зменшується кількість клієнтів, підприємство змушене скорочувати обсяги виробництва, персонал, мінімізувати організаційну структуру. Часто ситуація кризи супроводжується і неплатоспроможністю, що призводить до банкрутства підприємства.

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують такі варіанти:

— продаж підприємства — повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;

— введення зовнішнього управління — запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства);

— пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів — перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається завдання нормалізації діяльності. Для цього необхідно:

- провести аналіз фінансового стану підприємства;
- знайти шляхи реорганізації підприємства;
- розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегії;
- знайти нових партнерів та інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати:

- діагностику кадрового потенціалу підприємства;
- розробку стратегії реорганізації і кадрових програм її підтримки;
- скорочення персоналу підприємства;
- підвищення продуктивності праці;
- вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

В процесі формування кадрової політики підприємства повинно відбуватися узгодження таких аспектів:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетів цілей;
- організаційно-штатна політика — планування потреби у персоналі, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика — створення і підтримка системи руху кадрової інформації;
- фінансова політика — формулювання принципів розподілу засобів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу — забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація працівників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності — аналіз відповідності кадрової політики і стратегії підприємства, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка

кадрового потенціалу.

Управлінським працівникам вітчизняних аграрних підприємств корисно вивчати досвід зарубіжних фірм з розглянутих питань і впроваджувати їх певні аспекти у власну практику. Звичайно, при розробці цілей і стратегії підприємства за даних умов розвитку необхідно враховувати наявні ресурси, особливо, можливості персоналу, його компетенцію. Адже багато планів підприємств потерпають невдачу саме тому, що вони не сумісні з наявними людськими ресурсами. Однак, коли мова йде про довгострокові цілі (5-10 років), то вже вони визначатимуть кадрову політику підприємства.

Вибрана стратегія роботи з персоналом повинна бути втілена в конкретні форми (програми, задачі і т.д.). Досягти цього можна, плануючи людські ресурси підприємства, галузі.

Контрольні запитання:

1. Що таке кадрова політика організації?
2. Які основні типи кадрової стратегії?
3. Яка сутність стратегії управління персоналом?
4. Як на зміст кадрової політики впливає стадія життєвого циклу підприємства?
5. Що таке механізм розроблення та реалізації стратегії управління персоналом?
6. Які критерії вибору стратегії управління персоналом?

Практичні завдання

Завдання 1. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації

Мета: Ознайомлення з теоретичними засадами кадрової політики та формулювання конкретної стратегії управління персоналом підприємства на 5 років.

Завдання: Виходячи з передбачуваних умов господарювання підприємства і нинішнього стану трудового потенціалу, розробити загальну стратегію управління персоналом на 5-річний період, відобразивши в ній бажаний стан трудового потенціалу через 5 років по всіх п'яти розділах, що характеризують поточний стан трудового потенціалу: демографічному, професійно-кваліфікаційному, рівню корпоративної культури, соціальному статусу персоналу, стану системи управління персоналом.

Вихідні дані. На великому підприємстві зайнято біля 30 тис. осіб. Підприємство формує систему стратегічного управління персоналом (СстУП), головне завдання якої — розробка варіантів стратегії управління персоналом на майбутні 5 років. Характеристика умов господарювання комбінату на даний період, а також нинішнього стану його трудового потенціалу подана нижче.

Характеристика умов господарювання підприємства на 5-річний період.

Технології основного виробництва залишаються сумісними з тими, що застосовуються.

Виробництво отримає якісний розвиток за рахунок впровадження нових сучасних потужностей.

Обсяг виробництва протягом найближчих п'яти років, незважаючи на наявні можливості нових виробничих комплексів, у 2012—20013 рр. знизився, а потім дещо підвищився до кінця 2014 р. і залежить від експортного постачання сировини.

Жорстка конкуренція на ринку і перевищення пропозиції над попитом призведуть до зниження світових цін.

Ринок робочої сили в найближчі п'ять років повністю забезпечить потреби підприємства по основних категоріях виробничого і управлінського персоналу. Дефіцит пропозиції торкнеться сегменту ринку фахівців управлінської ланки у віці до 35 років з досвідом роботи 5—8 років із сучасних спеціальностей.

Поточний стан трудового потенціалу

Демографічна структура персоналу: середній вік виробничого персоналу перевищує 45 років; персоналу апарату управління виробництвом — 49 років; керівного персоналу загальнокорпоративного управління — 37 років.

Професійно-кваліфікаційна структура: для виробничого персоналу характерний монопрофесіоналізм (біля 58 %), що супроводжується старінням знань; 70 % персоналу загальнокорпоративного управління підготовлені за програмами підвищення кваліфікації або мають базову підготовку, що відповідає сучасним вимогам.

Корпоративна культура підприємства не має цілеспрямованого керованого розвитку й являє собою сукупність трансформованих моделей поведінки, властивих соціалістичному способу господарювання, і моделей поведінки, характерної для капіталістичних виробничих відносин на рівні управління підприємством.

Соціальний статус персоналу підприємства має оцінку в 3 бали (за п'ятибальною шкалою).

Управління персоналом загалом перебуває на стадії вдосконалення і впровадження сучасних технологій управління персоналом. Необхідний подальший розвиток системи управління персоналом.

Методичні рекомендації до виконання

Розглядаючи дану ситуацію, потрібно мати на увазі, що стратегія управління персоналом — це довгостроковий якісно визначений напрям прикладення зусиль по формуванню трудового потенціалу підприємства. Вона має відповідати загальній стратегії організації та розроблятися на її основі.

Для розробки стратегії управління персоналом підприємства необхідно врахувати внутрішні й зовнішні зміни (для підприємства) в теперішній момент і в перспективі, оцінити можливий їх вплив за основними напрямками діяльності системи управління персоналом — визначенню потреби в персоналі, розвитку трудового потенціалу, реалізації трудового потенціалу. Рекомендується використати метод моделювання та логічного аналізу.

Глибоке опрацювання даної ситуації потребує уважного розгляду теоретичного матеріалу щодо характеристики зовнішніх і внутрішніх факторів. Необхідно спробувати віднайти додаткову розширену інформацію стосовно стану персоналу підприємства та його можливостей на перспективу.

Виходячи з усієї сукупності даних, у тому числі отриманих аналітичним шляхом, розробити проект загальної стратегії управління персоналом підприємства у вигляді проекту конкретних заходів реформування існуючої системи управління персоналом.

Завдання 2. Оцінка вибору стратегії управління персоналом

Враховуючи характерні риси видів персонал-стратегії, розробити систему соціальних та економічних показників, які доцільно застосувати для оцінки правильності вибору певної стратегії управління персоналом.

Психологічний практикум [19]

Вироблення стратегії завжди пов'язане з ризиком. Наведений нижче тест дозволяє перевірити свою схильність до нього і здатність сформулювати всебічно зважену стратегію. Для виконання тесту постарайтеся чесно відповісти на поставлені питання і записати собі відповідну кількість балів (так- 1 бал; немає - 2 бали).

1. Чи покладаєтеся Ви при прийнятті відповідального рішення тільки на себе?
2. Чи часто Ваша позиція не збігається з точкою зору керівника?
3. Чи вважаєте Ви, що безвихідних положень немає?
4. Чи завжди Ви правдиві?
5. Швидко ви освоюєте нові види роботи?
6. Чи покладаєтеся Ви в оцінці людей переважно на власну думку?
7. Чи довго Ви роздумуєте при прийнятті важливого рішення?
8. Чи прагнете Ви довести до кінця розпочату справу?
9. Чи вважаєте Ви, що потрібно поменше «висовуватися» щоб уникнути неприємностей?

10. Радитесь Ви з іншими при покупці дорогої речі?
11. Чи прагнете Ви до перемоги в грі?
12. Чи замислюєтеся Ви про майбутнє?
13. Чи намагаєтеся Ви при вирішенні складної проблеми оцінити всі можливі альтернативи?
14. Чи часто ви публічно висловлюєтеся врозрід із загальною думкою?
15. Чи готуєтеся Ви спеціально до виступів?
16. Чи впевнені Ви, що досі не скоювали великих помилок?
17. Чи часто Ви мрієте про щось нездійсненне?
18. Чи замислюєтеся Ви про переконливість своїх аргументів у суперечці?
19. Чи можете Ви поступитися принципами, якщо цього вимагають інтереси справи?
20. Чи добре складаються Ваші стосунки з керівництвом?
21. Чи правильними бувають Ваші перші думки?
22. Чи буває, що в неофіційній обстановці Ви можете блиснути екстравагантною поведінкою?
23. Чи трапляється, що Ваша правильна по суті поведінка зовні виглядає нелогічною і незрозумілою для оточуючих?
24. Чи вважаєте Ви, що в житті вже встигли зробити щось серйозне?
25. Чи важко Вас переконати змінити своє рішення?
26. Чи прагнете Ви продумувати принципові рішення до дрібниць?
27. Чи готові Ви заради справи йти на ризик, знаючи, що шанси на успіх невеликі?
28. Чи живете Ви тільки сьогоднішнім днем?
29. Багатьом Ви розповідаєте про свої справи?
30. Чи здійснюєте Ви рішучі кроки без впевненості у підтримці колективу?
31. Чи відносять Вас оточуючі до категорії «перспективних»?
32. Чи вважаєте Ви в нових ситуаціях дотримуватися традиційних правил поведінки?

33. Чи часто Ви запізнюєтеся?
34. Радитесь Ви з близькими при вирішенні важливих особистих питань?
35. Чи здатні Ви досить точно прогнозувати ситуацію на 1-2 роки вперед?
36. Чи траплялося Вам робити вибір за допомогою монети?
37. Чи можна на Вас покластися?
38. Чи займаєтесь Ви самоаналізом?
39. Чи плануєте Ви свою роботу на перспективу?
40. Чи посередик Ви?
41. Чи безкомпромісні Ви?
42. Чи можете Ви дружити з тими, хто Вам не до вподоби?
43. Чи завжди Ви виконуєте свої обіцянки?
44. Чи можете Ви говорити про речі, в яких нічого не розумієте?
45. Чи погоджуєтесь Ви завжди і в усьому з керівництвом?

Для визначення загального результату необхідно визначити відсоток відповідей, які оцінені в 1 бал. Він покаже загальну схильність до ризику. Далі можна підрахувати:

1) ступінь рішучості характеру, на яку вказує частка оцінок в 1 бал, отриманих при відповідях на питання: 1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40;

2) ступінь безвідповідальності показує частка оцінок в 1 бал при відповідях на питання: 1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 40;

3) схильність до стратегії, яку характеризують аналогічні відповіді на питання: 1, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39;

4) інтуїтивність у справі прийняття рішень, про прихильність до якої свідчить відсоток відповідей з оцінкою в 1 бал на питання: 6, 10, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38;

5) здатність до творчості і оригінальних рішень, яку видно з частки таких оцінок при відповідях на питання: 1, 3, 17, 20, 22, 23, 30, 32, 45

Аналіз результатів тесту можна проводити і за іншими конкретними позиціями. При цьому потрібно мати на увазі, що ідеальних людей не існує, і протилежні відзначеним властивості, а саме, обережність, відповідальність,

раціональність, консервативність, схильність до тактичних рішень, зовсім не є поганими. Відповідно до відомої приказки «золотий» є все ж середина: ступінь прояву властивостей в межах 35-65% слід визнати нормальною.

ТЕМА 4. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

4.1. Поняття кадрового планування

4.2. Види планування роботи з персоналом підприємства

4.3. Методи визначення потреби підприємства у персоналі

4.1. Поняття кадрового планування

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством [39].

Планування персоналу можна визначити як процес, за допомогою якого організація забезпечується потрібною чисельністю людей потрібної кваліфікації в потрібному місці і в потрібний час.

Таким чином, планування персоналу є в більшості випадків вторинним, похідним стосовно загальної системи внутрішньофірмового планування, і плани з персоналу доповнюються та конкретизуються іншими видами планів і програм. За допомогою кадрового планування можна визначити:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні;
- які вимоги висуваються до тих чи інших категорій працівників (професійно - кваліфікаційні моделі посад);
- яким чином залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал;
- як використовувати персонал відповідно до його потенціалу;
- як забезпечити розвиток цього потенціалу, підвищити кваліфікацію людей;
- як забезпечити справедливу оплату праці, мотивацію персоналу і вирішити його соціальні проблеми;
- якими будуть витрати на заплановані заходи [19].

Планування персоналу здійснюється як в інтересах підприємства, так і в інтересах працівників. Крім того, планування персоналу повинне служити мотивацією вищої продуктивності праці і задоволення роботою, враховувати інтереси всіх зайнятих в підприємстві осіб. Для ефективного планування персоналу необхідно, щоб воно було об'єднане зовні і внутрішньо. Зовні воно повинно бути інтегроване в загальний процес планування (рис.4.1) .

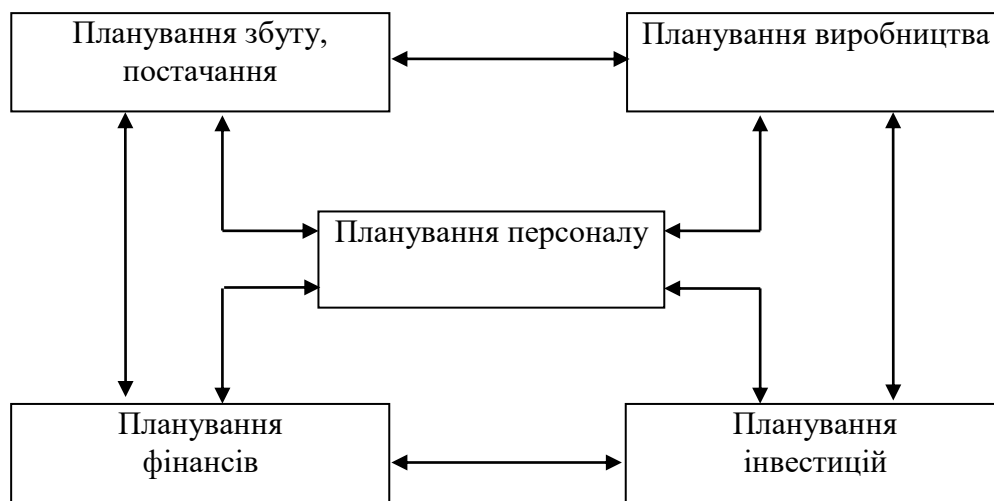


Рис. 4.1. Взаємозв'язок основних видів планування

Внутрішньо повинні бути взаємопов'язані всі складові елементи планування персоналу (рис. 4.2).

Початковою ланкою процесу кадрового планування виступає планування потреби в персоналі. Під потребою в персоналі розуміють працівників, потрібних для майбутнього цілеспрямованого виконання задач підприємства, в кількісному, якісному, часовому та просторовому відношенні [93, С.216]. При плануванні потреби в персоналі слід розрізняти його загальну та додаткову потребу.



Рис. 4.2. Складові частини планування персоналу

Під загальною потребою розуміють весь склад кадрів по кожній категорії працівників, необхідній для галузі, підприємства в поточному або перспективному періоді для вирішення виробничих завдань з найвищою ефективністю і якістю. Склад персоналу в даному випадку характеризується потрібною кількістю працівників по професіях (спеціальностях) для заміщення всіх робочих місць із зазначенням їх переліку по кожній професії (спеціальності).

Загальна потреба підприємства в персоналі ($Ч$) визначається відношенням запланованого обсягу товарообігу (T_3) до запланованої продуктивності праці ($ПП_3$) формула (4.1):

$$Ч = \frac{T_3}{ПП_3} \quad (4.1)$$

Додаткова потреба — це склад кадрів по кожній категорії працівників, що необхідна галузі, підприємству в поточному або перспективному періоді додатково до наявного складу, який склався на початок періоду [19]. У додаткову потребу прийнято включати: чисельність працівників у зв'язку з розширенням виробництва, реконструкцією підприємств, вибуттям працівників (природного та з інших причин) та ін. Якщо від загальної потреби в персоналі відняти наявний фактичний склад персоналу і врахувати майбутні зміни в ньому (наприклад, вихід на пенсію, переведення, звільнення), то отримаємо додаткову потребу в персоналі.

Баланс додаткової потреби в персоналі являє собою комплексний, науково обґрунтований документ, що визначає на конкретний період потребу в персоналі як у цілому, так і в розрізі окремих категорій і професій; джерела задоволення цієї потреби; форми і методи необхідної професійної підготовки. Кожна з цих складових має свою специфіку розрахунку.

На практиці даний баланс розробляється таким чином. Технічні служби намічають перспективні напрямки удосконалення виробництва і розвитку підприємства. Служба організації праці визначає у зв'язку з цим потребу в персоналі. Кадрова служба розраховує баланс загальної потреби в персоналі з урахуванням змінюваності, додаткового вивільнення внаслідок удосконалення організації і технології; намічає джерела задоволення цієї потреби, разом з економічною службою розраховує необхідні витрати на набір, оплату посередницьких послуг, навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації; організовує і практично здійснює всю роботу з персоналом, корегує баланс у випадку зміни ситуації [19].

Процес планування персоналу, як і загальне планування, базується на принципах, тобто правилах, яких необхідно дотримуватись в процесі його здійснення.

Принципи кадрового планування:

- науковість - застосування наукових даних, норм і нормативів;
- безперервність - планування розглядається не як одиничний акт, а як

постійний повторювальний процес;

- масовість - залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани;

- гнучкість — можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються;

- узгодження планів щодо персоналу у формі координації та інтеграції;

- повнота - планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці;

- точність - дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних та якісних характеристик персоналу;

- економічність - витрати на складання плану повинні бути меншими, ніж ефект від його виконання;

- створення необхідних умов для виконання плану -забезпечення необхідними ресурсами [39].

Оскільки сьогодні персонал є вирішальним чинником діяльності будь-якого підприємства, про ефективність його планування свідчить ступінь досягнення організаційних цілей.

Цілі і задачі кадрового планування узагальнено можна представити у виді схеми, наведеної на рис. 4.3.

Кадрове планування повинно забезпечувати:

- максимальне розкриття здібностей працівників;
- мотивацію працівників;
- урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих у підприємстві рішень.

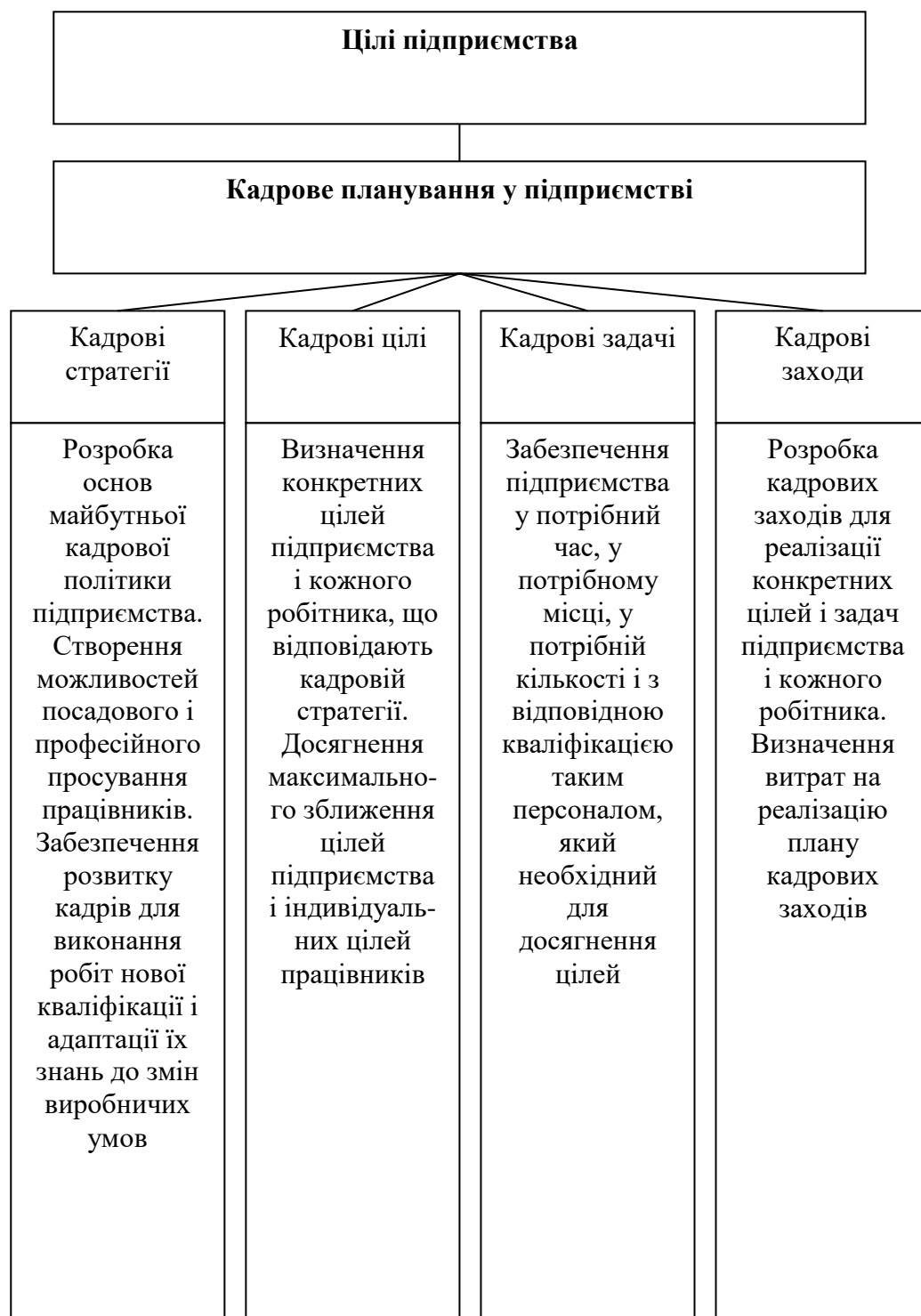


Рис. 4.3. Цілі і задачі кадрового планування у підприємстві

Джерело: [5].

Ефективне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства завдяки:

- оптимізації використання персоналу. Детальне планування дозволяє виявити та ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць;

переведення працівників на інші робочі місця; реорганізації виробничих процесів;

- удосконалення процесу наймання працівників;
- організації професійного навчання. Детальна розробка плану професійного навчання дозволяє забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і досягти реалізації цілей підприємства з меншими витратами;
- скорочення загальних витрат на робочу силу за рахунок послідовної та активної політики на ринку праці [5].

Виділяють 3 етапи планування потреби у персоналі:

1. Оцінка наявного персоналу

Оцінка наявного персоналу будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних підприємства.

Аналіз наявних трудових ресурсів ведеться на момент оцінки в кількісному і якісному аспектах. Кількісний аналіз чисельності персоналу здійснюється в розрізі підрозділів і окремих посад.

Якісний аналіз ведеться з урахуванням розроблених у підприємстві професіограм, а також характеристик працівників, що займають ці посади (кваліфікація, навички, найбільш важливі особистісні характеристики і т.д.).

Так, аналіз і оцінка персоналу базуються на:

- об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.);
- структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві);
- переліку задач, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться);
- відповідальності за людей, матеріальні і фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність);
- втратах часу (із причин);
- характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна);
- режимі роботи;
- основній і додатковій заробітній платі, преміях;

- соціальних виплатах;
- робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики);
- фізичних, економічних, соціальних умовах праці і т.д.

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі

Оцінка майбутніх потреб у персоналі являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Планова потреба в трудових ресурсах визначається відповідно до запланованого обсягу діяльності, обумовленого обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, згідно індивідуальних вимог, які висуваються до працівника кожною посадою.

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі

Метою розробки даної програми є забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами. Вона передбачає залучення додаткових трудових ресурсів, їхнє вивільнення або перерозподіл.

У програму забезпечення персоналом доцільно включити три розділи.

Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Графік потреби в персоналі складається на основі графіків, що розроблюються лінійними і функціональними підрозділами підприємства. Він включає дати виникнення вакантних посад і скорочення їхньої кількості у планованому періоді. Відповідно до прогнозованих змін наводяться основні вимоги до працівників, необхідних для заміщення вакантних посад.

Другий розділ включає перелік заходів щодо досягнення або підтримки кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою у персоналі і

наявними людськими ресурсами.

Третій розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів А також є обґрунтуванням доцільності впровадження програми забезпечення людськими ресурсами. Він містить розрахунок витрат, необхідних для реалізації заходів, перерахованих у другому розділі. Оцінку ефективності програми можна здійснити шляхом порівняння встановлених нормативів з витратами, передбаченими програмою. Наприклад, встановлений норматив витрат на наймання одного працівника порівнюється з питомими витратами, передбаченими програмою. Для визначення витрат щодо наймання, передбачених програмою, загальні витрати щодо наймання поділяються на потребу в залученні додаткового персоналу. Загальна ефективність розробленої програми оцінюється в процесі її функціонування. У якості критеріїв оцінки можна використовувати такі показники, як: плінність кадрів, набраних за даною програмою, результативність праці персоналу, найнятого в процесі реалізації програми, динаміка загальних показників ефективності роботи підприємства до і після впровадження програми та ін [5].

4.2. Види планування роботи з персоналом підприємства

Планування персоналу включає: планування потреби в персоналі; планування залучення працівників; планування трудової адаптації; планування вивільнення і скорочення працівників; планування вивільнення кадрів; планування професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу; планування трудової кар'єри працівників; планування витрат на персонал.

Таким чином, планування кадрової роботи включає науково обґрунтоване визначення перспективної і поточної потреби в кадрах необхідних спеціальностей і кваліфікації, визначення ефективності використання кадрів на виробництві, форм і видів їх підготовки і підвищення кваліфікації; визначення оптимальної розстановки, висунення керівних працівників і фахівців у резерв.

У залежності від тривалості планового періоду, цілей та умов планування

розрізняють три види планування: стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), поточне (оперативне).

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на 10-15 років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. До того ж, визначаються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства; обирається метод (стратегія) досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді концепцій і програм розвитку, протоколів намірів.

На тактичному рівні загальні цілі конкретизуються на коротший період – 2-5 років, і відповідно до поставлених завдань залучаються необхідні ресурси. Строк у 2-5 років зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування і освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, вирішення масштабних задач по соціальному розвитку підприємства.

Результати тактичного планування оформлюють, як правило, документом економічного і соціального розвитку підприємства. Плани реалізації конкретних підприємницьких проектів на тактичному рівні (плани реконструкції, впровадження нових технологій, створення підприємств і т.п.), які вимагають залучення до цих процесів інвестицій, розробляють у формі бізнес-планів.

На оперативному рівні вирішуються поточні завдання, які обумовлені кон'юктурою ринку, і, відповідно, плани розробляються у межах року. В річних планах завдання тактичного планування конкретизуються, уточнюються на основі вивчення руху персоналу, потреб виробництва. Планові розрахунки проводяться, як правило, у кварталному розрізі.

Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть найважливіших завдань не повинно суперечити стратегічним і тактичним цілям підприємства [5].

Процес планування знаходить своє логічне завершення в плані. Планом

називається офіційний документ, у якому відображаються прогнози розвитку підприємства і окремих сторін його діяльності (у даному випадку – персоналу) у майбутньому; проміжні і кінцеві задачі і цілі, що стоять перед ним і його окремими підрозділами у відповідній сфері; механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; стратегії на випадок надзвичайних обставин. [19].

Існує три основних типи планів. По-перше, плани-цілі, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкту управління і його окремих елементів у майбутньому, що, однак, ніколи не пов'язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами. Плани-цілі використовуються при великих термінах або при принциповій непередбачуваності конкретних подій у майбутньому, що обумовлює їхню невизначеність. У плануванні персоналу цей вид планів не має практичного значення.

По-друге, плани для повторюваних дій, що вказують їхні терміни, а також порядок здійснення в стандартних ситуаціях. У плануванні персоналу це можуть бути, наприклад графіки роботи і схеми розстановки працівників по робочих місцях при замінах.

По-третє, плани для неповторюваних дій, що складаються для рішення специфічних проблем, які виникають у процесі розвитку і функціонування підприємства. Такі плани можуть мати на увазі програми, наприклад щодо поліпшення умов праці [19].

По термінах виконання плани прийнято ділити:

- на довгострокові (від трьох до п'яти років і більше) , що відносяться в основному до категорії планів-цілей, що визначають загальну стратегію підприємства;
- середньострокові (від року до трьох років). У рамках середньострокового плану конкретизуються прогнозовані на перспективу показники, виявляються розбіжності з прогнозами. Середньостроковий план передбачає деталізацію розділів і показників. Вони виконуються у вигляді різного роду програм (план по праці, план маркетингу, фінансовий план тощо),

бюджетів (план доходів і прибутку), мережових графіків і ін;

- короткострокові, різновидом яких є оперативні, що складаються на термін від одного дня до одного року. Короткострокові плани реалізуються через складання календарних програм при контролі за їх виконанням [19, 100].

Розглянемо зміст ряду планів по персоналу і порядок їх складання на прикладі короткострокового плану потреби в кадрах.

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей підприємства та кожного працівника окремо, що охоплює планування усіх видів робіт з персоналом і складається, як правило, на рік.

Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства наведена на рис. 4.4.

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом потрібно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати таку інформацію:

- відомості про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час вступу на роботу тощо);
- дані про структуру персоналу (кваліфікація, статево-вікова структура, питома вага інвалідів, питома вага працівників, службовців, управлінців);
- плинність кадрів;
- втрати часу через простої, хвороби;
- дані про тривалість робочого дня (повністю чи частково зайняті, працюють в одну, декілька змін, у нічну зміну, тривалість відпустки);
- заробітна плата працівників і службовців (її структура, додаткова заробітна плата, надбавки тощо). Анкети складають так, щоб одержати основні дані для кадрового планування.

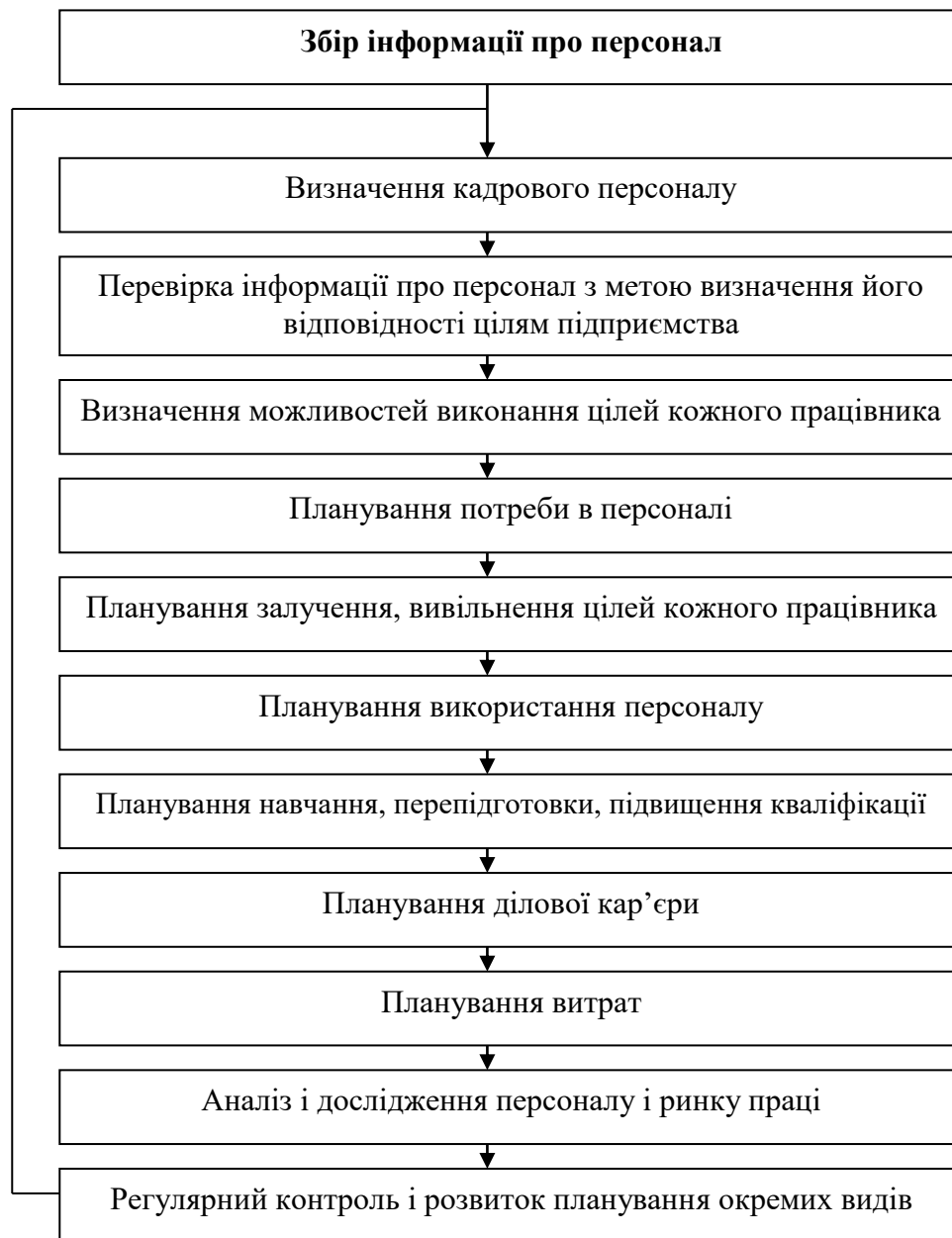


Рис. 4.4. Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства

Джерело: [4, 51]

Інформація про персонал повинна відповідати таким вимогам:

- простота: означає, що інформація повинна мати стільки даних, тільки тих і в тому обсязі, скільки потрібно в конкретному випадку;
- наочність: дані повинні бути представлені так, щоб можна було швидко визначити основні дані; для цього потрібно використовувати таблиці, графіки;
- однозначність: дані повинні бути зрозумілими і мати однозначне

тлумачення;

- співставлення: дані наводяться у співставлених одиницях і застосовуються до тих об'єктів, де це можливо;
- актуальність: дані мають бути оперативними, своєчасними;
- наступність: дані про персонал, які наводяться за різний період, повинні розраховуватись за однією методикою [51].

У межах термінових планів з персоналу виділяють такі їх види:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, у межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на зайняття тих чи інших посад або робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з урахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з кадрами, що звільняються, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення: за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію і т.д. Відношення підприємства до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації;

- встановлення часу, в межах якого буде проходити звільнення;
- виявлення кандидатур на переміщення в межах підрозділів або підприємства;
- регламентація засобів матеріального стимулювання добровільного або дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

- характеристику вимог до працівників;
- розрахунок потреби у персоналі;
- джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;
- напрямки і форми підвищення кваліфікації;
- розмір потрібних витрат.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення – це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з початку прийняття працівника і до його звільнення з роботи. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий період і на перспективу, але й те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на службове просування.

4. Планування продуктивності праці та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми: впровадження сучасних принципів і методів управління; зміни організаційної структури; освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, куди включається: основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові роз'їзди; витрати на професійний розвиток; придбання спецодягу і т.д.

Система планування роботи з персоналом повинна включати такі показники:

- чисельність персоналу за категоріями і посадами;

- питома вага працівників апарату управління у загальній чисельності працівників;
- витрати на апарат управління;
- кількість працівників, що повинні навчатися у різних навчальних закладах (зокрема, підготовка резерву кадрів управління);
- кількість навчальних місць у системі підготовки і підвищення кваліфікації кадрів;
- рух персоналу різних категорій і професійних груп і т.д.

Це дозволяє по-справжньому комплексно охопити плануванням усі найважливіші ланки, проблеми і процеси роботи з персоналом. При цьому ведуче місце в системі планування кадрової роботи займає розробка планів потреби в персоналі і джерел її забезпечення.

4.3. Методи визначення потреби підприємства у персоналі

Визначення перспективної потреби в персоналі представляє собою складну задачу. До теперішнього часу розроблено багато методів прогнозування потреби в людських ресурсах. Умовно їх можна поділити на економічні й математичні. До економічних відносяться методи насиченості, нормування праці, штатно-нормативний та інші; до математичних — методи екстраполяції, кореляційно-регресійного аналізу, експертних оцінок, імітаційного моделювання і т.п.

При розробці довгострокових планів для визначення потреби в кваліфікованому персоналі доцільно використовувати *нормативний метод*, який передбачає розрахунок загальної чисельності працівників на основі планового обсягу виробництва (продукції, робіт, послуг) і прогресивних норм виробітку. Недоліком даного методу є необхідність постійного перегляду всієї системи норм та нормативів, що представляє складний і трудомісткий процес.

Поряд з даним методом для визначення потреби в спеціалістах використовують штатний, штатно-номенклатурний та штатно-нормативний методи.

Штатний метод передбачає використання типових схем управління виробництвом і типових штатних розкладів. Він простий і не трудомісткий. Однак, його недолік полягає в перенесенні пропорцій, що склались в штатних розкладах, на перспективу і слабке врахування змінних потреб виробництва.

Штатно-номенклатурний метод передбачає визначення додаткової потреби в спеціалістах на основі співставлення штатних розкладів і номенклатури посад. Цей метод може забезпечити точність за умови, що потреба в спеціалістах в штатних розкладах визначена правильно на основі науково обгрунтованого розрахунку.

Штатно-нормативний метод зводиться до визначення потреби в персоналі за нормативами штатних посад для різних видів діяльності. В основу розрахунку покладено фактори, що впливають на потребу в спеціалістах, а сам метод базується на дослідженні виконуваних ними функцій і більш достовірно відображає прогнозовану чисельність.

Знаходить застосування і *метод насиченості*, який зводиться до визначення загальної та додаткової потреби в спеціалістах на перспективу на основі норм насиченості в базисному періоді з урахуванням необхідності їх підвищення або зниження в плановому періоді. Цей метод переважно дає оцінку тенденції чисельності спеціалістів, що вже склалася, не відображаючи рівня забезпеченості ними. Він використовується у випадку неможливості отримання необхідних для планових розрахунків даних чи при виявленні потреби в спеціалістах на довгу перспективу. Головним його недоліком є відсутність обгрунтованої розрахункової бази.

Деякі вчені, вважаючи методи на основі нормування праці спеціалістів досить трудомісткими, пропонують використовувати *методи математичної статистики*, які дозволяють враховувати залежність, обумовлену зміною чисельності персоналу і техніко-економічних показників. Ці методи можуть привести до задовільних результатів при наявності даних про характер перспективного зв'язку між факторними і результативними показниками. Чисельність управлінського персоналу часто визначають за допомогою *методу*

множинної кореляції, оскільки він може бути використаний при планових розрахунках в цілому по галузі. Однак, він не враховує перспективні структурні зміни в складі спеціалістів по підприємствах. До того ж, зв'язок між чисельністю управлінського персоналу окремих функціональних груп і відповідними техніко-економічними показниками не носить лінійного характеру. Враховуючи це, доцільно доповнювати методи математичної статистики *методом експертних оцінок*, який базується на врахуванні думки досвідчених спеціалістів при визначенні потреби в людських ресурсах.

В практиці планування потреби в персоналі має місце і *метод порівнянь*, суть якого полягає в тому, що на основі аналізу явищ і процесів у високорозвиненій системі в цілому робиться проектування для менш розвиненої системи.

Найпростішим із застосовуваних на практиці й описаних в літературі методів є *метод екстраполяції*, який передбачає аналіз зміни чисельності персоналу за минулий період і перенесення виявлених тенденцій (з деяким корегуванням) на значення показників у плановому періоді. Однак використання даного методу в практиці планування не дозволяє об'єктивно враховувати вплив факторів виробничої діяльності галузі на потребу в спеціалістах, а також змін в розвитку підприємств і зовнішнього середовища. Тому доцільніше використовувати *метод скорегованої екстраполяції*, який враховує зміни в співвідношенні факторів, що визначають чисельність працівників.

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. [4].

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, перш за все, цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. Так, при чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються

протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей – вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології – потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямків змін потреби підприємства в персоналі належать:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки і т.д.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості зовнішніх чинників існує декілька найбільш важливих, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема:

- джерела робочої сили;
- темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки і технологій;
- політичні зміни;
- конкуренція;
- стан ринку збуту та ін.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в персоналі, є основою її планування.

Контрольні запитання:

1. Що розуміється під кадровим плануванням?
2. Які складові частини планування персоналу підприємства?
3. Яка мета та завдання планування роботи з персоналом у підприємстві?
4. Які основні етапи планування потреби в персоналі?
5. Які є види планування роботи з персоналом підприємства?
6. Які є методи визначення потреби підприємства в персоналі?

Практичне завдання

Планування персоналу в підприємстві

Мета: Вивчення методів прогнозування потреб в персоналі, розгляд практичних ситуацій із визначення потреби у персоналі.

Завдання: Визначити додаткову потребу підприємства в персоналі.

Підприємство в поточному році виробило продукції на 40 млн грн. Чисельність працівників основного виробництва складала 600 осіб, допоміжних – 60 осіб, службовців – 70 осіб. Загальне число годин, відпрацьованих в основному виробництві, дорівнює 1 052 000 люд.-год. Річні коефіцієнти природного вибуття робітників за попередні 3 роки: $K_{p1}=3,0$; $K_{p2}=2,9$; $K_{p3}=3,1$; службовців: $K_{p1}=1$; $K_{p2}=2,5$; $K_{p3}=1,5$.

При розрахунках необхідно враховувати такі прогнози:

- 1) об'єм виробництва (в порівнянних цінах) збільшиться на 15 %;
- 2) впровадження нової технології виробництва продукції дозволить збільшити продуктивність праці основних робітників на 10 %;
- 3) введення нових форм організації праці персоналу дозволить збільшити ефективність використання робочого часу на 7 %

Методичні рекомендації до виконання

Визначення загальної та додаткової потреби підприємства в робітниках та службовцях передбачає виконання дій у наступній послідовності:

1. Визначення обсягу виробництва продукції у плановому році.
2. Визначення загальної трудомісткості виробничої програми шляхом ділення обсягу виробництва на продуктивність праці у плановому році. Для розрахунку продуктивності праці у плановому році необхідно використати інформацію про рівень продуктивності праці у базовому році та її зростання у плановому році.
3. Розрахунок річного планового фонду продуктивного часу робітника основного виробництва.
4. Розрахунок планової чисельності робітників основного виробництва здійснюється за формулою (4.2):

$$\text{Ч}_{\text{ОРП}} = \text{T} / \Phi \quad (4.2),$$

де $\text{Ч}_{\text{ОРП}}$ - чисельність робітників основного виробництва,

T – загальна трудомісткість виробничої програми, люд/год.

Φ – річний фонд робочого часу середньоспискового працівника основного виробництва.

5. Розрахунок загальної чисельності допоміжних робітників здійснюють за формулою (4.3):

$$\text{Ч}_{\text{ДРП}} = (\text{Ч}_{\text{ДРБ}} * \text{Ч}_{\text{ОРП}}) / \text{Ч}_{\text{ОРБ}} \quad (4.3),$$

де $\text{Ч}_{\text{ДРП}}$ - чисельність допоміжних робітників,

$\text{Ч}_{\text{ДРБ}}$ - чисельність допоміжних робітників у базовому році,

$\text{Ч}_{\text{ОРБ}}$ - чисельність робітників основного виробництва у базовому році.

6. Визначення загальної потреби в робітниках на кінець планового року за формулою (4.4):

$$\text{Ч}_{\text{РП}} = \text{Ч}_{\text{ОРП}} + \text{Ч}_{\text{ДРБ}} \quad (4.4)$$

7. Додаткова потреба в робітниках основного і допоміжного виробництва визначається за формулою (4.5):

$$\text{Д} = \text{Д}_{\text{РП}} + \text{Д}_{\text{В}} \quad (4.5),$$

де $\text{Д}_{\text{РП}}$ - додаткова потреба робітників основного і допоміжного виробництва у зв'язку із розширенням обсягів виробництва продукції чи збільшенням об'єму роботи;

$\text{Д}_{\text{В}}$ - додаткова потреба на відтворення природного вибуття робітників основного і допоміжного виробництва.

Додаткова потреба робітників основного і допоміжного виробництва у зв'язку із розширенням обсягів виробництва продукції чи збільшенням об'єму роботи розраховується за формулою (4.6):

$$Д_{РП} = Ч_{РП} - (Ч_{ОРБ} + Ч_{ДРБ}) \quad (4.6)$$

Додаткова потреба на відтворення природного вибуття робітників основного і допоміжного виробництва визначається за формулою (4.7):

$$Д_{В} = Ч_{РБ} * К_{В} \quad (4.7)$$

де $Ч_{РБ}$ - чисельність робітників основного і допоміжного виробництва у базовому році ,

$К_{В}$ - коефіцієнт природного вибуття робітників в середньому за 5 років.

Коефіцієнт природного вибуття робітників в середньому за 5 років визначається за формулою (4.8):

$$К_{В} = (К_1 + К_2 + К_3 + К_4 + К_5) / 5 \quad (4.8)$$

8. Визначення загальної потреби в службовцях за формулою (4.9):

$$Ч_{СП} = (Ч_{ОРП} + Ч_{ДРБ}) * Н \quad (4.9),$$

де $Н$ – коефіцієнт насиченості службовцями, який визначається як відношення чисельності службовців на кінець базового періоду до загальної чисельності робітників у базовому періоді.

9. Визначення додаткової потреби в службовцях розраховується за формулою (4.10):

$$D_c = D_{pc} + D_{vc} \quad (4.10)$$

де D_{pc} - додаткова потреба службовців у зв'язку із розширенням обсягів виробництва продукції чи збільшенням об'єму роботи;

D_{vc} - додаткова потреба на відтворення природного вибуття службовців.

Додаткова потреба службовців у зв'язку із розширенням обсягів виробництва продукції чи збільшенням об'єму роботи розраховується за формулою (4.11):

$$D_{pc} = Ч_{сп} - Ч_{сб} \quad (4.11)$$

Додаткова потреба на відтворення природного вибуття службовців визначається за формулою (4.12):

$$D_{vc} = Ч_{сб} * K_{vc} \quad (4.12)$$

де $Ч_{сб}$ - чисельність службовців у базовому році ,

K_{vc} - коефіцієнт природного вибуття службовців в середньому за 5 років.

Коефіцієнт природного вибуття службовців в середньому за 5 років визначається за формулою (4.13):

$$K_{vc} = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5) / 5 \quad (4.13)$$

10. Визначення загальної потреби підприємства в персоналі за формулою (4.14):

$$Ч_{п} = Ч_{рп} + Ч_{сп} \quad (4.14)$$

Психологічний практикум [19].

Планування передбачає здатність до раціональних дій, яка може бути перевірена за допомогою пропонованого частково жартівливого тесту. Для його виконання Вам необхідно вибрати найбільш підходящий варіант відповіді і нарахувати собі кількість балів, що стоїть після нього в дужках.

1. Чи доводиться Вам братися за дві роботи одночасно?

Рідко (1); часто (0); ніколи (2).

2. Чи купуєте Ви дорогі речі, навіть якщо знаєте, що потім важко буде звести кінці з кінцями?

Ніколи (2); завжди (0); іноді (1).

3. Якщо Вам сподобається гарна річ, чи зупинить Вас ціна?

Ніколи (0); іноді (1); завжди (2).

4. Якщо у Вас зіпсується побутовий прилад, купите Ви новий або спробуєте відремонтувати старий?

Куплю (0); залежить від піни (1); полагоджу сам (2).

5. Що Ви будете робити, якщо порветься шкарпетка?

Зашию (2); на всяк випадок збережу іншу (1); викину обидва (0).

6. Вимикаєте Ви світло, коли воно не потрібне?

Ніколи (0); іноді (1); завжди (2).

7. У якому випадку Ви телефонуйте по телефону?

Як правило, у справі (2); як доведеться (1); люблю поговорити (0).

8. Чи вдається вам одночасно виконати декілька завдань?

Так (2); дивлячись які справи (1); немає (0).

9. Що Ви робите зі старими газетами?

Викидаю (0); зберігаю (1); здаю в макулатуру (2).

10. Чи купуєте ви більше хліба, ніж потрібно?

Так (0); іноді (1); ні (2).

11. З'їдаєте Ви все, що лежить на Вашій тарілці?

Завжди (2); іноді залишаю (1); ніколи (0).

12. Ви обережно носите одяг і взуття?

Так (2); не завжди (1); ні (0).

13. Дбайливо Ви ставитеся до чужих речей?

Ні (0); так (1); дбайливіше, ніж до своїх (2).

Якщо Ви набрали більше 20 балів, Ви дуже раціональні і успішно впораєтеся з обов'язками плановика. Якщо число балів складає від 13 до 19, Вам теж можна доручати складати плани, але при цьому контролювати, бо іноді Ви любите показати широту натури, в тому числі і за рахунок фірми.

При числі набраних балів від 6 до 12 Ви можете лише допомагати іншим, оскільки бажання економити охоплює Вас лише іноді і Ви відмовляєте собі та іншим в усьому необхідному, але коли воно пройде, всіма силами надолжуєте згаяне. Нарешті, якщо число балів у Вас менше 6, до планової діяльності Вас підпускати не можна, бо Ви безтурботні.

ТЕМА 5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

- 5.1. Суть процесу підбору працівників
- 5.2. Критерії та етапи відбору персоналу в організацію
- 5.3. Професійна орієнтація в системі управління персоналом.
- 5.4. Управління трудовою адаптацією.

5.1. Суть процесу підбору працівників

Вихідним етапом в процесі управління персоналом підприємства є підбір кадрів. Від того, яким чином проведений підбір і які люди відібрані для роботи у підприємстві, залежить уся наступна діяльність в процесі управління людськими ресурсами. [51].

У високій ефективності процедури наймання кадрів повинен бути зацікавленим лінійний менеджер, який безпосередньо керує людськими ресурсами. Саме він може реально передбачати майбутню потребу в персоналі, оскільки він детально знає поточну ситуацію і плани розвитку свого підрозділу. Лише лінійний керівник може сформулювати конкретні вимоги до кандидата на вакантну посаду (професійні, ділові і особистісні), що забезпечить найбільш швидку адаптацію майбутнього працівника в конкретному колективі.

Тому саме лінійний керівник повинен посісти в процесі наймання персоналу головні позиції при експертній ролі кадрових підрозділів. Разом з тим конкретні процедури підбору і відбору персоналу організовують і здійснюють фахівці із кадрових служб, оскільки саме вони мають необхідні для цього знання і досвід.

Наймання на роботу — це ряд дій, що здійснюються підприємством для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення його цілей [5].

Наймання персоналу — це і своєрідна торговельна угода. Кожна зі сторін прагне укласти її вигідно для себе: роботодавець — знайти найбільш придатного працівника для виконання конкретного виду робіт з урахуванням усього комплексу пропонованих до виконавця вимог, а працівник — одержати

роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, потребам (матеріальним, духовним, побутовим), його особистісним якостям, здібностям, тобто робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, але і його можливостям повною мірою оволодіти даною професією і якісно виконувати доручену роботу.

Вважається доцільним за 5—6 тижнів до офіційного оголошення конкурсу давати по неофіційних каналах інформацію не тільки про наявність місць, але і про усі очікувані переміщення. Правила обрання та інструкції повинні бути чітко сформульовані і обов'язкові для усіх. Кожен має право випробувати себе, а у випадку відмови одержати письмове мотивоване пояснення.

Завдяки тимчасовому залученню працівників на додаткову роботу, їх горизонтальному і вертикальному переміщенню у великих підприємствах формується внутрішній ринок праці. Його функціонування знижує витрати, створює для персоналу стимули, дозволяє швидко закрити найбільш важливі вакансії оперативним переміщенням, зберегти найбільш кваліфіковану частину персоналу, підтримує стабільність колективу [5].

Розглянемо етапи підбору кандидатів:

1. Аналіз змісту роботи — це процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи [51].

Для того щоб відібрати відповідних працівників, потрібно детально знати, які завдання вони будуть виконувати під час роботи і які індивідуальні і суспільні характеристики цих робіт. Дану інформацію одержують за допомогою аналізу змісту робіт.

Для аналізу змісту роботи використовують такі методи:

- 1) спостереження (використовують, якщо аналізуються рутинні роботи);
- 2) аналіз інформації, отриманої від безпосередніх виконавців і їхніх керівників (проте при такому дослідженні спостерігається сильний вплив суб'єктивних факторів, тому що на будь-якому посадовому рівні, як правило, перебільшують важливість своєї роботи);

3) метод прямого систематичного аналізу стану роботи (аналізуються: пункти відповідальності; робочі взаємини; вимоги, які висунуті роботою; умови праці; перевірка виконання роботи).

При цьому використовується перелік контрольних питань:

- метод ключових слів (що робиться? коли це робиться? чому це робиться? де це робиться? як це робиться?);

- пункти відповідальності (відповідальність за підлеглих; відповідальність за устаткування, матеріали, інструменти; фінансова відповідальність);

- робочі взаємовідносини (взаємовідносини з вищими працівниками, взаємовідносини з колегами, взаємовідносини з працівниками інших відділів, взаємовідносини з громадськістю, клієнтами, взаємовідносини з підлеглими);

- вимоги, що висувуються роботою (необхідний рівень продуктивності і результатів праці, необхідні навички і досвід, необхідні аналітичні здібності, необхідні фізичні дані і стан здоров'я, необхідний рівень мотивації і соціальні навички);

- умови праці (фізичні умови і навколишнє середовище, соціальні умови і робочий колектив, економічні умови, включаючи питання оплати праці);

- перевірка виконання роботи (перевірка роботи виконавцем, перевірка роботи начальником) [5].

На основі аналізу змісту роботи доцільно скласти посадову інструкцію У цьому документі коротко викладаються основні завдання, необхідні навички, відповідальність і повноваження виконавця.

2. Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду.

В процесі підбору персоналу у підприємство слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними вимогами.

На підставі попереднього аналізу слід якомога точніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства [51].

При визначенні кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова та уникати таких узагальнень, як «гарна зовнішність», «рівень освіти вище за середній» і т.д.

Як правило, при описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик:

- Фізичні дані: ріст; здоров'я; еталон зовнішності, необхідний для успішної діяльності; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.

- Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.

- Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.

- Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, спритність рук, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, художні, креативність.

- Інтереси: вирішення інтелектуальних проблем, практичні/конструктивні інтереси, суспільні, художні.

- Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.

- Мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до підприємства, влада, майстерність, вирішення проблем.

- Умови (які вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздки, здатність довго працювати, певний сімейний стан.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму.

Професіограма — це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);

- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду.

Під час складання психологічної професіограми застосовується така схема:

- техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці і т.п.);

- характеристика організації та умов праці на робочому місці;

- аналіз документації з плинності кадрів, даних про можливі нещасні випадки;

- детальний опис трудової діяльності працівника;

- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності.

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- освітні;

- демографічні;

- медико-біологічні;

- психофізіологічні;

- психологічні.

Перераховані вимоги повинні періодично уточнюватись у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства. Цей розділ складається на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації.

Важливим етапом процесу залучення персоналу є прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Так, кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистісних якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.[5]

3. Вибір джерел набору персоналу — необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначені на попередніх етапах вимоги.

Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучаючи спеціалізовані фірми. При визначенні оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основних фактори: розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу, і категорія необхідного фахівця.

Виділяють такі джерела набору персоналу (табл. 5.1);

- внутрішні (у межах підприємства);
- зовнішні (за межами підприємства).

Серед внутрішніх джерел набору персоналу можна виділити:

- працівників підприємства;
- друзів, знайомих і родичів працівників підприємства;
- колишніх працівників підприємства;
- колишніх кандидатів на вакантні посади.

До зовнішніх джерел набору персоналу у підприємство належать:

- засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні);
- оголошення в Інтернеті;
- передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «з вуст до вуст»);

- освітні організації (прямі контакти із школами, вищими навчальними закладами і т.д.);
- професійні клуби та асоціації;
- агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках і т.п.);
- переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (head-hunting);
- біржі праці та кадрові агентства;
- рекрутингові агентства.
- поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через торговельну мережу; постійних клієнтів; на ярмарках, презентаціях, семінарах та інших заходах) [5].

Таблиця 5.1

Джерела набору персоналу

Джерела	Переваги	Недоліки
Внутрішні	Працівники бачать приклад реалізованих можливостей сусіда по роботі. Кращі можливості оцінки працівників. Компанія знає переваги і недоліки працівника. Скорочення затрат на найм.	Загроза накопичення складних особистих взаємовідносин працівників. Застій в появі нових ідей і винаходів. Погане ставлення до людини з боку бувших колег.
Зовнішні	Вибір з більшого числа кандидатів. Поява нових ідей і прийомів роботи. Менша загроза виникнення інтриг всередині підприємства.	Довгий період звикання. Погіршення морального клімату серед давно працюючих. Робота нових працівників точно невідома. Великі затрати коштів.

Джерело: [51].

Рекламні оголошення про наймання працівників стосовно перелічених вище способів добору необхідних фахівців можуть або доповнювати їх, або бути основним джерелом наймання.

Мета такого оголошення — одержати ефективний результат з мінімально

можливими витратами.

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про:

- ключові елементи роботи;
- необхідну кваліфікацію;
- місцезнаходження підприємства;
- рівні підпорядкування (кому підкоряється претендент);
- передбачувану заробітну плату (ця інформація, як правило, вдвічі підвищує шанси на успіх).

При складанні і перевірці оголошення про прийом на роботу слід подбати про те, щоб воно створювало найкращий імідж підприємству. Його необхідно сприймати як захід «паблік рилейшнз», не забуваючи, однак, про те, що це оголошення про набір персоналу. Добре оформлене оголошення з ретельно виділеним текстом може підвищити в очах громадськості репутацію підприємства.

Виділяються деякі закономірності. Наприклад, оголошення в газетах майже однаково ефективні для запрошення працівників як із професійно-технічною, так і з управлінською орієнтацією. Приватні агентства з наймання найбільш ефективні для набору працівників управлінської, професійно-технічної і торговельної сфер. Випадкові кандидати, що зайшли до підприємства, — гарне джерело робочої сили для заводів, підприємств побутового обслуговування, сфери канцелярської діяльності і т.д. [51].

Оголошення повинно: формувати імідж підприємства, не містити дискримінаційних моментів, бути помітним, цікавим, коротким, визначеним, правдивим, законним, добре написаним, стимулювати підходящих людей до подання заяв, перешкоджати поданню їх небажаними людьми.

Таким чином, в практиці формування подібних оголошень не повинно бути ознак, що суперечать законодавству і здоровому глузду, наприклад, великої кількості обмежень, що зустрічаються безпосередньо в прямому тексті оголошень (до 30 років, тільки чоловік та ін.), або переліку тих якостей

кандидата, що згодом не будуть висуватися самою посадою.

Коли керівник розуміє значення іміджу підприємства для створення його привабливого образу або вакансії, застосовується особливий вид реклами — паблісіті (безкоштовна або платна, але не за рекламними розцінками, стаття про підприємство і про переваги роботи у ньому, що підготовлена керівництвом або службою персоналу).

Необхідно ретельно аналізувати кількість і склад осіб, що звернулися за оголошенням до підприємства. Якщо претендентів мало або зовсім немає, потрібно давати повторне оголошення або знижувати вимоги до кандидатів.

5.2. Критерії та етапи відбору персоналу в організацію

Підбір кандидатів є основою для наступного етапу – відбору майбутніх співробітників організації. Зміст цього етапу багато в чому залежить від традицій, культури організації, а також характеру посади, на яку підбирається кандидат. В загальному вигляді процес відбору може включати практично всі можливі етапи [146]:

- Первинний відбір
- Співбесіда з працівниками людських ресурсів.
- Довідки про кандидата
- Співбесіда з керівником підрозділу
- Випробування
- Рішення про найм

Первинний відбір починається з аналізу кандидатів с точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими мінімальними вимогами, що пред'являються підприємством і вакантним робочим місцем до потенційного працівника [146]. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади згідно зі специфікою виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: досвід, освіта, кваліфікація (наприклад, наявність прав на водіння автотранспортом), навички (володіння ПК і уміння працювати з певними

програмами), вік. Попередній відбір здійснюється менеджером з персоналу на основі аналізу резюме, представленого претендентом або використовуючи методи – аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку.

Резюме являє собою спосіб інформування роботодавця про найбільш важливі характеристики претендента на одержання робочого місця в даному підприємстві [5].

Грамотно складене резюме — одна зі складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета — привернути увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному відборі. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи.

Залежно від стажу, досвіду роботи, кваліфікації претендента виділяють такі види резюме:

- хронологічне (послідовно наводиться інформація про претендента починаючи з останніх подій у професійній діяльності);

- функціональне (складається претендентами, які мають досвід роботи в ряді підприємств, що спеціалізуються у певних сферах діяльності; у ньому наводиться послідовна характеристика кваліфікаційного розвитку за кожним із напрямків кар'єрного зростання);

- професійне (робиться акцент на професійних досягненнях претендента у певній сфері діяльності, важливих для успішної роботи на вакантній посаді в даному підприємстві).

На практиці найчастіше використовується комбінація перелічених типів.

Резюме, як правило, включає:

- Особисті відомості.
- Мету (слід конкретно вказати, яку мету має претендент, направляючи резюме в дане підприємство, наприклад, одержання певної посади).
- Дані про освіту.
- Дані про професійну діяльність (опис досвіду роботи наводиться у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад; увагу слід зосередити на

набутих досвіді, уміннях і навичках).

- Сферу професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).

За наявності великої кількості претендентів використовується комп'ютерна обробка представлених резюме. Вона заснована на їхньому ранжуванні залежно від кількості ключових слів (професійних термінів, назв підприємств, навчальних закладів, посад, стажу і досвіду роботи і т.д.). При вивченні резюме варто звернути увагу на культуру письма, стиль викладу.

Аналіз анкетних даних ґрунтується на тому, що біографія людини є надійним індикатором його потенціалу. Число питань анкети зазвичай коливається від 10 до 100. Анкета повинні бути складені спеціалістами в галузі соціології, психології та організації праці. Краще складати анкету окремо для кожного типу роботи в організації .

При використанні цього методу проводиться аналіз інформації, що міститься в заповнених кандидатом анкетах, порівнюються фактичні дані з «ідеальною моделлю». Наявність такої моделі є обов'язковою умовою проведення справедливого для кандидатів та ефективного для організації первинного відбору.

У тому випадку, якщо «ідеальна модель» відсутня, значно знижується ефективність відбору, оскільки рішення буде прийматися на основі суб'єктивної думки співробітників, що здійснюють обробку анкет.

Достоїнствами цього методу є простота і невеликі витрати. Недоліками методу є наявність інформації тільки про минуле кандидата і неможливість визначити його теперішній стан і потенціал зростання [146].

Тестування – метод за допомогою якого є можливість більш точно встановити сьогоденний стан кандидата з точки зору його відповідності вимогам посади.

Першочергово тести на професійну придатність застосовувалися для відбору представників професій, пов'язаних з підвищеним ризиком –

космонавтів, льотчиків, військових. У міру вдосконалення тестування та посилення уваги організацій до відбору персоналу багато з них почали використовувати тести для визначення потенціалу своїх керівників і фахівців.

Сьогодні в усьому світі широко використовують тестування для діагностики різних якостей і характеристик особистості - темпераменту, аналітичних здібностей, комунікабельності, швидкості реакції, пам'яті, лідерських даних.

Переваги тестування полягають у можливості більш-менш об'єктивної оцінки сьогоденного стану кандидата. Недоліки цього методу відбору кадрів – високі витрати; часто необхідність допомоги з боку професійних психологів, які вміють інтерпретувати результати тестування; умовність і обмеженість тестів, що не дають повного уявлення про кандидата, особливо про його майбутні можливостях; крім того, тести слабо виявляють позитивні якості людей в порівнянні з негативними.

Експертиза почерку, що отримала особливого поширення у Франції, є своєрідною різновидом тестування, що вимагає значно більш низьких витрат. Цей метод заснований на теорії, згідно якої почерк людини є достатньо об'єктивним відображенням його особистості і, отже, за допомогою аналізу почерку можна оцінити різні характеристики людини, у тому числі здатність виконувати певні виробничі функції. Привабливість аналізу почерку як методу первинного відбору кандидатів полягає в низьких витратах, однак він відрізняється одностороннім підходом і містить в собі високий ступінь ризику неадекватної оцінки потенціалу кандидатів. Тому він може використовуватися в якості одного з методів первинного відбору, що не має вирішального значення. Аналіз почерку і стилю викладу дозволяє, на думку фахівців, визначити ступінь інтелігентності, товариськості і сили волі кандидата [146].

Проведення співбесіди з представниками людських ресурсів. (також використовують термін «інтерв'ю») — наступна стадія відбору персоналу.

Співбесіда проводиться представником відділу кадрів. Його мета – більш детальне знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність

до виконання майбутньої роботи. У процесі співбесіди претендент повинен одержати також інформацію про підприємство і майбутню діяльність, що визначить ступінь його зацікавленості в пропонованій роботі. На цей аспект первинної співбесіди спеціалісти відділу кадрів звертають, як правило, значно менше уваги. Разом з тим одержання працівником найбільш повної інформації про характер майбутньої діяльності є важливим фактором зниження майбутньої плинності кадрів. Попередня співбесіда є також засобом реклами, що інформує про імідж підприємства. Усе це варто враховувати при підготовці до проведення попередньої співбесіди.

Головне завдання менеджера, що проводить інтерв'ю, — одержання та аналіз інформації. Тому в кожному інтерв'ю необхідно прагнути до удосконалення:

- техніки формулювання питань для одержання максимального обсягу необхідної інформації;
- критеріїв оцінки отриманої інформації і визначення її значення для прийняття рішення.

Основною метою відбіркової співбесіди (інтерв'ю) є одержання відповіді на питання: чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний він її виконувати?

В процесі відбіркової співбесіди повинні бути отримані відповіді на такі питання:

- чи зможе кандидат виконувати дану роботу?
- чи буде він її виконувати?
- чи підійде кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

[51].

Багато підприємств використовують стандартну схему проведення інтерв'ю, в основі якої лежить типова форма, що містить фіксований набір питань до кандидата. Але варто враховувати, що на різні посадові позиції може знадобитися розробка нових стандартних форм з урахуванням вимог до посади (наприклад, інтерв'ю при відборі продавця буде значно відрізнятися від

інтерв'ю при відборі директора магазину або комерційного директора торговельного підприємства).

Інтерв'ю не повинно створювати у кандидата враження, що його опитують за заздальгідь підготовленою анкетною. Кандидата слід заохочувати, щоб він більше розповідав про себе, про свій досвід, знання, ставив питання і пропонував свої ідеї.

В процесі співбесіди з представниками відділу людських ресурсів необхідно одержати інформацію за такими блоками:

1. Життєвий шлях, автобіографічні дані.

Особливу увагу необхідно приділити «білим плямам» — періодам часу, коли кандидат з певних причин не навчався або не працював, порівнюючи викладене у резюме (анкеті) із записами в трудовій книжці і документами про освіту.

2. Загальноосвітній рівень.

Визначається: базова освіта, конкретний навчальний заклад, факультет, напрям підготовки. Важливо визначити ставлення до навчання, ступінь теоретичної підготовки кандидата, тому слід вивчити його дані про підвищення кваліфікації або одержання інших видів освіти, суміжних спеціальностей, проходження курсів і т.п. В даний час курси підвищення кваліфікації можуть тривати від декількох днів до декількох місяців, тому тривалість перепідготовки може відігравати значну роль при визначенні кваліфікації кандидата.

3. Практичний досвід.

Визначається: час і місце роботи на конкретних посадах, зміст виконуваної роботи, функції і обов'язки, можливості виконання інших видів робіт, не передбачених посадовими обов'язками, можливості сполучення професій, спеціальні навички, загальні навички, досвід організаторської роботи або роботи на управлінських посадах. Переходячи до обговорення конкретної вакансії, варто поцікавитися у кандидата, як він розуміє зміст майбутньої роботи, чого чекає від підприємства, яке буде потрібно навчання для

ефективного виконання обов'язків, хто може охарактеризувати його як фахівця, з'ясувати можливість одержання рекомендацій.

4. Характеристика останнього місця роботи.

Багато одержати інформацію про: підприємство, у якому працює або працював кандидат, сферу його діяльності, обсяги виконуваних робіт, місце і посаду даного працівника в структурі підприємства, рівні відповідальності, умови організації трудової діяльності, рівень устаткування робочих місць. Також слід з'ясувати причини пошуку нової роботи, позитивні і негативні сторони попередньої діяльності кандидата, встановити період повідомлення про припинення трудових відносин, можливий час початку роботи у підприємстві.

5. Одержувана винагорода.

Для того щоб більш точно визначити оплату роботи для кандидата, необхідно точно з'ясувати систему оплати на попередньому місці роботи, додаткові умови і пільги, які мав кандидат, розмір оплати за місяць і його очікування, пов'язані з матеріальною винагородою на новому місці роботи, рівень добробуту родини.

6. Індивідуальні характеристики.

Оскільки ви наймаєте не тільки фахівця, але сподіваєтеся одержати лояльну до підприємства, морально стійку людину, необхідно з'ясувати його сімейний стан, цивільний статус, його захоплення. Особливу увагу треба приділити поведінковим реакціям кандидата під час інтерв'ю, спробувати сформулювати для себе припущення про його звичайну поведінку в робочому середовищі, інтелектуальні здібності, особистісні якості і властивості характеру, моральні характеристики, спробувати з'ясувати, як він «впишеться» у діючий колектив, рівень конфліктності, працездатності [5].

Деякі питання належать до фактичних даних і їх легко перевірити: наприклад, зовнішній вигляд, попередня робота, кваліфікація. Але інші неможливо з'ясувати прямо. Так, неможливо ставити питання: «Ви розумні?», «Продемонструйте мені Ваші здібності» і т.п. Дану інформацію слід

отримувати непрямым шляхом і підводити до відповідних висновків. Наприклад, про інтелект людини можна судити по таких непрямих ознаках, як: загальний світогляд, поведінка під час співбесіди, інтереси і т.д.

В процесі відбіркової співбесіди слід також з'ясувати, чи буде кандидат виконувати запропоновану роботу і чи буде він якнайкраще відповідати вимогам, що ставляться до даної роботи. Тому необхідно зібрати інформацію про те, що являє собою претендент. При цьому не слід ігнорувати такі важливі сфери людського життя, як заняття у вільний час і в роки навчання. Ретельне опитування кандидата під час інтерв'ю про те, як він проводить свій вільний час, допоможе здобути потрібне уявлення про нього. Чи товариський він? Чи енергійний? Чи можуть зовнішні інтереси (хобі) перешкодити роботі? З яким типом людей ця людина може ладити і чи є працівники вашого підприємства саме такими людьми?

Якщо співбесіду проводять небагато фахівців, слід розподілити ролі між ними, тому що кожному повинна бути визначена конкретна «сфера діяльності» і кожен з них повинен утримуватися від своїх зауважень і коментарів у ході співбесіди.

В ході відбіркової співбесіди 70 % часу повинен говорити кандидат і 30%- інтерв'юер. Це вимагає від менеджера уміння формулювати питання.

Основні уміння, якими повинен володіти менеджер для проведення відбіркової співбесіди:

- уміння ставити питання;
- уміння контролювати хід співбесіди;
- уміння слухати (сприймати почуте, запам'ятовувати, аналізувати);
- уміння складати судження або приймати рішення.

Існують різноманітні прийоми, що з більшою ефективністю дозволяють «стежити» за процесом співбесіди. Звичайно, вони не є універсальними засобами, що гарантують успіх, але їх корисно застосовувати і випробовувати у практиці проведення співбесіди [51].

Для того щоб кандидат сказав більше про те, про що його запитують,

ставлячи питання або закінчуючи репліку, слід:

- дивитися співрозмовнику прямо в очі і усміхатися;
- не переривати співрозмовника;
- не робити довгих пауз;
- ставити більш загальні питання;
- займати активну позицію, розповідаючи про себе або висловлюючи свою думку.

Одержання інформації від кандидатів на вакантну посаду може бути організоване по-різному. Це залежить від того, який тип інтерв'ю при цьому використовується.

Основною частиною співбесіди є інтерв'ювання претендента.

Види співбесід:

- “один на один” (один представник організації зустрічається з одним кандидатом);
- один представник організації зустрічається з декількома кандидатами;
- декілька представників організації розмовляють з одним кандидатом;
- декілька представників організації розмовляють з декількома кандидатами.

Типи співбесід – існує декілька класифікацій співбесід за відбору персоналу, однією з найрозповсюдженіших є:

- біографічна співбесіда (навколо фактів із життя кандидата, його минулого досвіду);
- ситуаційна співбесіда - пропонується вирішити одну чи декілька проблем (практичних ситуацій). Оцінюється як сам результат так і методи, за допомогою яких кандидат вирішує проблему;
- критеріальна співбесіда - інтерв'ю під час, якого кандидату задаються питання, про те що б він зробив в певній ситуації (пов'язаній з майбутньою професією), а його відповіді оцінюються з точки зору розроблених критеріїв;
- неструктуризоване інтерв'ю – задаються питання в якому вони

приходять в голову;

- структуризоване – зараннє встановлена послідовність питань;
- стресове інтерв'ю – це такий вид співбесіди, у ході якої кандидата

намагаються вивести з себе, поставивши у максимально незручні ситуації. Часто рекрутери впевнені, що саме за допомогою стресового інтерв'ю можна швидко відшукати потрібного фахівця у найкоротші терміни. Такий вид співбесіди зазвичай обирають під час підбору топ-менеджменту, менеджерів з продажу, страхових і рекламних агентів та навіть секретарів.

Наступний етап процесу відбору персоналу — довідки про кандидата

Для того щоб краще оцінити професійні та особисті якості кандидата, організації можуть звернутися за інформацією до людей і підприємствам, знають його по спільній навчанні, роботі, заняттях спортом і т. д. Служба персоналу може запропонувати самому кандидату назвати імена людей, які могли б охарактеризувати його, і потім поговорити з цими людьми.

На Заході поширені письмові рекомендації – кандидати заздалегідь просять знаючих їх людей: колишніх шкільних вчителів і університетських професорів, колег по роботі, начальників надати їм письмову характеристику і направляють її в службу персоналу разом із заявою про прийом на роботу. В обох випадках – усній чи письмовій рекомендації, існує проблема отримання об'єктивної інформації, оскільки обрані кандидатом люди зазвичай підкреслюють його позитивні сторони.

Отримати інформацію о кандидаті можна і звернувшись безпосередньо в організації, в яких він раніше працював або навчався (їх назви зазначені в його біографічній довідці або резюме).

Наступний етап процесу відбору персоналу – співбесіда з керівником підрозділу. Висновок за результатами цієї співбесіди має велике значення при прийнятті рішення щодо наймання. Тому її проведення вважається обов'язковим. Проведення підсумкової співбесіди безпосереднім керівником має свої плюси і мінуси. Позитивним моментом є те, що такий підхід підвищує ймовірність професійної і психологічної сумісності керівника і його підлеглого,

їхньої ефективної взаємодії. Однак з ряду причин (кар'єрні розуміння, недостатня кваліфікація керівника) його висновок може носити суб'єктивний характер і не сприяти найманню ефективного працівника.

У випадку наймання працівника на високі керівні посади підсумкова співбесіда проводиться спеціальною комісією, що складається з двох або кількох осіб.

Мета підсумкової співбесіди полягає в одержанні інформації з тих питань, що не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, або в уточненні отриманої раніше інформації. Тому спеціалісту, який проводить співбесіду, необхідно ознайомитися з матеріалами і оцінками, які отримано раніше. На основі їхнього аналізу повинна розроблятися програма співбесіди. Особливу увагу на цьому етапі слід звернути на уточнення схильностей і позитивних рис працівника.

Претендента слід поінформувати про деталі майбутньої роботи. Йому пропонується ставити питання, що стосуються змісту майбутньої діяльності. Поступово тему бесіди можна розширити, торкнувшись різних аспектів майбутньої сфери діяльності, специфіки роботи підприємства. Доцільно стимулювати активну участь у бесіді претендента, пропонуючи йому ставити будь-які питання, що його цікавлять.

Основне завдання підсумкової співбесіди — з'ясувати ступінь цінності кваліфікації, досвіду, потенціалу та інших характеристик претендента, у тому числі й особистісних, для підприємства і вакантної посади.

Далі можна перейти до розмови про: умови роботи на підприємстві та у посаді; правила, що діють; заробітну плату, додаткові виплати і пільги. На цьому етапі відбувається також обговорення деяких питань, пов'язаних з оформленням трудового договору. Повідомляється бажаний термін початку роботи, після чого з'ясовується, чи не змінилося бажання кандидата обійняти вакантну посаду. Після висловлення подяки за проведену бесіду призначається термін і форма, у якій претендент буде сповіщений про прийняте рішення.

Останній етап процесу відбору персоналу — встановлення

випробувального терміну і прийняття остаточного рішення щодо наймання.

Так, результати відбору обговорює конкурсна комісія, до складу якої залежно від статусу вакантної посади включаються: керівник (або представник) відділу з вакансією, керівник (або представник) служби управління персоналом, інші передбачені програмою наймання підприємства представники.

Основними завданнями комісії є: визначити, чи відповідає кандидат вимогам вакантної посади; якими є потенціал кандидата, його найбільш сильні і слабкі сторони та у якому ступені можна за допомогою наступного цільового навчання усунути слабкі сторони; з яким кандидатом буде укладений трудовий контракт; кого з кандидатів можна занести до комп'ютерного банку даних як «резервний потенціал».

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового контракту (договору). Так, після прийняття рішення про прийом працівника на роботу кадрова служба підприємства повинна юридично закріпити ті відносини, що встановлюються між працівником і підприємством-роботодавцем: підготовка і підписання трудового договору або контракту; видання наказу про зарахування на роботу. При укладанні трудового договору угодою сторін може бути обумовлено випробування з метою перевірки працівника роботі, йому доручаються.

Умови випробування мають бути зазначені в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу. Ініціатива про встановлення випробування звичайно виходить від власника або уповноваженого ним органу. Однак остаточне рішення про включення цієї умови до трудового договору залежить від погодження сторін, тому що законодавством обумовлено встановлення випробування тільки за погодженням сторін.

Трудовий договір (контракт) — це угода між працівником і підприємством про дотримання таких умов:

- працівник дає згоду виконувати певну роботу у певній посаді відповідно до правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства;
- роботодавець дає згоду виплачувати працівникові обговорену

компенсацію (заробітну плату, пільги) і забезпечувати умови праці, що відповідають трудовому законодавству, колективному договору.

Трудовий договір (контракт) повинен включати:

- місце роботи (назва конкретного підрозділу, відділу, філії підприємства, в якому повинна здійснюватися трудова діяльність працівника);
- трудові функції;
- тривалість терміну випробування (як правило, 2-3 місяця);
- розмір зарплати і додаткові пільги;
- система компенсацій (заробітна плата, бонуси/премії і пільги);
- дата початку дії контракту (договору) і дата його закінчення, якщо це контракт на фіксований період;
- робочі години і відпустки.

Наказ про зарахування на роботу готується на підставі заяви від кандидата, що завізована керівником підприємства [5,146].

5.3. Професійна орієнтація в системі управління персоналом

Професійна орієнтація працівників є однією з важливих складових наймання персоналу, що полягає в наданні йому допомоги у виборі професії.

Поява ринку праці і, як наслідок, конкуренція за право обійняти вакантне робоче місце, прагнення підприємств створити працездатні колективи обумовлюють зміну ставлення підприємств до профорієнтаційної роботи і ретельного відбору кадрів.

Професійна орієнтація — це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності [51].

Робота з профорієнтації має своєю метою надання допомоги молодим людям і людям, які шукають роботу, у виборі професії, спеціальності, місця роботи або навчання з урахуванням схильностей і інтересів людей, їхніх

психофізіологічних особливостей, а також з урахуванням кон'юнктури, що склалася на ринку праці.

Професійна орієнтація включає:

1) профпропаганду — формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) профконсультації — допомога молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням її бажань і потреби підприємства у кадрах;

3) професійний підбір — визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням її психофізіологічних і особистісних даних;

4) профвідбір — дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи [5].

Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних і моральних якостей (сила, урівноваженість, увага, сприйняття, пам'ять і т.п.), рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь.

У проведенні професійної орієнтації зайняті спеціалізовані установи (надання допомоги, насамперед школярам, молоді), служби зайнятості (робота з безробітними).

Підприємства також повинні бути залучені у роботу щодо професійної орієнтації. Так, до підприємств звертаються молоді люди з метою отримання не тільки роботи, але й певної професійної підготовки. Крім того, є працівники, які потребують повторної профорієнтації, зокрема:

- працівники, які залишили роботу з власного бажання або у зв'язку зі скороченням штатів;

- працівники, які працюють, але готові змінити місце роботи і професію через незадоволеність певними чинниками (низькою зарплатою, віддаленістю місця роботи від дому, поганим станом здоров'я і т.п.);

- працівники, які звільнені у зв'язку зі скороченням штатів або

реорганізацією (ліквідацією) підприємства, але по різних причинах не готові до подібних змін, внаслідок чого вони виявляють невдоволення, почуття протесту і т.п.;

- інваліди і особи з тимчасовою непрацездатністю, з обмеженими показаннями до трудової діяльності, які бажають освоїти посильну професію і одержати відповідну роботу;

- звільнені в запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці.

Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

- ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;
- професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства реалізувати трудовий потенціал);
- сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу виявляється у:

- підвищенні трудового потенціалу підприємства;
- обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;
- скороченні термінів і вартості професійного навчання;
- підвищенні задоволеності працею.

Організаційно профорієнтація проходить у різних формах. Зокрема, вона може виступати як самостійна цільова задача, не пов'язана безпосередньо з найманням працівника і реалізована у формі професійної консультації. Але висновки у відношенні відповідності людини вимогам даної професії можуть бути отримані і безпосередньо в ході наймання.

Професійний підбір (як і профвідбір) найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу особистих якостей даної людини з деяким еталоном вимог, пропонованих професією. Ці вимоги можуть бути представлені у формі

професіограм, що розроблюються для окремих професій і посад.

У ході обстеження з метою одержання прогнозу професійної придатності працівника стосовно до сфери майбутньої трудової діяльності з'ясовуються:

— стан здоров'я з метою виявлення показань і протипоказань до певних видів діяльності з медичної точки зору;

— психофізіологічні якості у співставленні з вимогами, відображеними у професіограмі;

— особистісні якості (активність, почуття відповідальності, урівноваженість, оригінальність мислення і т.п.) та ін.

За результатами профорієнтації окрім висновку про профпридатність людині надаються рекомендації про можливі напрямки розвитку і удосконалення її здібностей та раціональне використання потенціалу [5].

Якісний рівень профорієнтаційної роботи – одна з умов успішності трудової адаптації працівників . Профорієнтація, в тому числі профінформація і профконсультування, дозволяє формувати взаємозв'язки працівників і організації ще на попередніх, ніж адаптація. Проведення різних форм профорієнтації допомагає забезпечити найбільшу відповідність вимог професії і властивостей особистості.

Профорієнтаційна робота спрямована ще на одну умову успішності майбутньої трудової адаптації працівників. Це престиж і привабливість професій та спеціальностей в суспільстві, в різних соціальних групах, для окремої людини. Престиж характеризує оцінку якого-небудь виду діяльності відповідно до прийнятої в суспільстві шкалою цінностей. Привабливість визначає бажання отримати професію або спеціальність тим чи іншим потенційним працівником. Чим вище престиж і привабливість професії, тим сильніше прагнення працівника в ній закріпитися. При цьому слід враховувати, що престиж і привабливість роботи можуть бути пов'язані з авторитетом і популярністю конкретної організації. Вона здатна формувати свій позитивний образ в очах потенційних співробітників у процесі профорієнтаційної роботи.

Одна з важливих проблем кадрової роботи в організаціях при залученні

персоналу – управління адаптацією [51].

5.4. Управління трудовою адаптацією

Трудова адаптація нових працівників у підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

Трудова адаптація — це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці [51].

Коли людина працює, вона включається до системи внутріорганізаційних відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини у колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації і т.д. Від людини, яка займає кожну з вказаних позицій, очікується відповідна поведінка. При найманні на роботу у підприємство людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них працівник висуває певні вимоги до підприємства, зокрема, до умов праці і її мотивації [51].

Трудова адаптація — це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значимих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).

До цілей трудової адаптації нових працівників належать:

1.Зменшення стартових витрат.

Так, новий працівник не завжди знає роботу і вимоги підприємства. Поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співпрацівники, його робота потребує від підприємства більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати і дає можливість новому працівникові скоріше досягти встановлених стандартів виконання роботи.

2. Зниження тривожності і невпевненості у нового працівника.

Тривожність і невпевненість пов'язані з неповною орієнтацією у робочій ситуації, зі страхом перед новим і невідомим.

3. Скорочення плинності кадрів.

Якщо працівники не змогли вчасно адаптуватися у підприємстві, вони можуть відреагувати на це звільненням.

4. Економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників.

Працівник, що недостатньо адаптувався до роботи у підприємстві, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків.

5. Розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

Процес адаптації буде тим успішнішим, чим у більшому ступені норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі у колективі [5].

За рівнем виділяють первинну адаптацію (для молодих працівників, які не мають досвіду професійної діяльності), та вторинну адаптацію (тобто пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності, для тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль) [19].

Слід зазначити, що в умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, відповідальним кадровим службам необхідно звертатися до досвіду закордонних фірм, що приділяють

традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Ця категорія працівників має потребу в особливій турботі з боку адміністрації.

За напрямками розрізняють:

1. Психофізіологічну адаптацію, що передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що здійснюють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми робочого середовища, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітлення і т.п.).

2. Соціально-психологічну адаптацію, що передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємин у новому колективі.

В процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника в систему взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. Професійну адаптацію, що передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співробітництва і т.п.).

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається в міру освоєння працівником специфіки роботи на конкретному

робочому місці.

4. Організаційна адаптація, передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

В процесі організаційної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційно-економічного управління підприємством, місцем свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. При даній адаптації у працівника повинно сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі. Варто виділити ще один важливий і специфічний бік організаційної адаптації — підготовленість працівника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційно-економічного характеру) [5,19,51].

Однією з важливих проблем кадрової роботи у підприємствах при залученні персоналу є управління трудовою адаптацією.

Управління процесом трудової адаптації — це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

При управлінні процесом трудової адаптації варто враховувати:

- наявні можливості підприємства (умови праці, гнучкість робочого часу, організація праці і т.д.);
- обмеження у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, у звільненні від негативних звичок і т.п.);
- розходження на новому і на колишньому місці роботи;
- особливості нової і колишньої професій.

Роль того чи іншого аспекту трудової адаптації може виявлятися по-різному, залежно від конкретної ситуації. Для однієї професії (професійної групи) найбільш складною проблемою може бути, наприклад, психофізіологічний аспект адаптації, для інших — соціально-психологічний.

Молодий працівник, прийнятий у підприємство, зіштовхується, як правило, з усіма напрямками трудової адаптації, а для працівника, що перейшов в інший структурний підрозділ підприємства, вимоги до соціально-психологічної адаптації можуть бути істотно послаблені, тому що йому доведеться пристосовуватися тільки до первинного трудового колективу.

Отже, конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значущості певного аспекту адаптації для конкретних умов робочого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження становлять основу процесу управління трудовою адаптацією.

Особливу увагу до нових працівників необхідно виявляти в перші три місяці їхньої роботи, коли має місце недостатній рівень освоєння професії, дуже напруженими є норми праці, не завжди фактичні умови і рівень організації праці відповідають очікуванням працівника.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних її наслідків, можна виділити добре організовану професійну орієнтацію і, зокрема, професійний відбір кадрів. Останній дозволяє виявити працівників, імовірність успішної адаптації яких до даних факторів робочого середовища є найбільш високою. Найбільшою мірою це стосується професій, що пред'являють до працівника специфічні вимоги (уважність, гострота зору і т.п.).

Успішній психофізіологічній адаптації сприяють заходи щодо пристосування середовища до людини: поліпшення умов праці, урахування ергономічних вимог при організації робочого місця (вибір відповідного устаткування, планування робочого місця), при конструюванні устаткування і т.д. Важливими також є заходи, що спрямовані на зниження стомлюваності людини.

Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи

професійно-кваліфікаційного просування працівників у підприємстві. Часто на монотонні, малозмістовні, а тому і малопривабливі роботи приймають новачків, молодь без стажу роботи. Їхня адаптація у підприємстві визначається перспективами кар'єрного зростання, можливостями переходу на складніші види праці відповідно до освіти, ставлення до праці і т.д.

Особливу проблему являє адаптація до праці в нових умовах господарювання. Це свого роду повторна адаптація: людина, залишаючись на своєму робочому місці, адаптована до нього, повинна пристосовуватися до нової економічної, соціальної і психологічної ситуації. Вимога більшої залежності оплати праці від її кінцевих результатів змушує активізувати використання своїх можливостей, що часто супроводжується підвищенням інтенсивності праці як за рахунок більш високого темпу роботи, збільшення тривалості робочого часу, так і за рахунок ігнорування правил охорони праці і техніки безпеки. Дезадаптація працівника до таких умов праці виявляється у підвищенні травматизму і захворюваності, розвитку некомпенсованої стомлюваності працівника, що не встигає відновити працездатність до початку чергового робочого періоду.

Важливу роль в адаптації працівників відіграє психологічний клімат у колективі. Ділові взаємини розвивають почуття товарищескості і взаємодопомоги, підвищують трудову активність працівників, задоволеність працею. З економічної точки зору морально-психологічний клімат у підприємстві значно впливає на продуктивність праці, впливаючи на психіку і настрій людей.

Адаптація працівника у підприємстві, ефективне управління цим процесом вимагають великої організаційної роботи. Тому у багатьох підприємствах створюються спеціалізовані служби адаптації кадрів. Однак організаційна робота щодо управління трудовою адаптацією залежить від таких чинників, як чисельність персоналу підприємства, структура управління підприємством, наявність і організація системи управління персоналом, спрямованість адміністрації підприємства на вирішення соціальних завдань у

сфері управління та ін.

Служби трудової адаптації працівників можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділи, лабораторії) або входити до складу інших функціональних підрозділів (бюро, група, окремі працівники) — у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці і заробітної плати і т.п.

Основні завдання служби трудової адаптації — розробка і впровадження за участю функціональних служб управління підприємством заходів щодо: скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника, стабілізації трудового колективу, зростання трудової віддачі працівників, підвищення задоволеності працею.

Важливе завдання служби трудової адаптації полягає також у координації діяльності усіх ланок підприємства, що мають стосунок до адаптації працівників.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає три основні напрямки:

1. Введення у підприємство (повинно сприяти засвоєнню прийнятих норм і правил і забезпечувати працівників необхідною інформацією).

2. Введення у підрозділ (знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівниками).

3. Введення у посаду (безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може зробити у загальний успіх підрозділу і підприємства в цілому).

Так, введення у підприємство — це досить тривалий процес, що займає 1-2 перших місяці роботи.

Від процесу введення у підприємство значною мірою залежить, чи будуть працівники засвоювати прийняті у підприємстві цінності, настанови, чи будуть відчувати прихильність до них або ж у них складеться негативне уявлення про підприємство.

Спланована робота щодо введення працівника у підприємство передбачає забезпечення його основною інформацією про підприємство і про перспективи,

які він може мати, працюючи у ньому. Працівникові надають відомості про історію підприємства, його перспективи, політику і правила, про організаційну структуру, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів і філій та ін.

Працівника також знайомлять з політикою підприємства стосовно персоналу: принципи наймання, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги для працівників, можливості для просування та ін.

В процесі введення у підприємство забезпечується не тільки позитивне ставлення працівників до нового місця роботи, але і розуміння принципів функціонування підприємства, пояснення вимог і очікувань з боку підприємства.

Багато підприємств видають буклети, що містять усю необхідну інформацію, пов'язану із введенням працівників у підприємство.

Основне навантаження при введенні у підрозділ лягає на керівника підрозділу.

Першу розмову з новим працівником краще побудувати у вигляді діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівник не повинен доручати іншій людині процедуру ознайомлення нових працівників з підрозділом. У ході розмови важливо створити умови для того, щоб новий працівник почував себе вільно і ставив виникаючі в нього питання.

Нового працівника знайомлять з роботою підрозділу і з його співпрацівниками. Іноді керівник просить одного з працівників надати йому допомогу на час адаптації.

Введення у посаду передбачає такі дії. Безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачком після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою і його роллю в підрозділі.

Безпосередньому керівникові варто враховувати, що процес адаптації до посади супроводжують труднощі, пов'язані з браком необхідної інформації, невпевненість і страхи, що можуть виникати в цей період роботи. Керівник повинен обміркувати, які заходи могли б допомогти новачку знайти необхідну

впевненість у собі.

При введенні у посаду важливо приділити увагу таким аспектам:

— колеги нового працівника і їхні завдання;

— загальний тип завдань, які працівник буде виконувати протягом перших декількох днів;

— вимоги, що ставляться до роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь особистої відповідальності за результати роботи;

— хто відповідає за навчання працівника у підрозділі;

— значення роботи для успіху підрозділу;

— час початку і закінчення роботи, час обідньої перерви і регламентованих перерв, якщо вони передбачені;

— розмір зарплати і коли новий працівник одержить свою першу зарплату;

— де повинні зберігатися особисті речі.

Буде непогано, якщо безпосередній керівник запропонує новачку зайти до нього для обговорення перших вражень після першого дня роботи. Це дозволить вирішити три завдання:

— працівникові дається можливість поставити питання, що виникли в нього, з'ясувати те, що залишилося неясним;

— підкреслюється зацікавленість керівника в тому, щоб надати новому працівникові будь-яку необхідну допомогу;

— допомагає закріпити правильні настанови і спрямованість на напружену роботу.

Про успіх професійної адаптації можна судити на основі таких показників:

1. Завершення орієнтовного етапу і етапу знайомства з робочою ситуацією.

Працівник успішно адаптувався, якщо робота не викликає в нього почуття напруги, страху, невпевненості, якщо вона стала звичною.

2. Оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, що вимагаються для

роботи.

3. Оволодіння своєю професійною роллю.

4. Робочі показники працівника влаштовують його безпосередніх керівників (відповідають встановленим нормативам).

5. Поведінка працівника відповідає вимогам, встановленим керівництвом.

6. У працівника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою.

7. Працівник задоволений виконуваною роботою і його задовольняє справедливість оцінки його трудового внеску.

8. Успіх у роботі пов'язаний з відчуттям життєвого успіху.

Успішне вирішення проблеми адаптації вимагає серйозної методичної і організаційної роботи [5]. Одного лише розуміння її важливості недостатньо. Успіх тут можливий лише при плануванні, організації і координації цієї роботи в масштабах усього підприємства.

Контрольні запитання:

1. Що собою являє наймання персоналу на роботу?
2. Які основні етапи підбору кандидатів на посади в організації?
3. Які основні джерела набору персоналу, їх переваги та недоліки?
4. Які основні етапи відбору персоналу в організацію?
5. Які типи і види співбесіди Ви знаєте?
6. Що розуміють під професійною орієнтацією персоналу?
7. Розкрийте сутність трудової адаптації.

Практичні завдання

Завдання 1. Відбір працівників на вакантні посади

На основі аналізу змісту процесу відбору працівників на вакантні посади заповніть наведену нижче форму.

Характеристика етапів відбору кандидатів

Послідовність етапу відбору кадрів	Зміст процедури	Інформація для аналізу, яку отримує менеджер персоналу

Завдання 2. Визначення відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді

Опишіть основні критерії відповідності менеджера з персоналу майбутній посаді, без яких неможливо здійснити правильний відбір.

Завдання 3. Характеристика співбесід з кандидатами на посаду

Охарактеризуйте відомі вам види співбесід з кандидатами на посади та заповніть таблицю.

Характеристика помилок під час співбесіди

№ п/п	Помилки при співбесіді	Наслідки помилок

Завдання 4. Аналіз джерел укомплектування підприємства персоналом

Використовуючи різні джерела — матеріали періодичного друку та інших засобів масової інформації, а також Інтернету, сформууйте «базу даних» на вакантну посаду менеджера з персоналу віртуально створеної вами організації. Проаналізуйте переваги й недоліки кожного джерела комплектування штату.

Завдання 5. Побудова професіограми

Складіть професіограму («портрет ідеального співробітника») директора магазину «Квіти на замовлення», менеджера з персоналу та начальника

комерційного відділу фірми, використовуючи наведені нижче методичні рекомендації.

Методичні рекомендації до виконання

Професіограма або картка компетентності визначає якості, які необхідні для кандидата на певну посаду. Професіограма являє собою описово-технічну та психофізіологічну характеристику різних видів професійної діяльності. Мета її побудови — вивчення професії та виявлення необхідних особистісних якостей людини.

Професіограму рекомендується складати за такою схемою:

- Загальна характеристика продукції та її значення.
- Особливості складу та структура персоналу. Зміст обов'язків працівників.
- Психограма професії.
- Сукупні вимоги до особистісних, ділових і професійних якостей працівника.

Завдання 6. Підбір персоналу в організацію

Мета: З'ясувати та засвоїти сутність і особливості методів підбору та розстановки управлінських кадрів: оволодіти методикою підбору претендента на посаду в сучасних підприємствах.

Завдання: Розглянути ситуаційне завдання, визначити та відібрати показники оцінки претендентів з точки зору їх загальної відповідної цінності для СП «Меркурій».

Провести ранжування кандидатів по кожному критерію, використовуючи інформацію в поданих характеристиках.

Занести результати в таблицю оцінок, доповнити їх ще критеріями, які на вашу думку, вважаються необхідними.

Сутність методики ранжування полягає в послідовності надання переваги (ранжування) окремих претендентів за вибраними показниками та визначення підсумкового «рангу». При кожному порівнянні перший ранг отримує

кандидатура, визнана кращою. Найнижчий ранг (в нашому прикладі четвертий) отримує кандидатура, яка визначається найменш прийнятною за даним критерієм. В тому випадку, якщо двоє (або більше) претендентів виявляються рівнозначно прийнятними, або рівнозначно неприйнятними по одному критерію, вони отримують однаковий ранг.

Кінцеве ранжування проводиться за підсумками усіх критеріїв. Для цього визначають суму (сумарну величину) отриманих кожним із претендентів рангів і ділять їх на кількість критеріїв, взятих для ранжування (в нашому прикладі — на 11). Чим меншим виявляється отриманий результат, тим більш прийнятною буде ця кандидатура для зайняття вакантної посади.

Таблиця

Оцінка претендентів

	Критерії ранжування	Ранги претендентів на посаду			
		Ткаченко І. О.	Бондарчук М. О.	Риндін О. П.	Ісаєв В. А.
	1	2	3	4	5
1	Зацікавленість в одержуваній посаді				
2	Знання прав та обов'язків майбутньої посади				
3	Ерудиція по профілю майбутньої діяльності				
4	Досвід по профілю майбутньої роботи				
5	Ініціативність				
6	Управлінські навички				
7	Знання іноземних мов				
8	Навички роботи з комп'ютером				
9	Комунікативні навички				
10	Схильність до відряджень				
11	Здатність установити сприятливий мікроклімат в колективі				
	Разом				
	Кінцевий ранг				

Вихідні дані: у зв'язку зі звільненням за власним бажанням комерційного директора СП «Меркурій», виникла необхідність підбору його наступника. На посаду можуть претендувати чотири кандидати. Характеристики їх наведені далі.

Ткаченко Іван Олексійович. 28 років. Освіта повна вища, закінчив Київський національний економічний університет. Працював директором територіальної філії «Меркурій» в м. Путивль.

Відмінний організатор із аналітичним розумом та творчим підходом. Вміє швидко оцінювати виробничі обставини, підібрати, розставити та максимально завантажити людей, перевірити результат. Суворий при оцінці своєї діяльності та підлеглих.

Прибічник чіткого розподілу функцій поміж підлеглих. Вміє довго не втручатись в справи підлеглих йому структурних одиниць, якщо ті не припускають перебоїв в роботі. Не любить людей повільних та некомпетентних в своїй справі. В цих випадках втручається у справи, прагнучи своїм прикладом показати практичний взірець справи.

Може працювати з комп'ютером, створив локальну мережу для своєї філії й стимулює працівників, які прагнуть до адаптації програмного забезпечення для потреб філії.

Систематично відтворює нові ідеї перед керівництвом, ставлячи питання про модернізацію виробництва та філії СП. Вміє встановити контакт з науковими працівниками, зацікавити своїми ідеями. Підтримує нововведення і допомагає їх втілювати.

Швидкий, рухливий, володіє почуттям гумору, який іноді переходить в сарказм. В відносинах сухий, офіційний. З неохотою йде на спілкування з людьми, які не розбираються у комп'ютерній техніці.

Може відхилити гарну ідею, якщо в нього не було часу в неї вникнути. Не любить, коли його довго переконують. З людьми, які відхилили його пропозиції, офіційний до неприязні. Підлабузників не терпить.

Відношення до нього різне. Одні поважають за любов до творчості,

високий рівень знань, інші критикують за фантазерство, за захоплення експериментами.

Дещо замкнутий, небагатослівний, зближується з людьми повільно, але надовго.

Бондарчук Микола Олександрович. 30 років. Освіта повна вища. Закінчив Харківський економічний університет по спеціальності менеджер із зовнішньоекономічної діяльності. Працює референтом у комерційного директора СП «Мрія», який конкурує з СП «Меркурій».

Вміло поєднує планування та аналіз господарської діяльності з організаційною роботою. Створив інформаційно-аналітичний відділ СП «Мрія».

Підбираючи спеціалістів, тривалий час спостерігає за ними.

Роботу веде вдумливо, без поспіху. Всі запропоновані рішення ретельно економічно обґрунтовує.

Не прибічник чіткого розподілу обов'язків. Сповна віддається роботі. Такого ж відношення вимагає від підлеглих. Вміє створити атмосферу творчості, зацікавити людей. Не терпить в людях бездумного механічного підходу до справи. Цінує ініціативних, самостійних людей. Сам часто дає обґрунтовані пропозиції. Його виступи завжди злободенні, а рішення, які він пропонує, настільки неочікувані, що витримують активну полеміку.

Часто і гостро критикує невірні дії керівників, незважаючи на їх ранг. Не шкодує часу, щоб переконати людей в правильності запропонованого. Вміє відстояти свою думку.

Любить спілкуватись з людьми, легко встановлює контакти, та не завжди вміє в подальшому їх підтримувати. Прибічник об'єктивного ставлення до людей. Людина пряма, принципова. Зважає на думки інших людей. Гостро переживає критичні зауваження на свою адресу. Іноді можливі депресії. В цих випадках довгий час приходиться до себе. Під час особливого хвилювання прагне говорити повільно.

Має яскраво означені захоплення — комп'ютерні ігри. Весь вільний час

може проводити за комп'ютером, однак навички користування комп'ютером за рамками ігор його не цікавлять.

Звертався до керівництва СП з проханням про підвищення, але отримав категоричну відмову.

Риндін Олександр Павлович. 25 років. Освіта повна вища. Закінчив Сумський державний університет за спеціальністю практичний психолог. Два роки працював представником СП «Меркурій» в Норвегії і Данії. Зараз менеджер з імпорту. Швидко орієнтується в виробничих ситуаціях, та часто допускає помилки через поспішні рішення.

Вміло диференціює підхід до колег. Знає характер, нахили і відношення до справи кожного. Особливу увагу приділяє розвитку почуття відповідальності у підлеглих.

Поряд з оперативним вирішенням питань відділу імпорту, займається самоосвітою. Добре володіє англійською та норвезькою мовами.

Маючи можливість працювати в мережі «Інтернет», здатний, захопившись, непродуктивно витратити час.

Особисто приймав участь в підготовці тестової бази для атестації керуючих територіальними представництвами СП «Меркурій». Любить виступати на зборах і нарадах, прагнучи вразити своєю ерудицією. Може похвалити себе без необхідних для того підстав. Найбільших успіхів досягає при самостійній роботі.

Ісаєв Віктор Андрійович. 25 років. Освіта повна вища. Закінчив Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара за спеціальністю економіст. Рік стажувався у Канаді. Зараз — начальник служби перевезень СП «Меркурій» на тимчасовій основі. Відповідає за оформлення митної документації.

Стриманий, виконавчий, діловий та пунктуальний. Ініціативи не проявляє, але доручені завдання виконує в багатьох варіантах, відмічаючи переваги та недоліки кожного. Намагається уникнути відповідальності за прийняті рішення. Від інших працівників відділу перевезень намагається

держати дистанцію

Більшу частину робочого часу проводить на робочому місці, намагаючись уникнути навіть одноденних відряджень.

Вільно володіє німецькою та французькою мовами. За дорученнями служби маркетингу розробляє систему використання транспорту, що співпрацює з СП фірмами для оптимізації перевезень.

Досвіду управлінської роботи не має, але вважає себе здатним очолити комерційні структури й підрозділи СП «Меркурій».

У випадку обрання на посаду комерційного директора, обіцяє надати розроблений ним бізнес-план по завоюванню двох сегментів ринку міжнародних перевезень.

Має слабе здоров'я. Через загострення хронічного захворювання бронхів може «випадати» із роботи на один-два тижні.

Психологічний практикум [19].

Для виконання тесту необхідно відповісти на поставлені питання і оцінити відповіді за наступними критеріями в балах: «Завжди» - 4; «Часто» - 3; «Іноді» - 2; «Рідко» - 1; «Ніколи» - 0.

1. Чи легко Ви роздратовані через дрібниці?
2. Чи нервуєте Ви, якщо доводиться чекати?
3. Червонієте, якщо стривожились?
4. Чи ображає Вас критика?
5. Чи дотримуєтеся Ви принципу «око за око»?
6. Чи є у Вас постійне захоплення, інтерес?
7. Чи можете Ви когось образити, будучи в роздратуванні?
8. Властиво вам необов'язковість?
9. Чи часто Ви перебиваєте один одного?
10. Чи страждаєте Ви відсутністю апетиту?
11. Чи часто Ви турбуєтеся без підстави?
12. Чи відчуваєте Ви себе зранку «не в своїй тарілці»?

13. Чи відчуваєте Ви відчуття хронічної втоми?
14. Чи відчуваєте Ви розбитість навіть після повноцінного сну?
15. Чи вважаєте Ви, що проблеми кардіології Вас не стосуються?
16. Чи часто Ви відчуваєте біль в області спини або шиї?
17. Чи часто Ви барабаните пальцями по столу або похитуєте ногою?
18. Чи любите Ви похвалу?
19. Чи вважаєте Ви себе невизнаною досконалістю?
20. Чи коливається Ваш вага, незважаючи на сувору дієту?

Потім слід підрахувати число балів:

якщо воно менше 30, Ви живете спокійно і розумно, в ладу з собою;

якщо кількість балів 31-45, Ви схильні як до позитивних, так і до негативних стресів, тому потрібно бути більш уважним до себе;

якщо кількість балів 46-60, Ваше життя протікає в постійній боротьбі, пов'язаній з постійною загрозою стресу. Необхідно уникати зайвих суперечок і пригнічувати непотрібний гнів;

якщо кількість балів перевищує 80, Ви постійно перебуваєте в стресовій ситуації, яка загрожує Вашому здоров'ю та майбутньому. Схаменіться, поки не пізно!

Ділова гра «Підбір персоналу» [40].

Мета: Сформулювати професійні вимоги до працівника, виходячи з особливостей підприємства, і підібрати з кількох кандидатур найбільш підходящу для заміщення вакантної посади.

Елементи гри та їх тривалість

1. Сформувати команди по 4-8 осіб, виходячи з професійних інтересів (5 хв). Найбільш раціонально мати не більше 6 команд.
2. Визначити тип підприємства і його організаційно-правову форму (2 хв).
3. Визначити вакантну посаду персоналу, для якої буде вестися підбір працівників (3 хв).

4. Розподілити ролі між членами команди (3 хв).
5. Побудувати методом «мозкового штурму» професійну модель робітника формою моделі керівника, наведеною в табл. 1 (40 хв).
6. Підготувати оригінальне рекламне оголошення в газету обсягом не більше 30 слів (10 хв).
7. Розробити модель службової кар'єри працівника у вигляді табл. 2 (10 хв).
8. Підготувати питання для команд конкурентів (10 хв).
9. Підготувати підсумкові доповіді команди по моделі, рекламі та кар'єрі, тривалістю не більше 5 хв. Доповідь робить «генератор ідей» або організатор.
10. Виділити з команди члена журі та дати експертну оцінку результатам роботи команд конкурентів за формою табл. 2.
11. Підвести підсумки гри і дати оцінки роботи команд.

Методичні рекомендації до виконання

1. Рекомендується спочатку розподілити ролі всередині команди шляхом виділення з неї генератора ідей, критика, експерта, організатора і діловода і зафіксувати їх в аркуші експертної оцінки. Команди сідають навколо столу в різних кінцях аудиторії (рис. 1).

2. Потім необхідно сконцентрувати роботу команд над розробкою професійної моделі (табл. 1). Основний метод роботи - «мозковий штурм». У цей період викладач в кожній групі по черзі виконує функції консультанта, з тим щоб почати ефективну дискусію. На це зазвичай іде до 40 хв. Рекомендується працювати колегіально, а конфлікти вирішувати шляхом голосування.

3. Після розробки професійної моделі доцільно організувати паралельну роботу в команді над моделлю службової кар'єри (2 чол.), а критика попросити підготувати складні питання для команд-конкурентів. На це відводиться до 10 хв.

4. Потім необхідно зосередити зусилля всієї команди на підготовці підсумкової доповіді, яку робить зазвичай генератор ідей або організатор. Слід

рекомендувати команді підготувати стислу і оригінальну доповідь, а не читати готовий текст. Доповідь краще прорепетирувати і строго контролювати, щоб час доповіді було не більше 5 хв.

5. Після доповіді кожної команди організується дискусія в режимі «питання-відповідь», при цьому питання задають доповідачу критики інших команд. Важливо, щоб це були точні й дотепні запитання, наприклад: «Чи може засновник товариства бути співзасновником інших підприємств?» Або «Ви п'єте каву з коньяком після роботи з секретарем, раптово в кабінет заходить Ваша дружина. Що ви будете робити?» .

6. Для оцінки результатів гри і рейтингу слухачів важливо організувати оцінку учасників гри. Це робиться таким чином. Організується журі з експертів перед підсумковими доповідями команд, яким видається лист експертної оцінки (табл. 3) з пропозицією дати оцінку за п'ятибальною шкалою результатів роботи команд (зовнішня експертиза) та роботи гравців всередині команди (внутрішня експертиза, табл. 4). Шляхом складання двох оцінок Ви отримуєте командно-індивідуальний рейтинг гравця.

7. Наприкінці гри викладач підводить підсумки гри по командах, повідомляє оцінки команд і гравців і нагороджує переможця гри (кращу команду і гравця) сувенірами (книгою, ручкою, брелоком).

8. Загальний час ділової гри 4 академічні години (3 астрономічних), у тому числі:

введення в гру, роздача вихідних документів, організація команд - 15 хв;

внутрішньоконандна робота (ворк-шоп) - 1:00 45 хв;

доповіді команд та обговорення моделей - 45 хв;

підведення підсумків гри, оцінки журі, нагородження - 15 хв.

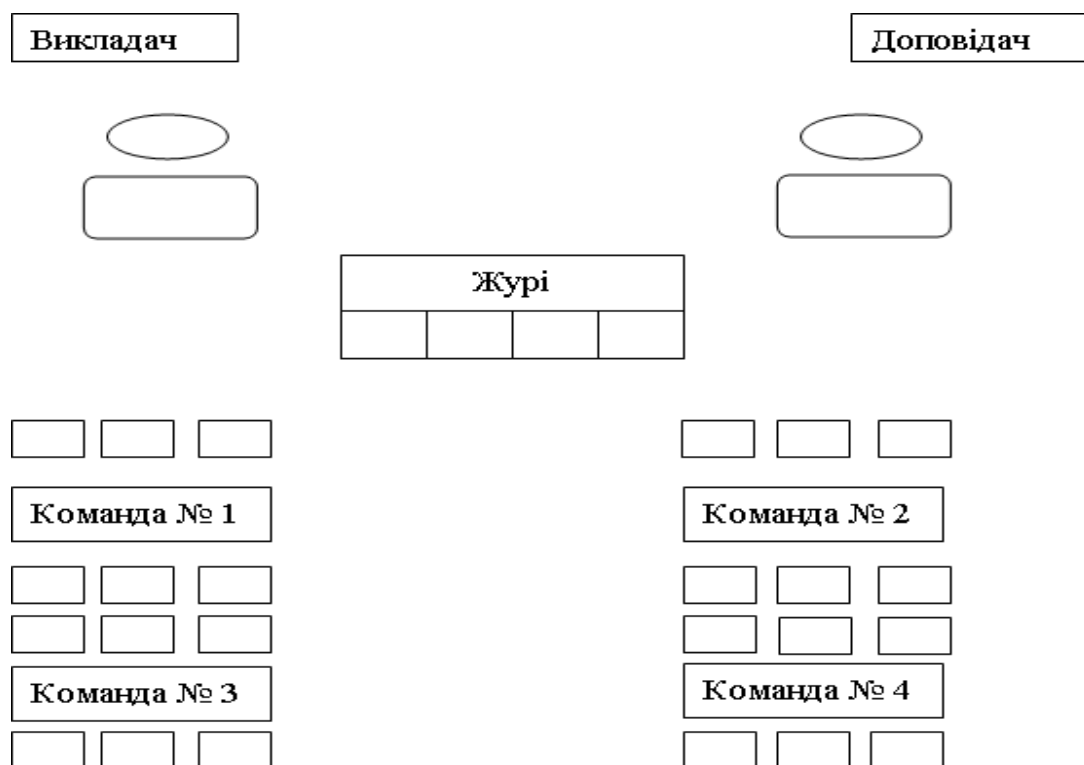


Рис.1. Схема розміщення команд в діловій грі

Таблиця 1

Професійна модель робочого місця

Елементи моделі	Характеристики	Вагомий коефіцієнт
1. Кадрові дані		
2. Досвід працівника		
3.Професійні знання		
4.Професійні навички		
5.Особисті якості		
6.Психологія особистості		
7.Здоров'я і працездатність		
8.Рівень кваліфікації		
9.Службова кар'єра		
10. Хобі (захоплення)		
11.Шкідливі звички та недоліки		
12.Організація праці		
13.Оплата праці		
14. Соціальні блага		
15. Соціальні гарантії		
Разом		1,0

Модуль службової кар'єри

Посада	Вік	Оплата	Спосіб заняття	Навчання

Рекламне оголошення

Підприємство _____

Посада _____

Вимоги до посади _____

Умови оплати праці _____

Координати підприємства _____

Питання для команд конкурентів

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Лист експертної оцінки команди № _____

Зовнішня експертна оцінка роботи команди

Розділ гри	Команда			
	1	2	3	4
Професійна модель				
Рекламне оголошення				
Модель службової кар'єри				
Підсумкову доповідь команди				
Підсумок по 5-бальній системі				

Внутрішня оцінка гравців команди

Роль в команді	Оцінка за 5-бальною шкалою	Підпис члена команди
Генератор ідей		
Організатор		
Критик		
Експерт		
Діловод		
Експерт команди № _____		

ТЕМА 6. ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ СЛУЖБ ПЕРСОНАЛУ

6.1. Служба персоналу організації: статус, функції, організаційна побудова

6.2. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби

6.3. Особливості кадрового діловодства

6.1. Служба персоналу організації: статус, функції, організаційна побудова

Робота з кадрами підприємства здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою.

Слід зазначити, що в сучасній літературі, а також у практиці діяльності різних підприємств використовуються такі назви, як: відділ кадрів, служба кадрів, відділ по роботі з персоналом і т.д. Усі ці назви мають однакове значення для діяльності підприємства і виконують функції організації роботи з персоналом конкретного підприємства.

За статусом служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Керує діяльністю служби, як правило, директор з кадрів, у підпорядкуванні якого можуть знаходитися ряд відділів, секторів, або груп окремих працівників, утворених за функціональним принципом (відділ кадрів, сектор навчання і розвитку персоналу, група стимулювання і оплати праці, менеджер з комунікацій, інженер з техніки безпеки і т.д.).

Напрямки діяльності кадрової служби обумовлені тими ж чинниками, що і всього підприємства. Вони визначають функції служби управління персоналом.

До функцій кадрової служби підприємства належать:

- визначення потреби в кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, розміщення і виховання персоналу;

- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- організація діловодства з роботи з персоналом;
- оцінка і атестація персоналу підприємства;
- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління просуванням за службою;
- поліпшення умов роботи і рішення соціальних питань;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників.

Організація роботи з персоналом у підприємстві повинна бути спрямована на виконання задач кадрової політики і являє собою певну систему різних видів кадрової роботи.

Усі види роботи з персоналом у підприємстві пов'язані з функціями кадрової служби, взаємозалежні між собою, мають конкретний науковий і практичний зміст, а також мотивують працю працівників кадрової служби щодо їх виконання. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, що характеризуються профілем його діяльності (виробнича, комерційна, фінансова і т.д.) [4].

Структура кадрової служби може бути різною у залежності від таких факторів:

- загальна чисельність працівників організації;
- характерні особливості, пов'язані зі сферою діяльності організації, масштабами виробництва і наявністю філій;
- соціальна характеристика організації, структурний склад працівників (різні категорії робітників, фахівці з вищою і середньою спеціальною освітою, науковці);
- складність і комплексність розв'язуваних завдань з управління персоналом (стратегічне планування, вироблення кадрової політики, організація навчання);

- технічне забезпечення управлінської праці [51].

Для малого приватного підприємства найбільш характерним є здійснення функцій кадрової служби одним працівником або сполучення посади кадровика з якою-небудь іншою (наприклад, часто функції кадрового діловодства виконує секретар, бухгалтер, юрист). А функції менеджера з персоналу приймає на себе сам директор підприємства – сам підбирає працівників, сам призначає їм зарплату, сам вирішує, які курси підвищення кваліфікації їм необхідні і т.д.

Світовий досвід показує, що "критичною масою", при якій з'являється реальна потреба у створенні самостійного структурованого управління кадрами за допомогою професіонала в області людських ресурсів, можна вважати наявність у підприємстві 50-70 працівників. Саме в цьому випадку відкриття посади менеджера з персоналу є економічно виправданим.

Середнє за чисельністю підприємство вимагає створення групи фахівців з кадрів (2-4 фахівця) або відділу кадрів.

У великій виробничій або комерційній структурі виникає необхідність у створенні розгалуженої служби управління персоналом по різних напрямках діяльності в області людських ресурсів, що очолюється директором по персоналу або заступником генерального директора (рис. 6.1).

При цьому директор з персоналу особисто вирішує наступні питання:

- філософія і політика підприємства стосовно роботи з персоналом;
- організаційна і функціональна структури підприємства;
- статистична звітність;
- трудове законодавство;
- зв'язки з професійними об'єднаннями, клубами;
- зв'язки з урядовими, міськими, місцевими профільними організаціями.

Діяльність кадрової служби підприємства регламентується Положенням про кадрову службу.

Це положення включає наступні розділи:

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом апарату управління і підлегла керівнику

підприємства.

2. Задачі відділу: вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни.

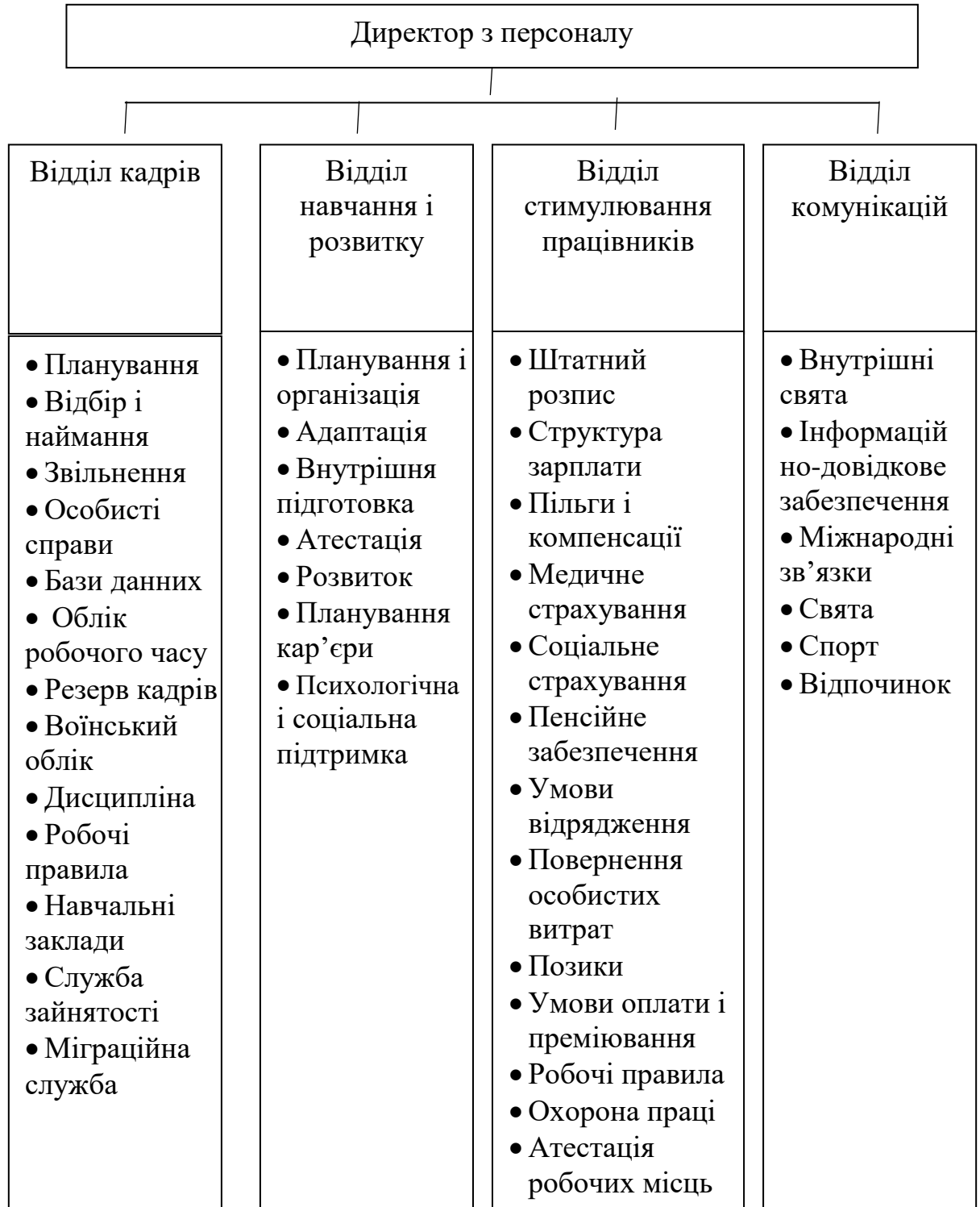


Рис.6.1. Організаційна структура служби управління персоналом

Джерело: [5]

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, служби персоналу і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є:

- участь у розробці і реалізації цілей і політики підприємства в області управління людськими ресурсами; розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, змістом і характером роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної і додаткової потреби в персоналі і політики планування кар'єри (створення і постійне доповнення інформаційної бази даних кадрового резерву; організація залучення кандидатів; розробка способів і методів відбору кандидатів; розробка процесів наймання і звільнення працівників);
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);
- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо

підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспе-

ктивних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: визначаються відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів.

Проте, у реальній українській практиці управління персоналом рідко можна зустріти формально закріплені взаємозв'язки кадрового підрозділу з іншими структурами підприємства. Разом з тим, у багатьох сучасних підприємствах налагоджено ці зв'язки, оскільки таке формальне закріплення є засобом щодо запобігання конфліктних ситуацій між структурними підрозділами.

Варіант такої формалізації може виглядати таким чином.

Підрозділ з управління людськими ресурсами:

- разом з керівниками інших структурних підрозділів підприємства розробляє кадрову політику і плани її реалізації з урахуванням конкретних умов на майбутній період і вносить пропозиції на розгляд керівництва;

- періодично (раз у рік або за вимогою) представляє керівництву підприємства аналітичні записки про кадрову ситуацію з виявленням проблем і

пропозиціями щодо їх рішення. Разом з фінансовим підрозділом проводить аналіз матеріальних і соціальних стимулів для максимально повної реалізації потенціалу кожного працівника. Контактуює з адміністративно-господарською службою з питань, пов'язаних із задоволенням соціально-побутових потреб працівників (оперативне медичне обслуговування, харчування, постачання промисловими і продовольчими товарами, транспорт та ін.);

- спільно зі службою безпеки розробляє пропозиції щодо попередження витoku комерційної інформації підприємства, перевірки лояльності працівників, забезпечення безпечних умов праці, вирішення питань, що виникають в екстремальних ситуаціях.

Робота служб персоналу має два напрямки: тактичний і стратегічний. В рамках першого здійснюється поточна кадрова робота: аналіз стану до планування потреби в кадрах, розробка штатних розкладів, здійснення набору, оцінки та відбору персоналу; тестування; планування кадрових переміщень і звільнень, поточний облік і контроль, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації, формування резерву персоналу, пропаганда організаційних цінностей і виховання в їх дусі персоналу.

Стратегічний напрямок роботи служб персоналу орієнтований на формування кадрової політики організації, тобто системи теоретичних поглядів, ідей, вимог, практичних заходів в області роботи з персоналом, її основних форм і методів [19].

Таким чином, управління людськими ресурсами спрямовано на вирішення принципово нових, глобальних довгострокових завдань, підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації.

До головних завдань системи управління персоналом сьогодні відносять:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- вдосконалення системи оплати праці та мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;

- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професійного зростання; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- вдосконалення методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою співробітників;
- участь у розробці організаційної стратегії (в майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами, підбір зайнятих у відповідності зі стратегією бізнесу та культурою організації, максимально широкий розвиток соціального партнерства) [19].

6.2. Ролі та функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби

Служби персоналу очолюють керівники, які обіймають чільні місця в управлінській ієрархії. На ці посади призначають переважно молодих енергійних людей віком до 40 років, наділених гнучким прогресивним мисленням, широким поглядом на речі. Без їхньої участі не приймається жодне серйозне рішення. Менеджер з персоналу є захисником інтересів працівників перед керівниками. Для керівників він є радником з проблем відносин з підлеглими, для персоналу – консультантом, координатором взаємодій з профспілками й адміністрацією. Модель менеджера кадрової служби підприємства наведено на рис. 6.2.

Основні функції керівника служби персоналу, крім безпосереднього керівництва підпорядкованого йому підрозділу, полягають у наданні послуг керівникам виробничих і управлінських підрозділів організації, їх інформуванні і консультуванні щодо вирішення кадрових питань, а також у контролі за реалізацією кадрової політики.

Керівник служби персоналу передусім повинен допомагати вищому керівництву у формулюванні кадрової політики з таких питань, як наймання,



Рис.6.2. Модель менеджера кадрової служби підприємства

Джерело: [5]

просування, навчання, переміщення, звільнення, скорочення штатів і дисципліна. Положення кадрової політики організації мають бути зрозумілими

для керівників усіх рівнів.

Знання і досвід керівника служби персоналу є корисними для всіх керівників організації, обов'язком якого є також робота з кадрами з метою забезпечення досягнення цілей організації. Його допомога стосується набору нових працівників, проведення співбесіди з ними, перевірки знань службовців, виконання програм із профорієнтації працівників, реалізації різних навчальних програм, моніторингу і контролю здійснення політики заробітної плати, програм з техніки безпеки, охорони праці і соціального забезпечення працівників. Завданнями його також є вивчення й інформування керівників щодо таких аспектів функціонування колективу, як невиходи на роботу, нещасні випадки, скарги і претензії, продуктивність праці, плинність персоналу.

Кожний керівник прагне до найефективніших результатів від підлеглих працівників, використовуючи з цією метою методи стимулювання і заохочення. Оскільки особистісний і трудовий потенціал працівників краще реалізується за демократичного керівництва, керівник служби персоналу повинен відстоювати його не тільки при формулюванні і здійсненні кадрової політики, а й при наданні допомоги іншим керівникам у розв'язанні їхніх проблем.

Важливою функцією керівника служби персоналу є контролювання дотримання єдиної кадрової політики, координація діяльності в роботі з кадрами всіх служб організації.

Будучи фахівцем адміністративно-управлінського апарату з правами прямого начальника тільки у своєму відділі і відповідальністю, обмеженою обов'язком консультувати і допомагати начальникам виробництв і начальникам адміністративних служб, керівник служби персоналу не зможе ефективно працювати без підтримки вищого керівництва. Адже в його компетенції є схвалення кадрової політики, контроль за уніфікованим використанням її форм і методів. За її відсутності керівники інших підрозділів незабаром помітять, що вище керівництво не підтримує програм роботи з кадрами.

Працівники адміністративно-управлінського апарату, робота яких

стосується різних підрозділів, як правило, підпорядковані посадовій особі, яка обіймає високу посаду в ієрархії управління організацією. Тому керівник служби персоналу здебільшого підпорядковується генеральному директорові, головному керуючому організації або віце-президенту з адміністративних питань. Керівник служби персоналу за статусом і повноваженнями повинен відповідати статусу і повноваженням керівників вищого рангу в інших сферах діяльності організації. Однак ефективність роботи такого керівника залежить і від його ділових та особистісних якостей. Його становище як представника керівної групи, що визначає і реалізовує загальну Політику, пов'язане зі змістом і значущістю кадрової політики в організації, формування якої не обходилося без його участі.

Керівник служби персоналу повинен уміти стратегічно мислити, передбачати перспективу, бачити не тільки мету, а й витрати, зумовлені реалізацією кадрової політики. При цьому важливо, щоб він умів бачити організацію загалом й індивідуальність кожного працівника. Для цього йому слід глибоко розуміти поведінку людей в організації, володіти стійким темпераментом, мистецтвом спілкування, здатністю оцінювати діяльність організації крізь призму її цілей, допомагати співробітникам в оцінюванні своєї праці.

Він має бути чесним, терплячим і дружелюбним. Якщо його слова і справи не виражають глибокої віри в чесність і гідність кожної людини, його участь у здійсненні кадрової політики буде неефективною.

6.3. Особливості кадрового діловодства

Управлінська діяльність знаходить своє відображення в документах, за допомогою яких здійснюються різноманітні функції: матеріально-технічне забезпечення, ціноутворення, організаційно-розпорядчі, облікові та ін. Найбільш характерна властивість усіх документів полягає в тому, що вони є джерелами або носіями інформації і мають відповідати таким вимогам, як придатність до тривалого зберігання, максимальна наочність тощо [50].

Діяльність зі створення документів та організація роботи з ними

називається діловодством. Організація роботи з документами передбачає створення умов, забезпечення руху, пошуку і збереження документів у діловодстві. Цю функцію зобов'язані здійснювати менеджери всіх рівнів.

У результаті здійснення загальних і спеціальних функцій управління утворюються дві групи документів.

До першої належать документи в органах державного управління, суду, прокуратури, тобто документація, яка забезпечує організаційну функцію апарату управління.

До другої групи входять документи, специфічні для кожної зі спеціальних функцій управління, а також для таких галузей діяльності, як транспорт, зв'язок, статистика, військова справа тощо.

Документообіг – це рух документів від моменту їх складання (або одержання від інших підприємств, організацій), опрацювання і використання за призначенням у визначений період часу і до передачі в архів [102].

Правильна організація документообігу сприяє оперативному проходженню документів в апараті управління, рівномірному навантаженню підрозділів і має позитивний вплив на керівний процес загалом.

Документообіг в організації здійснюється у вигляді потоків, які циркулюють між пунктами обробки інформації (керівники установ і структурних підрозділів, спеціалісти і працівники) і пунктами технічної обробки [107].

За відношенням до апарату управління розрізняють потоки вхідних, вихідних та внутрішніх документів.

В організаціях відбувається розподіл вхідних документів на потоки, які спрямовуються керівникам, у структурні підрозділи й окремим виконавцям.

Копії з документів знімають після їх розгляду керівництвом і написання резолюції. Кількість копій повинна відповідати кількості виконавців, а оригінал передається відповідальному виконавцю, якому у встановлений термін передаються і виконані копії. Схеми документообігу розробляються керівництвом служби діловодства.

Кадрове діловодство визначається як діяльність, що охоплює питання документування та організації роботи з документами, які містять інформацію про особовий склад підприємства (організації) при прийнятті на роботу, переведенні та звільненні працівників, накази щодо особового складу, обліку кадрів тощо. Правильна, згідно з чинним законодавством, організація кадрового діловодства має вирішальне значення при здійсненні громадянином права на працю.

Розглянемо ряд аспектів кадрового діловодства: документація, яка використовується при прийманні на роботу персоналу; особливості укладання трудового договору; оформлення трудових книжок працівників організації; складання посадових інструкцій; оформлення документів про відрядження; документація, яка відповідає процесу оцінки персоналу; документація, що використовується при навчанні співробітників; оформлення документів при звільненні та переведенні на іншу роботу працівників.

За функціями управління кадрами розрізняють такі основні групи документів: щодо особового складу, облікові, розпорядчі, організаційні, інформаційні.

До особистих документів належать: трудова книжка, вкладиш до неї, паспорт, військовий квиток, диплом чи свідоцтво про освіту. Ці документи є юридичним підтвердженням інформації, яку працівники повідомляють про себе під час прийняття на роботу, а також при переміщеннях. Із зазначених документів у відділі кадрів залишаються лише трудова книжка та вкладиш до неї.

Особистими також є документи, що видаються відділом кадрів для цільового відрекомендування: посвідчення особи або перепустка, свідоцтво про відрядження, свідоцтво про підвищення кваліфікації, складання іспитів з техніки безпеки тощо.

До документів щодо особового складу належать заяви працівників про прийняття на роботу, звільнення чи переведення, особовий листок з обліку кадрів, автобіографія, тобто документи, які готує працівник безпосередньо, а

також документи про призначення, нагородження тощо.

Облікові документи становлять собою накопичувачі даних про первинну реєстрацію й наступне оновлення відомостей про склад та переміщення кадрів.

До первинних облікових документів належать особова картка, документи особової справи, картка спеціаліста тощо.

До похідних облікових документів належать книжкові (журнальні) форми реєстрації облікових даних, а саме: штатно-посадова та алфавітна книга, книга обліку осіб, зарахованих до кадрового резерву, книга обліку трудових книжок, журнали обліку відпусток, дисциплінарних стягнень, нагороджень, обліку прийняття, переміщень, звільнень тощо.

До розпорядчих документів, що закріплюють трудові правовідносини, можна віднести накази про прийняття, переміщення та звільнення кадрів, заохочення та дисциплінарні стягнення, проходження атестації, зарахування до резерву кадрів, розпорядження про відрядження та ін.

До організаційних документів у роботі кадрових служб належать положення (про відділ кадрів, про проходження атестації, про зарахування до кадрового резерву тощо), інструкції (інструкція з діловодства, щодо роботи із заявами громадян, посадові інструкції тощо), правила (правила внутрішнього розпорядку, зберігання кадрових документів тощо).

До інформаційних документів, що використовуються в роботі кадрових служб, належать доповідні та службові записки з кадрових питань, службові листи, телеграми і телефонограми, списки, звіти, зведення тощо.

Контрольні запитання:

1. Яке основне призначення сучасних служб персоналу в організації?
2. Які фактори впливають на структуру кадрової служби?
3. Який стан, проблеми і тенденції розвитку кадрових служб?
4. Які функції менеджера з персоналу в організації роботи кадрової служби?
5. Які особливості кадрового діловодства?

Практичне завдання

Напрями діяльності служби управління персоналом

Вихідні дані. Керівниками великого підприємства з чисельністю персоналу 1150 осіб, стійким фінансовим станом і конкурентоспроможною продукцією визначено генеральну мету служби управління персоналом: «своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості».

Загальна стратегія управління персоналом: *підвищення* ефективності реалізації та конкурентоспроможності трудового потенціалу підприємства шляхом активізації використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, впровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців.

Завдання: Розробити організаційно-економічні заходи, реалізація яких дозволить досягти довгострокових цілей у напрямках діяльності служби управління персоналом: забезпечення персоналом, реалізація кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу.

Методичні рекомендації до виконання

Розробку організаційно-економічних заходів рекомендується провести в розрізі функцій, що виконуються службою управління персоналом: набір і відбір персоналу, планування потреби в персоналі, підготовка, мотивація, поліпшення соціально-психологічного клімату тощо.

РОЗДІЛ 2

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 7. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 7.1. Колектив як соціальна група
- 7.2. Етапи розвитку колективу
- 7.3. Формальна і неформальна структура трудового колективу
- 7.4. Фактори впливу на ефективне функціонування групи
- 7.5. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації

7.1. Колектив як соціальна група

Соціальна група – відносно стійка сукупність людей, що мають спільні інтереси, цінності та норми поведінки, що складається в рамках історично визначеного суспільства [40].

В сфері бізнесу мають місце середні і малі соціальні групи.

Колектив – це середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих вирішенням конкретних завдань, заснована на спільності цілей, принципів співробітництва, поєднанні індивідуальних і групових інтересів і працює в одному підприємстві (організації, установі).

Група – це мала соціальна група, що об'єднує людей, які безпосередньо контактують один з одним на основі спільності цілей, норм поведінки і поєднання індивідуальних і групових інтересів [40].

Характерні особливості групи:

- члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому і тим самим у зовнішніх взаємодіях виступають якби від імені групи. Людина говорить не про себе, а про групу в цілому, вживаючи займенники «ми», «у нас», «наші», «нам»;

- взаємодія між членами групи носить характер безпосередніх контактів, особистих розмов, взаємодопомоги. У групі люди безпосередньо спілкуються один з одним, надаючи формальним взаємодіям «людську» форму;

- в групі поряд з формальним розподілом ролей обов'язково складається неформальне розподіл ролей, зазвичай визнається групою;
- в добре функціонуючих групах зазвичай створюються можливості для того, щоб людина могла вести себе у відповідності зі своїми здібностями до групових дій і органічно властивою їй певною роллю члена групи [40].

Потенційно колектив є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і насаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості працівників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

Ознаками колективу є:

1. Наявність загальної цілі у членів колективу

Ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для всіх, а не просто однаковою, схожою. Тому, наприклад, відвідувачі, що очікують у черзі до кабінету лікаря, не можуть вважатися колективом — їхні цілі, хоч і збігаються, але залишаються індивідуальними.

2. Психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів і т.п.).

3. Особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети.

У результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більшим суми потенціалів кожного з його членів. Це обумовлено тим, що в результаті взаємодії стає можливим те, що в принципі недоступно одній людині. По-перше, уникається обмеженість фізичних і інтелектуальних здібностей, в результаті чого виконується більший обсяг роботи. Це стає можливим внаслідок розподілу праці, спеціалізації, що обумовлюють зростання її ефективності. По-друге, на основі спільної діяльності вдається виконати

більш складні завдання завдяки духу змагання, що мобілізує сховані резерви і підвищує інтенсивність діяльності працівників.

4. Наявність визначеної культури, що має відображення в загальних цінностях, символіці, нормах та правилах поведінки в колективі, вступі чи виході з нього, вимогах до фізичного та морального вигляду його членів [19].

У результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій.

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; у колективі людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; у колективі вона знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі людина має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вона вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них

прагнення до вдосконалення, до першості у змаганні [19].

Однак потрібно мати на увазі, що залежно від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Ідеальна з управлінського погляду ситуація характеризується довірливими партнерськими відносинами між колективом і його членами, які

не відмовляються від власних позицій, але шанобливо ставляться до цілей і потреб колективу.

Колектив — це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

Класифікація колективів:

За статусом:

- офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;
- неофіційні: базуються на юридично не зафіксованому (в деяких випадках і не оголошеному) бажанні людей співпрацювати один з одним і реальній практиці такої співпраці.

За характером внутрішніх зв'язків:

- формальні;
- неформальні.

Офіційно створені колективи передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних колективах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність; неформальні існують між особистостями незалежно від того, яке місце вони посідають на офіційних службових рівнях.

За механізмом формування:

- стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);
- свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив).

Водночас стихійно сформовані колективи можуть надалі структуруватися свідомо (так, залежно від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані — випадково (наприклад, за алфавітом).

За часом існування:

- тимчасові;
- постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для вирішення певного разового завдання.

За функціями:

- колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної: політична партія, персонал підприємства);
- колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді і т.д.);
- колективи, які орієнтовані на спілкування (клуби за інтересами).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватись і деталізуватись класифікацією за видами діяльності.

Реалізація тих чи інших функцій передбачає певний ступінь внутрішньоколективного розподілу праці.

За розмірами:

- малі;
- великі [5].

Чим менше колектив, тим простіше його перетворити в добре взаємодіюче ціле, регулювання діяльності якого відбувається на основі самоврядування. Для великих колективів потрібні менеджери.

Працездатний згуртований колектив виникає не відразу - цьому передують тривалий процес його становлення та розвитку, успіх якого визначається низкою обставин, які мало залежать від того, складається чи колектив стихійно, або формується свідомо і цілеспрямовано.

Насамперед, мова йде про ясність і зрозумілість цілей його майбутньої діяльності, відповідних внутрішнім прагненням людей, заради досягнення яких вони готові повністю або частково відмовитися від свободи рішень і вчинків і підкоритися груповій владі.

Іншою важливою умовою успішного формування колективу є наявність певних, нехай навіть незначних досягнень у процесі спільної діяльності, які наочно демонструють її явні переваги перед індивідуальною.

Ще однією умовою успіху офіційного колективу є сильний керівник, а

неофіційного - лідер, якому люди готові підкорятися і за яким йти до поставленої мети.

Нарешті, кожен колектив повинен знайти своє місце, свою «нішу» в формальній чи неформальній структурі організації, де б він міг повністю реалізувати свої цілі і можливості, не перешкоджаючи робити це іншим.

Початком формування офіційного колективу є рішення про його створення, належним чином оформлене юридично. Потім визначається його функціональна структура, права, обов'язки і відповідальність для кожного співробітника. Залученим працівникам офіційно повідомляють персональні завдання з урахуванням їх здібностей.

Для неофіційного колективу «днем народженням» стає зазвичай якась надзвичайна подія, або досягнення якоїсь межі в розвитку ситуації, після якої «так більше жити не можна», що породжує сплеск емоцій (страху, протесту, бажання захистити себе, своє становище, статус) і штовхає людей на об'єднання один з одним.

Будь-які відносини між людьми починають складатися в результаті технічних контактів і спостережень, у процесі яких суб'єкти накопичують інформацію один про одного, що служить основою взаємної зацікавленості, симпатії, або навпаки, антипатії. Симпатія – це неусвідомлена, ірраціональна схильність до іншої особи, що формується на основі емпатії – здатності співчуття, розуміння його.

Виникнення симпатії і антипатії зумовлено закономірностями сприйняття, ступенем збігу або розбіжності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей (люди, зрозуміло, симпатизують тим, хто поділяє їхні погляди і позиції, знаходиться поруч, спільно бере участь у вирішенні складних проблем, але навряд чи хтось буде відчувати добрі почуття до конкурентів), загальною манерою поведінки інших осіб. І вже на основі симпатії виникають певні досить постійні відносини.

Якщо колективи формуються «зверху», в основі відносин лежить необхідність виконувати службові обов'язки, тобто в якійсь мірі примус. Такі

колективи часто виявляються малоефективними, оскільки відносини в них можуть бути «замішаними» на антипатії.

Тому в даний час в західних фірмах часто практикується спосіб створення трудових колективів, основу якого складає добровільний вибір партнерів з осіб, з ким людині дають попередньо визначений час спілкуватися, в результаті чого до одних з них виникає стійка симпатія; до інших - антипатія; до третіх - байдужість.

Сформовані симпатії трансформуються в переваги, що відображають бажання оточуючих співпрацювати з цією особою. Вони дозволяють виділити так звані референтні групи (окремих особистостей), чії норми поведінки, погляди та інтереси приймаються як еталон, до яких більшість людей тягнеться, на які орієнтується, і з якими, що найголовніше, прагне співпрацювати. Як правило, група, підібрана на основі особистих симпатій, працює злагоджено і ефективніше, ніж довільно складена [19].

Для створення ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

- наявність навичок керівництва;
- послідовність;
- уміння щодо правильного підбору персоналу;
- турбота про членів колективу;
- уміння створювати сприятливий морально-психологічний клімат в колективі;
- підтримка особистого розвитку працівників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
- уміння раціонально використовувати робочий час;
- високі вимоги до працівників;
- прагнення до зворотного зв'язку.

Навички керівника щодо формування трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об'єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співпраці [4].

7.2. Етапи розвитку колективу

Питанням формування колективів в сучасній літературі приділяється велика увага. Розглянемо бачення деяких авторів на етапи розвитку колективу.

Так, А. Єгоршин виділяє такі етапи розвитку колективів: притирання, переворот, результативність, ефективність, майстерність, старіння і смерть [40].

В. Давидов описує чотири стадії розвитку групи:

- формування, коли члени групи знайомляться один з одним, з організацією і умовами роботи;
- психологічної напруженості, коли члени групи намагаються краще пізнати один одного, виявити спільність і відмінність позицій, змагаються за лідерство і вплив;
- нормалізації, яка характеризується встановленням загальних думок, рольових очікувань, норм і позицій, стабілізацією внутрішньогрупових відносин;
- діяльності, коли група приступає до виконання завдань, її учасники краще розуміють один одного, вчаться враховувати і передбачати поведінку партнерів.

Більш докладного розгляду заслуговує точка зору А. Шегди. Він вважає, що всі робочі групи проходять приблизно одні й ті ж стадії групового процесу. Чим розвиненіша група, тим ефективніша її діяльність. Тому менеджер повинен добре знати різні стадії розвитку груп і докладати необхідних зусиль, щоб цей розвиток не зупинився на початку.

1. Вихідною стадією розвитку групи є її формування, тобто утворення єдиного цілого з практично чужих один одному людей. Спочатку вони поведуться обережно: кожен прагне знайти роль, яка забезпечила б йому збереження індивідуальності, але в той же час якось відповідала вимогам єдиного цілого. Люди прагнуть діяти, не дратуючи один одного, уникають можливих делікатних тем; кожний боїться, щоб інші не склали про нього невірною уявлення і сам намагається не ображати інших.

Такої ж поведінки кожен чекає і від інших членів групи. У групі виникає

своєрідний психологічний цейтнот.

Стан своєрідної "невагомості" усуває людина, яка трохи більше активна, ніж інші, яка вносить ініціативу і прагне якимось спрямовувати діяльність групи.

Груповий парадокс полягає в тому, що подібного активіста за його спиною засуджують і критикують, а до тих, хто повністю самоусувається, ставляться досить доброзичливо, тому що вони не завдають клопоту. Такий стан називається груповим позиційним негативізмом. Його необхідно подолати за допомогою зовнішнього впливу з боку менеджера. Природним чинником, що об'єднує членів групи, є задана робота і її виконання. Першим завданням для групи має бути робота, яка всім напевно досить знайома і проста. Необхідно, щоб всі могли брати участь в роботі і надихаюча діяльність мотивувала всіх.

1. Друга стадія розвитку групи зазвичай настає тоді, коли група працює над завданнями, які передбачають трудовий внесок всіх її членів. На цьому етапі виникають конкретні проблеми. Їх джерелами можуть бути розподіл праці, зовнішні умови, техніка і робочі приналежності.

У такій ситуації роль групи різко зростає, індивід повністю підкоряється групі. Думка окремих працівників не враховується абсолютно – їх навіть не слухають. Рішення приймаються переважно на основі голосування, а кінцевий результат визначається узагальненою думкою.

2. На третій стадії розвитку - зміцнення - група виступає як команда. Її члени вже мають певні уявлення про інших працівників і способи роботи. Кожен знає своє місце (роль), проявилися активні і пасивні члени групи.

Атмосфера діяльності в більшості випадків розкута, оскільки всі вже знають один одного, і за рахунок розкутості діє жорстка система норм. Формується внутрігрупова неформальна ієрархічна структура відносин.

Проблеми на цій стадії пов'язані в першу чергу з тим, що багато хто погоджується на компроміс між індивідуальністю і свободою, виходячи з чого багато членів групи прагнуть захиститися за допомогою різних засобів:

- відступу - мовчання та відходу від діяльності групи, відсутність захопленості, зарозумілості, заглибленості в інші турботи;

- лякаючою інформацією - критичного настрою, посилянь на власну перевагу, загрозливих виразів;

- жорсткого формалізму - формальної ввічливості, буквоїдства, встановлення норм, стеження за поведінкою інших;

- перетворення справи на жарт;

- розмови, що відводять від теми –розповіді про власні переживання;

Усунення подібних засобів захисту в групі повинно бути предметом пильної уваги менеджерів на всіх стадіях групового процесу.

3. На цій стадії часто з'являється групування: критики знаходять один одного і тих, хто їх підтримує. У таких випадках бажання членів групи співпрацювати різко падає. Між підгрупами народжується конкуренція і боротьба за владу. Групування не обов'язково проявляється під час роботи, але після її закінчення і розосередження членів групи однаково мислячі шукають суспільства один одного. Породженню групівщини можна перешкодити, обговорюючи проблеми і прагнучи знайти їх причини. Цього можна досягти або чисто зовнішнім впливом, або змушуючи групу постійно кваліфікувати свою діяльність.

Правда, самостереження може призвести до того, що група визнає лише свої хороші сторони, переконається у своїй значимості. Цю проблему покликаний вирішувати менеджер.

4. П'яту стадію розвитку групи можна визначити як "щаслива сім'я"; їй притаманна демонстрація згоди. Члени групи прагнуть до вирівнювання відмінностей у активності і визнають цінність кожного члена групи з точки зору єдиного цілого. Атмосфера в групі досить тепла, дружня і безпечна, її члени пишаються своєю приналежністю до неї. На цій стадії проблемою може стати самовпевненість і приток нових членів.

5. З часом група втрачає гнучкість, ефективність і наступною стадією в її розвитку є криза, викликаний звичайно яким-небудь зовнішнім фактором.

У цьому випадку рівновага порушується, з'являються «розсудливі», що сумніваються, які починають усвідомлювати, що однієї дружелюбності

недостатньо, потрібно виражати й інші почуття.

У групу доводиться приймати сторонніх, підтримувати контакти із зовнішнім світом. Жорсткість і відособленість починають занадто заважати. Група на короткий час розпадається. Якщо група розпадається остаточно, доводиться створювати нову [108].

7.3. Формальна і неформальна структура трудового колективу

У теорії управління прийнято ділити групи на формальні і неформальні. Істотна відмінність *формальної групи* полягає в тому, що вона завжди створюється з ініціативи адміністрації і входить підрозділом в організаційну структуру і штатний розклад підприємства. Існують різні *типи формальних груп*.

1. Група керівника (команда), що складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників і помічників керівника. Типову команду складають директор підприємства зі своїми заступниками. У багатьох великих підприємствах широко використовується чисто армійський термін «командний склад» (комсклад), що означає приналежність до вищого керівництва.

2. Функціональна група, що об'єднує керівника та спеціалістів функціонального підрозділу (служби, відділу, бюро, групи), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси. Наприклад, відділ якості зацікавлений в скороченні відсотка браку та прийняттю продукції з першого пред'явлення.

3. Виробнича група, що включає в себе керівника та робітників, зайнятих виготовленням певного виду деталей (робіт) на нижньому рівні управління (ланка, бригада, дільниця). Члени групи спільно працюють над одним завданням, стимулюються за кінцевий результат, а відмінності між ними пов'язані з поділом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників.

4. Комітет – це група всередині підприємства, якій делегуються

повноваження вищої ланки керівництва для виконання будь-якого проекту або завдання. Іноді комітети називають порадами, комісіями, цільовими групами, управлінням, і до їх складу можуть входити працівники інших організацій (глави адміністрацій районів, великі вчені, громадські діячі). Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає в груповому прийнятті рішень, що іноді є найбільш ефективним засобом вирішення складних проблем і досягнення цілей.

Формальні групи створюються з волі керівника і тому в якійсь мірі є консервативними, так як часто залежать від особистості керівника і людей, які будуть працювати в цій групі.

В управлінні колективом дуже важливо правильно сформувати робочі групи і в залежності від ситуації і вирішуваних завдань застосовувати ефективні способи впливу на групи. Розглянемо основні види груп залежно від рівня їх працездатності й досягнення кінцевих результатів.

1) Група "X" - нездатна і не бажає працювати. Склад групи зазвичай різний за віком, статтю та національністю, складається з малокваліфікованих працівників з "совкової" психологією і чітко вираженої установкою на бездіяльність і мінімальну віддачу. Іноді це може бути інтелектуальна група, яка розглядає роботу як клуб, де можна проводити час у приємному товаристві і займатися комп'ютерними іграми, бесідами, читанням літератури тощо. Ефективність і результативність групи вельми низькі.

2) Група "У" - частково здатна і частково бажає працювати. Як правило, це групи, створені без урахування напіввікової і професійної структури, з поділом формальних і неформальних лідерів у мікрогрупах, з великою питомою вагою людей, не мають достатнього рівня знань і умінь для виконання поставлених завдань. У них вже є достатня кількість працюючих і виконавчих працівників, але відсутні чітко поставлених завдань та ресурсне забезпечення, домінує зрівнялівка в оплаті праці передових і відсталих працівників. У колективі можуть часто виникати конфлікти, інтриги і протиріччя між окремими мікрогрупами і особистостями.

3) Група «Z» - повністю здатна і бажає працювати. Має високий рівень кваліфікації і відносно однорідний склад за віком, освітою, інтересам і мотивації. Таким чином, внутрішні суперечності легко долаються і психологічний клімат у колективі дуже хороший. Як правило, група "Z" складається з передових працівників, мотивованих самоствердженням і високим рівнем морального заохочення.

Неформальні групи - це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в регулярну взаємодію за інтересами для досягнення певних цілей.

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які з певних причин не задовольняються у рамках формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації) [40].

Численні соціологічні та психологічні дослідження дозволили виділити найважливіші ознаки вступу людей в неформальні групи.

1. Приналежність. Відображає нагальну потребу будь-якої мотивованої людини в задоволенні потреби в певній соціальній групі, щоб люди могли підтримувати соціальні контакти в спілкуванні, бесіді, симпатіях та ін. Кожна людина періодично виявляється ізольованою від своєї звичайної групи на відпочинку, у відрядженні, на стажуванні, в поїзді, при цьому вона відчуває себе незатишно, поки не знаходить нових друзів і партнерів.

2. Допомога. Формальна структура обмежує можливості співробітника в отриманні допомоги зважаючи зайнятості керівника, боязні співробітника виявитися неспроможним, можливої критики з боку старших. Тому люди надають перевагу звертатися за допомогою до своїх колег по професії, до більш досвідчених співробітників. У результаті надання допомоги той хто надає її набуває престиж, а той хто отримує - конкретну інструкцію до дії, або пораду про норму поведінки, рекомендації в одязі тощо.

3. Захист. Це одна з найдавніших потреб людини, спонукає людей об'єднуватися в групи. В даний час потреба в захисті від фізичної небезпеки знижується, але збільшується необхідність соціального захисту у зв'язку з

розвитком жорсткої ринкової економіки, конкуренції і зростанням безробіття. Звичайна людина відчуває постійний прес з боку державних чиновників, безпосереднього керівника, більш старших за віком і положенням колег, сфери побутового обслуговування, бухгалтерії та фінансових підрозділів зважаючи затримки зарплати тощо. Її природне бажання - об'єднатися з іншими людьми, які відчувають подібний дискомфорт, для надання протидії «ворогам».

4. Спілкування. З одного боку, у формальній структурі підлеглий не володіє всією необхідною інформацією, тому керівництво часто навмисно приховує її. Це змушує його звертатися до неформатних джерел інформації (чуток, пліток). З іншого боку, існує природна потреба в доброзичливому людському спілкуванні з колегами, обміні інформацією, консультаціях та радах, що сприяє активному вступу членів різних формальних груп в неформальні комунікації.

5. Симпатія. Симпатії і антипатії між людьми в основному носять індивідуальне забарвлення і підґрунтя. На встановлення дружніх відносин між людьми значно впливає кілька моментів. Перш за все, особистісні характеристики взаємодіючих. Люди люблять тих, кому подобаються ті ж явища, речі, процеси, які подобаються їм; тих, хто має однакову расу, національність, освіту, систему поглядів на життя і т.п. Потенційно люди зі схожими особистісними характеристиками мають більше шансів встановити дружні відносини, ніж ті, у кого особистісні характеристики істотно розрізняються. На розвиток і встановлення дружніх відносин між людьми великий вплив робить територіальна близькість цих людей. Чим ближче розташовуються робочі місця членів групи, тим вища ймовірність того, що вони встановлять дружні стосунки. Це ж відноситься до близькості розташування їх місць проживання. Встановлення дружніх відносин знаходиться в прямій залежності від частоти зустрічей, а також від очікування того, що ці зустрічі будуть відбуватися досить часто в майбутньому. Згадайте, як швидко слабшають контакти однокурсників після закінчення навчального закладу.

Наявність симпатії між людьми, дружніх відносин між членами групи має великий вплив на настрій людей, їх задоволеність роботою, членством у групі. Однак не можна сказати, що існує тільки позитивний вплив дружніх відносин між членами групи на результати їх праці і результати функціонування групи в цілому. Це вірно в разі загальної мотивації групи на результат. Якщо ж ці люди слабо мотивовані на роботу, то результат буде абсолютно протилежним. Вони багато часу проводять в розмовах, прикрих чаюваннях, постійно відволікаючись від роботи і різко знижуючи результативність своєї праці. При цьому вони можуть відволікати інших від роботи, створюючи в групі атмосферу неробства і розслабленості. З іншого боку, взаємна підтримка на базі симпатій і дружніх відносин, сприяючи згуртуванню групи, може породжувати синергетичний ефект, що істотно підвищує результативність роботи групи [40].

Розглянемо детальну характеристику неформальних груп. Неформальні групи мають специфічні характеристики, що дозволяють відрізнити їх від формальних груп і груп партнерів.

1. Неформальні лідери. Це члени групи, які через свої особистісні якості, життєвий досвід і поведінку зайняли особливе становище в неформальній групі - лідерське. Істотні чинники, що визначають можливість лідерства в неформальній групі, включають: вік, посаду, професійні знання та вміння, психологію особистості, особистісні якості, з яких головні - компетентність і чуйність, визнання групою. Неформальний лідер отримує від групи владні повноваження у прийнятті рішень і розпорядженні ресурсами. У своїй діяльності він робить головну ставку на людей і взаємини між ними. Принципова відмінність неформального лідера від керівника формальної функціональної або виробничої групи, в рамках якої може існувати неформальна група, полягає в підтримці формального керівника адміністративною системою за допомогою внутрішніх нормативних документів (положення, інструкції, правила, регламенти).

2. Структура групи. Неформальна група після її формування проходить процес структуризації, тобто створення внутрішньої структури у вигляді

стабільного складу і співпідпорядкованості членів групи («хто входить до групи?»): функціональної, спрямованої на розподіл функцій управління між членами групи («хто за що відповідає?»); рольової структури, що передбачає розподіл ролей між членами групи в процесі прийняття колективних рішень («хто що робить?»). У добре структурованій групі внутрішні зв'язки щільно розглядаються і строго підтримуються лідером, інакше він може втратити контроль над ситуацією в групі. У новоствореній або в неформальній групі, що розпадається внутрішня структура може бути аморфною і нечітко вираженою. Відмінність неформальної групи від звичайного адміністративного підрозділу підприємства полягає в тому, що в ній відсутні затверджені структурні документи (схема організаційної структури, штатний розклад, посадові інструкції), а всі структурні зміни розробляються лідером за погодженням з групою.

3. Норми поведінки. Групові норми поведінки здійснюють сильний вплив на її членів і напрямок, в якому працюватиме група: досягнення цілей підприємства, створення особливих умов для групи або опір позитивним процесам. Норми поведінки - це моральний кодекс групи, дотримання якого є головною умовою приналежності до групи, визнання та підтримки члена групи. Норми покликані підказувати членам групи, яка поведінка найбільш переважає, які результати очікуються від них, «що таке добре і що таке погано». У разі систематичного недотримання будь-яким членом групи норм поведінки він підлягає виключенню з неформальної групи. Зарубіжні вчені наводять таку класифікацію групових норм: гордість за фірму, досягнення цілей, прибутковість, колективна праця, нововведення, підготовка кадрів, відносини з замовником, відносини чесності. У чому відмінність філософії підприємства, де також присутній моральний кодекс співробітників, від норм поведінки неформальної групи? Вважаємо, що головна відмінність полягає в універсальності і макрорівні внутрішньофірмових правил поведінки, тобто це загальні правила для всіх. У неформальній групі норми поведінки більш специфічні, компактні, обмежені, аж до фетишизації негативних правил

(крадіжки, прогули, бездіяльність, шлюб, зрівнялівка, насильство над особистістю). Тому головне завдання формальної організації полягає у виявленні, колективному обговоренні та демократичному прийнятті внутрішньофірмових норм поведінки для більшості співробітників.

4. Соціальний контроль. Важливою характеристикою неформальної групи є контроль за дотриманням норм поведінки її членами. Він може виконуватися як лідером, так і спеціально виділеним членом групи («наглядачем»). Соціальний контроль дозволяє зберегти специфіку групи у формальній організації, не дати їй розчинитися в адміністративній системі, де часто співробітники є «гвинтиками» великої системи. Соціальний контроль може бути значно ширше чисто формального дотримання норм поведінки і поширюватися на форми одягу, прийнятну музику, танці, мову жестів, фінанси, потреби людини. Щоб зміцнити дотримання норм, група може застосовувати жорсткі санкції до тих членів групи, хто їх порушує, включаючи різні форми покарання аж до виключення з групи і відмови від задоволення соціальних потреб людини. Таким чином, в неформальній групі до її члена можуть пред'являтися взаємовиключні вимоги. У формальній групі соціальний контроль, як правило, здійснюється в рамках закону і строго на основі внутрішніх нормативних документів підприємства.

Насамперед і найбільшою мірою на працівника впливають ті люди, думка яких для нього є важливою, котрих він поважає або яким симпатизує. Сукупність цих людей становить мікрореферентну групу індивідуума. Знання керівника про конкретні неформальні групи надзвичайно важливі для розуміння процесів, що відбуваються в колективі, для управління ними, для встановлення і підтримки особистого авторитету керівника, для регулювання поведінки окремих працівників.

Виділяють такі соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (наприклад, між робітниками та службовцями);
- чітко окреслені централізація і формалізованість організаційної

структури (анонімність великих колективів посилює прагнення до створення невеликих груп, здатних дати відчуття впевненості і безпеки);

— недоліки у формальній організації, що обумовлюють утворення тимчасових організаційних структур з неформальними лідерами, яким працівники довіряють;

— брак інформації, через яку працівники використовують несанкціоновані інформаційні канали (це може викликати чутки і привести до зміни інформації);

— негативні контакти між працівниками і керівництвом, особливо в умовах авторитарного і дистанційного управління, якщо виникає небезпека вибору групою неформального керівника, який має сильну позицію завдяки власним здібностям або особистісним якостям.

Особливості неформальних груп:

1. Їх величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб.
2. Індивіди спілкуються один з одним безпосередньо.
3. Відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею.

4. У випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем (наприклад, іншими друзями) група може самоліквідуватися.

Ставлення членів неформальних груп, що становлять трудовий колектив, до керівників є нейтральним або доброзичливим, якщо психологічний клімат у колективі нормальний; але у конфліктних ситуаціях неформальні групи здатні і до позитивних, і до негативних погоджених дій щодо офіційної лінії керівництва.

5. Неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер (внаслідок певних особистісних якостей він має авторитет і здатний справляти більш-менш усвідомлений вплив на поведінку своїх товаришів).

6. Неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Сила цього впливу дуже велика. Психологічні дослідження показали, що добрі стосунки членів неформальної групи працівники часто цінують більше, ніж формальні заохочення офіційного керівника.

Неформальні групи поділяються на:

1. Групи інтересів: формуються для реалізації певного загального інтересу (наприклад, для висування керівництву вимог щодо своєчасної виплати зарплатні або її підвищення). Як правило, такі групи самоліквідуються, якщо задовольняються їхні інтереси.

2. Дружні групи: формуються на основі особистих симпатій. Членство в таких групах здійснюється залежно від установалення або розриву дружніх зв'язків.

Неформальні групи можуть виконувати:

— конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і очікувань людей);

— деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу та енергію працівників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому).

Неформальні групи можуть позитивно впливати на діяльність підприємства, підсилюючи згуртованість або мотивацію членів групи. У деяких випадках вони ведуть боротьбу за владу. З огляду на те що, з одного боку, неможливо, а з іншого боку, небажано боротися з неформальними об'єднаннями і перешкоджати їхньому утворенню, завдання керівництва полягає в аналізі структури «неформалів», застосуванні заходів щодо розвитку груп, що позитивно впливають на діяльність підприємства, і блокуванні тих, чий вплив має негативні наслідки для діяльності підприємства взагалі.

Керівництво підприємства повинно сприяти інтеграції неформальних і формальних груп з метою виконання виробничих завдань.

7.4. Фактори впливу на ефективне функціонування групи

Ефективну роботу колективу обмежують невідповідність керівника і колективу, некваліфіковані і не прагнучі до розвитку співробітники, поганий соціально-психологічний клімат, нечіткість цілей і критеріїв роботи, низька результативність роботи колективу.

На ефективне функціонування групи впливають такі фактори [5]:

1. Розмір.

Розмір групи повинен відповідати її завданням.

Теоретики управління присвятили багато уваги визначенню ідеального розміру групи. На думку багатьох фахівців у сфері управління, оптимальний розмір групи — це 5-6 осіб. Групи, що налічують у своєму складі 5-6 осіб, приймають більш точні рішення, ніж ті, що виходять за рамки цієї чисельності.

Дослідження також показали, що в групі з 5-6 осіб її члени, як правило, відчують більшу задоволеність, ніж у групах більшого або меншого розміру. Пояснюється це тим, що в групі з 2-3 осіб її члени можуть бути стурбовані тим, що їхня персональна відповідальність за прийняті рішення занадто очевидна. Збільшення розміру групи підсилює тенденцію до неформального її поділу на підгрупи, що може призвести до появи неузгоджених цілей, а також конфліктів.

До того ж слід ураховувати, що групи з парною кількістю членів, як правило, більш дієво вирішують завдання, ніж з непарною.

2. Склад.

Під складом розуміють ступінь подібності особистостей і точок зору, підходів, які вони виявляють при вирішенні проблем. Важливою причиною винесення питання на вирішення групи є використання різних позицій для пошуку оптимального рішення. Тому рекомендується, щоб група складалася з несхожих особистостей, оскільки це забезпечить більшу ефективність, ніж у випадку, коли члени групи мають схожі точки зору. До того ж склад групи повинен бути неоднорідним за статтю, віком, темпераментом і т.д. її членів.

3. Групові норми.

Групові норми можуть мати:

— позитивний характер: підтримують цілі і завдання підприємства і заохочують поведінку, спрямовану на досягнення цих цілей (гордість за підприємство, досягнення цілей, прибутковість, професійна підготовка кадрів, захист чесності);

— негативний характер: заохочують поведінку, що не сприяє досягненню цілей підприємства (неконструктивна критика керівництва, крадіжки, прогули, низький рівень продуктивності праці).

4. Згуртованість.

Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою.

Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їхніх життєвих цінностей щодо як професійної діяльності, так і моральних аспектів людського буття.

5. Конфліктність.

Рівень конфліктності визначає можливості менеджера вирішувати проблеми колективу. При цьому конфлікт розглядається як багатогранна проблема з вирішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для забезпечення ефективності функціонування групи менеджер повинен створити необхідні умови для мінімізації рівня конфліктності у колективі.

6. Статус і функціональна роль членів групи.

Статус працівника у підприємстві може визначатися такими факторами:

— місце в структурній ієрархії;

— посада;

— місце розташування кабінету та технічне устаткування робочого місця;

— освіта;

— інформованість і накопичений досвід.

Дослідження показують, що члени групи, статус яких досить високий, здатні більшою мірою впливати на рішення групи, але це не завжди приводить до підвищення ефективності.

Існують дві основні спрямованості ролей для створення ефективно працюючої групи:

1) цільові ролі: розподілені таким чином, щоб мати можливість відбирати групові завдання і виконувати їх (ініціювання діяльності, пошук інформації, збір думок, надання інформації, висловлення думок, координування, узагальнення);

2) підтримуючі ролі: передбачають поведінку, що сприяє підтримці та активізації діяльності групи (заохочення, забезпечення участі, встановлення критеріїв, вираження почуттів групи).

7. Соціальний контроль.

Люди в трудових колективах розглядаються як об'єкти соціального контролю, насамперед тому, що вони не здатні поводитися так, як вони того бажають. Беручи участь у колективних діях, кожна людина повинна постійно пристосовуватися до вимог оточення. Поведінкові стандарти, що встановлюються в колективі (офіційно або неофіційно), є однією з найважливіших умов ефективності його функціонування.

Норми і правила підсилюють внутрішньогруповий тиск і створюють основу контролю з боку колективу за поведінкою своїх членів. З ростом згуртованості групи її тиск і контроль до визначеної межі підсилюються (проте одночасно зменшується сама категоричність вимог і норм), а потім поступово можуть переноситися на інші колективи і навіть офіційне керівництво.

Таким чином, найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її завданням, яка є різномірною за складом, чий норми сприяють досягненню цілей підприємства і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

7.5. Роль корпоративної культури у формуванні колективу організації

Основою життєвого потенціалу організації є, її корпоративна культура: те, заради чого люди стали членами однієї команди; те, як будуються

відношення між ними; які стійкі норми і принципи життя і діяльності організації вони розділяють; що, на їхню думку, добре, а що, погано. Все це не тільки відрізняє одну організацію від іншої, але й істотно обумовлює успіх її функціонування і виживання у довгостроковій перспективі. Почуття ідентичності і приналежності, що розвинуті в індивідуумах і колективах, які вони утворюють, складають четвертий вимір, що надає конкретну політичну форму і значення таким абстрактним категоріям, якими здаються простір, час і знання [26].

Останніми роками управлінські служби не тільки змінили ставлення до культури організації, але і посіли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва й управління.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим меншою мірою персонал має потребу в чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вищі престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Так, корпоративна культура — це система керівних переконань, принципів і технологій у діяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, чеканнях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Рівні корпоративної культури

Джерело: [5].

Верхній, поверхневий рівень корпоративної культури становлять видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, очути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою інших членів підприємства.

Другий рівень корпоративної культури становлять виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що працівники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і становлять сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають:

— загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співпраця, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.);

— реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Як об'єкт вивчення й управління корпоративна культура [21, 26]:

- регулює поведінку працівників;
- є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства;
- є багатогранною;
- є результатом дій та думок персоналу;
- здатна змінюватися;
- усвідомлено або не усвідомлено сприймається всіма працівниками;
- має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;
- перебуває в постійному розвитку.

У сучасних умовах виникає необхідність у формуванні сильної корпоративної культури у підприємствах.

Контрольні запитання:

1. Що таке соціальна група, колектив?
2. Які характерні особливості групи?
3. Що показує соціальна структура колективу?
4. Які основні етапи розвитку колективу?

5. Яка основна роль керівника та менеджера з персоналу у формуванні колективу?
6. Яка відмінність між формальною і неформальною групою?
7. Особливості неформальних груп?
8. Які фактори впливають на створення неформальних груп та основні ознаки їх існування?
9. Яка роль корпоративної культури у формуванні колективу організації?

Практичне завдання

На прикладі одного із підприємств АПК відмітити особливості управління персоналом на данному етапі розвитку колективу, дослідити сутність і значення соціального розвитку.

Методичні рекомендації до виконання

Для проведення дослідження рекомендується проаналізувати, які соціально-психологічні методи використовуються для управління даним колективом. Дослідити вплив і ефективність цих методів. А також запропонувати нові методи з прогнозуванням їх позитивного впливу.

Психологічний практикум [19].

Для виконання тесту необхідно вибрати одне твердження з кожної запропонованої пари.

1. А. Звичайно я наполегливо добиваюся свого.
Б. Частіше я намагаюся знайти точки дотику з оточуючими.
2. А. Я завжди намагаюся уникати конфліктів.
Б. Я вважаю, що доводити свою правоту можна незважаючи ні на що.
3. А. Мені неприємно відмовлятися від своєї точки зору.
Б. Я завжди намагаюся увійти в становище іншої людини.
4. А. Я думаю, що не варто хвилюватися через розбіжності з іншими людьми.

Б. Нерозуміння один одного мене завжди турбує.

5. А. Я намагаюся завжди заспокоїти партнера і зберегти відносини.

Б. Я вважаю, що свою точку зору потрібно доводити завжди.

6. А. У будь-якій суперечці потрібно шукати точки дотику.

Б. Найголовніше - прагнути до здійснення власних задумів.

7. А. Зазвичай я ставлю свою позицію на обговорення в групі.

Б. Я вважаю, що правильніше демонструвати переваги своїх поглядів.

8. А. Мене мало цікавлять думки інших.

Б. Зрозуміти інших - дуже важливо.

9. А. Я не приховую своїх поглядів.

Б. У процесі бесіди я стежу за ходом думки партнера.

10. А. Я поважаю людей, які можуть наполягти на своєму.

Б. Гнучкість - важлива риса характеру ділової людини.

Для підведення підсумків тесту оцініте збіги відповідей одним балом.

Орієнтованість на протиборство - 1 А; 2Б; 3А; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8А; 9А; 10А.

Орієнтованість на співробітництво - 1Б; 2А; 3Б; 4Б; 5А; 6А; 7А; 8Б; 9Б; 10Б.

Якщо протиборство переважає, необхідно терміново змінювати стиль взаємовідносини з колективом.

ТЕМА 8. ЗГУРТОВАНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК КОЛЕКТИВУ

8.1. Згуртованість колективу: сутність і стадії

8.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

8.3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

8.1. Згуртованість колективу: сутність і стадії

Можливості колективу як згуртованої групи у забезпеченні ефективності трудової діяльності досить великі. При вирішенні більшості задач, особливо складних, рішення яких вимагає різноманітних знань, навичок і участі багатьох людей, результати колективної діяльності набагато перевершують просту суму індивідуальних досягнень. Група більш продуктивна також у розробці найбільш плідних і обґрунтованих ідей, всебічній оцінці тих чи інших проектів, хоча при прийнятті рішень вона і буває схильна до підвищеного ризику. Це виявляється у тому, що група приймає більш ризиковані рішення, ніж рішення її окремих членів, що приймають їх самостійно, на свій страх і ризик.

Згуртованість колективу проявляється у силі тяжіння до нього його членів, можливості їхнього спільного впливу на окрему людину, що спонукає її зберігати активність у групі і перешкоджає виходу з неї.

Високо згуртовані групи мають певні характеристики (рис. 8.1).

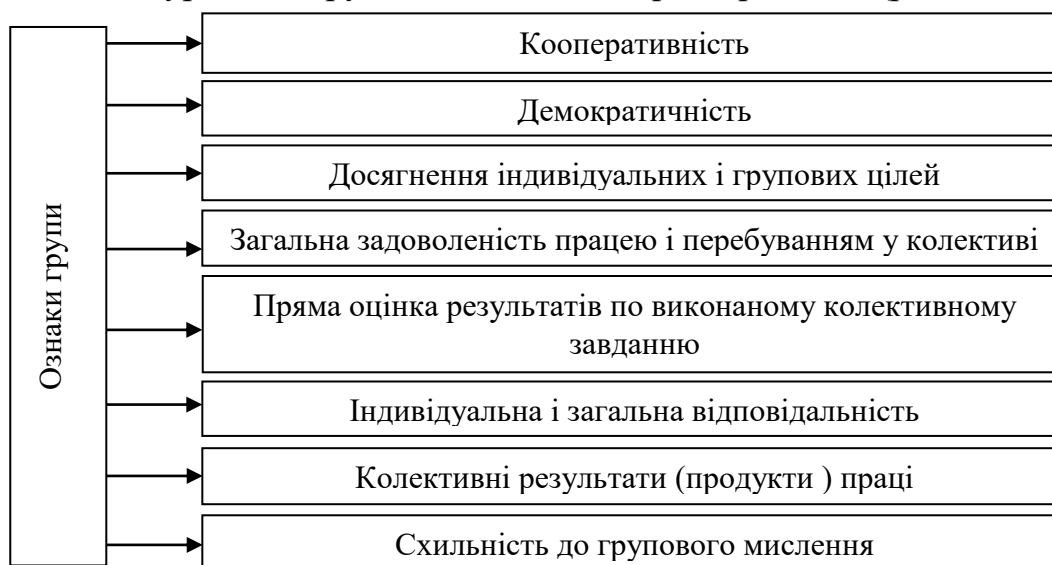


Рис. 8.1. Характеристики групи

Джерело: [4].

Згуртованість колективу обумовлена:

- тяжінням людей один до одного у пошуках допомоги або підтримки в процесі досягнення тих чи інших цілей;
- взаємними емоційними перевагами;
- розумінням ролі колективу у забезпеченні тих чи інших гарантій.

Такі характеристики, як: кооперативність, демократичність, досягнення індивідуальних і групових цілей, загальна задоволеність працею і перебуванням у колективі, пряма оцінка результатів по виконаному колективному завданню, індивідуальна і загальна відповідальність, колективні результати (продукти) праці розглядаються як позитивні. Останню характеристику (схильність до групового мислення) можна вважати негативною.

Окремі члени групи прагнуть не давати можливості брати участь у справах групи людям, що не належать до неї, оскільки побоюються, що це порушить групову єдність.

Формуванню згуртованої групи сприяє наявність у її членів таких якостей, як: вміння слухати, співчувати; готовність допомагати іншим; вміння знайти загальну точку зору, загальні цінності та інтереси; чіткість і ясність позицій; прагнення уникнути конфліктів; відкритість, гнучкість.

Проте, перешкоджають формуванню згуртованої групи: бажання домінувати і (або) постійно вступати в суперечку; безапеляційні заяви; оцінка ідей інших як поганих або невірних; звичка бути завжди правим; потреба бути переможцем, брати верх; байдужість, апатія, нудьга.

Для формування згуртованої групи необхідні такі умови:

- люди, що виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості "експертів" при рішенні задач;
- сукупний досвід і таланти людей, що працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиноці;
- більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);

- кожна людина повинна мати схильності до творчості, які можна систематично використовувати, залучаючи його до участі у роботі групи.

Чинники групової згуртованості наведені на рис. 8.2.

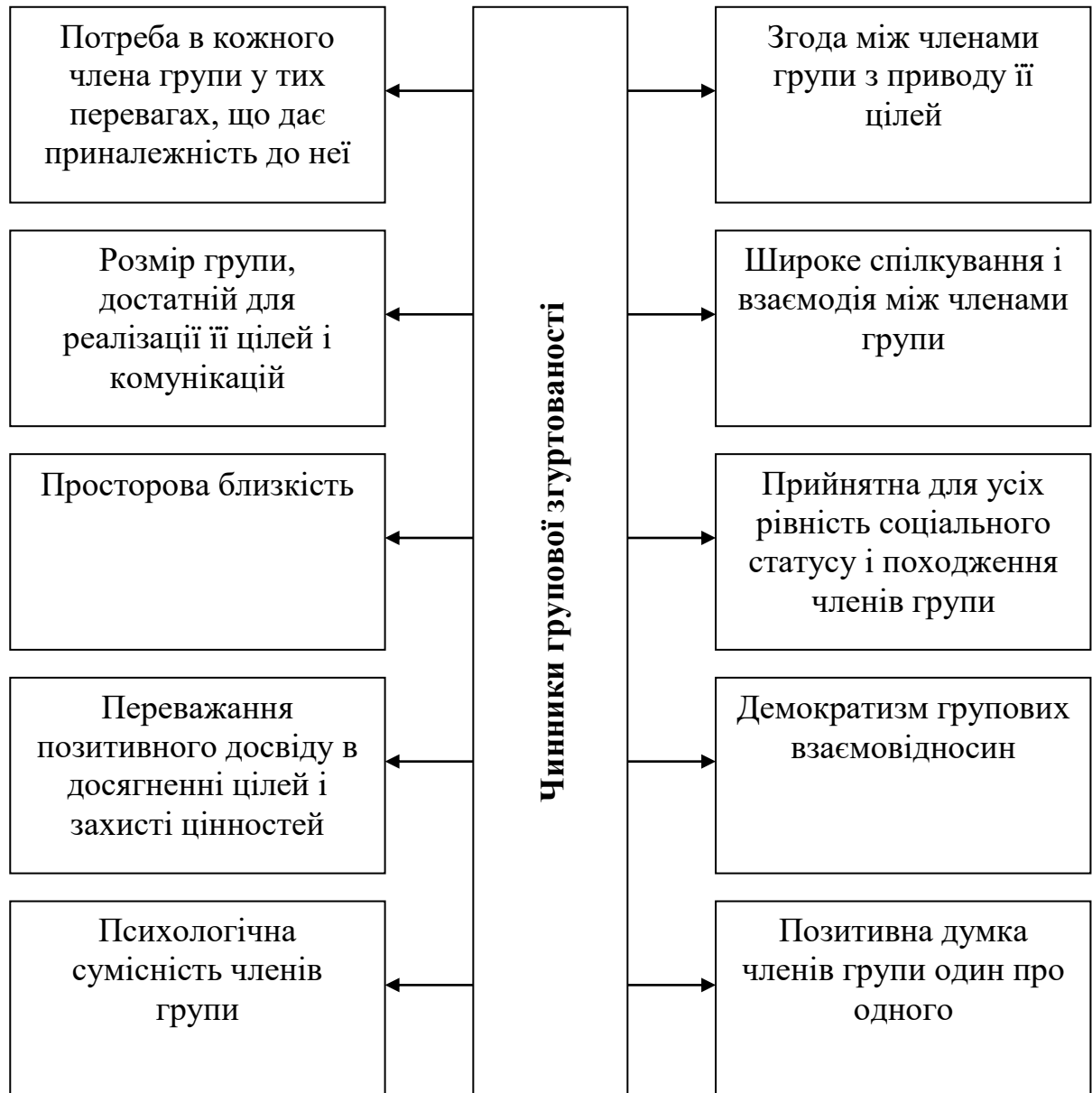


Рис.8.2. Чинники групової згуртованості

Джерело: [4].

Виділяють чотири стадії формування згуртованої групи (табл. 8.1).

Як показує аналіз умов і чинників групової згуртованості, її формування і поглиблення являють собою досить складну задачу, що залежить від багатьох змінних. Керівник далеко не завжди має справу з високо згуртованими групами.

Стадії формування згуртованої групи

п/п	Стадія формування згуртованої групи	Характеристика
1	Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співробітничати
2	Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень
3	Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволеність від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
4	Прагнення до максимізації групового успіху	Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу

Джерело: [5].

Визначення ступеня групової згуртованості – важлива умова ефективного управління, який необхідно враховувати при виборі стилю і методів керівництва, при визначенні загальних можливостей групи, постановці завдань і контролі за їхнім виконанням.

Оскільки у кожному колективі з 10-15 осіб утворюється кілька неформальних структур і в кожній структурі виділяється своя спрямованість, це впливає на професійну діяльність трудового колективу: роз'єднаність дезорганізує колективні дії, згуртованість організує їх.

Щоб визначити фактор організованості колективу, потрібно розрахувати його індекс згуртованості. Для цього встановлюють кількість взаємних виборів (діад) по ознаках симпатії – антипатії. Вибори підраховуються по відповідях на питання, наприклад, таких типів: "З ким би Ви хотіли мати загальний робочий

кабінет?" або "З ким би з працівників Ви хотіли встановлювати нове обладнання?" і т.д. Питання підбираються з урахуванням характеру діяльності колективу, індивідуально-психологічних особливостей його членів та інших факторів.

Індекс згуртованості колективу визначається за формулою (8.1):

$$Z_{\text{гр}} = (\sum A^+ - \sum A^-) / (n*(n-1)), \quad (8.1)$$

де $\sum A^+$ - сума позитивних виборів;

$\sum A^-$ - сума негативних виборів;

n – кількість членів групи.

Індекс згуртованості колективу зростає зі збільшенням кількості позитивних виборів. Згуртованість колективу тим вища, чим ближче індекс $Z_{\text{гр}}$ до одиниці. Цей індекс характеризує внутрішню емоційну атмосферу колективу. У результаті досліджень психологів встановлено зв'язок між високим значенням індексу згуртованості групи та ефективністю професійної діяльності.

Індекс взаємності групи ($B_{\text{гр}}$) розраховується за формулою (8.2):

$$B_{\text{гр}} = \sum B^+ / (\frac{1}{2}*n*(n-1)), \quad (8.2)$$

де $\sum B^+$ – кількість взаємних позитивних виборів.

Індекс конфліктності ($K_{\text{гр}}$) розраховується за формулою (8.3):

$$K_{\text{гр}} = \sum B^- / (\frac{1}{2}*n*(n-1)), \quad (8.3)$$

де $\sum B^-$ - сума взаємних негативних виборів.

Соціометричний статус членів групи визначається за формулою (8.4):

$$S_i = (\sum A_i^+ - \sum A_i^-) / (n-1) \quad (8.4)$$

За найбільшим значенням показника соціометричного статусу визначається неформальний лідер колективу.

Іншою важливою характеристикою групи є індекс інтеграції ($I_{гр}$), тобто здатність групи зберігати свою структуру як єдине ціле. Цей індекс виражається відношенням одиниці до кількості членів групи, які не отримали жодного вибору (формула (8.5)):

$$I_{гр} = \frac{I}{\text{кількість членів групи, які не отримали жодного вибору}} \quad (8.5)$$

Індекс інтеграції показує здатність групи зберігати структуру як єдине ціле.

Низькі рівні індексів взаємності ($V_{гр}$) та інтеграції ($I_{гр}$) вказують на наявність емоційних міжособистісних конфліктів, схованих несприятливих факторів у колективі, тому завдання керівника полягає в тому, щоб підвищити значення цих індексів. Таким чином, соціометрична методика може надати допомогу в упорядкуванні міжособистісних процесів у колективі, а також розкрити причини і попередити виникнення конфліктів у підприємстві.

8.2. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкта управління

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм положенням. На нього впливають характер і зміст роботи, відношення до неї людей, престижність, розміри винагороди, перспективи росту, наявність додаткових можливостей (вирішити якісь власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими чи корисними людьми,

прославитися), місце здійснення, психологічний клімат [13].

У міру розвитку колективи зазвичай проходять через певний ряд послідовних етапів.

1) Притирання. На перший погляд новий колектив виглядає діловим і організованим, але насправді люди дивляться один на одного і намагаються визначити, наскільки глибоко їм хочеться у все вникнути. Справжні почуття часто ховаються, хтось один підвищує авторитет, а взаємодія відбувається у звичних формах. Справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає. Люди часто не цікавляться своїми колегами, майже не слухають один одного, а творча колективна робота фактично відсутня.

2) «Палацовий» переворот. Багато колективів проходять через період перевороту, коли оцінюється вклад лідера, утворюються клани, угруповання, розбіжності виражаються більш відкрито. Особисті взаємини набувають значення, сильні і слабкі сторони окремих індивідів виходять назовні. Колектив починає обговорювати, як досягти згоди, і пробує поліпшити взаємини. Іноді відбувається силова боротьба за лідерство, в результаті якої може відбутися як зміна лідера, так і розформування колективу (банкрутство фірми, поділ вкладів). Лідер повинен підтвердити свої повноваження або поступитися місцем більш сильному.

3) Результативність. Потенціал колективу зростає, і перед ним постає питання, як використовувати наявні тепер здібності і ресурси. Часто цей колектив працює ривками, проте є енергія, інтерес і бажання зрозуміти, як можна працювати краще. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання експериментувати, і вживаються заходи щодо підвищення продуктивності. Найчастіше швидко досягаються високі результати.

4) Ефективність. Колектив набуває досвіду в успішному вирішенні проблем і використанні ресурсів. Акцент робиться на правильне використання часу і на уточнення завдань. Співробітники починають пишатися своєю приналежністю до «команди-переможниці». На проблеми дивляться реалістично і вирішують їх творчо. Управлінські функції плавно переходять від

одного співробітника до іншого в залежності від конкретного завдання.

5) Майстерність. У розвиненому колективі діють міцні зв'язки між його членами. Людей приймають і оцінюють за їх перевагами, а не за претензіями. Відносини носять неформальний характер, але приносять задоволення. Особисті розбіжності швидко усуваються. Колектив перетворюється в благополучний осередок суспільства і викликає захоплення сторонніх. Він здатний показувати чудові результати і встановлює високі стандарти досягнень.

б) Старіння. Зовнішні умови змінилися, а колектив продовжує працювати над раніше поставленими цілями, що вже не відповідають завданням нового часу. Тривалий час структура, функції, положення, інструкції та методи роботи не міняються. Колективу ще вдається за рахунок досвіду і колишньої майстерності «триматися на плаву», але за результативністю він вже програє більш активним групам. У колективі накопичилася втома, найчастіше домінують формальні взаємини і оглядка на лідера.

7) Смерть. Відбувається велика реорганізація підприємства або його повна ліквідація, колектив формально припиняє своє існування, і люди працевлаштовуються в інші місця. Іноді смерть колективу відбувається через відхід або смерті лідера, коли група не сприймає керівника з абсолютно іншим стилем і типом взаємин. У процесі реорганізації результативність роботи колективу дуже низька, і краще цей процес скоротити до мінімуму («швидка смерть») [38].

На окремих стадіях розвитку колектив може раптом виявити, що зростання його показників загальмувалося. Один із симптомів з'явилися обмеження - це психологічні конфлікти і невисокі результати. Корисно проаналізувати найбільш типові обмеження, тому що, зрозумівши їх, легше вирішити проблеми колективу. Обмеження, з якими колективи часто стикаються:

1) Невідповідність керівника і колективу. Лідерство і керівництво - це найважливіші фактори, що визначають якість роботи колективу. Керівник, який не хоче застосовувати колективний підхід або якому бракує уміння

використовувати цей стиль керівництва, придушить будь-яку ініціативу, спрямовану на створення колективу. Хороший керівник завжди звертає особливу увагу і показує особистим прикладом, як доводити питання до повного вирішення. Ефективний керівник колективу створює умови для ефективної роботи групи. Поганий керівник не є «мотором» колективу і поступово руйнує умови і методи ефективної праці в групі.

2) Некваліфіковані і співробітники, що не розвиваються. Колектив - це більше, ніж сума особистостей. Потрібен збалансований склад співробітників, які можуть працювати разом. У будь-якому колективі є різноманітні функції, і аналіз таких ролей допомагає створити збалансований і повнокровний колектив. Можна виділити такі взаємодоповнюючі ролі, як організатор, генератор ідей, критик, експерт, зв'язковий, діловод, які сприяють інтенсивному взаємодії і роботі за методом «мозкового штурму».

Буває, що кожен співробітник бере на себе одну або більше з перерахованих ролей. Якщо ж якусь роль виконувати нікому, то колективу доводиться заповнити цю прогалину. Якщо членам колективу бракує елементарних навичок, то навряд чи будуть отримані корисні результати. Потрібно добитися поєднання професійних і людських якостей, які в сукупності тільки й дозволяють успішно справлятися з роботою. Потреби в тих чи інших якостях неоднакові в різних колективах. Завдання керівника полягає в створенні і підтримці обстановки саморозвитку на основі безперервного навчання.

3) Поганий соціально-психологічний клімат. Часто виявляється, що в колективі об'єднані люди з дуже різним минулим, з різними ціннісними установками і життєвими планами. Колективний підхід розвиває і заохочує прагнення бути особистістю. Відданість співробітників керівнику - одна з ознак позитивного клімату. Відданість колективу потрібно розвивати свідомо, оскільки вона рідко виникає сама по собі, поки кожен із співробітників особисто не вирішить направити свою енергію на колективні цілі. Зростання відданості - це показник зрілості колективу. Емоційні узи між співробітниками

зміцнюються, і вони легше досягають спільних цілей, причому співпричетність викликає величезне задоволення. У колективі виникає теплота, що поєднує прямоту і чесність з турботою про благо кожного.

4) Нечіткість мети і критеріїв роботи. Здібна і зріла команда людей зазвичай буває в змозі досягти мети, якщо кожен ясно уявляє собі бажані результати. Члени колективу швидше присвятять себе якійсь меті, якщо вони поділяють її і вважають певною мірою власної метою. Домогтися такої згоди буває нелегко, але це істотна передумова успішної колективної роботи.

Якщо немає ясного бачення мети, то як наслідок, окремі члени колективу не можуть внести свій внесок у загальний успіх. Навіть коли цілі зрозумілі всім, важливо знайти компроміс між особистими і колективними інтересами. Ефективний колектив дає можливість кожному співробітнику задовольнити свої особисті інтереси і внести вклад в реалізацію колективних. Процедура цільового планування в колективі базується на наступних правилах:

- стратегічні цілі не повинні часто змінюватися, тому люди за своєю природою консервативні;

- тактичні цілі обговорюються і поділяються усіма зацікавленими співробітниками;

- області відповідальності визначаються за участю кожного і всіх; на чільне місце ставляться кінцеві результати, а не плани дії; тактичні цілі ставляться таким чином, щоб чітко вказати необхідний результат, способи оцінки і періодичність контролю;

- зміна зовнішніх обставин може вносити корективи в поставленні цілі;

- критерії роботи повинні по можливості бути конкретними, з прив'язкою до термінів, і піддаватися вимірюванню;

- особисті цілі повинні групуватися в колективні за принципом «матрьошки».

Колективні та індивідуальні цілі потрібно змінювати з часом. Є безліч прикладів того, як колективи мали чіткі цілі спочатку, але поплатилися за своє невміння коригувати їх згодом. Колектив, який дивиться вперед, передбачає

труднощі, використовує всі можливості, конкретизує мету, в залежності від досвіду, в кінцевому рахунку доб'ється успіху. Якщо справи пішли погано і причина в критеріях роботи, керівник зобов'язаний зайнятися цільовим плануванням.

5) Низька результативність роботи колективу. У деяких колективах є позитивний клімат і ефективне керівництво, але не вистачає результативності та ініціативності. У підсумку результати виявляються низькими, незважаючи на загальну компетентність. Мета групової роботи - отримати відчутні результати, що відповідають потребам організації. Якщо навіть в колективі хороший моральний клімат, але низькі результати, то він не виправдовує свого існування.

Хороший колектив орієнтується на високі результати, що помітно впливає на спосіб дій. Всередині колективу досягнення визнаються і винагороджуються. Винагорода не обов'язково зводиться до грошей, адже для багатьох визнання їх особистого внеску настільки ж цінне, наскільки якась сума готівкою. Люди отримують набагато більше задоволення від роботи в колективі, де результати значно вище середніх. Змагання - це великий стимул. Воно сприяє зростанню особистого професіоналізму, викликає гордість і дозволяє людині відчути свою цінність [38].

Колектив підприємства має певні психологічні характеристики (рис. 8.3).



Рис.8.3. Психологічні характеристики колективу

Джерело [4]

1) Характер внутрішнього психологічного клімату

Внутрішній психологічний клімат формується сукупністю обставин, у

межах яких відбувається діяльність людей. Ці обставини породжують певні установки членів колективу, що виявляються в їхньому внутрішньому відношенні до навколишнього середовища і змісту своєї роботи.

Яка "рівнодіюча" цих установок, такий в остаточному підсумку і психологічний клімат у колективі. Керівнику слід враховувати ту обставину, що поганий настрій робітників знижує ефективність роботи колективу приблизно у півтора рази. Оскільки обставини багато в чому підлягають цілеспрямованому впливу, психологічний клімат певною мірою можна корегувати.

2) Психологічний стан членів колективу

Психологічний стан колективу характеризується ступенем задоволеності їм своєю діяльністю і її результатами.

На ступінь задоволеності членів колективу впливають наступні обставини: характер і зміст діяльності; відношення людей до діяльності; престижність роботи; розміри винагороди; перспективи зростання; наявність супутніх можливостей (вирішити певні власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, та ін.).

Певну роль відіграють також і специфічні обставини, наприклад, місце здійснення діяльності або психологічний клімат. Задоволеність багато в чому залежить також від вміння членів колективу свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим ними вимогам і порядкам.

3) Ступінь згуртованості членів колективу

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

- психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);

- соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу).

Психологічна сумісність членів групи – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей:

- фізіологічних (статевовікові та інші фізіологічні особливості);
- психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб);
- психологічних (характер і мотиви поведінки);
- соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові чекання).

Доведено, що психологічна сумісність позитивно впливає на продуктивність праці і якість роботи.

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

Екстраверсія означає психологічну орієнтацію людини на зовнішнє середовище, спілкування з іншими людьми, відкритість і активність. Екстраверти, як правило, є гарними організаторами і лідерами у колективі. У системі управління для них оптимальними є ролі керівників нижчого і

середнього рівнів, у яких значна частина часу йде на спілкування з підлеглими.

Інтроверсія – прямо протилежний тип, що передбачає спрямованість уваги особистості на власний внутрішній світ і інтереси, підвищену рефлексивність, зосередженість на внутрішніх переживаннях і зовнішній пасивності, замкнутість. Інтроверти є акуратними, педантичними, обачливими; вони мають більш високий рівень інтелекту та за умови стабільного типу поведінки являють собою ідеальних менеджерів вищого рангу, головна сила яких полягає в умінні аналізувати і стратегічно мислити. При нестабільній поведінці можливості інтровертів, які інтелектуально перевищують своє оточення, не можуть адекватно реалізуватися у службовій кар'єрі, тому вони найчастіше перебувають у підприємстві у ролі рядових виконавців.

Існують і більш складні типології особистісних характеристик, що ґрунтуються на інших методиках, тестах та інструментарії. На базі

особистісних темпераментів виділяються різні риси характеру як стійкі психологічні якості, що визначають відношення робітника до справи, до себе, інших людей і т.д. Риси характеру можуть бути дуже різними: серйозність – легковажність, принциповість – безпринципність, колективізм – індивідуалізм, альтруїзм – егоїзм, акуратність – неохайність і т.п. Урахування і оптимальне сполучення різноманітних особистісних характеристик є важливим чинником групової сумісності та ефективності діяльності колективу.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

1) схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників.

Схожість якостей необхідна, наприклад, при формуванні екіпажів літаків або судів, при роботі на конвеєрі із заданим темпом; компліментарність – при розробці проектів (фантазія, креативність, широта мислення одних доповнюється тверезістю, урівноваженістю і прагматизмом оцінок інших);

2) контрастність властивостей і якостей.

Цей механізм сумісності зустрічається досить рідко і виявляється, в основному, лише тоді, коли у всіх працівників спостерігається яскраво виражена спрямованість до загальної колективної мети. У цьому випадку робітники із контрастними якостями повніше відображають і сприймають реальність, наприклад, надмірний оптимізм одних працівників у можливостях реалізації мети знижують песимісти, що готують групу до гіршого варіанту розвитку подій;

3) гомеостазис – саморегулювання системи, що забезпечує підтримку рівноваги за допомогою обміну інформацією; перерозподіл ролей і функцій, що має метою стійкість і ефективність групової діяльності.

Явище гомеостазису найбільш яскраво спостерігається у високо мотивованих, згуртованих колективах і виявляється, зокрема, у тому, що група під впливом вимог ситуації гнучко реагує на неї, сама перерозподіляє функції її

членів, виконує роботу відсутніх (наприклад, хворих), здійснює пошук прихованих резервів.

Сумісність – одна з найважливіших умов групової згуртованості та ефективності. У загальному плані групова згуртованість залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника та ін.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

Наслідками згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до оточуючих і більш активне залучення людей у його діяльність; відчуття ними особистої безпеки.

8.3. Соціальні ролі і відносини в колективі. Колективна творчість

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей. Роль – це відносно постійна система поведінки згідно встановленого еталону. З роллю завжди пов'язуються певні права, обов'язки і очікування. Індивід, який не виправдовує їх, піддається санкціям, а той, що виправдує – заохоченню.

Ролі працівників у колективі поділяються на дві групи: виробничі (табл. 8.2) та міжособистісні.

Колектив буде нормально функціонувати при повному розподілі і сумлінному виконанні перерахованих ролей.

Якщо членів колективу виявиться менше восьми, то комусь доведеться одночасно грати дві або більше ролей, що неминуче приведе до виникнення

внутриособистісних, а потім і міжособистісних конфліктів

Ролі, пов'язані з міжособистісними відносинами, поділяють на дві групи:

1) ведучі (авторитетні, честолюбні і чимось привабливі для навколишніх робітники);

2) введомі (всі інші працівники, включаючи так званих знедолених, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за усіх).

Таблиця 8.2

Виробничі ролі працівників у колективі

№ п/п	Роль	Характеристика
1	Координатор	Має найбільші організаторські здібності; як правило, стає керівником колективу незалежно від досвіду і знань, його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення цілей
2	Генератор ідей	Має гарні здібності і талант. Розробляє варіанти рішення будь-яких проблем, що стоять перед колективом, але в силу своєї неактивності, незібраності і т.п. не здатний їх реалізувати
3	Контролер	Творчо мислити не в змозі, але в силу глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого удосконалення
4	Шліфувальник	Має широкий погляд на проблему і тому при необхідності вміє узгодити її рішення з іншими задачами колективу
5	Ентузіаст	Самий активний член колективу; захоплює своїм прикладом навколишніх на дії з реалізації встановленої мети
6	Шукач вигод	Посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додають певну внутрішню єдність діям членів колективу
7	Виконавець	Сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і стимулювання
8	Помічник	Особисто ні до чого не прагне, задовольняється другими ролями, але готовий завжди допомогти іншим у роботі та у житті

Джерело: [4].

Між членами колективу виникають наступні типи відносин:

- дружня кооперація, взаємодопомога, засновані на повній довірі;
- дружнє змагання у виді суперництва в окремих сферах у рамках позитивних взаємин;
- невтручання, дистанціювання один від іншого при відсутності як співробітництва, так і суперництва;
- суперництво, орієнтація на індивідуальні цілі навіть в умовах спільної роботи, засноване на загальній взаємній недовірі;
- кооперація антагоністів – суперництво у межах загальної діяльності і негативних відносин.

Повсякденна діяльність членів колективу підлягає певним законам, серед яких можна особливо виділити два – закон збереження особистого положення, достоїнства, соціального статусу і закон компенсації недоліку одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи.

Відповідно до першого закону кожен член колективу буде докладати максимум зусиль, щоб зберегти своє "місце під сонцем", і ці дії бувають за своїм змістом дуже неоднозначними. З одного боку, вони можуть виражатися у поліпшенні результативності, у підвищенні якості роботи, у самовдосконаленні, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, – зводиться до різного роду інтриг, використання бюрократичних прийомів, захисту від усього, що несе можливість будь-яких змін.

Дії, що підлегли другому закону, також є неоднозначними, тому що компенсувати недолік одних якостей можна не тільки активною роботою в інших областях, але також і лестощами, неформальними стосунками з керівництвом, боротьбою із суперниками і т.п.

У сучасних підприємствах рядові члени колективу широко залучаються до розробки управлінських рішень, і успіх цієї роботи багато в чому визначається особливостями групи.

Колективна творчість на рівні організації відбувається в процесі участі співробітників у роботі спеціальних органів - виробничих рад, консультативних

комітетів, «робочих директоратів» - в основному з питань організації та регламентації праці, винагород, тривалості робочого часу, відпусток. Вони також залучаються до консультацій з науково-технічних питань і розробці політики зайнятості.

Доцільність колективної творчості ґрунтується на синергетичному ефекті, породжуваному спільною діяльністю. Психологи встановили, що робота в присутності інших підвищує продуктивність у 40% людей, знижує у 25%, а у решти не зраджує, тобто в цілому позитивно впливає на результати

Колективна творчість найбільш ефективна в тому випадку, коли необхідно знайти рішення складного багатоаспектного завдання на основі спільних знань і досвіду фахівців різних галузей діяльності. Воно дозволяє взяти участь у вирішенні проблем, особливо спірних, всім зацікавленим особам, насамперед майбутнім виконавцям, у тому числі рядовим, що підвищує їх зацікавленість у подальшій роботі, допомагає розширювати свої знання та підвищувати кваліфікацію.

В рамках колективної творчості стає можливим об'єднати зусилля тих працівників, для кого проблеми не є «своїми» і вони не бажають брати на себе повністю відповідальність за них, хоча і готові розділити її з іншими.

Нарешті, колективна творчість, що припускає об'єднання фахівців різних структурних підрозділів, дозволяє зміцнювати внутрішні взаємозв'язки в організації, поліпшити обмін інформацією. У результаті швидше і кваліфіковано вирішувати складні і суперечливі проблеми і одночасно знижується ймовірність помилок; ухваленим рішенням забезпечується широка підтримка і більш активне виконання; зміцнюється моральний дух працівників та їх відданість організації.

У той же час у ряді випадків колективна творчість себе не виправдовує. Насамперед це має місце тоді, коли проблема, яку необхідно вирішити, є частиною посадових обов'язків керівника або спеціально призначених для цього працівників, і вони повинні працювати над нею самостійно. Немає сенсу в колективному управлінні, якщо рішення вже прийнято керівником і він

вважає це рішення єдиною вірним. Недоцільно застосовувати його і тоді, коли для проблеми існує самоочевидне рішення, і виносити її на загальне обговорення було б марною тратою часу.

Нічого не дає колективна творчість і в тому випадку, коли здатності членів групи істотно розрізняються або вони недостатньо добре розуміють свої завдання, а тому не в змозі налагодити ефективну співпрацю.

Нарешті, колективну творчість взагалі виключено при неприпустимості спільного обговорення проблеми, наприклад через небезпеку витоку комерційної інформації або необхідності приймати рішення, що стосуються персонального положення когось із членів колективу, а також за відсутності часу.

Колективне управління - процес складний і неоднозначний, а тому містить в собі ряд небезпек. Перш за все, рішення, прийняті в його рамках, характеризуються підвищеним ризиком, що обумовлено поділом відповідальності між його авторами і бажанням кожного з них виділитися, продемонструвати свої здібності, і одночасно надією на інших.

Успіх колективної творчості багато в чому залежить і від керівництва цим процесом, найчастіше здійснюваного людиною, якій група найбільшою мірою довіряє. Він повинен створити комфортну обстановку, що дозволяє розслабитися і повністю зануритися в роботу, а самому, перебуваючи в тіні, стимулювати творчість.

Психологи виділяють наступні типи таких керівників:

- демократ, що піклується в першу чергу про емоційну сторону процесу і міжособистісних відносинах і не надає значення рівню інтелектуальності членів групи. Вважається, що прийняті під його початком рішення не будуть оптимальними;

- диктатор, що ставить на перше місце професійну підготовку учасників, в результаті чого остаточні рішення виявляються хоча і правильними, але «без польоту»;

- песиміст, який вважає, що робота поодиночці більш ефективна, а тому

застосовує метод формально;

- організатор дає можливість проявити кожному свої індивідуальні здатності навіть на шкоду іншим, що також призводить до неоптимальності рішень;

- маніпулятор, який примирює позиції і гасить конфлікти, що поєднує в собі риси попередніх типів, що допомагає йому найбільш успішно справлятися з керівництвом, використовуючи процес «мозкової атаки».

Відповідно до переважаючого типу мислення особистості класифікуються наступним чином:

1) Синтезатор. Здійснює інтегративний підхід, шукаючи загальне в різних явища і прагнучи до синтезу, до нового. Це теоретик, сконцентрований на головному, основних принципах, але при цьому враховує інші концепції. Він краще за інших діє в складних ситуаціях, заохочує творчість, але зайво наполегливий, конфліктний, часто безвідповідальний.

2) Ідеаліст. Він проявляє інтерес до людських цінностей і прагне до ідеальних рішень, цінує як теорію, так і практику, сконцентрований на процесі, взаєминах, добре орієнтується в невизначених ситуаціях, чітко формулює цілі, має широкий спектр поглядів, об'єктивний. Але він затягує рішення при великому числі альтернатив, ігнорує неприємні факти, деталі.

3) Прагматик. За природою еkleктик, «всеїдний», враховує думку інших і вміє на нього впливати, сконцентрований на результаті і використовує все, що допомагає його негайно отримати, залишаючись байдужим до перспективи. Добре адаптується і орієнтується в складних динамічних ситуаціях, шукає компроміси, експериментує.

4) Аналітик. Здійснює формально-логічний дедуктивний підхід, шукаючи найкращий варіант, віддає перевагу теорії, моделям і формулами, науковим рішенням, а не досвіду. Сконцентрований на деталях, вправний у плануванні, добре орієнтується в структурованих, що піддаються прорахунку ситуаціях, шукає визначеності, негнучкий, занадто обережний, мислить полярними категоріями.

5) Реаліст. Здійснює емпіричний, індуктивний підхід, покладається на факти і думки експертів, прагне до рішень, що задовольняє поточні потреби і дає конкретні результати.

б) Коригувальник. Володіє досвідом теорії, вправний в управлінні певною ситуацією з чіткою метою, емоційний, спрощує проблеми, перебуваючи в полоні у фактів, тисне на оточуючих заради досягнення бажаного.

Особливості людей з точки зору творчості багато в чому залежать від співвідношення в їх мисленні і діяльності активного і пасивного, конкретного і абстрактного начал. Їх поєднання дає чотири типи творчих особистостей.

Аккомодатор - поєднує дії і почуття. Він емоційний, імпульсивний, ініціативний, схильний до ризику, проб і помилок. Грунтуючись на досвіді та експерименті, швидко відкидає помилкові ідеї, ставить цілі, шукає нові моделі, планує і реалізує їх на практиці, привертаючи до себе інших.

Конвергатор - поєднує дії і мислення. Добре застосовує ідеї на практиці на основі їх аналізу та оцінки для вирішення конкретних проблем; вмє передбачати їх наслідки, визначити пріоритетні кроки.

Дівегатор - поєднує споглядальність і чуттєвість, має широкі культурні інтереси. Це емоційний спостерігач, що вмє збирати інформацію, виявляти проблеми, бачити ситуацію з різних сторін; гарна уява дозволяє йому бути генератором ідей, розробляти альтернативи, творити.

Асимілятор - поєднує споглядання і абстрактне мислення. Він обережний, спостерігає, перевіряє ще раз, аналізує і критично осмислює факти, розробляє теорії для їх пояснення; орієнтований на логіку, стрункі теорії; має широкі наукові інтереси.

Що ж стосується творчих потенцій членів колективу, то англійський учений Р. Гібсон виділив такі їх основні типи.

Прометеї - творчо мислячі особистості, одні з яких генерують ідеї в загальному вигляді, інші їх підхоплюють, переробляють і роблять придатними для практичного застосування, треті шукають їм застосування в нових сферах. В цілому, вважається, таких людей не більше 6%, причому лише у половини з

них творчі здібності проявляються в активній формі. Психологічними особливостями творчих особистостей є вольові якості, цілеспрямованість, ініціатива, працьовитість, самостійність, невизнання авторитетів, сумніви в істинності незаперечних фактів, готовність до подолання труднощів, фантазія.

Ерудити. Вони самі творити вже не в змозі, але, володіючи глибокими і всебічними знаннями і доброю пам'яттю, є першими опонентами прометеїв. Таких людей дещо більше - до 25%, серед яких активних - близько третини.

Систематизатори фактів їх роль зводиться до первинної обробки потоку інформації і розділенню його на більш дрібні «рукава». Цих людей в цілому близько 20%, з яких також лише третина належить до категорії активних.

Збирачі і реєстратори фактів. Вони займаються збором, описом, накопиченням і зберіганням інформації, яку надалі будуть використовувати інші.

Рядові працівники - люди, що працюють над вирішенням проблем за допомогою шаблонів і готових методик і виконують в основному підготовчу та допоміжну роботу.

Таким чином, частка творчо мислячих особистостей і активних ерудитів не перевищує 15% членів колективу, а інші є лише механічними виконавцями, які виконують вказівки керівництва і допомагають товаришам.

Потрібно мати на увазі, що будь-яка колективна творчість завжди ґрунтується на індивідуальних розумових процесах, результати яких потім спільно аналізуються, оцінюються та узагальнюються. Таким чином, при відборі та первинній обробці інформації члени колективу в будь-якому випадку виступають як «ізолянт», і лише потім починається власне колективна робота [19].

Необхідно мати на увазі, що будь-яка колективна творчість завжди ґрунтується на індивідуальних розумових процесах кожного, результати яких потім спільно аналізуються, оцінюються та узагальнюються. Таким чином, при зборі і первинній обробці інформації члени колективу у будь-якому випадку виступають як "ізолянти", і лише потім починається власне колективна робота.

Колективна робота може здійснюватися двома основними методами:

- 1) методом Дельфі;
- 2) методом мозкової атаки.

Сутність методу Дельфі полягає в тому, що експерти (учасники колективної роботи) незалежно один від іншого формулюють свою думку за заданою проблемою. Потім на основі узагальнення цих думок розробляється єдиний варіант її рішення, який є основою для продовження роботи над проблемою та обґрунтування нових пропозицій. Така робота повторюється доти, поки не буде вироблене рішення, що наближається до оптимального або найбільш прийняттого у даних умовах.

Таким чином, метод Дельфі засновується, в основному, на самостійній творчості і використанні колективного розуму лише на проміжних і завершальних стадіях роботи.

Метод мозкової атаки багато в чому протилежний методу Дельфі, оскільки процес творчості тут є колективним.

Метод мозкової атаки полягає у публічному висловленні кожним своїх ідей, що відразу розвиваються і доповнюються іншими учасниками групи. При цьому заохочується максимальна кількість висловлень, навіть найбезглуздіших на перший погляд, тому що у кожному з них може міститися раціональне зерно.

Процедура "мозкової атаки" виглядає таким чином. Керівник у короткому виступі розкриває сутність проблеми, причини її виникнення, вигоди, що може принести її вирішення, а потім надає слово іншим учасникам. Як показує практика, групою з десяти осіб за півтори години може бути висловлено до ста оригінальних ідей.

Контрольні запитання:

1. Які необхідні умови для формування згуртованої групи?
2. Які є чинники групової згуртованості?
3. Які існують стадії формування згуртованої групи?
4. Які основні етапи розвитку колективу?

5. Які фактори впливають на згуртованість колективу?
6. Які є виробничі ролі працівників у колективі?

Практичне завдання

Завдання

Студенти розглядають наступну практичну ситуацію: керівник з метою вивчення психологічного мікроклімату в колективі провів дослідження серед своїх працівників. Кожному члену пропонується анкета, в якій необхідно було визначити з ким із членів колективу співробітники хотіли б працювати в одному кабінеті.

Розмістіть отримані дані в соціометричну матрицю та розрахуйте індекси згуртованості, взаємності, інтеграції. Визначте соціометричний статус членів групи та визначте неформального лідера групи.

Методичні рекомендації до виконання

Необхідно розмістити отримані дані в соціометричну матрицю та розрахувати показники соціально-психологічного мікроклімату колективу.

За результатами анкетування одержують відгуки кожного члена колективу один про одного. Ці відгуки графічно відображають «+», «-», «0» - позитивне, негативне, нейтральне відношення у соціометричній матриці.

ТЕМА 9. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Сутність ділового оцінювання

9.2. Методи оцінки персоналу

9.3. Атестація персоналу

9.1. Сутність ділового оцінювання

Ефективна оцінка персоналу відіграє величезну роль в управлінні ним, будучи основою безлічі процедур: прийому на роботу (тут вона дозволяє знизити плинність кадрів на 90%), внутрішніх переміщень, звільнень, зарахування до складу резерву на висування, матеріального і морального стимулювання, застосування санкцій, перепідготовки та підвищення кваліфікації, контролю персоналу, вдосконалення організації управлінської праці, прийомів і методів роботи, поліпшення структури апарату. Відсутність надійних систем оцінки може призвести до того, що організація втратить здібного працівника і придбає нездібного [19].

Ділове оцінювання персоналу — це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Так, виконавець повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т.д. Оцінюванню піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва.

Ділове оцінювання безпосередньо стосується підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість: удосконалювати розстановку кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на певну посаду; поліпшувати використання кадрів, здійснювати

їхнє службово- кваліфікаційне просування; виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників; стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного зв'язку оплати праці з її результатами; удосконалювати форми і методи роботи керівників; формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

Ділове оцінювання персоналу підприємства включає такі елементи:

- об'єкт оцінки — працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється;
- суб'єкт оцінки — фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
- предмет оцінки — аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
- критерії оцінки — ознаки, що відібрані для проведення оцінки;
- показники оцінки — характеристики критерію оцінки, що підлягають вимірюванню або ідентифікації;
- стандарти оцінки — значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки;
- методи оцінки — способи проведення оцінки;
- процедура оцінки — послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінки.

Класифікація видів ділового оцінювання персоналу підприємства:

За змістом завдань, які вирішуються за допомогою оцінювання:

- комплексне оцінювання персоналу;
- оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу.

За часом проведення:

- постійне оцінювання;
- періодичне оцінювання.

За суб'єктами оцінювання:

- самооцінювання;

- оцінювання, що здійснюється безпосереднім керівником;
- оцінювання колегами у колективі;
- оцінювання, що проводиться підлеглими;
- оцінювання, що проводиться суб'єктами зовнішньої взаємодії (партнерами, покупцями);
- оцінювання, що проводиться спеціальною комісією (наприклад атестаційною);
- оцінювання, що проводиться спеціально запрошеними експертами (фахівцями інших організацій: консалтингових і аудиторських фірм, навчальних закладів та ін.).

На практиці можна використовувати поєднання різних методів оцінювання. Прикладом є кругове оцінювання працівника, коли суб'єктами оцінювання виступають: його керівник, колеги по роботі, зовнішні учасники взаємодії, безпосередні підлеглі і сам працівник.

За об'єктом оцінювання:

- індивідуальне оцінювання;
 - групове оцінювання (наприклад, групи, відділу, підприємства в цілому).
- Діагностика групи проводиться при вивченні механізмів формування, функціонування і розвитку командної роботи, при дослідженні інших аспектів групової динаміки. Вона необхідна, коли оцінити окремого працівника за певним показником неможливо. У цьому випадку здійснюється оцінка всієї групи і за рядом непрямих критеріїв визначається роль працівника у досягненні даного показника.

За цілями проведення оцінювання:

- з метою оперативного управління діяльністю працівника (проводиться поточне оцінювання персоналу);
- з метою встановлення відповідності працівника обійманій посаді (проводиться атестація персоналу);
- з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду (проводиться оцінювання кандидатів на вакантну посаду).

Розглянемо більш детально такі види ділового оцінювання персоналу підприємства, як оцінювання кандидатів на вакантну посаду та періодичне оцінювання працівників підприємства.

Так, ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Збір інформації про кандидата.
3. Перевірочні іспити.
4. Співбесіда.

Найбільш складним є оцінювання працівника при прийомі на роботу. Відмінна його особливість полягає у тому, що необхідно вивчити особистісні якості людини і виходячи з цього оцінити потенційні можливості як працівника, тобто оцінити очікування одержати від нього певну віддачу.

При підборі кадрів найчастіше мають справу з оцінюванням особистісних якостей людини на відповідність вимогам посади.

Як правило, виходять з того, що є як загальні вимоги до працівників даної посади або групи однорідних посад (наприклад, працівники інженерного профілю, економічного і т.п.), так і специфічні вимоги, що обумовлені посадовими обов'язками стосовно конкретного робочого місця. Крім того, варто мати на увазі, що у певних умовах при підборі працівника враховують не тільки вимоги до посади, але і завдання формування управлінського колективу (команди). Тому вимоги до працівника в одних випадках можуть відрізнятися від тих, що пред'являються до заняття аналогічної посади в інших умовах.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду доцільно проводити в розрізі чинників результативності праці, акцентуючи увагу на:

- знаннях (що повинен знати працівник і що він знає);
- уміннях (що він повинен робити і що вміє робити);
- властивостях характеру (якими є вимоги до особистості працівника і який він сам).

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з

таких етапів:

1) Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.

2) Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника певних якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при підборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, система оплати і стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді і у даному підприємстві та ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника і ступеня використання його потенційних можливостей.

Аналіз повинен дати відповідь, чиєї більше провини в тому, що працівник, який володіє гарними якостями для виконання даного виду діяльності, має середні результати: він сам (відсутність інтересу до роботи, зниження вимогливості до себе і т.д.) або підприємство (відсутність належних умов для високоефективної роботи).

Центральним питанням будь-якого ділового оцінювання персоналу є встановлення його показників.

Насамперед варто знайти відповідь на питання: що ми збираємося оцінювати — особисті якості працівника, його працю або результати праці? Далі необхідно встановити, чи будуть ці оцінки незалежними (тільки особистісні якості працівника, тільки результати праці) чи будуть становити

певну систему і яку саме — у вигляді одного комплексного показника або у вигляді набору показників? Відповіді на поставлені питання мають принциповий характер, тому що визначають усю наступну роботу з конструювання системи показників оцінювання, вибір джерел необхідної інформації і т.д.

Оцінка результатів праці - одна з функцій по управлінню персоналом, спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи. Оцінка результатів праці є складовою частиною ділової оцінки персоналу разом з оцінкою його професійної поведінки і особистісних якостей і полягає у визначенні відповідності результатів праці працівника поставленим цілям, запланованим показникам, нормативним вимогам.

На показники кінцевих результатів праці працівників, як і на його утримання, впливає сукупність різних факторів, класифікація яких наведена в табл. 9.1. Облік цих факторів обов'язковий при проведенні оцінки результативності праці конкретних посадових осіб в конкретних умовах місця і часу, оскільки підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності та достовірності висновків оцінювання.

Таблиця 9.1

Класифікація факторів, що враховуються при проведенні оцінки результативності праці

Фактори	Зміст факторів
1	2
Природно-біологічні	Стать Вік Стан здоров'я Розумові здібності Фізичні здібності Клімат Географічна середа Сезонність та ін.
Соціально-економічні	Стан економіки Державні вимоги, обмеження і закони

1	2
	в галузі праці та заробітної плати Кваліфікація працівників Мотивація праці Рівень життя Рівень соціальної захищеності та ін.
Техніко-організаційні	Характер розв'язуваних завдань Складність праці Стан організації виробництва і праці Умови праці (санітарно-гігієнічні, ергономічні, естетичні та ін.) Обсяг і якість одержуваної інформації Рівень використання науково-технічних досягнень та ін.
Соціально-психологічні	Ставлення до праці Психофізіологічний стан працівника Моральний клімат у колективі та ін.
Ринкові	Розвиток багатоукладної економіки Розвиток підприємництва Рівень і обсяг приватизації Акціонування організацій Конкуренція Самостійний вибір системи оплати праці Лібералізація цін Інфляція Банкрутство Безробіття та ін.

Джерело: [51].

Оцінка результатів праці різних категорій працівників (керівників, фахівців, інших службовців, робітників) відзначається своїми завданнями, значимістю, показниками або характеристиками, складністю виявлення результатів.

Досить просто це завдання вирішується для категорії робітників, особливо робітників-відрядників, так як кількісні та якісні результати їх праці виражаються в кількості виробленої продукції та їх якості. Шляхом порівняння із запланованим завданням і оцінюється результат їхньої праці. Оцінка

результатів праці керівників і фахівців значно складніша, оскільки вона характеризує їх здатність здійснювати безпосередній вплив на діяльність будь-якої виробничої або управлінської ланки. У найзагальнішому вигляді результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем або ступенем досягнення мети управління при найменших витратах. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відображають кінцеві цілі організації або підрозділу.

Показники, за якими оцінюються працівники, різноманітні. До них відносяться якість виконуваної роботи, її кількість, ціннісна оцінка результатів. Для оцінки результативності праці потрібна досить велика кількість показників, які охоплювали б і обсяг роботи (наприклад, кількість візитів, що наносяться агентом з продажу), і її результати (наприклад, сума виручки).

Необхідно виділити і таке ключове поняття, як критерій оцінки, - свого роду поріг, за яким стан показника буде задовольняти чи не відповідати встановленим (запланованим, нормованим) вимогам.

Тому, при виборі критеріїв оцінки слід враховувати, по-перше, для вирішення якихось конкретних завдань використовуються результати оцінки (підвищення оплати праці, службове зростання, звільнення і т.п.), і, по-друге, для якої категорії і посади працівників встановлюються критерії, враховуючи, що вони будуть диференціюватися залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності працівника. Виділяючи три категорії управлінських працівників, слід мати на увазі, що працівники кожної з цих категорій вносять свій внесок в управлінський процес: фахівці розробляють і готують рішення, інші службовці їх оформляють, а керівники приймають рішення, оцінюють їх якість, контролюють строки виконання.

У зв'язку з поділом управлінської праці результат праці керівника, як правило, виражається через підсумки виробничо-господарської та іншої діяльності організації або підрозділів (наприклад, виконання плану по прибутку, зростання числа клієнтів і т.п.), а також через соціально-економічні умови праці підлеглих йому працівників (наприклад, рівень оплати праці,

вмотивованість персоналу тощо).

Результат праці фахівців визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ними посадових обов'язків. При виборі показників, що характеризують ключові, основні результати праці керівників і фахівців, слід враховувати, що вони роблять безпосередній і вирішальний вплив на результат всієї діяльності організації; займають значну частину робочого часу персоналу; їх порівняно небагато (4-6); складають принаймні 80% всіх результатів; призводять до досягнення цілей організації або підрозділу.

9.2. Методи оцінки персоналу

У літературних джерелах існує багато методів оцінки персоналу. Найчастіше зустрічаються наступні.

1) Графічна шкала оцінок (метод стандартних оцінок, метод шкалювання) - найпростіший і найрозповсюдженіший метод атестації.

Керівник заповнює спеціальну форму, оцінюючи окремі аспекти працівника протягом атестаційного періоду по стандартній шкалі.

Шкала відображає характеристики (кількісні і якісні), кожній з яких відповідає рівень виконання обов'язків (від незадовільного до відмінного). Кожен рейтинг виражається в певних числових значеннях, вказаних в шкалі оцінки, які потім додаються.

Даний метод - простий, малі витрати і загальнодоступний. Він дещо нагадує собою систему шкільних оцінок. Керівнику, щоб атестувати працівника, не потрібна спеціальна підготовка чи значні витрати.

Недоліки: атестацію проводить один керівник, що передбачає високий ступінь суб'єктивізації; шкала не враховує особливостей професійної діяльності кожного окремого працівника, що може вплинути на якість оцінки.

2) Порівняльні методи

а) Метод альтернативного ранжування. Ранжування працівників від кращого до гіршого за деякими характеристиками (за результатами роботи за

атестаційний період).

Спочатку виписуються всі підлеглі, які оцінюються, потім викреслюються ті, кого знають недостатньо. Потім визначається найкращий і найгірший. І т.д. до тих пір, поки не будуть всі проранжовані.

Простий, однак може викликати непогодження працівників.

б) Метод упорядкування рангів. По кожному показнику складається ранжувальний ряд. Сумарна (узагальнення) оцінка працівників розраховується додаванням окремих рангів.

Недоліки: ненормовані витрати часу. Не можна зробити достовірний висновок про якісну дистанцію між двома працівниками.

в) Метод примусового розподілу. Встановлюються відсотки ранжованих. Наприклад, 10% кращих, 10% гірших і т.д.. Незмінна кількість членів груп.

Недолік: залежить від адекватності першопочаткової точки відліку.

г) Метод попарного порівняння. По кожній характеристиці (кількість виконаної роботи, її якість і т.д.) працівник порівнюється з іншим, що працює з ним. Будується таблиця можливих пар працівників по кожній характеристиці, і вказуються працівники, які працюють краще і гірше. Далі число плюсів кожного працівника додається.

Порівняльні методи досить прості. Їх результати можна використати в сфері компенсації. Однак, їх результати не можна використати для професійного розвитку чи професійного навчання. Їх застосування може призвести до шорохуватості всередині підрозділів. Тому використання цих методів досить обмежене.

3) Метод критичних ситуацій. Людина, яка робить оцінку, веде запис гарних та небажаних випадків виконання обов'язків працівника, а потім кожні 6 місяців обговорює їх з ним.

Часто використовується на допомогу методам ранжування. Допомогає працівнику визначити, що добре, а що погано.

Недолік: важко ставити ранги працівникам, відрізняючи їх один від одного.

4) Метод управління за цілями (МВО). Постановка специфічних вимірних цілей для кожного працівника, періодичне обговорення досягнення їх.

Таких цілей повинно бути небагато і вони повинні відображати найважливіші задачі діяльності працівника. Вони повинні бути:

- конкретними;
- вимірними;
- досягненні;
- значимими;
- орієнтованими в часі (для кожної цілі - певний строк виконання).

По закінченню атестаційного періоду працівник і керівник оцінюють виконання кожної цілі (у %) і всього особистого плану працівника (набору цілей).

Недолік: оцінюються не всі аспекти роботи працівника, а тільки виконання ним основних задач, що обмежує об'єктивність оцінки і можливість її використання для прийняття рішень про переведення на нову посаду, професійну підготовку і т.п.. Займає багато часу.

Нині все частіше різні організації використовують нові методи атестації, які розглядають робочу групу. Робиться акцент на оцінці працівника його колегами і здатність працювати в групі.

Один з таких методів оцінки персоналу - "360 - атестація". Працівник оцінюється своїм керівником, колегами і підлеглими.

Конкретні механізми атестації можуть бути різними, однак суть - отримання всесторонньої оцінки.

Недолік: можуть виникнути конфлікти.

Щоб досягти високої точності і деталізації оцінки, іноді можна застосувати психологічні методи. Вони використовуються переважно для визначення працівників, які мають потенціал професійного росту, і для розробки цільових планів їх розвитку. Професійні психологи з допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у працівника. Оцінюються не результати, як при

традиційних методах, а потенціал працівника. В сучасних організаціях вони використовуються для оцінки потенціалу працівників з лідерським потенціалом - майбутніх керівників [51].

Існують різні методи оцінки персоналу, однак жоден з них не може дати високої достовірності. Тому, доцільніше проводити комплексну оцінку працівників, поєднуючи декілька методів. Звичайно, практично неможливо оцінити всю сукупність якостей людини, та це й не потрібно. Головне - визначити основне в її діяльності. Достовірною і повною буде інформація, в якій є відповіді на питання: які є можливості в людини і в якій мірі вони реалізовані, які не реалізовані і чому, а також, за яких умов у майбутньому вони можуть реалізуватись.

Проведення комплексної оцінки персоналу сприятиме вирішенню питання підбору найдостойніших кандидатів на вакантні посади; визначення результативності і відповідності займаній посаді; обґрунтування доплат за якісну роботу (присвоєння категорії, кваліфікації); виявлення потенційних можливостей керівників і спеціалістів для подальшого їх використання (призначення на вищу посаду, висунення в резерв); побудови раціональної структури апарату управління (супідрядність, кількість); визначення основних напрямків для подальшого саморозвитку працівника (виявлення сильних і слабких якостей особистості); стабілізації і зменшення необґрунтованої змінності кадрів [7].

Ділове оцінювання працівника може проводитися у статиці (на певний момент часу, наприклад при тестуванні) та у динаміці (протягом тривалого періоду часу). Останній підхід дає більш об'єктивну характеристику. Саме на такому підході будується практика просування кадрів в Японії. Ротація робочих місць, переміщення працівника по різних видах робіт і посадах, повільне просування по службі як методи реалізації стратегії управління на японських підприємствах дозволяють сформувати систему оцінювання ділових якостей працівників виходячи з довгострокової перспективи з урахуванням накопичених даних про поведінку і результати роботи.

Вибір кандидатів на просування в посадовому і кваліфікаційному плані будується насамперед на оцінюванні результатів праці працівника.

Позитивні результати оцінювання і просування — два взаємозалежних процеси, але мати гарні результати в даній посаді — не означає, що будуть гарні результати на більш високій посаді, тому що вона вимагає зовсім інших якостей, котрими даний працівник може і не володіти. Тому просування працівника на більш високу посаду варто здійснювати з урахуванням оцінювання не тільки результатів його роботи, але і наявності якостей, необхідних для повноцінного виконання нових обов'язків.

9.3. Атестація персоналу

Атестація працівників є важливим етапом заключної оцінки персоналу за період часу, як правило, від 3 до 5 років. Атестація - це форма комплексної оцінки працівників, за результатами якої приймаються рішення про подальше службове зростання, переміщення або звільнення працівника [40].

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації. Цілі та завдання атестації персоналу підприємства представлені у табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Цілі та завдання атестації персоналу підприємства

Цілі атестації персоналу	Завдання
1	2
1. Інформаційні	Інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації та якість праці. Отримання інформації про якісний склад персоналу підприємства. Оцінка ступеня використання трудового потенціалу працівників. Удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом.

1	2
2. Організаційні: 2.1. підвищення	Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності; забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників
2.2. переведення	Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним
2.3. зниження	Переведення на посади, що вивільнюються, більш компетентних працівників
2.4. звільнення	Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають обійманим посадам
3. Мотиваційні	Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної платні, наданням премій, підвищенням за посадою працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Професійний та гармонійний розвиток персоналу підприємства. Створення умов для найбільш повної реалізації потенціалу працівників

Джерело: [4].

Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по підприємству, що додає їй офіційний статус і дає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень стосовно конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, оформлений документально результат оцінювання працівника. Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства можуть розробляти власні положення щодо проведення атестації виходячи із встановлених цілей. Однак варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому дотриманню цих процедур надається особливе значення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на

адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація працівників за змістом не може не відрізнятися у підприємствах різних форм власності. Разом з тим функції атестації не залежать від форми власності підприємства. До даних функцій належать: контроль, стимулювання, поліпшення підбору і розставлення кадрів. Сутність контрольної функції полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівників на їхню відповідність обійманій посаді. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистісних якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Процес атестації працівників вимагає наявності певних документів: атестаційний лист; структура письмової характеристики на виконавця; бланк оцінки показників і ділових якостей виконавця; звіт виконавця про виконану роботу; план роботи виконавця; висновок атестаційної комісії; структура звіту атестаційної комісії за підсумками атестації.

Атестація повинна проводитися планомірно.

Виділяють такі види атестації: регулярна; основна; розгорнута (раз у 3-5 років); регулярна проміжна; спрощена; орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і фахівців — 1 раз на рік, а для деяких категорій — 2 рази на рік і частіше); нерегулярна; викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання); при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи: підготовка до атестації; проведення самої атестації; використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів її проведення,

складу атестаційних комісій і графіка їхньої роботи. У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили в даній посаді менше року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Найчастіше у ролі суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія.

Атестаційна комісія очолюється головою, до її складу входять члени комісії і секретар. У ролі членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні фахівці різних структурних підрозділів підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти — висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 осіб.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про завдання атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш, ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні подаватися не менш, ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист і відгук-характеристика.

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, у підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

Відгук-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника керівником.

Регулярне проведення експертної оцінки поведінки працівників, що атестуються, покладається на фахівців кадрової служби. Відповідальність за облік і оцінку діяльності працівника несе керівник підрозділу. Відгук-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з нею не менш ніж за тиждень до атестації під підпис. Відгук-

характеристика передається до кадрової служби або безпосередньо до атестаційної комісії.

Атестаційна комісія розглядає подані їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, який атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

— працівник відповідає обійманій посаді;

— працівник відповідає обійманій посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;

— працівник не відповідає обійманій посаді.

Працівника ознайомлюють з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації щодо його просування або про необхідність підвищення кваліфікації.

Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій атмосфері, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення та ін. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Оцінка персоналу буде ефективною за умови її регулярності та об'єктивності, відкритості її критеріїв, дотримання суворої конфіденційності результатів та активної участі працівника. Якщо працівник буде розглядати атестацію як процес, що допомагає йому удосконалити виконання функцій і

покращити свої взаємовідносини з організацією, можна вважати, що вона підготовлена і проведена на вищому рівні.

Контрольні запитання:

1. Що таке ділова оцінка персоналу?
2. Які види включає ділова оцінка персоналу?
3. Які є методи оцінки персоналу?
4. Які цілі та завдання атестації персоналу підприємства?

Практичне завдання

Студентам групи пропонується розділитися на дві групи (атестаційна комісія і ті працівники, які проходять атестацію). Визначити комплекс заходів щодо ефективного проведення атестації.

Методичні рекомендації до виконання

Для проведення ділової гри студентам групи пропонується розділитися на дві групи (атестаційна комісія і ті працівники, які проходять атестацію). Необхідно визначити комплекс заходів щодо ефективного проведення атестації.

Для вирішення другого завдання необхідно: визначити рівень кваліфікації. Тому приймається єдиний набір ознак для усіх категорій робітників: спеціальна освіта і стаж роботи по спеціальності. По рівню освіти усі працівники діляться на дві групи: I- які мають середню спеціальну освіту, II – мають базову та повну вищу освіту. У відповідності з тим, у яку із вказаних груп потрапляє працівник, йому присвоюється кількісна оцінка по цій ознаці, величина якої складає 1 чи 2. В залежності від стажу роботи по спеціальності всі працівники розподіляються на чотири групи за рівнем освіти.

Номер групи по стажу	Оцінка стажу	Стаж роботи по спеціальності у працівника, що має освіту	
		I-середня спеціальна освіта	II-базова вища та повна вища освіта
1	0,25	0-9	0-9
2	0,5	9-13 і вище	9-17 і вище 29
3	0,75	13-17 і 21-29	17-25
4	1	17-21	26-29

Оцінка рівня кваліфікації визначається за формулою (9.1):

$$K=OO+OC \quad (9.1),$$

Де OO – оцінка освіти,

OC – оцінка стажу.

В якості практичного застосування експертних методів оцінки потенціалу працівників можна провести психологічне тестування. Спробуйте уважно прочитати прикладені питання тестів і швидко відповісти на них, поставивши оцінку в балах: так - 1, ні – 0 [40].

Психологічний практикум

Тест 1. Чи організована Ви людина?

1. Чи є у Вас головні цілі в житті, до досягнення яких Ви прагнете?
2. Чи складаєте Ви план роботи на день або тиждень, використовуючи щоденник або блокнот?
3. Чи сварите Ви себе за невиконання наміченого плану роботи?
4. Чи ведете Ви записну книжку з номерами телефонів та адресами ділових людей, знайомих, родичів?
5. Чи дотримуєтеся Ви принципу, що «кожній речі - своє місце»?

6. Чи можете Ви після закінчення робочого дня сказати, де, скільки і з яких причин втрачено час?

7. Чи можете Ви перервати нараду або збори і звернути увагу на суть питання, якщо йде переливання з пустого в порожнє?

8. Чи приділяєте Ви увагу змісту доповіді та її тривалості, якщо Вам належить виступ?

9. Чи завжди Ви точно приходите на роботу, ділові зустрічі, збори, нараду, побачення?

10. Чи надаєте Ви значення своєчасності виконання завдань, доручень, прохань і обіцянок, навіть якщо їх виконати скрутно?

Тест № 2. Оцінка сили волі

1. Чи в змозі Ви завершити почату роботу, яка не цікава, незалежно від того, що час і обставини дозволяють відірватися і потім знову повернутися до неї?

2. Чи подолаєте Ви без особливих зусиль внутрішній опір, коли потрібно зробити щось небажане для Вас (вийти на чергування у вихідні дні, піти в гості в незнайому компанію)?

3. Коли потрапляєте в конфліктну ситуацію на роботі або в побуті, чи в змозі Ви взяти себе в руки настільки, щоб поглянути на ситуацію тверезо, з максимальною об'єктивністю?

4. Якщо Вам запропонована дієта або дуже неприємне ліки, чи зможете Ви подолати всі кулінарні спокуси або регулярно приймати ліки за наполяганням лікаря?

5. Чи знайдете Ви сили встати раніше звичайного, як було заплановано ввечері?

6. Чи залишитеся Ви на місці події, щоб дати свідчення органам міліції та ДАІ, припускаючи, що це забере у Вас вільний або робочий час?

7. Якщо у Вас викликає страх відвідування зубного кабінету або політ в літаку, чи зумієте Ви без особливих зусиль подолати це почуття і в останній момент не змінити свого наміру?

8. Чи стримаєте Ви дану зопалу обіцянку, якщо його виконання принесе Вам чимало клопоту? Іншими словами, чи є Ви людиною слова?

9. Чи суворо Ви дотримуєтеся розпорядку дня: часу пробудження, прийому їжі, графіка робочого дня, прибирання квартири, занять та ін.?

10. Закінчите Ви виконання термінової і важливої роботи, якщо по телевізору йде цікава передача?

Підведіть підсумки відповідей в балах на кожен тест і дайте їм якісну оцінку:

до 4 балів	задовільно
від 5 до 7	добре
від 8 до 9	відмінно
10 балів	Ви завищуєте свої здібності

ТЕМА 10. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ І РУХОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 10.1. Розвиток організації та її працівників
- 10.2. Професійне навчання персоналу
- 10.3. Управління діловою кар'єрою працівників
- 10.4. Планування і підготовка кадрового резерву

10.1. Розвиток організації та її працівників

Професійний розвиток являє собою процес підготовки працівника до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад, вирішення нових задач. Це процес формування у працівників організації нових професійних навиків і знань. Виявлення потреби у професійному розвитку здійснюється керівником, працівником, відділом людських ресурсів.

Професійний розвиток вимагає значних зусиль з боку кандидата, тому неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню або отримати більш високу посаду, забезпечити гарантію стабільності або зростання доходів; придбати знання; розширити контакти, стати більш незалежним від роботодавців і конкурентоспроможним на ринку праці.

Великі організації на Заході витрачають на ці цілі до 10% фонду заробітної плати. Наприклад, на навчання керуючого середньої ланки фірми США витрачають 10-15 тис. доларів. Ці кошти розглядаються не як прикриті додаткові витрати, а як інвестиції, які в майбутньому обіцяють чималий прибуток.

На потребу в професійному розвитку працівника впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності.

Відповідальність за розвиток персоналу несуть адміністрація, лінійні керівники (їх обов'язки, з одного боку, бути зразком для підлеглих у цій галузі, а з іншого - грамотно наравляти їхні зусилля), а також самі працівники, які

повинні бути активними і націленими на постійне самовдосконалення.

Керівники на основі спостереження за працівником і з урахуванням його розвитку та власної думки та індивідуального плану кар'єри формулюють конкретні цілі розвитку та навчання, якими можуть бути вироблення професійних навичок, формування певного типу мислення та поведінки, отримання додаткових знань [19].

Як приклад професійного розвитку працівників є: семінари з маркетингу для працівників відділу людських ресурсів; відвідування школи бізнесу працівником відділу продажу; вивчення англійської мови інженером-механіком тощо.

Організації створюють різні спеціальні методи і системи управління професійним розвитком:

- 1) управління професійним навчанням;
- 2) управління підготовкою резерву керівників;
- 3) управління розвитком кар'єри працівників.

Професійний розвиток позитивно впливає і на самих працівників. Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нові знання і навички, вони стають конкурентоздатнішими на ринку праці і отримують додаткові можливості для професійного росту як всередині організації, так і поза нею.

Основним моментом при цьому є визначення потреби підприємства в управлінні професійним розвитком. Мова йде про виявлення невідповідності між професійними знаннями і навичками, якими повинен володіти персонал організації для реалізації її цілей, і тими знаннями і навичками, якими він володіє насправді.

Фактори, які впливають на потребу професійного розвитку персоналу:

- 1) Динаміка зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, постачальники тощо).
- 2) Розвиток техніки і технології, які сприяють появі нової продукції, послуг, методів виробництва.
- 3) Зміна стратегії розвитку організації.

- 4) Створення нової організаційної структури.
- 5) Освоєння нових видів діяльності.

10.2. Професійне навчання

Професійне навчання - це процес безпосередньої передачі нових професійних навиків чи знань працівникам організації, процес розвитку у працівників професійних навиків шляхом спеціальних методів навчання. Виділяють такі концепції навчання: концепція спеціалізованого навчання, концепція багатoproфільного навчання та концепція навчання орієнтованого на особистість.

Професійним навчанням охоплюються або прийняті співробітники для прискорення процесу їх адаптації, або ті, що працюють, у яких повинні з'явитися нові обов'язки. В останньому випадку мова йде про підвищення кваліфікації кадрів.

Потреба в навчанні може бути з'ясована в процесі відбору кандидатів, при введенні в посаду, під час атестації, з поточних бесід. Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу вважаються:

- 1) Первинне навчання відповідно до завдань підприємства та специфіки роботи.
- 2) Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади і особистими якостями працівника.
- 3) Навчання для підвищення загальної кваліфікації.
- 4) Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.
- 5) Навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій [19].

Формально професійний розвиток ширше поняття, ніж професійне навчання, і часто включає в себе останнє. Однак, в реальному житті різниця між ними може бути умовною і не важливою, оскільки вони відповідають одній цілі – підготовці персоналу організації до успішного виконання поставлених перед нею задач.

В сучасних організаціях професійне навчання являє собою комплексний безперервний процес, який включає декілька етапів (рис. 10.1).

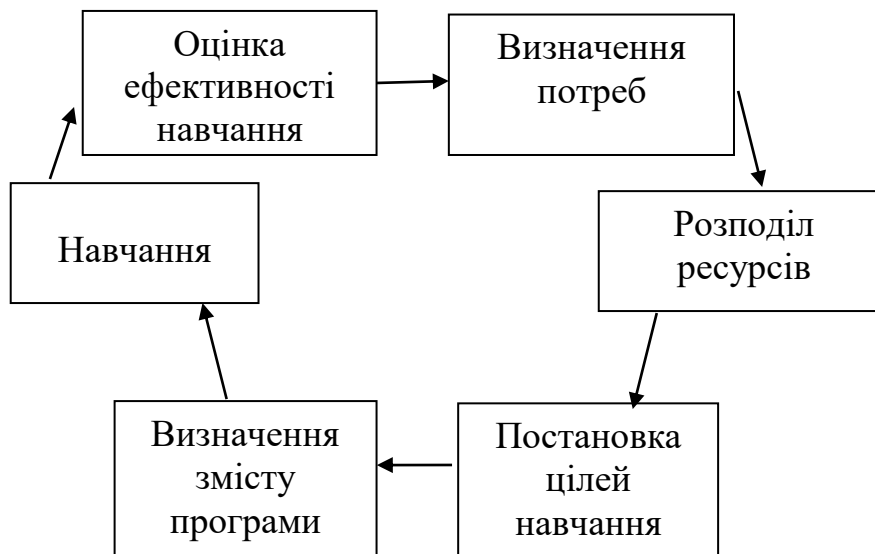


Рис.10.1. Етапи професійного навчання

Існує багато методів розвитку професійних знань і навиків. Кожен з них має свої переваги і недоліки. Всі методи можна поділити на: навчання на робочому місці і навчання поза робочим місцем.

Навчання на робочому місці. Характеризується безпосередньою взаємодією із звичайною роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання проводиться спеціально для даного підприємства і тільки для його працівників. Воно може передбачати запрошення зовнішнього викладача. До методів відносяться:

1) *Інструктаж* - представляє собою пояснення і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитись як працівником, так і спеціально навченим інструктором. Недорогий і ефективний засіб розвитку простих технічних навиків. Використовується на всіх рівнях організації.

2) *Ротація* - працівник переміщується з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення

досвіду. Термін - від декількох днів до декількох місяців.

3) *Учнівство і наставництво*. Зайняття менеджера (майстра) зі своїми підлеглими в процесі щоденної роботи. Учнівство полягає в наявності більш досвідченої людини, яка слідкує за розвитком працівників, надає допомогу порадами, підказками і т.п.

4) *"Копіювання"* - працівник закріплюється за спеціалістом, вчиться, копіюючи дії цієї людини (в давнину називали «віддати в підмайстер"я»).

5) *Метод ускладнених завдань* - спеціальна програма робочих дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення об'єму задач і підвищення складності. Завершальна ланка - самостійне виконання завдань.

Навчання поза робочим місцем. Включає всі види навчання за межами самої організації (роботи). Цей вид навчання здійснюється зовнішніми навчальними структурами за межами організації. До них відносяться:

1) *Лекція* - представляє собою монолог інструктора. Аудиторія сприймає матеріал на слух. Це швидкий і простий спосіб передачі знань великим групам. Не пов'язаний з великими витратами і дозволяє задавати питання. Однак, вона не передбачає практичних дій з боку учасників, тому майже відсутній зворотній зв'язок.

2) *Розгляд практичних ситуацій (кейсів)*. Реальні чи видумані управлінські ситуації з питаннями для аналізу. В основі лежать дискусії, групове обговорення, в якому учні відіграють активну роль, а інструктор спрямовує, контролює їх роботу. Дозволяє познайомитись із досвідом інших підприємств.

3) *Ділові ігри* - колективна гра, яка включає розгляд навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі і розглядають наслідки прийнятих рішень. Корисні з точки зору вироблення практичних навиків. Вони дорогі. Необхідні спеціальні навики і багато часу.

4) *Самостійне навчання*. Простий метод, оскільки для нього не потрібні ні інструктор, ні спеціальні приміщення, ні певний час - працівник вчиться там, тоді і так, як йому зручно.

5) *Моделювання* - відтворення реальних умов роботи (використання тренажерів, макетів і т.п.). Тренажери незамінні у випадку, коли навчання на робочому місці дуже дороге і небезпечне (пілоти і т.п.).

Переваги і недоліки методів навчання наведено в табл. 10.1.

Таблиця 10.1

Переваги і недоліки методів навчання

На робочому місці	Поза робочим місцем
<p>+ Зміст і час занять можуть бути підібрані до потреб підприємства</p> <p>- Працівники зустрічаються тільки з працівниками цієї організації</p> <p>+/- Учасники можуть бути відкликані простим повідомленням в зв'язку з виробничою необхідністю вирішити проблеми, які виникли на роботі</p> <p>+ Може бути використане реальне технічне обладнання і методи виконання робіт</p> <p>- Учасники можуть частіше відриватись від навчання простим повідомленням</p> <p>+ Може бути економічно вигідно, якщо є достатня кількість працівників з однаковими потребами в навчанні, необхідні засоби, викладачі</p>	<p>- Навряд чи точно відповідають потребам організації</p> <p>- Доступність і частота встановлюються зовнішньою організацією</p> <p>+Учасники можуть обмінюватись інформацією, ділитись досвідом з працівниками інших організацій</p> <p>+/- Учасники не можуть бути відкликані простим повідомленням в зв'язку з виробничою необхідністю вирішити проблеми, які виникли на роботі</p> <p>+ Може використовуватись дороге навчальне обладнання</p> <p>- Якщо учасники були відкликані з курсів, оплата може не бути повернена</p>
<p>- Учасники можуть без бажання обговорювати деякі питання відкрито і чесно у середовищі своїх колег чи в присутності керівника</p> <p>+ Переходити від навчання на навчальних прикладах до безпосереднього виконання роботи легше, якщо навчальний матеріал безпосередньо пов'язаний з роботою</p>	<p>+ Може бути економічно вигідніше, якщо невелика кількість працівників з однаковою потребою в навчанні</p> <p>+ Кваліфікований навчаючий персонал може бути доступний поза межами підприємства</p> <p>+ В порівняно небезпечній нейтральній обстановці учасники можуть з більшим бажанням обговорювати деякі питання</p> <p>- Можуть виникнути проблеми при переході від навчання (на прикладі навчальних ситуацій) до безпосереднього виконання реальної роботи</p>

10.3. Управління діловою кар'єрою працівників

Під діловою кар'єрою розуміють просування працівника по сходинках службової ієрархії або послідовна зміна занять як у межах окремої організації, так і протягом життя, а також сприйняття людиною цих етапів. Таким чином, кар'єра має як об'єктивну, так і суб'єктивну сторони [19].

Ділова кар'єра - поступальне просування особистості у будь-якій сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; рух уперед по якомусь обраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення [51].

Кар'єра – це поступове просування працівника по службі, зміна кваліфікаційних можливостей, навичок, здібностей і розмірів винагород, пов'язаних з його діяльністю.

Кар'єра – успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності як по вертикалі, так і по горизонталі в межах своєї професії.

Кар'єра-блискавка – стрімке досягнення успіху, високого становища.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують поняття ділової кар'єри, оскільки в цьому разі вертикальний рух найбільше помітний. Під вертикальною кар'єрою розуміють підймання на найвищий щабель структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра внутрішньоорганізаційна – вид кар'єри, коли конкретний працівник під час своєї професійної діяльності проходить усі етапи становлення: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка та розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію з однієї організації. Кар'єра внутрішньоорганізаційна може бути спеціалізованою та неспеціалізованою.

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на щаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи чи програми).

До кар'єри горизонтальної можна зарахувати розширення чи ускладнення завдань на попередньому щаблі (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття «кар'єра горизонтальна» не означає неодмінний і постійний рух вгору в організаційній ієрархії.

Кар'єрограма – інструмент управління кар'єрою; графічне описання того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. За результатами спеціальних наукових досліджень у зацікавлених організаціях складають кар'єрограми для різних спеціалістів і керівників.

Кар'єра може бути адміністративною чи професійною. Багато фірм, що пов'язані з наукомісткою діяльністю, щоб зберегти висококваліфіковані кадри і краще використовувати їх творчий потенціал, ставлять у відповідність службовим сходом сходи наукових ступенів і звань («рівнобіжні службові сходи», де вищі ранги відповідають посадам віце-президентів).

Розрізняють чотири основних моделі ділової кар'єри: трамплін, драбина, змія, перехрестя.

При плануванні службової кар'єри працівників можуть бути використані різні моделі («трамплін», «драбина», «гадюка», «перехрестя») або їх поєднання, залежно від особливостей управління людськими ресурсами в підприємстві. Наприклад, модель «гадюка», яка передбачає горизонтальне переміщення з однієї посади на іншу шляхом призначення з зайняттям кожної нетривалий проміжок часу (1-2 роки), найбільшого розповсюдження набула в великих фірмах Японії.

Планування службової кар'єри передбачає обґрунтування раціонального віку і терміну зайняття посад з урахуванням побажань і особливостей працівника. Так, згідно соціологічних досліджень [40], рекомендований вік для роботи на посаді керівника підприємства 40-50 років, керівника структурного підрозділу - 30-40 років, керівника нижчої ланки - до 30 років, а раціональний термін зайняття посади керівника становить - 10 років.

Кар'єра працівника планується з врахуванням етапу його життя. Найдоцільніше виділяти наступні етапи:

I. (20-24 роки) - початок кар'єри;

II. (біля 30 років) - набуття певної компетенції;

III. (біля 40 років) - аналіз досягнень і розгляд можливостей змін;

IV. (біля 50 років) - підведення підсумків кар'єри і підготовка виходу на пенсію;

V. (біля 60 років) - вихід на пенсію.

Зрозуміло, що в кожного працівника складається індивідуальний темп проходження кар'єри. Наведені ж етапи можуть бути загальним орієнтиром [7].

Стадія «штат» відповідає початку кар'єри. Стадія «прогрес» – це рух від роботи до роботи як усередині, так і поза організацією. «Підтримка» має місце, коли людина досягла меж прогресу і концентрується на виконуваний роботі. Нарешті, від деякого моменту до виходу на пенсію людина проходить через стадію «відхід». Тривалість стадій варіюється, але кожен працівник їх проходить.

Широкого розповсюдження набула наступна класифікація етапів кар'єри: росту, дослідження, формування (випробовування, стабілізація, кар'єрна криза), збереження, послаблення активності.

Планування кар'єри – це поєднання прагнення особистості до кар'єри, тобто послідовність певних робіт, з можливостями, що є в організації. Ці два процеси взаємозалежні.

Концепція шляху кар'єри містить ідею руху в організації нагору за одним «шляхом» – як правило, управлінським або лінійним. Працівникам, що знаходяться в штаті, часто не дають рухатися нагору, поки вони не залишать своєї спеціальності і не перемістяться на лінійну посаду. Організації починають розуміти важливість численних шляхів так само, як і важливість планування.

Отже, успіх у кар'єрі можна розглядати і з погляду просування усередині організації від однієї посади до іншої, більш високої, і з погляду ступеня оволодіння певною професією, з погляду набуття навичок і знань, і з погляду одержання особливого визнання керівництвом. Будь-яка кар'єра робиться заради чогось, і, таким чином, має свої рушійні мотиви, що змінюються з

роками. Ці мотиви змушують людей докладати активних зусиль для досягнення конкретних цілей.

Управління діловою кар'єрою - це комплекс заходів, проведених кадровою службою організацій, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівника, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей і нахилів, а також виходячи з цілей, потреб, можливостей і соціально економічних умов організації. Управлінням своєї ділової кар'єри займається і кожен окремих працівник. Управління діловою кар'єрою дозволяє досягти відданості працівника інтересам організації, підвищення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів і більш повного розкриття здібностей людини [51].

Управління кар'єрою полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника у підприємство, і, закінчуючи передбачуванним його звільненням з роботи, необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування по системі посад або робочих місць. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, але і те, яких показників він повинен досягти, щоб розраховувати на просування по службі.

Як свідчить практика, часто працівники не знають своїх перспектив у даному колективі, що говорить про погану роботу з персоналом. Управління людськими ресурсами повинно базуватись на тому, що організація бере на себе зобов'язання найповніше використовувати можливості працівників і надавати кожному з них шанс рости, самореалізуватись і успішно рухатися посадовими сходинками. Сприяти цьому може планування і розвиток кар'єри. Планування, розвиток і контроль ділової кар'єри працівника полягає в тому, що починаючи з моменту прийняття в організацію і закінчуючи звільненням з роботи, необхідно організувати планомірний горизонтальний і вертикальний рух його по системі посад чи робочих місць. Це складний процес, який потребує значних організаційних зусиль, часу, коштів (рис. 10.2) [7].



Рис. 10.2. Процес планування і розвитку кар'єри.

Джерело: [7].

Існує думка, що чим більше людина працює на одній посаді, тим більше від неї користі. Однак, соціологи виявили закономірність: як тільки спеціаліст опанував своє робоче місце, його удосконалення починає гальмуватись. І якщо він не бачить перспективи росту, то як правило після 5-7 років роботи починається спад активності. Тому, цей часовий критерій цілком може бути покладено в основу планування кар'єри [78, с. 397]. Японці ж дотримуються думки, що людина повинна мати можливість подивитись на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більше трьох років [7].

10.4. Планування і підготовка кадрового резерву

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною.

Виділяють такі типи кадрового резерву;

1) За видом діяльності:

а) резерв розвитку – група спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій);

б) резерв функціонування – група спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

2) За часом призначення:

а) оперативний резерв (складається із дублерів – кандидатів на заміщення певних ключових посад, які готові приступити до роботи негайно або в найближчому майбутньому).

До нього входить частина посад, що стануть вакантними найближчим часом і вимагають конкретної підготовки кандидатів;

б) стратегічний резерв (молоді працівники з лідерськими якостями, що можуть займати ці посади в перспективі до 20 років).

У той же час необхідно мати загальний, "безадресний" резерв на тривалий термін.

Загальні принципи роботи з резервом керівників:

- підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення задачі постійного поліпшення якісного складу керівників;

- дотримання вікового і освітнього цензів кандидатів на висування (з урахуванням того, що підготовка професійного керівника на базі вищої школи займає 4-6 років, а розквіт творчої діяльності людини настає в 35-40 років, вік кандидатів у резерв для висування в керівники середнього рівня управління не повинен перевищувати 25-30 років);

- раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожен керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів;

- регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

При відборі кандидатів у резерв для конкретних посад треба враховувати не тільки загальні вимоги, але і професійні вимоги, яким повинен відповідати керівник того чи іншого відділу, служби і т.д., а також особливості вимог до особистості кандидата, засновані на аналізі ситуації в підрозділі, типі організаційної культури і т.д.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади є:

- керівники апарату управління;
- головні і провідні спеціалісти;
- спеціалісти, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;
- молоді спеціалісти, що успішно пройшли стажування.

Перший рівень резерву кадрів – усі спеціалісти підприємства, наступний

рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв складають керівники різних рангів.

Резерв доцільно створювати для усіх керівних посад підприємства і його підрозділів, і, насамперед, ключових. Якщо підприємство не може набрати команду керівників зі своїх працівників, це ознака його слабості.

При висуванні у резерв, насамперед, враховують, як людина справляється з поточною роботою. Для керівників – це ступінь досягнення цілей підприємства або підрозділу; для спеціалістів – ретельність, творчий підхід, своєчасність виконання завдань. Контроль за цим здійснюється безпосередніми керівниками і ґрунтується на індивідуальному плані роботи.

Виділяють такі етапи роботи з резервом управлінських кадрів:

1) Аналіз потреби у резерві.

Перш, ніж почати процедуру формування резерву, слід:

- спрогнозувати зміну структури апарату управління;
- удосконалити просування працівників за службою;
- визначити ступінь забезпеченості резервом номенклатурних посад;
- визначити ступінь насиченості резерву за кожною посадою або групою

однакових посад (скільки кандидатур з резерву приходить на кожен посаду або їхню групу).

В результаті стає можливим визначити поточну і перспективну потребу у резерві.

Оптимальний кількісний склад резерву планується з урахуванням прогнозу потреби в кадрах на найближчу та віддалену перспективу в результаті зміни та вдосконалення апарату управління; появи додаткових керівних посад, потенційних вакансій, пов'язаних з виходом на пенсію, скороченням штатів, фактичною чисельністю підготовленого резерву кожного рівня, зразкового вибуття з різних причин з складу резерву. У результаті визначається величина поточної і перспективної потреби в ньому. Величина резерву залежить також від готовності людей зайняти посади.

Першою стадією формування резерву є пошук кандидатів. Він

здійснюється на основі вимог посади шляхом вивчення анкет, характеристик, атестацій, бесід, спостережень, підсумків поточної роботи з урахуванням відповідності кандидатів паспорту робочого місця, пред'явлених до них вимог, їх особистих побажань і об'єктивних схильностей до управлінської діяльності. У число перспективних кадрів включаються особи, які зацікавлені в службовому зростанні і з імовірністю більше 0,5 можуть бути призначені на керівні посади. Потім встановлюється, хто з них має великі шанси стати керівником, і докладно вивчаються дані працівника - спочатку анкетні, потім інші.

Друга стадія формування резерву полягає в оцінці професійних знань, навичок і досвіду претендентів, їх відповідності посаді. Вона здійснюється у вигляді іспиту, співбесіди або експертним шляхом. Ознаками організаторських здібностей є знання людей, розпорядливість, оперативність, вміння швидко і точно оцінювати обстановку. Риси особистості оцінюються по товариськості, домінантності, здатності до абстрактного мислення. Включати в резерв людей, непридатних для керівної діяльності, неприпустимо [19].

Для визначення оптимальної чисельності резерву кадрів необхідно визначити:

- потребу підприємства у кадрах управління на найближчу або більш тривалу перспективу (до п'яти років);
- фактичну чисельність підготовленого у даний момент резерву кожного рівня;
- приблизний відсоток вибуття з резерву кадрів окремих працівників (наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки, у зв'язку з виїздом в інший район та ін.);
- кількість керівників, які вивільняються в результаті зміни структури управління, що можуть бути використані для управлінської діяльності на інших ділянках.

Ці питання вирішуються до формування кадрового резерву і корегуються протягом усього періоду роботи з ним.

Для подальшого удосконалення роботи з формування резерву при складанні списків резерву необхідно враховувати такі найважливіші моменти

- категорії посад, що є базовими для створення резерву керівника конкретного підрозділу, диференціацію резерву у залежності від особливостей діяльності підприємства;
- можливість підбору заступників групи керівників. При цьому визначальним чинником повинна бути думка про їхню перспективність для подальшого зростання за службовими сходами за всіма оцінюваними якостями;
- персональну відповідальність керівників за раціональне розставлення певної категорії кадрів.

На кожен посаду в резерві бажано мати мінімум двох кандидатів; другий завжди необхідний для стимулювання до удосконалення першого. Але працювати з великим резервом важко, а низька імовірність призначення на посаду знижує мотивацію до просування у працівників.

Посадова структура резерву будується по трьох рівнях управління – вищому, середньому і нижчому відповідно до затвердженої номенклатури посад. Вимоги до претендентів (компетенція, особисті якості, знання) формулюються з урахуванням специфіки їхніх майбутніх посад і особливостей підприємства.

Як додаткові умови часто задається мінімальний загальний стаж і вимоги до досвіду роботи як лінійного керівника або спеціаліста у відповідних підрозділах (дослідницьких, штабних і т.п.). Якщо посада включена в систему матричного управління, можуть передбачатися вимоги до досвіду роботи в тимчасових проектних групах. Іноді буває необхідна підприємницька практика, крім того, у резерв не направляються працівники зі слабким здоров'ям.

2. Формування і складання списку резерву.

Даний етап включає:

- формування списку кандидатів у резерв;
- створення резерву на конкретні посади.

У процесі формування резерву варто визначити:

- кого можна і необхідно включити до списку кандидатів у резерв;
- хто з включених до списку кандидатів у резерв повинен пройти навчання;
- яку форму підготовки застосувати до кожного кандидата з урахуванням його індивідуальних особливостей і перспективи використання на керівній посаді.

Вік кандидатів у резерв залежить від рівня посади. Відповідно до вітчизняної практики до складу резерву включаються чоловіки до 45 і жінки до 40 років. У США для керівників середньої ланки він дорівнює 25-30 років, а максимум – 35 років.

Рішення про включення до складу резерву, що має для працівника велике мотивуюче значення, приймається першим керівником підприємства. Виключення з резерву здійснює він же з урахуванням віку, стану здоров'я, незадовільних результатів, показаних протягом перебування в резерві. Таким чином, склад резерву регулярно переглядається і оновлюється.

Для формування списку резерву використовуються такі методи:

- аналіз документальних даних – звітів, автобіографій, характеристик, результатів атестації працівників і інших документів;
- інтерв'ю (бесіда) за спеціально складеним планом, анкетною або без певного плану для виявлення необхідної інформації (прагнень, потреб, мотивів поведінки і т.п.);
- спостереження за поведінкою працівника у різних ситуаціях (на виробництві, у побуті і т.д.);
- оцінка результатів трудової діяльності – продуктивності праці, якості виконаної роботи і т.п., показників виконання завдань керованим підрозділом за період, що найбільш характерний для оцінки діяльності керівника;
- метод заданого групування працівників – порівнюються якості претендентів з вимогами посади того чи іншого рангу: під задані вимоги до посади підбирається кандидат або під задану структуру робочої групи підбираються конкретні люди.

Метод передбачає формування трьох видів інформаційних масивів: професіограм усієї номенклатури керівних посад, фактографічних даних і критеріїв якостей спеціалістів.

При формуванні списків кандидатів у резерв (додаток Р) враховуються такі чинники, як:

- вимоги до посади, опис і оцінка робочого місця, оцінка продуктивності праці;
- професійна характеристика спеціаліста, необхідного для успішної роботи у відповідній посаді;
- перелік посад, займаючи які працівник може стати кандидатом на посаду, що резервується;
- граничні обмеження критеріїв (освіта, вік, стаж роботи і т.п.) підбору кандидатів на відповідні посади;
- результати оцінки формальних вимог і індивідуальних особливостей кандидатів на посаду, що резервується;
- висновки і рекомендації останньої атестації;
- думка керівників і спеціалістів суміжних підрозділів, ради трудового колективу;
- результати оцінки потенціалу кандидата (можливий рівень керівництва, здатність до навчання, вміння швидко опановувати теорією і практичними навичками).

Найбільш вагомими чинниками і критеріями, що підлягають урахуванню при формуванні системи якостей керівника за посадою, що резервується, є:

- мотивація праці – інтерес до професійних проблем і творчої праці, прагнення до розширення кругозору, орієнтація на перспективу, успіх і досягнення, готовність до соціальних конфліктів в інтересах працівників і справи, до обґрунтованого ризику;
- професіоналізм і компетентність – освітній і віковий цензи, стаж роботи, рівень професійної підготовленості, самостійність у прийнятті рішень і вміння їх реалізувати, вміння вести переговори, аргументувати свою позицію,

відстоювати її та ін.;

- особистісні якості і потенційні можливості – високий ступінь інтелігентності, уважність, гнучкість, приступність, авторитетність, тактовність, комунікабельність, організаторські схильності, нервово-психічна і емоційна стійкість і т.д.

На стадії формування списку резерву вирішуються такі задачі, як:

- оцінка кандидатів;
- співставлення сукупності якостей кандидата і тих вимог, що необхідні для посади, що резервується;
- порівняння кандидатів на одну посаду і вибір більш відповідного для роботи на посаді, що резервується.

За результатами оцінки і порівняння кандидатів уточнюється і корегується попередній список резерву.

3. Підготовка кандидатів.

Для формування резерву, як правило, недостатньо відібрати здатних до просування працівників – важливо правильно підготувати їх до посади і організувати просування.

Для професійної підготовки працівників можуть бути використані такі методи:

- індивідуальна підготовка під керівництвом вищестоящего керівника;
- стажування в посаді на своєму і інших підприємствах;
- навчання в інституті і на курсах у залежності від планованої посади.

Для підготовки резерву розробляються і затверджуються адміністрацією три види програм: загальна, спеціальна, індивідуальна.

Загальна програма включає теоретичну підготовку – відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики управління; підвищення освіти кандидатів, зарахованих у резерв, що пов'язане з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ усього резерву по спеціальностях і підготовку, що поєднує теорію і практику.

Підготовка здійснюється за наступними напрямками: ділові ігри; рішення конкретних виробничих ситуацій по спеціальностях. Форма контролю – розробка конкретних рекомендацій щодо удосконалення певного напрямку діяльності підприємства і їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні задачі по підвищенню рівня знань, навичок і умінь для кожного спеціаліста, зарахованого в резерв, за наступними напрямками: виробнича практика на передових вітчизняних і закордонних підприємствах, стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками підрозділів і затверджуються керівниками підприємств. Систематичний контроль за виконанням індивідуальних планів здійснюється керівниками підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку резерву.

Для усіх передових підприємств характерна інтенсивна робота з кадровим резервом, конкретність підготовки, максимальна увага вищого керівництва. Періодично (не рідше одного разу на рік) необхідно оцінювати досягнуті результати і реалістичність плану роботи з резервом і вносити зміни у відповідні плани.

При цьому потрібно враховувати, що під час перебування в резерві (2-5 років) працівники проходять підготовку до керівної роботи і повинні бути вчасно призначені на посаду.

Веснін В. Р. пропонує кількісно характеризувати стан роботи з кадровим резервом у підприємстві за допомогою таких показників:

1. Ефективність підготовки керівників у межах підприємства ($E_{\text{під}}$) розраховується за формулою (10.1):

$$E_{\text{під}} = \frac{\text{Кількість ключових посад за період, зайнятих представниками резерву}}{\text{Кількість посад, що звільнилися}} \quad (10.1)$$

2. Плинність резерву (През) розраховується за формулою (10.2):

$$P_{рез} = \frac{\text{Кількість резервів, що залишили підприємство протягом періоду}}{\text{Середня кількість резервів за період}} \quad (10.2)$$

3. Середній термін перебування у резерві (трез) розраховується за формулою (10.3):

$$t_{рез} = \frac{\text{Кількість років перебування в резерві до зайняття посади}}{\text{Кількість осіб складу резерву, що зайняли посаду}} \quad (10.3)$$

4. Готовність резерву (Грез) розраховується за формулою (10.4):

$$Г_{рез} = \frac{\text{Кількість ключових посад, що мають наступників}}{\text{Загальна кількість ключових посад}} \quad (10.4)$$

Успішна робота будь-якої організації залежить від того, наскільки керівники на всіх рівнях володіють властивостями лідера - здатністю вести за собою співробітників. Лідерство - це не якість, яка з'являється в людині з народженням. На думку С.Норткота Паркінсона [84], є 6 основних якостей справжнього лідера (уява, знання, талант, рішучість, безпощадність, привабливість), яких можна набути або розвинути в собі шляхом поглиблення теоретичної підготовки та наполегливої праці над розвитком своїх практичних навиків роботи з людьми. Керівник з лідерськими якостями зможе приймати неординарні, врівноважені рішення, зуміє підібрати потрібних, з належними знаннями і здібностями, психологічно сумісних працівників, і добре організувати роботу. Тому, при роботі з резервом керівників дуже важливо приділяти увагу питанням навчання мистецтву бути лідером.

Взагалі, при підготовці майбутніх керівників необхідно враховувати, що за умов пріоритетності людських ресурсів кожен директор повинен бути директором по кадрах, кожен менеджер - менеджером по персоналу.

Контрольні запитання:

1. Що таке професійний розвиток працівників?
2. Які фактори впливають на потребу в професійному розвитку персоналу?
3. Які є етапи професійного навчання?
4. Які є види, напрями та моделі ділової кар'єри?
5. Які переваги і недоліки методів навчання на робочому місці та поза робочим місцем?
6. Що включає процес управління діловою кар'єрою?
7. Що таке кадровий резерв?
8. Які основні напрями роботи з кадровим резервом у підприємстві?

Практикитичне завдання

Підприємство, яке займається реалізацією сільськогосподарської продукції, розширило сферу своєї діяльності за рахунок оренди землі і вирощування сільськогосподарської продукції з подальшою її переробкою. Враховуючи необхідність кваліфікованих менеджерів для організації діяльності багатопрофільного підприємства та існуючі можливості, підприємство за свій рахунок направило на стажування за кордон в аналогічне підприємство менеджера В. Вибір менеджера В. був обмовлений тим, що, по-перше, це молодий, перспективний працівник, по-друге, не виникало проблем з передачею виконання його обов'язків іншим співробітникам. Вартість та тривалість стажування відповідно становили 20 тис. євро за 6 місяців. Після повернення менеджер В. на основі набутих знань досить успішно займався вирішенням проблем управління виробництвом на орендованих землях. Але через 3 місяці менеджер В. вирішив звільнитися за власним бажанням, мотивуючи своє звільнення відсутністю перспектив посадового росту. Дійсно, усі ключові керівні посади у підприємстві займали кваліфіковані працівники у молодому віці.

Проаналізуйте вищенаведену ситуацію, використовуючи теоретичні

знання в ході опрацювання лекції «Професійне навчання персоналу».

Методичні рекомендації до виконання

В процесі вирішення завдання необхідно керуватись наступною послідовністю дій:

1. Визначити, чи були допущені помилки керівництвом підприємства при виборі працівника для направлення на підвищення кваліфікації за кордон.

2. Встановити, чи були враховані потреби та інтереси працівника при прийнятті рішення щодо його направлення на підвищення кваліфікації.

3. Проаналізувати, які втрати понесе підприємство при звільненні менеджера В.

4. Чи має зараз підприємство можливості уникнути втрат пов'язаних зі звільненням

Психологічний практикум [19]

Кар'єра вимагає від людей постійної активності. Наскільки Ви активні і досягнете успіху в кар'єрі допоможе дізнатися запропонований тест. Для його виконання необхідно відповісти на запропоновані запитання.

1. Переконані Ви в позитивному значенні «школи життя» для розвитку людини і досягнення нею певних позицій в суспільстві?

2. Чи добре Ви відчуваєте себе за умов боротьби, змагання?

3. Яка з функцій сучасних керівників більш важлива:

а) досягнення цілей організації;

б) підтримка і захист персоналу?

4. Чим повинна регламентуватися діяльність людей:

а) релігійними положеннями;

б) етичними нормами;

в) матеріальними міркуваннями;

г) турботою про загальне благо?

5. Кого б Ви обрали у друзі:

а) фахівців;

б) організаторів?

6. Чи достатньо у Вас енергії для подолання життєвих перешкод?

7. Чи подобається Вам жити в наш час?

8. Ви народилися під сузір'ям Лева, Стрільця, Овна?

9. Чи любите Ви дивитися на вогонь?

10. Чи легко Ви переносите відмову, знаючи, що прохання складне для виконання?

11. Чи любите Ви поговорити?

12. Чи живете Ви за принципом, що кожна дорога веде до мети?

13. Чи любите Ви швидко діяти?

Нарахуйте собі за позитивні відповіді (у тому числі 3а; 4г; 5б) 5 балів. Якщо сума балів 45 і більше. Ви активні, у Вас незалежний характер і задатки керівника. Якщо сума балів 40 і менше, то Ви боязкі, мляві, байдужі і Вам краще залишити думки про кар'єру керівника.

ТЕМА 11. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ

11.1. Процес звільнення персоналу

11.2. Механізм недирективного скорочення персоналу

11.3. Управління плинністю кадрів

11.4. Управління якістю трудового життя працівників організації.

11.1. Процес звільнення персоналу

Питання про вивільнення персоналу, як правило, виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудовувати свою діяльність. Вивільнення персоналу веде до зменшення зайвої чисельності працівників, приведення у відповідність працівників вимогам, що висуваються до виконавців, зниженню додаткових витрат через низьку продуктивність праці і якість, а тому воно є економічною необхідністю.

Вивільнення персоналу — це вид діяльності, що передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників.

Слід розрізняти поняття «вивільнення» і «звільнення». Звільнення - припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) і співробітником.

Зважаючи на важливість такої події, як вибуття з організації, головним завданням служб управління персоналом під час роботи з співробітниками, що звільняються є максимально можливе пом'якшення переходу в іншу виробничу, соціальну, особистісну ситуацію. Планування роботи з працівниками, що звільняються виходить з нескладної класифікації видів звільнень. Критерієм класифікації в даному випадку виступає ступінь добровільності виходу працівника з організації.

За цим критерієм можна виділити три види звільнень:

- звільнення з ініціативи працівника (у вітчизняній термінології - за власним бажанням);

- звільнення з ініціативи роботодавця (у вітчизняній термінології - з ініціативи адміністрації);
- вихід на пенсію [51].

Звільнення персоналу підприємства вимагає: дотримання трудового законодавства; чітких, максимально об'єктивних критеріїв відбору; прив'язки до робочих місць; мінімізації витрат і одержання економії; запобігання наступним і пов'язаним з вивільненням витратам; відкритості; інформування; компенсацій і допомоги у працевлаштуванні.

За будь-якої можливості звільнень варто уникати або максимум пом'якшувати їхні наслідки, використовуючи для цього усі наявні способи. Якщо раціоналізацію структури кадрів не можна безболісно провести за рахунок підвищення їхньої мобільності, перенавчання новим професіям, створення нових робочих місць, то в критичній ситуації приходиться йти на скорочення штатів. Цей захід змушений і негативний в соціальному аспекті (так, в Японії довгий час проголошувалася відповідна національним традиціям політика довічного наймання).

Зарубіжні фірми організують масові звільнення тільки у крайньому випадку (тим більше, що це пов'язано з великим опором профспілок), віддаючи перевагу проведенню гнучкої політики зайнятості.

Гнучка політика зайнятості підприємства полягає в її підтримці і раціоналізації та передбачає:

1) припинення наймання, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця.

2) скорочення робочого часу шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.

3) припинення видачі замовлень на сторону;

4) направлення на навчання з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

5) використання внутрішніх венчурів (англ. «venture» — ризиковане підприємство) — груп ентузіастів, які мають свої ідеї, які бажають працювати в ролі їхніх розробників, збутовиків або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів. Реалізуючи проект, кожен учасник венчуру просувається по службі в його рамках. Успіх справи приводить до того, що група може бути включена до складу підприємства як його підрозділ;

б) стимулювання звільнень за власним бажанням. Тут існують різні варіанти:

— на основі пропозиції грошових компенсацій.

Але це дуже неоднозначна за результатами міра, тому що малокваліфіковані працівники, що можуть не знайти нову роботу, на це не підуть, проте звільнитися можуть кваліфіковані працівники, яким легко знайти нове місце роботи.

Компенсація може супроводжуватися обіцянкою повторного прийому на роботу (тоді частина її повертається). Вона повинна бути відчутною за розмірами, хоч і меншою, ніж при масових звільненнях, оскільки тут немає примусовості. Її величина не повинна перевищувати 2,5 річних заробітних плат;

— стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип «зелених вікон»), у тому числі і за додаткову винагороду («золоте рукостискання»).

У нашій країні принцип «зелених вікон» був застосований наприкінці 80-х рр. Часто в цих випадках кількість бажаючих піти на пенсію виявляється в кілька разів більшим, ніж потрібно, і тоді використовується метод селективного скорочення, коли звільнення розтягуються на кілька років.

За рахунок цього можна скоротити персонал на 10—15 %, але звільнення досвідчених кваліфікованих кадрів може мати непередбачені наслідки;

7) аутплейсмент — сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби надають зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і за найбільш сприятливих умов.

8) звільнення окремих працівників за різні порушення.

Баласт, як правило, становить 1-2 % персоналу. Але при цьому не можна допускати зайву твердість, щоб не погіршити атмосферу в колективі;

9) масові звільнення (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів).

При цьому керівництву слід пояснити масштаби звільнень, причини, ситуацію, що склалася, графік скорочень або переміщень. Інформація повинна бути всеосяжною, правдивою і своєчасною.

Послідовність і характер операцій процедури звільнення повинні бути в строгій відповідності з вимогами трудового законодавства, не суперечити колективному договору, Положенню про персонал, посадовим інструкціям, трудовій угоді (контракту).

У колективному договорі, як правило, визначається порядок звільнення персоналу у випадку зниження ділової активності підприємства і порядок наймання раніше звільнених у випадку зростання ділової активності. Якщо є можливість, працівникам, що звільняються, слід надати відповідну допомогу в подальшому працевлаштуванні (рекомендаційний лист, перепідготовка і т.п.).

Відповідно до трудового законодавства при звільненні зі скорочення штатів переважне право на залишення на роботі надається:

- працівникам з більш високою продуктивністю праці і кваліфікацією;
- сімейним працівникам (тим, що мають двох і більше дітей і тим, у родині яких немає інших осіб із самостійним заробітком) — у випадку рівної продуктивності праці;
- працівникам, що мають тривалий стаж безупинної роботи в даному підприємстві;
- працівникам, що отримали у підприємстві професійне захворювання;
- працівникам, що підвищують свою кваліфікацію без відриву від виробництва у вищому і середньому спеціальному навчальному закладах відповідно до виконуваної роботи.

Оскільки скорочення штатів використовується для укомплектування

підприємства найбільш кваліфікованими кадрами, адміністрація відповідно до трудового законодавства вправі у межах однорідних професій і посад здійснювати перегрупування працівників і переводити більш кваліфікованих з них, посада яких скорочується, на іншу посаду, звільнивши з неї на зазначеній підставі менш кваліфікованого працівника.

Конкретну послідовність звільнень можна визначати за допомогою бальної системи, що враховує стаж, вік, склад родини, здоров'я, можливість знайти роботу.

У першу чергу, як правило, скорочують працівників низької кваліфікації і тих, кому простіше знайти роботу. Ці критерії можуть формулюватися законодавством або трудовим договором.

Потрібно мати на увазі, що наслідки невдало проведеного скорочення штатів можуть відчуватися багато років через зниження мотивації працівників, що залишаються, і їхньої недовіри до керівників.

Варто враховувати, що невинуваті звільнення знижують продуктивність праці, викликають падіння інтересу до роботи («внутрішнє звільнення»), абсентизм (відсутність під час роботи на місці), добровільне звільнення, додаткові витрати (наприклад, на наймання нового працівника). Тому будь-які звільнення повинні бути всебічно обгрунтованими.

Про всі зміни відповідно до вимог Кодексу законів про працю працівнику слід повідомити не пізніше ніж за два місяці, і якщо він при цьому буде заперечувати проти продовження роботи в нових умовах, трудовий договір припиняється. Протягом терміну попередження працівник повинен виконувати свої трудові обов'язки, дотримуватись правил трудового розпорядку.

Працівники, що вивільняються, поділяються на дві частини:

1) Особи, що не пройшли атестацію, що систематично порушують дисципліну, або ті, що не «вписуються» у підприємство з тієї причини, що функції, які виконувалися ними колись, стали непотрібними.

Вони підлягають звільненню незалежно від заслуг, але навіть їм спочатку потрібно запропонувати поліпшити свою роботу, і звільняти лише в тому

випадку, якщо це не допоможе.

2) Працівники, яких підприємство хоче залишити, але вже в новій ролі.

Роботу працівникам, що вивільняються, доцільно пропонувати в письмовому вигляді, називаючи всі наявні вакансії. У перший раз це робиться в день оголошення про майбутнє звільнення, оскільки працівник має право бути переведеним на вакантне робоче місце, а в другий раз — у день звільнення, тому що судові органи перевіряють законність розірвання трудового договору саме на цей момент. Крім того, думка людини про певну роботу може змінитися або у підприємстві можуть відкритися нові вакансії.

Відмовлення від запропонованої роботи усіх видів також необхідно одержувати в письмовому вигляді або скласти акт про те, що працівник, який підлягає звільненню, ознайомлений із пропозицією перейти на іншу роботу, але не виявив бажання ним скористатися.

Розірвання трудового договору на підставі скорочення чисельності штату, невідповідності працівника обійманій посаді і виконуваній роботі або через хворобу попередньо узгоджується з виборним профспілковим органом, якщо такий існує, і оформлюється у вигляді його постанови.

Процес звільнення працівників з підприємства визначається відповідними статтями Кодексу законів про працю.

Днем звільнення вважається останній день роботи.

Вивільнення через скорочення штатів допускається, якщо зі штатного розпису виключаються посади, робочі одиниці за конкретними спеціальностями, професіями. При цьому може не зменшуватися фонд оплати праці, чисельність працюючих у підприємстві (за наявності вакантних посад у старому штатному розписі підприємства).

Звільнення зі скорочення штатів і чисельності працівників може бути оскаржене в судовому порядку. Основним доказом для судового органу, що підтверджує проведення заходів щодо скорочення штатів, є: штатний розпис з відповідними змінами; накази (документи) щодо зміни структури підприємства; документи на виплату заробітної плати до і після скорочення штатів; обліковий

склад працюючих і т.д.

Обов'язок адміністрації підприємства — довести суду факт необхідності скорочення чисельності або штатів. У випадку прийняття судом рішення про неправильні або незаконні дії адміністрації, накладається як адміністративна, так і матеріальна відповідальність на посадову особу.

Менеджер з персоналу повинен проводити заняття з працівниками, що звільняються, щодо правильного складання резюме, щодо проходження інтерв'ю у різних підприємствах; здійснювати допомогу в пошуку роботи; пояснювати, як стати на облік у службу зайнятості і т.д.

Можна виділити такі рекомендації щодо організації звільнення працівників з підприємства:

1) Не можна попереджати працівника про майбутнє вивільнення в період тимчасової непрацездатності або чергової відпустки. Не слід повідомляти людей про звільнення у четвер або п'ятницю, або за день до свята, коли в них буде додатковий час для міркувань. Це не стосується звільнень у випадках, коли потрібна негайна дія. Потрібно бути делікатним і не звільняти людину в день його народження, річницю весілля або річницю роботи у підприємстві.

2) Повідомлення про звільнення слід робити в присутності, як мінімум, заступника директора з кадрових питань.

3) Не можна казати про причину звільнення своїми словами. Її слід повідомляти офіційно, з точними і аргументованими фактами поганого виконання роботи або важкого положення підприємства. Ніколи не слід принижувати людину незалежно від причини звільнення.

4) Не слід повідомляти суперечливу інформацію: працівнику, що звільняється, говорити про одну причину, а іншим працівникам — про іншу. Щоб уникнути конфлікту, деякі менеджери повідомляють своїм службовцям, що їхня посада скорочена (ліквідована), а усім іншим повідомляють, що людина просто не виконувала свою роботу. Але така поведінка змушує працівників, що залишилися, замислитися, чи чесний керівник з ними.

5) Це слід говорити нікому, крім тих, хто повинен знати, про те, що

людина буде звільнена. Якщо така інформація пошириться, це може викликати паніку у підприємстві.

6) Не слід повідомляти занадто рано про звільнення через відсутність роботи або ліквідацію посади.

7) Не потрібно просити людину негайно звільнити робочий стіл і залишити офіс. Час після роботи — найбільш оптимальний для цього.

8) За винятком випадків шахрайства або крадіжки не слід користуватися послугами фірмової служби безпеки, для того, щоб провести звільненого з будинку.

9) Слід доручити одному зі своїх найближчих працівників контактувати зі звільненим доти, доки він не знайде інше місце роботи.

10) Обов'язково необхідно дотримуватися вимог трудового законодавства.

Слід мати на увазі, що при використанні традиційних форм скорочення персоналу виникає безліч негативних наслідків, що часто зводять до мінімуму всі можливі вигоди. Для управлінського апарату майже завжди очевидна економічна сторона витрат — великі одночасні фінансові витрати на виплати працівникам, що передбачені Кодексом законів про працю. Однак більш негативними є психологічні наслідки скорочення — високий психологічний дискомфорт навіть у тих, хто не був звільнений і залишився працювати. Таке сприйняття ситуації приводить до погіршення соціально - психологічного клімату, виникнення психологічних проблем, конфліктів, бар'єрів у спілкуванні. З цієї причини працівник починає сприймати підприємство як те, що загрожує його психологічному стану, що викликає в основному негативні емоції. У результаті погіршуються психологічний клімат, відносини, знижується мотивація до праці, продуктивність, підвищується плинність кадрів (причому не тих, яких і так би звільнили — неефективних, а саме, тих, на кого підприємство могло б розраховувати, проводячи реорганізацію).

Таким чином, виникає проблема — скорочувати треба, але використовувати традиційні способи впливу на персонал (адміністративні, економічні

та інші силові) неефективно.

11.2. Механізм недирективного скорочення персоналу

Вирішити проблему можна, використовуючи недирективні (нежорсткі) форми скорочення. Вони пов'язані з доведенням до індивідуальної свідомості кожного працівника необхідності змінити свою поведінку, місце в структурі, замислитися про необхідність залишатися саме в цьому підприємстві. Основний інструмент недирективного скорочення — емоційно-ціннісні мотиви при формуванні рішення про звільнення, і, в остаточному підсумку, прийняття кожним рішенням або подолання негативного ставлення до рішення керівництва про можливість виходу з підприємства. Саме недирективні методи дозволяють одержати економічний і психологічний ефект від скорочення персоналу. При цьому слід враховувати, що різним організаційним культурам будуть адекватні різні механізми і методи недирективного скорочення персоналу (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

Механізми і методи недирективного скорочення персоналу залежно від типу організаційної культури

Тип організаційної культури	Механізм	Метод
Підприємницька	Контрактація відповідальності	Звільнення відповідно до умов, закріплених у контракті
Бюрократична	Схвалення керівництва	Проведення атестації
Органічна	Психологічний контракт	Поетапна реорганізація
Партиципативна	Командоутворення	Формування команд під проекти

Джерело: [4].

В умовах підприємницької організаційної культури працівники орієнтовані на досягнення індивідуальних цілей, активні, прагнуть до досягнення результату. Якщо підприємство попадає в ситуацію спаду і виникає питання про скорочення персоналу, кожен з них починає оцінювати плюси і мінуси збереження свого місця. Часто такі люди залишають підприємство і шукають

інше, більш конкурентоспроможне. Але якщо вони не приймають такого рішення, а скорочення персоналу необхідно, варто враховувати таке. Укладаючи контракт при прийомі працівника, менеджера з персоналу необхідно спрогнозувати основні етапи росту працівника, його професійного розвитку, вимоги, що будуть висуватися до даного фахівця на різних стадіях розвитку підприємства. У контракті важливо передбачити стратегію розвитку підприємства і врахувати можливі періоди скорочення персоналу.

В умовах бюрократичної організаційної культури працівники, як правило, технологічно дисципліновані, працюють за заздалегідь визначеними правилами, орієнтуються на думку керівництва. Якщо в такому підприємстві ставиться питання про скорочення персоналу, то всім зрозуміло, що вирішальний голос буде мати керівник. Однак, щоб уникнути прямого силового впливу і дати працівникам підприємства оцінити свої власні можливості, ефективним механізмом може стати атестація. Проте у будь-якій ситуації, а особливо перед скороченням, атестація повинна проводитися відповідно до визначених правил і вимог. Можна виділити такі основні правила:

- колективність атестації — проходити атестацію повинен не конкретний працівник, якого, можливо, збираються звільнити, а весь підрозділ, функціональний напрямок, рівень виконавців або керівників;
- обов'язковість участі експертів, зовнішніх учасників, що не підтримують жодну зі сторін і прямо не зацікавлені в індивідуальних результатах. Якщо зовнішні експерти не залучаються, то важко говорити про об'єктивність оцінки, і ефективність атестації як механізму недирективного скорочення знижується;
- можливість підготовки самозвітів усіма працівниками. Оцінка повинна проводитися не тільки «зверху» і незалежними експертами зі сторони, важливо продумати таку ситуацію атестації, що дала б можливість висловитися всім працівникам, які взаємодіють з підрозділом, що проходить атестацію, і з конкретними його працівниками. В основі оцінки кожного працівника повинні бути перехресні оцінки колег, підлеглих, керівників, клієнтів;
- тривалість підготовки процедури атестації. Усі працівники повинні

знати, хто і коли буде проходити атестацію, і мати час на підготовку;

- обов'язковий результат атестації — не тільки скорочення неефективних працівників, але і просування, навчання ефективних.

В умовах органічної організаційної культури працівники розділяють колективні цінності, орієнтовані на неформальний авторитет. При скороченні, проведеному в такому підприємстві, головним механізмом прийняття рішень повинно стати розуміння кожним свого місця у зміненому підприємстві. Лідер-керівник, думка якого важлива для кожного працівника підприємства, повинен сформулювати своє бачення змін в підприємстві, а кожен працівник повинен визначити, де, у якій позиції в новому підприємстві він буде працювати. Таке питання індивідуального самовизначення особливо важливе для керівників, які повинні прийняти нову управлінську концепцію, побачити своє місце в новій організаційній структурі. Правильно проведена реорганізація дає працівникам можливість зрозуміти, що їм не має сенсу залишатися в цьому підприємстві, і вони самі приймають рішення про звільнення.

В умовах партисипативної організаційної культури працюють професіонали, орієнтовані на власне професійне зростання, оволодіння новими знаннями, задоволення потреби в самореалізації. Якщо в такому підприємстві постає питання про скорочення персоналу, то кожен повинен оцінити, з одного боку, наскільки підприємство в його нинішньому стані здатне допомогти йому в професійному зростанні, а з іншого боку, чим він сам може бути корисним підприємству і колегам. Головний механізм такого розуміння — самоформування цільових команд під проекти.

Важливо, що проектні групи повинні створюватися самими виконавцями. У такому випадку, якщо певний фахівець не буде запрошений у жодну з груп — це буде свідчити про низьку оцінку його професійного рівня або специфіки групової ролі. Тому даний фахівець повинен самостійно прийняти рішення про звільнення з підприємства.

Таким чином, механізм недирективного скорочення персоналу повинен бути адекватний корпоративній культурі підприємства і особливостям

працюючого персоналу.

Якщо звільнення відбувається не з ініціативи адміністрації підприємства, а з ініціативи працівника, процедура звільнення складається з таких етапів (табл. 11.2):

Таблиця 11.2

Етапи процедури звільнення працівника з власної ініціативи

№ з/п	Етап	Строк до звільнення	Посадові особи, які беруть участь у процедурі звільнення	Документи
1	Одержання первинної інформації про звільнення	2-4 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, працівник, який звільняється	Заява про звільнення
2	Проведення співбесіди з працівником, який звільняється; аналіз причин звільнення	2 тижні	Заступник керівника підприємства, керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, який звільняється	Особова справа працівника, який звільняється
3	Прийняття рішення про звільнення	2 тижні	Керівник підприємства, керівник підрозділу, менеджер з персоналу, працівник, який звільняється	Наказ про звільнення
4	Передача робочого місця і документів	3 дні	Керівник підрозділу, юрисконсульт, менеджер з персоналу, працівник, який звільняється	Акт прийому-передачі робочого місця, документи для службового користування
5	Фінансові розрахунки з працівником, який звільняється	1 день	Головний бухгалтер, керівник підрозділу, бухгалтер-касир, працівник, який звільняється	Грошовий розрахунок з заробітної плати, компенсація невикористаної відпустки
6	Оформлення відповідних кадрових документів	День звільнення	Начальник відділу кадрів, менеджер з персоналу, працівник, який звільняється	Трудова книжка, особова справа

11.3. Управління плинністю кадрів

Основна причина плинності - незадоволення працівників своїм становищем. Зокрема, мова йде про незадоволення заробітною платою, умовами та організацією праці; невирішеністю соціальних проблем; віддаленістю роботи від дому; відсутністю умов для відпочинку, дитячих установ; неповажним ставлення з боку керівництва, нестійкістю службового становища і неможливістю зробити кар'єру. Таким чином, плинність кадрів пов'язана не тільки з соціальною та побутовою невлаштованістю, але й зі складнощами самореалізації або самоствердження [19].

Докладне вивчення плинності персоналу здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках:

1) для створення загального портрета звільняються (на основі відомостей про стать, вік, сімейний стан, зокрема дітей, загалом і професійну освіту, стаж, тарифний розряд, інвалідність, заробітну плату за останні кілька місяців);

2) для вивчення причин вибуття, в якості яких можуть виступати невикористання за фахом, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, заробітком, неможливість навчатися, погані відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки [19].

Процес формування стабільного трудового колективу передбачає такі етапи:

1) оцінка плинності кадрів (кількісна — за допомогою розрахунку коефіцієнта плинності та якісна — виявлення причин, чинників і мотивів плинності кадрів);

2) розробка заходів щодо скорочення плинності кадрів;

3) управління трудовою дисципліною.

Плинність кадрів — це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Робота із вивчення і зниження плинності кадрів в організації (у підприємстві) включає такі етапи: збір і обробку інформації про стан, причини і

чинники плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу плинності); аналіз процесу плинності кадрів; розробку і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів використовується для оцінки розмірів плинності в цілому по організації (підприємству) і по окремих підрозділах.

Він розраховується за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення числа працівників, звільнених за прогули і інші порушення трудової дисципліни, а також працівників, що звільнились за власним бажанням, до середньоспискової чисельності працівників.

Середньосписковий склад працівників за місяць визначається шляхом додавання чисельності спискового складу працівників (всі працівники, які зараховані в організацію згідно наказу) за усі дні місяця, включаючи вихідні та святкові дні, і ділення результату на кількість календарних днів місяця.

З якісного боку процес плинності кадрів характеризується причинами, чинниками і мотивами плинності.

Причини плинності кадрів за походженням поділяються на три групи: пов'язані із сімейно-побутовими обставинами; пов'язані з незадоволеністю умовами праці і побуту; пов'язані з порушеннями трудової дисципліни.

Причини звільнення, що викликані незадоволеністю умовами праці і побуту, тісно пов'язані із чинниками плинності.

Під чинниками плинності кадрів розуміють умови праці і побуту працівників (зміст і організація праці, система морального і матеріального стимулювання, організація виробництва і управління, стиль керівництва і взаємини в колективі, система професійного просування, забезпеченість житлом, санітарно-гігієнічні умови праці і т.д.).

Чинники плинності кадрів за ступенем можливого цілеспрямованого впливу на них поділяють на 3 групи: цілком керовані (умови праці і побуту); частково керовані (задоволеність колективом, взаєминами, формами мотивації); некеровані (природно-кліматичні чинники).

Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна значно знизити

плинність. Так, попередній інструктаж знижує плинність кадрів, а відчуття перевантаженості її збільшує. Знижує плинність почуття, що людина може впливати на виробничі процеси. Працівники більш сумлінно і з великим внутрішнім бажанням виконують певну роботу, якщо самі повною мірою будуть відповідати за неї, одержать можливість довести її до кінця. Задоволеність приносить воля у виборі темпу і черговості виконання завдання, можливість внесення в процес свого, нового.

Основними мотивами плинності кадрів у підприємстві є [4]:

- низька зарплата окремих груп працівників у зв'язку з поганою організацією праці і виробництва;
- відсутність ритмічності роботи, систематична робота в понаднормові години і вихідні дні;
- невідповідність виконуваних робіт рівню кваліфікації і основній професії, невизначеність перспектив професійного просування;
- важкі і шкідливі умови праці;
- погані взаємини в колективі, з адміністрацією;
- незадоволеність професією.

Виявлення мотивів, чинників і встановлення причин плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальної процедури, що виконується працівниками кадрової служби. До процедури входять: вивчення анкетних даних, бесіди з працівниками, які звільняються, а також з його товаришами, колегами і безпосереднім керівником, результати яких заносяться до журналу з обліку звільнень.

Управління плинністю кадрів у підприємстві полягає в зведенні до мінімуму протиріч між потребами, інтересами працівників і конкретними можливостями їхнього задоволення.

Заходи щодо скорочення плинності кадрів поділяються на такі групи:

- 1) техніко-економічні (поліпшення умов праці, удосконалення системи матеріального стимулювання і нормування праці, підвищення ступеня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці і т.д.);

2) організаційні (удосконалення процедур прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, робота з молоддю і т.д.);

3) виховні (формування у працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки і т.д.);

4) соціально-психологічні (удосконалення стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення і т.д.);

5) культурно-побутові (поліпшення культурно-масової і спортивної роботи, збільшення забезпеченості житлом, дитячими установами, базами і будинками відпочинку і т.д.).

Для управління процесами плинності кадрів величезне значення має збір і аналіз інформації про них. Вважається доцільним у першу чергу збирати відомості про загальну кількість працівників, які звільнилися; жінок, які звільнилися; осіб у вікових категоріях до 18 років, 19 — 30 років, старше 50 років; про працівників з низькою і високою кваліфікацією; зі стажем роботи менш 3 і більш 10 років; із професійною, вищою і середньою фаховою освітою.

Дослідженнями, наприклад, встановлено, що прагнення перейти з одного підприємства до іншого обернено пропорційно віку. Пік переходів закінчується в 24 — 25 років. Частіше змінюють роботу працівники нижчої кваліфікації, які не мають перспектив, родини, які менше заробляють, які живуть далеко від місця роботи.

Дані про працівників, що звільнилися, заносять, як правило, до книги вибуття, у якій робиться запис про причину звільнення, і на спеціальні картки. Останні можуть містити такі позиції, як: дата народження, стать, освіта, рік закінчення навчального закладу, місце роботи, посада, кваліфікація, професія, стаж у підприємстві, скільки разів працівник змінював професію, скільки разів він змінював підрозділ, причини звільнення.

Докладне вивчення плинності кадрів здійснюється за допомогою спеціальних обстежень у двох напрямках:

— для створення загального портрету працівників, які звільняються (на основі даних про: стать, вік, сімейний стан, число дітей, загальну і професійну

освіту, стаж, тарифний розряд, заробітну плату за останні кілька місяців);

— для вивчення причин звільнення, якими можуть бути: невикористання за фахом, незадоволеність роботою, умовами і режимом праці, заробітком, неможливість вчитися, погані відносини з адміністрацією і з колегами, народження дитини, відсутність місць у дитячих установах, тривалі поїздки.

У великих підприємствах дані про плинність доцільно аналізувати за професіями, підрозділами, посадами, причинами, віковими групами працівників, які звільнилися.

Оскільки люди часто самі не завжди точно знають причини звільнення або не хочуть їх називати, для докладного аналізу плинності краще використовувати спеціальні анкети і анкети для аналізу мотивації до праці, з яких також можна отримати необхідну інформацію. Дана інформація доповнюється вивченням ситуації на місці, там, де виявилось більше всього незадоволених. Зокрема, мова йде про: заробітну плату, її форми і системи, морально-психологічний клімат, умови праці, стан робочого середовища, забезпеченість людей житлом.

11.4.Управління якістю трудового життя працівників організації.

Охорона праці — це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

На формування і зміну умов праці впливають три групи чинників [4]:

1) Соціально-економічні:

1.1.Нормативне і законодавче регулювання соціально-економічних і виробничих умов праці (тривалість робочого часу, режими праці і відпочинку, санітарні норми і вимоги, система контролю за дотриманням чинних законів, вимог і правил у сфері умов праці);

1.2. Соціально-психологічні чинники, що характеризують ставлення працівника до праці і її умов, психологічний клімат у виробничих колективах, ефективність пільг і компенсацій за роботу, пов'язану з несприятливими впливами.

2) Організаційно-технічні:

2.1. Засоби праці (виробничі будинки і споруди, санітарно-побутові пристрої, технологічне устаткування, інструменти, пристосування);

2.2. Предмети і продукти праці (сировина, матеріали, заготівлі, напівфабрикати, готові вироби);

2.3. Технологічні процеси (фізичні, механічні, хімічні і біологічні впливи на предмети праці, способи їхнього транспортування і збереження і т.д.);

2.4. Організаційні форми виробництва, праці і управління (рівень спеціалізації виробництва, його масштаби і масовість, змінність роботи підприємства, перерви, безперервність виробництва, форми розподілу і кооперації праці, її прийоми, режими праці і відпочинку протягом робочої зміни, тижня, року, організація обслуговування робочого місця, структура підприємства і його підрозділів, співвідношення функціонального і лінійного управління виробництвом та ін.).

3) Природні чинники.

Вони мають особливе значення при формуванні умов праці в сільськогосподарському виробництві, на транспорті, у будівництві і т.д.

Види нормативних правових актів з охорони праці:

1. Стандарти, системи стандартів безпеки праці.

2. Санітарні правила і норми, гігієнічні нормативи.

3. Правила з охорони праці (міжгалузеві і галузеві).

4. Правила безпечної експлуатації.

5. Правила безпеки (пожежної, з вибухів, електричної, ядерної, радіаційної, лазерної, біологічної, технічної).

6. Правила захисту (наприклад, від статичної електрики).

7. Будівельні норми і правила.

8.Інструкції з охорони праці, у тому числі типова галузева.

9. Організаційно-методичні документи (міжгалузеві і галузеві): положення, вказівки, рекомендації.

Ґрунтуючись на нормативах, що приводяться в цих документах, працівники служби управління персоналом підприємства повинні здійснювати роботу щодо:

— визначення рівня безпеки праці на кожному робочому місці;

— прийняття рішень щодо підвищення рівня безпеки праці до нормативного;

— ліквідації робочих місць з несприятливими умовами праці.

Якщо немає можливості довести рівень безпеки до прийнятного внаслідок специфіки виробництва, варто вирішити питання про компенсацію за роботу в таких умовах і навчити працівників методам захисту здоров'я на даних робочих місцях. Небезпечні за умовами праці робочі місця повинні перебувати під постійним контролем служби управління персоналом.

Контрольні запитання:

1. Які є види звільнень персоналу?
2. Які є механізми і методи недирективного скорочення персоналу?
3. Які етапи процедури звільнення працівника з власної ініціативи?
4. Які основні причини плинності кадрів у підприємстві?
5. Які групи чинників впливають на формування і зміну умов праці?

Практиктичні завдання

Завдання 1. Визначення показників руху персоналу підприємства

За аналізований період відбулися значні зміни в складі персоналу (прийнято працівників на вакантні посади, переведено на керівні посади, звільнено).

Мета: Навчитися визначати забезпеченість підприємства працівниками; розраховувати показники обороту, плинності, змінності персоналу; аналізувати

причини плинності персоналу та робити відповідні висновки.

Методичні рекомендації до виконання

Забезпеченість підприємства службовцями визначається як відношення наявної кількості працівників до кількості посад згідно штатного розпису, виражене у відсотках.

Коефіцієнт зовнішнього обороту визначається як сума коефіцієнтів обороту за звільненням та обороту за наймом.

Коефіцієнт обороту за наймом (за звільненням) розраховують як відношення чисельності працівників найнятих (звільнених) за певний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період.

Коефіцієнт плинності розраховують як відношення чисельності працівників, які звільнилися з підприємства протягом певного періоду за власним бажанням, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників.

Коефіцієнт змінності розраховують як відношення найменшої величини з числа прийнятих або звільнених, крім скорочених, до середньоспискової чисельності працівників.

Завдання 2. Діагностика плинності персоналу підприємства [43]

Мета: Навчитися діагностувати стан плинності кадрів.

Вихідні дані. На підприємстві "Фаворит" за останні 5 років його функціонування на ринку спостерігається значна плинність кадрів з різних причин. Найбільше звільнилося працівників "за власним бажанням". Частина з них була змушена написати заяви через автократичний стиль керівництва генерального директора П. Мазура. За останній період, відколи П. Мазур став генеральним директором "Фавориту", з підприємства звільнилися 35 осіб, у тому числі 15 кваліфікованих спеціалістів. Прихід нових працівників практично залишається без змін, оскільки щороку поповнюється "армія безробітних". Так, набір на "Фаворит" за останній рік склав 22 особи. Підприємство було створене 10 років тому з первинною чисельністю персоналу 25 осіб. Форма організації -

приватне підприємство. Вид діяльності - виготовлення керамічних виробів. На сьогодні на підприємств працює 130 осіб, з них 85 – робітники, серед яких спостерігається найбільш висока плинність кадрів. Аналіз діяльності підприємства показав, що останні два роки їм виплачують заробітну плату час від часу, оскільки знизився попит на керамічні вироби. Ремонт в цехах не проводився з моменту заснування підприємства. Керівництво не здійснює жодних заходів щодо покращення асортименту та якості продукції, не впроваджуються інновації у процес виробництва. Особливий інтерес до стабілізації роботи підприємства проявляє лише заступник генерального директора Ірина Яковець. Вона має вищу технічну освіту, зацікавлена у покращенні умов праці робітничого персоналу, отримала додаткову освіту у вищій митецькій школі, добре знає свою справу. Саме завдяки їй на підприємство приходять нові люди, частково зменшилася плинність спеціалістів за останні 2 роки (на 5%), планується відкриття ще одного цеху.

Завдання:

1. Охарактеризуйте стан плинності кадрів на даному підприємстві, розрахуйте можливі його показники та заведіть їх у таблицю.
2. Вкажіть фактори, причини та мотиви плинності кадрів.
3. Розробіть систему заходів зі стабілізації роботи підприємства на ринку.
4. Побудуйте оперограму процедури вивільнення працівників з організації.

ТЕМА 12. СОЦІАЛЬНЕ ПЕРТНЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ

12.1. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми

12.2. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства

12.3. Регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві

12.1. Соціальне партнерство: сутність, значення, форми

Світовий і українській досвід переконливо свідчить, що численні проблеми економіки й суспільного життя, зокрема й ефективного управління персоналом, можна вирішувати швидше й ліпше, якщо соціальні партнери орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на об'єднання зусиль, на творчу співпрацю.

Стосовно соціально-трудової сфери термін «соціальне партнерство» означає спільну діяльність суб'єктів відносин у сфері праці, що спрямована на погодження інтересів і вирішення наявних проблем. Сутність цих проблем пов'язана передусім з існуванням ринку праці, на якому є продавці й покупці. Їм належить самим домовлятися про умови купівлі-продажу послуг робочої сили. Але цей «торг» має здійснюватися з дотриманням певних правил, норм, які захищають інтереси обох сторін, тобто на базі партнерських взаємовідносин, досконалих «правил гри».

В економічній літературі правомірно підкреслюється існування двох, якщо й не повністю протилежних, то в значній мірі відмінних, крайніх підходів щодо формування сутності соціального партнерства.

За першого з підходів, що розглядаються, соціальне партнерство трактується як система взаємовідносин між найманими працівниками й роботодавцями, що приходить на зміну класовій боротьбі. Прибічники цього підходу щодо розуміння суті соціального партнерства керуються тим постулатом, що сучасне суспільство не є капіталізмом у класичному розумінні його соціально-політичної природи, і що в ньому більше немає класів, а є рівноправні партнери, які здатні домовитися між собою в разі виникнення розбіжностей.

Згідно з другим крайнім уявленням щодо сутності соціального партнерства, останнє є способом погодження протилежних інтересів, методом регулювання конфліктів між двома класами — найманих працівників і власників засобів виробництва. Ті, що поділяють таку думку, вважають, що сучасний капіталізм практично нічим не відрізняється від класичного капіталістичного способу виробництва. У зв'язку зі збереженням приватної власності не може не зберігатися, вважають вони, антагонізм інтересів найманих працівників і роботодавців. За таких ідеологічних засад соціальне партнерство — це лише одна з перехідних форм погодження непримиримих за суттю та протилежних за змістом інтересів провідних соціальних сил. Звідси випливає, що переговорний процес не може бути неконфліктним, а переговори в цілому — це немирна процедура. Соціальне партнерство, за баченням прибічників цих постулатів, здатне лише пом'якшити класові протиріччя, зберегти на певний період політичну стабільність і соціальний спокій у суспільстві.

Обидва крайні уявлення про сутність соціального партнерства є відверто екстремальними та з жодним з них не можна погодитися. Неупереджений аналіз свідчить, що констатація реального існування в сучасному суспільстві рівноправних партнерів, як і твердження, що нинішня економічна система нічим не відрізняється від тієї, що існувала наприкінці XIX століття, та що інтереси найманих працівників і роботодавців є абсолютно протилежними, не відповідає реаліям сьогодення.

Соціальне партнерство — це насамперед визначення неоднаковості інтересів різних суспільних сил, визнання права кожної групи мати власні економічні інтереси, які можуть не збігатися з інтересами іншої групи. Разом з тим соціальне партнерство — це усвідомлене бажання сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати заради соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, а отже, і підвищення якості життя.

Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами

відносин у сфері праці, переговорний, договірний процеси узгодження інтересів. Тому правомірно стверджувати, що соціальне партнерство — це особливий тип відносин у соціально-трудовій сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців і їхніх представницьких органів прагненням до спільних домовленостей договору, досягненням консенсусу, опрацюванням і спільною реалізацією заходів з різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку. Для ширшої характеристики сутності соціального партнерства, розуміння його ролі та місця в сучасній економічній системі принципово важливим є врахування таких обставин [65].

Перша. Наймані працівники й роботодавці та їхні представницькі органи мають не лише спільні, але й відмінні, іноді протилежні соціально-економічні інтереси.

Наймані працівники в системі соціального партнерства є передусім носіями робочої сили. Вони надають роботодавцеві трудові послуги в обмін на необхідні засоби для свого життєзабезпечення. Інтереси роботодавця лежать у площині отримання якомога більшого прибутку.

Наукою доведено та щодня підтверджується практикою, що інтереси найманих працівників і роботодавців можуть значною мірою збігатися, але вони не бувають зовсім однаковими. Розбіжність інтересів — це об'єктивна реальність, яка може будь-коли виявитися в суперечках і конфліктах. У системі партнерських відносин кожний суб'єкт виконує свою, притаманну лише йому соціальну функцію. Становлення та розвиток системи соціального партнерства слід сприймати як об'єктивну реальність, як реально діючу та необхідну підсистему формування балансу інтересів у суспільстві.

Соціальне партнерство може й повинно будуватися на врахуванні діалектики інтересів. Коли певна сторона чи суб'єкт соціально-трудових відносин дійсно прагне цивілізованих відносин, то вона має виходити з того, що інтереси іншої сторони чи суб'єкта мають бути і «її» інтересами. Соціальне партнерство, визнаючи відмінність, особливість корінних інтересів

окремих соціальних груп, водночас передбачає усвідомлення взаємозалежності цих інтересів та неможливості існування один без одного.

Завдання соціального партнерства полягає не в нівелюванні відмінності інтересів, а, навпаки, у необхідності врахування їх неоднаковості, в проведенні погодженої політики, яка б через взаємні поступки, компроміси, зближення позицій сторін сприяла прийняттю взаємоприйнятних рішень.

Друга. Соціальне партнерство правомірно розглядати як важливий чинник формування інститутів громадянського суспільства, а саме: об'єднань роботодавців, найманих працівників; започаткування та розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудових відносин.

Третя. Соціальне партнерство є взаємовигідним процесом взаємодії сторін соціально-трудових відносин та органів, що представляють їхні інтереси. Постійний діалог між ними має на меті забезпечення оптимального балансу інтересів і створення сприятливих економічних, політичних, соціальних умов для стабільного соціально-економічного розвитку.

Четверта. Соціальне партнерство не можна розглядати як традицію чи специфічний складник механізму формування й регулювання соціально-трудових відносин в окремих країнах. Вона є об'єктивною вимогою, тобто притаманною економіці ринкового типу формою погодження інтересів суб'єктів трудових відносин. Становлення й розвиток системи соціального партнерства за умов ринкової економіки — результат об'єктивних реалій, що впливають з нової ролі, статусу суб'єктів ринку праці — роботодавців, найманих працівників та органів, що представляють їхні інтереси.

Донедавна на терені Європи, інших континентів співіснували економічні системи двох типів: 1) централізована планова економіка, що заснована переважно на державній формі власності; 2) ринкова економіка, що заснована на багатоманітності форм власності та господарювання. За першого типу економічної системи держава як моновласник фактично самотійно визначала зміст і методи регулювання соціально-трудових відносин. В економіці змішаного типу, якою є сучасна ринкова економіка, держава не може

відігравати такої ролі, як за умов функціонування централізованої планової економіки.

Головними суб'єктами соціально-трудових відносин в економіці змішаного типу є роботодавці, що представляють різні форми власності, і наймані працівники. Формою погодження їхніх інтересів може бути лише та, що заснована на партнерських засадах.

П'ята. Відносини між соціальними партнерами можуть бути прогресивними або деструктивними, регресивними, залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу та арсеналу методів регулювання взаємних відносин, які вони використовують.

Шоста. Соціальне партнерство є альтернативою диктатури в соціально-трудових відносинах, оскільки передбачає застосування цивілізованих методів погодження інтересів — проведення, переговорів, досягнення компромісу, консенсусу, згоди. Разом з тим соціальне партнерство немає нічого спільного із безпринципними діям однієї зі сторін на користь іншої, зневажанням інтересів іншої сторони.

Соціальне партнерство з функціонального погляду слід розглядати як систему правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та рівні підприємств (організацій). Його метою, як і на перших етапах становлення, є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу соціально-економічних інтересів трудящих і роботодавців, сприяння взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для створення необхідних умов поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня трудящих.

Соціальне партнерство може бути ефективним методом регулювання соціально-трудових відносин, якщо воно здійснюється у формах та функціонує на принципах, що обґрунтовані наукою та дієвість яких підтверджена

практикою. На рівні підприємства (організації) соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин має здійснюватися в таких формах: спільних консультацій; колективних переговорів і укладення колективних договорів; спільного опрацювання політики доходів, зайнятості, інших складників предмета соціально-трудових відносин та соціально-економічної політики підприємства в цілому; спільного розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм, організації примирювальних процедур; участі найманих працівників в управлінні виробництвом; участі представників сторін у роботі органів соціального партнерства; участі найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором; обміну необхідною інформацією; контролю за виконанням спільних домовленостей.

Формуючи сучасну систему соціального партнерства, украй важливо визначитися з принципами, на яких мають будуватися відносини між партнерами. Соціальне партнерство на рівні організації має функціонувати на базі таких принципів:

- поваги й урахування інтересів учасників переговорів;
- повноважності соціальних партнерів і їхніх представників;
- повноти представництва сторін;
- рівноправності сторін і довіри у відносинах;
- невторчання в справи один одного;
- свободи вибору й обговорення питань, що входять до предмета соціального партнерства;
- соціальної справедливості як прояву відповідності між роллю певних суб'єктів (осіб) і їхнім соціальним станом; між їхніми правами й обов'язками; трудовим внеском і винагородою за послуги праці, суспільним визнанням;
- добровільності прийняття зобов'язань на базі взаємного погодження;
- пріоритетності примирних методів і процедур погодження інтересів;
- регулярності проведення консультацій і переговорів з питань, що належать до предмета соціального партнерства;

- реальності забезпечення зобов'язань, які прийняті соціальними партнерами;
- обов'язковості виконання досягнутих домовленостей;
- систематичності контролю за виконанням прийнятих рішень;
- відповідальності сторін, їхніх представників за невиконання з їхньої вини прийнятих зобов'язань.

12.2. Колективний договір як засіб зміцнення соціального партнерства

Пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

В країнах з ринковою економікою соціально-трудові відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні з законодавчими, ні з судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи проявляється у різноманітності угод на різних рівнях – національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів у підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Враховуючи безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання –

генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створивши повну законодавчу базу, держава забезпечує реалізацію норм чинного законодавства, аналізує і контролює стан соціально-трудових відносин, здійснює заходи щодо їх удосконалення.

Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідні заходи у межах наданих їм повноважень Законом "Про колективні договори і угоди".

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства у підприємстві є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудових відносин, а й у пом'якшенні соціальної напруги, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник підприємства або його представник і уповноважені від трудового колективу, в тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а при потребі запрошуються арбітри і посередники.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками підприємства і удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, обраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше, ніж через п'ять днів з моменту його ухвалення.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться у двотижневий термін від дня його подання.

Колективний договір вступає в дію з дня його підписання

представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору – сторони самостійно визначають його структуру. У той же час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору.

Відповідно до статті 7 Закону України "Про колективні договори і угоди" і статті 13 Кодексу Законів про працю України, зміст колективного договору визначається сторонами у межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

У колективному договорі з урахуванням економічних можливостей підприємства можуть міститися і інші, у тому числі більш пільгові трудові і соціально – економічні умови в порівнянні з нормами і положеннями, встановленими законодавством і угодами (додаткові відпустки, надбавка до пенсій, достроковий вихід на пенсію, компенсація транспортних витрат, безкоштовне або частково оплачуване харчування працівників на виробництві, їхніх дітей у школах і т.п.).

Усі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо.

Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною, – це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці.

До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Усі передбачені колективним договором норми і обов'язки діють тільки у конкретному підприємстві, в даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути порівняні з Генеральною або регіональною угодою.

Колективний договір вирішує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме:

- деталізація і конкретизація діючого законодавства про працю з максимальним врахуванням специфіки підприємства;
- розглядання нових питань, поставлених часом і виробництвом, які ще не відрегульовані нормативними документами;
- стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін;
- встановлення конкретної відповідальності господарських і професійних органів за покращення умов праці і безпеки працівників;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- врегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір – це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини у підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплату праці, покращення умов і побуту працівників.

Колективний договір складається у підприємствах всіх форм власності при умові застосування найманої праці.

12.3. Регулювання соціально-трудова відносин у підприємстві

Трудові відносини – це стійкі зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності. До них належать: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між працівниками і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і знаходяться у залежності від дій управлінських структур, завдання яких полягає у забезпеченні дотримання принципів конструктивного партнерства, побудові і постійній підтримці трудових зв'язків на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і відповідальності.

Правовою основою регулювання системи трудових відносин є закон України "Про колективні договори і угоди".

Закон встановлює правові основи розробки, заключення і виконання

колективних договорів у підприємстві і різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудових відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони і учасники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації і подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально-трудових відносин.

Соціально-трудові відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Формування соціально-трудових відносин пройшло чотири етапи свого розвитку – від ранньо капіталістичного, при повній незахищеності працівників від роботодавця, до соціального партнерства.

Соціально-трудові відносини ґрунтуються на таких принципах, як:

- добровільність і рівноправність сторін;
- взаємна повага їх позицій.

Соціальне партнерство є найприйнятнішим методом оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, бо в їх основі полягає колективний інтерес об'єднань працівників – професійних спілок з одного боку; з іншого – об'єднань власників-акціонерів спілок підприємств.

Регулювання соціально-трудових відносин у підприємстві здійснюється на договірній та адміністративній основах.

На договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод або контрактів. На адміністративній основі – через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудові відносини у підприємстві регулюються системою норм і нормативів, які впливають із Конституції України і Кодексу Законів про працю України.

Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для

переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин входять: соціальне і трудове законодавство; стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій; договірне регулювання соціально-трудових відносин; правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів; умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці і шкідливості умов, нічна праця); стандарти безпеки праці на виробництві; встановлення гарантій, компенсацій і пільг; матеріальна відповідальність за надану шкоду роботодавцеві або працівникові.

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений у тому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату або іншим чином надав йому змогу утримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби і потреби своєї сім'ї.

Удосконаленню соціально-трудових відносин сприяє створена відповідно до постанови Кабміну від 15.11.95 р. Державна інспекція України з питань праці. Органи інспекції з праці діють при адміністрації і під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки Законами України.

Контрольні запитання:

1. Які є принципи, на основі яких має функціонувати соціальне партнерство на рівні організації?
2. Які основні завдання вирішує колективний договір?
3. Яка роль соціального партнерства при узгодженні інтересів роботодавця і працівників?

4. Що таке колективний договір?
5. Що таке соціально-трудова відносина?

Практичне завдання

Розгляд практичної ситуації: підлеглий ігнорує Ваші поради і вказівки, робить все по-своєму, не звертаючи уваги на зауваження, не виправляючи того, на що Ви йому вказуєте. Обґрунтуйте Ваші подальші дії.

Методичні рекомендації до виконання

Виберіть один із нижчеподаних варіантів, згідно якого Ви будете діяти в подальшому. Аргументуйте, чому Ви обрали саме цей варіант:

Розібравшись у мотивах і, розуміючи їх необґрунтованість, будете застосовувати звичні адміністративні методи впливу.

В інтересах справи спробуєте викликати його на відверту розмову і будете намагатися знайти з ним спільну мову, налаштувати на діловий контакт.

Звернетесь до колективу, щоб останній звернув увагу на неправильну поведінку колеги і застосував заходи суспільного впливу.

Психологічний практикум [19]

Соціальне партнерство передбачає вміння ладити з оточуючими, йти на компроміси. Свої здібності до цього можна оцінити на основі пропонованого тесту, на питання якого необхідно відповісти «так» чи «ні».

1. Сердитися Ви, якщо оточуючі не підтримують Вашу ідею?

А. Так.

Б. Ні.

2. Хто, по-Вашому, може брати участь у грі?

А. Ті хто добре знає правила.

Б. Всі бажаючі.

3. Чи спокійно Ви сприймаєте неприємну новину?

А. Так.

Б. Ні.

4. Чи дратують Вас нетверезі в громадських місцях?

А. Ні, якщо нікому не заважають.

Б. Так. Люди завжди повинні вміти контролювати себе.

5. Чи важко Вам контактувати з людьми іншої професії, положення, традицій?

А. Так.

Б. Ні.

6. Як Ви ставитеся до жартів на свою адресу?

А. Не подобаються ні жарти, ні жартівники.

Б. Відповідаю тим же.

7. Чи згодні Ви з тим, що багато у Вашій організації сидять не на своєму місці і роблять не свою справу?

А. Так.

Б. Ні.

8. Як ви поставитеся до того, що приведена Вами в компанію людина стане об'єктом загальної уваги?

А. Мені це буде прикро.

Б. Порадієте за нього.

9. Як Ви ставитеся до людини, яка критикує сучасну молодь і говорить, що в минулому все було краще?

А. Погоджуюся.

Б. Сперечаюся.

Запишіть собі по одному балу за відповіді, що збігаються з твердженнями 1 А; 2Б; 3Б; 4А; 5Б; 6Б; 7Б; 8Б; 9А, і підрахуйте підсумок:

1-3 бали: Ви вперті, непохитні і не вмієте підтримувати нормальних відносин з оточуючими.

4-6 балів: Ви здатні твердо відстоювати свої переконання, але під впливом здорових аргументів змінити думку.

7-9 балів: твердість Ваших переконань відмінно поєднується з великою гнучкістю. Ви вмієте поважати чужу думку і відмінно ладите з іншими.

ТЕМА 13. ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

13.1. Оцінка ефективності управління персоналом в організації.

13.2. Ефективність діяльності підрозділів з управління персоналом.

13.1 Оцінка ефективності управління персоналом в організації.

Ефективність функціонування системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, і з соціальним розвитком підприємства. Відповідно, методика оцінки заснована на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи. У якості таких критеріїв можуть виступати цілі цих підсистем.

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні [4]:

1) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників.

2) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);

Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником.

3) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Даний підхід заснований на тому, що працівники підприємства виступають

сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на хід його діяльності. Тому кінцеві результати такої діяльності і повинні виступати критеріями оцінки організаційної ефективності управління персоналом.

Як видно, склад показників всебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. При цьому для визначення деяких з них потрібно зібрати додаткову оперативну інформацію на основі конкретних соціологічних досліджень. У підприємствах з низьким рівнем механізації і автоматизації праці, а також у малих підприємствах переважає підхід до працівника як до виробничого ресурсу без розуміння значимості соціального менеджменту, що ускладнює впровадження прогресивних методик і використання соціальних резервів.

Показники для оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства:

1. Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності.
2. Відношення бюджету підрозділу підприємства до чисельності персоналу цього підрозділу.
3. Вартісна оцінка розходжень у результативності праці (визначається різницею оцінок результатів праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу).

Дані показники орієнтують працівників на виконання планових завдань, раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавчої дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток; продуктивність праці; обсяг продажів; рентабельність; продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво.

Оцінка результатів праці різних категорій працівників (керівників, фахівців, інших службовців, робітників) розрізняється своїми завданнями,

значимістю, показниками або характеристиками, складністю виявлення результатів.

У найзагальнішому вигляді результат праці працівника апарату управління характеризується рівнем або ступенем досягнення мети управління при найменших витратах. При цьому важливе практичне значення має правильне визначення кількісних або якісних показників, що відображають кінцеві цілі організації або підрозділу.

У зв'язку з поділом управлінської праці результат праці керівника, як правило, виражається через підсумки виробничо-господарської та іншої діяльності організації або підрозділів (наприклад, виконання плану по прибутку, зростання числа клієнтів і т.п.), а також через соціально-економічні умови праці підлеглих йому працівників (наприклад, рівень оплати праці, вмотивованість персоналу тощо). Для оцінки результатів праці управлінських працівників застосовуються різні методи, класифікація яких і коротка характеристика представлені в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

Основні методи оцінки результатів праці управлінських працівників

Найменування методу	Коротка характеристика методу
1	2
Управління по цілях	Заснований на оцінці досягнення працівником цілей, намічених спільно керівником та його підлеглим на конкретний період часу. Передбачає систематичне обговорення досягнутих і не досягнутих цілей. Вимагає кількісного визначення цілей та термінів їх досягнення. Дорогий метод. Використовується для оцінки керівників і спеціалістів
Метод шкали графічного рейтингу	Заснований на проставленні відповідної оцінки (від 4 до 0) кожній рисі характеру оцінюваного працівника: кількість роботи, якість роботи, ініціативність, співробітництво, надійність і ін. Оцінка відповідає рейтингу. Для підвищення ефективності шкала оцінок складаються більш чітко розмежовані опису повноти прояви тієї чи іншої риси характеру

1	2
Вимушений вибір	Заснований на відборі найбільш характерних для даного працівника характеристик (описів), відповідних ефективною і неефективною роботі (наприклад, «багато працює», «не чекає проблем» та ін.). На основі бальної шкали розраховується індекс ефективності. Використовується керівництвом, колегами, підлеглими для оцінки результативності праці працівників
Описовий метод	Оцінювач описує переваги і недоліки поведінки працівника за критеріями: кількість роботи, якість роботи, знання роботи, особистісні якості, ініціативність та ін. За допомогою графічної шкали рейтингу, використовуючи заздалегідь складені стандарти результативності праці
Метод оцінки за вирішальної ситуації	Заснований на використанні списку описів «правильного» і «неправильного» поведінки працівника в окремих ситуаціях, так званих вирішальних ситуаціях. Оцінювач веде журнал, в якому ці описи розподілені за рубриками залежно від характеру роботи. Використовується в оцінках, що виносяться керівництвом, а не колегами або підлеглими
Метод анкет і порівняльних анкет	Включає набір питань або описів поведінки працівника. Оцінювач проставляє відмітку навпроти опису тієї риси характеру, яка, на його думку, притаманна працівникові, в іншому випадку залишає пусте місце. Сума позначок дає загальний рейтинг анкети даного працівника. Використовується для оцінки керівництвом, колегами та підлеглими
Метод шкали рейтингових поведінкових установок	Заснований на використанні вирішальних ситуацій, з яких виводяться характеристики результативності праці (від 6 до 10). Оцінювач прочитає в анкеті рейтингу опис якого-небудь критерію (наприклад, інженерна компетентність) і ставить позначку в шкалі відповідно до кваліфікації оцінюваного. Дорогий і трудомісткий метод, але доступний і зрозумілий працівникам
Метод шкали спостереження за поведінкою	Аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Метод трудомісткий і вимагає матеріальних витрат

Джерело: [51].

Результат праці фахівців визначається виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ними посадових обов'язків. При виборі показників, що характеризують ключові, основні результати праці керівників і фахівців, слід враховувати, що вони роблять безпосередній і вирішальний вплив на результат всієї діяльності організації; займають значну частину

робочого часу персоналу; їх порівняно небагато (4-6); складають принаймні 80% всіх результатів; призводять до досягнення цілей організації або підрозділу [51].

Потреби господарської практики останніх тридцяти років свідчать про пошук методів інтенсифікації управлінської праці, об'єктивній оцінці трудового внеску працівників в кінцевий результат, організації здорової конкуренції між підрозділами підприємства, впровадженні принципу соціальної справедливості, прагненні до оплати по праці. Поєднання теорії та практики управління дозволило розробити і впровадити у виробництво цілий ряд оригінальних методик оцінки ефективності роботи персоналу.

В умовах взаємодії адміністративної системи, ринкової економіки та демократизації суспільства істотно зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності, що відображають кінцеві результати економічного і соціального розвитку підприємства. Залежно від предмета оцінки існуючі методики можна розділити на дві основні групи: методики оцінки якості праці; методики оцінки результатів праці (табл. 13.2).

Таблиця 13.2

Показник якості, результативності та складності праці

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Продуктивність праці (виробіток на 1 працівника), грн. / чол.	Відношення обсягу випущеної продукції до загальної чисельності працівників, зайнятих у виробництві	Характеризує частину продукції в розрахунку на 1 працівника і дозволяє судити про виробничий потенціал персоналу	Допускає завищення витрат і чисельності працівників. Динаміка непорівнянна в умовах інфляції
Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, %	Відношення приросту продуктивності праці до приросту середньої заробітної плати	Дозволяє судити про позитивний розвиток або негативному співвідношенні темпів зростання («проїдання»)	Показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і ціни товару

1	2	3	4
Частота виробничого травматизму,%	Відношення числа випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу	Характеризує стан охорони праці та техніки безпеки	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від факторів виробництва та дотримання правил
Втрати робочого часу на 1 працівника, люд.-дні	Ставлення сумарних втрат часу через хворобу, простоїв і неявок до загальної чисельності персоналу	Показує резерви ефективності у використанні праці персоналу	Не фіксує внутрішньозмінні втрати робочого часу. Залежить від соціального забезпечення та охорони здоров'я
Фонд оплати праці (заробітної плати), грн.	Загальний фонд основної та додаткової заробітної плати, що включається в собівартість продукції	Дозволяє контролювати розміри і питома вага оплати праці в собівартості продукції. Є базою для оподаткування	Залежить від величини підприємства, товарної продукції і зовнішніх факторів (податки, монопольність чисельність)
Середня заробітна плата 1 працівника, грн. / чол.	Відношення загального фонду оплати праці до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці та динаміку її зміни по періодам часу	Залежить від ціни продукції, інфляції і зовнішніх факторів (податки, монопольність та ін.)
Якість праці персоналу, бали або %	Перший спосіб - відношення питомої ваги браку і рекламацій до загальної чисельності персоналу. Другий спосіб - експертна оцінка якості на засіданні правління за 5-бальною шкалою	Застосуємо в службах сервісу. Дозволяє пов'язати роботу персоналу із зовнішнім оцінкою якості споживачами та клієнтами. Простота розрахунку, можливість порівняння підрозділів	Фіксується тільки мала частина браку через невиконаності і порушення. Суб'єктивізм експертних оцінок членів правління

Джерело: [40].

Ефективність управління персоналом підприємства розраховується як відношення фактично досягнутих відповідних показників до базисних значень кінцевих результатів діяльності підприємства, зважених за допомогою вагових коефіцієнтів значимості функцій керівництва щодо нормативного значення ефективності, рівного 100 балам.

Методика оцінки ефективності управління персоналом підприємства базується на методах економічного аналізу, експертних оцінках, бальному методі і теорії класифікації.

Зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства полягає в наступному:

1. Оцінка здійснюється за допомогою певного переліку економічних, соціальних та організаційних показників, що відбираються методами експертних оцінок і кореляційного аналізу і характеризують кінцеві результати діяльності організації, трудову і соціальну діяльність персоналу.

2. Запроваджується економічне стимулювання досягнення кінцевих результатів з найменшими витратами ресурсів і високою якістю продукції, праці та управління. Воно реалізується шляхом введенням математичних функцій стимулювання, що відображають закономірності господарської діяльності організації.

3. Порівняння різних економічних і соціальних показників з урахуванням їх важливості здійснюється в комплексному показнику ефективності роботи персоналу за допомогою вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції.

4. Комплексний показник ефективності розраховується у вигляді суми балів з приведенням до процентної шкали виміру (100 балів). Цим забезпечується співставність кількості та якості праці у виробництві та управлінні, а також різних підрозділів організації [40].

Чисельні значення таких показників визначаються з фінансових документів, форм статистичної і оперативної звітності і розраховуються у виді відсоткового відношення фактичного значення кінцевого результату до базисного (формула (13.1)):

$$X_i = \frac{P_{\Phi_i}}{P_{\phi_i}} \cdot 100\% \quad (13.1)$$

де X_i – процентне відношення i -го часткового показника ефективності, %;
 $R\phi_i$ – фактичне значення i -го показника кінцевого результату за звітний період;
 $Rб_i$ – базисне значення i -го показника кінцевого результату (план, норматив, факт попереднього періоду) за звітний період.

Показник X_i свідчить про ступінь досягнення фактичного кінцевого результату (виконання, перевиконання, недовиконання).

Для того, щоб показники більш об'єктивно відображали результати управління персоналом підприємства, не перекривали один одного, їх попередньо корегують (формула (13.2):

$$П_i = f(X_i) \quad (13.2)$$

де $П_i$ – чисельне значення скорегованого i -го показника кінцевого результату, %;

$f(X_i)$ – математична функція корегування i -го показника. При цьому використовують 4 залежності:

1) лінійна висхідна ($П = X$), коли заохочується кожен відсоток досягнення кінцевого результату, а при недовиконанні приймається його фактичне значення (має відношення до соціальних показників);

2) лінійна низхідна ($П = 200 - X$), коли заохочується досягнення результату з найменшими витратами ресурсів, а за перевитрату ресурсів нараховується менша кількість балів. Ця функція застосовується для таких ресурсних показників, як витрати на 1 грн. товарообігу, фонд заробітної плати, плінність робочих кадрів, втрати робочого часу;

3) піраміда, коли заохочується тільки 100-відсоткове досягнення кінцевого результату і не заохочується недовиконання або перевиконання. При цьому чисельне значення скорегованого показника до 100% визначається за формулою $П=X$, а при $X > 100\%$ – за формулою $П = 200 - X$;

4) лінійна зворотна (штрафні санкції) передбачає нарахування негативних відсотків за формулою $П = -X$, коли чисельне значення такого показника

приводить до негативних явищ у діяльності підприємства (наприклад, розкрадання матеріальних цінностей, виробничий травматизм, порушення трудової дисципліни). Ці показники не плануються, а враховуються у виді штрафних санкцій.

3. За допомогою зазначених показників і в-критеріїв і вагових коефіцієнтів, визначених методом експертних оцінок і рангової кореляції, розраховується комплексний показник ефективності, у якому порівнюються різні економічні, соціальні і організаційні показники з урахуванням їх важливості.

Комплексний показник ефективності визначається шляхом додавання часткових показників ефективності, що відображають кінцеві результати діяльності підприємства, використання ресурсів, соціальну діяльність і організаційну результативність праці персоналу підприємства.

Часткові показники визначаються за результатами виконання економічних, соціальних і організаційних показників шляхом множення відсотків їхнього виконання на вагові коефіцієнти значимості функцій керівництва (формула (13.3)):

$$ЧП_i = П_i \cdot В_i, \quad (13.3)$$

де $ЧП_i$ – значення i -го часткового показника ефективності управління персоналом підприємства, бали;

$П_i$ – виконання економічних, соціальних і організаційних показників, %;

$В_i$ – ваговий коефіцієнт i -го часткового показника, частка.

Ваговий коефіцієнт показує відносну важливість відповідного показника у загальній сукупності показників комплексної ефективності.

Він також вводиться для усунення розбіжності інтересів підприємства, трудового колективу і кожного працівника. Вагові коефіцієнти прямо пропорційно впливають на величину часткових показників ефективності роботи.

Вони визначаються методом експертних оцінок, шляхом ранжування показників із присвоєнням їм питомих ваг у частках одиниці. При цьому для окремих показників кінцевих результатів діяльності підприємства доцільно зафіксувати певне значення частки в розмірі не менш 0,5, залишивши на показники результативності праці, організаційної і соціальної ефективності питому вагу 0,5. У цьому випадку буде дотримуватися пріоритет результатів економічного розвитку підприємства.

Комплексний показник ефективності управління персоналом підприємства (є у балах) визначається за формулою (13.4):

$$E_{уп} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^n B_i} \cdot 100, \quad (13.4)$$

де n – кількість часткових показників ефективності.

Оцінка підсумкового значення комплексного показника ефективності управління персоналом підприємства залежить від його чисельного значення:

- якщо воно менш 95 балів, то управління персоналом підприємства є незадовільним;
- якщо воно знаходиться у діапазоні 95-100 балів, то управління персоналом підприємства є задовільним (але не використані усі можливості);
- якщо воно знаходиться у діапазоні 100-105 балів і виконані усі часткові показники, то управління персоналом підприємства є добрим;
- якщо воно більше 105 балів, то загальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства є відмінною.

Практична цінність даного показника полягає у можливості оцінки динаміки ефективності управління персоналом підприємства за різні періоди, об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства, планомірного впливу на підрозділи підприємства для забезпечення їхнього оптимального функціонування.

13.2 Ефективність діяльності підрозділів з управління персоналом

Оцінка результатів діяльності підрозділів управління організації - це систематичний, чітко організований процес, націлений на інтенсифікацію управлінської праці, організацію здорової конкуренції між підрозділами управління організації, дотримання принципу соціальної справедливості, принципу оплати праці. Оцінка діяльності підрозділів апарату управління спрямована на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з їх діяльністю, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в минулому, з підсумками діяльності інших організацій. Оцінка результатів діяльності підрозділів управління повинна орієнтувати управлінський персонал на досягнення кінцевих результатів виробництва (зростання прибутку і доходу, зниження витрат і витрати ресурсів), оскільки останні і виступають в якості головних оціночних показників їх діяльності і створюються всім трудовим колективом організації. У зв'язку з цим одним з найважливіших питань оцінки результативності діяльності підрозділів управління є вибір критеріальних показників ефективності роботи організації та формування комплексної системи показників оцінки результативності, що відображають, з одного боку, результати економічного розвитку організації, а з іншого - соціальну ефективність роботи управлінського персоналу. Система критеріальних показників включає три групи.

Перша група показників характеризує загальну економічну ефективність роботи організації і включає такі показники, як прибуток, який є основним фінансовим результатом діяльності організації, собівартість продукції, витрати на 1 грн продукції та ін. До цієї ж групи показників слід віднести витрати на управління, які розраховуються або у вигляді абсолютної величини витрати на утримання апарату управління, або як відносна величина у вигляді питомої ваги у вартості продукції і визначають ефективність управління. Важливим показником, що характеризує ефективність виробництва з точки зору майбутньої стратегії, є показник впровадження науково-технічного прогресу, що розраховується як сумарний річний ефект від впровадження нової техніки і

технології.

Друга група показників - показники якості, складності та результативності праці - повинні характеризувати найбільш суттєві результати трудової діяльності конкретного підрозділу управління і організацію праці управлінського персоналу. До них можна віднести продуктивність праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, середньорічну заробітну плату працівників, загальні втрати робочого часу в розрахунку на одного працівника та ін.

У третю групу включена сукупність показників соціальної ефективності роботи підрозділів управління, у складі яких такі показники, як плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, рівень абсентеїзму, співвідношення різних категорій працюючих, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, соціально-психологічний клімат у колективі та ін .

У систему показників оцінки діяльності підрозділів управління організації слід включати спеціальні оціночні показники, які безпосередньо відбивають специфіку та результати діяльності конкретних підрозділів управління (табл. 13.3).

Таблиця 13.3

Спеціальні оціночні показники діяльності підрозділів управління організації

Підрозділи (підсистеми) системи управління організації	Основні оціночні показники
1	2
Функціональні підсистеми: Підрозділи науково-технічного керівництва	економія від впровадження організаційно-технічних заходів питома вага конкурентоспроможної продукції якість продукції продуктивність праці частота виробничого травматизму впровадження нововведень зниження прямих витрат на виробництво
Підрозділи виробничого керівництва	ритмічність випуску продукції якість продукції продуктивність праці

1	2
Підрозділи економічного керівництва	економічний ефект від впровадження ефективних форм організації та стимулювання праці зниження трудомісткості продукції зростання продуктивності праці зниження питомої ваги витрат матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів своєчасність платежів до бюджету та партнерам зниження дебіторської та кредиторської заборгованості
Підрозділи керівництва зовнішніми господарськими зв'язками	рівень організації реклами ступінь вивчення кон'юнктури ринку рівень вивчення потреби у продукції
Підрозділи управління персоналом	зниження плинності персоналу і втрат робочого часу скорочення випадків травматизму рівень забезпечення організації персоналом рівень кваліфікації кадрів рівень охоплення працюючих різними формами перепідготовки та підвищення кваліфікації
Забезпечуючі підсистеми: Правове забезпечення управління Інформаційне забезпечення Забезпечення технічними засобами управління Забезпечення регламентуючою документацією Нормативне забезпечення управління Господарське забезпечення управління Діловодне забезпечення управління	своєчасне оформлення договорів відповідність документації чинному законодавству поліпшення сальдо отриманих і сплачених штрафів зменшення втрат робочого часу управлінських працівників підвищення продуктивності праці управлінських працівників ступінь забезпеченості системи управління послугами відділів економія від проведення організаційно-технічних заходів

Джерело: [51].

Основних критеріїв оцінки ефективності роботи служби управління персоналом поділяються на дві групи: суб'єктивні і об'єктивні [21].

До суб'єктивних критеріїв належать:

- рівень співробітництва функціональних служб з відділом управління персоналом;
- думка лінійних менеджерів щодо ефективності відділу;
- довірливість взаємовідносин з працівниками;

- швидкість і ефективність вирішення питань у підрозділах;
- оцінка якості послуг, що надаються відділом персоналу іншим підрозділам фірми;
- оцінка якості інформації та порад, що надаються відділом персоналу вищому керівництву;

- задоволеність (незадоволеність) клієнтів — менеджерів і працівників;

До об'єктивних критеріїв оцінки належать:

- ◆рівень виконання стратегічних планів керівництва відносно персоналу;
- ◆позитивні дії по досягненню цілей організацій;
- ◆середній час виконання завдань, замовлень, вимог;
- ◆співвідношення витрат відділу та чисельності обслуговуючого персоналу.

Всі показники оцінки роботи кадрових служб можуть бути згруповані таким чином:

1. Показники економічної ефективності:

- показники ефективності управлінського потенціалу (табл. 13.4);
- вартість кадрової програми на одного працівника.

2. Рівень задоволеності працівників:

- ◆навчанням;
- ◆оплатою праці (мотивацією праці);
- ◆просуванням по службі (кар'єрою);
- ◆умовами праці.

3. Непрямі показники ефективності роботи:

- плинність персоналу;
- невиходи на роботу;
- якість праці;
- кількість скарг;
- безпека праці.

Кожний показник або їх комбінація в цілому показують ефективність відповідних заходів.

Показники оцінки управлінського потенціалу

Показник	Розрахункова формула	Джерело інформації
Ефективність управління	$E_y = P_y / \text{Чау}$, де P_y — результат управління (прибуток підприємства); Чау — чисельність апарату управління	Форма № 2 «Звіт про фінансові результати», рядок 050;
Зайнятість персоналу в апараті управління	$K_z = \text{Чау} / \text{Чппп}$, де Чппп — чисельність виробничого персоналу	
Співвідношення чисельності лінійного та функціонального управління	$K_c = \text{Чл.к.} / \text{Чф.к.}$, де Чл.к. — чисельність лінійних керівників; Чф.к. — чисельність функціональних керівників	Аналіз структури апарату управління та організаційної структури управління
Економічність праці апарату управління	$E_{au} = \text{Сау} / \text{Св}$, де Сау — загальна сума витрат на управління; Св — сума витрат на виробництво продукції	Кошторис витрат
Коефіцієнт цілеспрямованості дій апарату управління	$K_{ц.ау} = \text{Чц.ау} / \text{Чау}$, де Чц.ау — чисельність апарату управління, що вирішує спеціальні проблеми	Аналіз функціональних обов'язків по структурі апарату управління
Коефіцієнт дублювання управлінських рішень	$K_d = K_{р.п.} / K_{пол.}$, де $K_{р.п.}$ — кількість функцій, що закріплені за декількома підрозділами; $K_{пол.}$ — кількість робіт по закріплених положеннях	Аналіз посадових обов'язків по структурі апарату управління
Коефіцієнт надійності праці апарату управління	$K_{над} = 1 - K_n / K_{заг}$, де K_n — кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі	
Коефіцієнт порушень ритмічності управлінського циклу	$K_{пуц} = O / T$, де O — денні відхилення від запланованої кількості робіт; T — нормативна кількість часів роботи	Аналіз робочого дня управлінського персоналу
Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	$K_{нау} = T_{пер.} / T_{під.}$, де $T_{пер.}$ — час переривів зафіксованих в апараті управління; $T_{під.}$ — трудомісткість управлінських робіт по підрозділах	Аналіз робочого дня управлінського персоналу

Джерело: [21].

4. Результати опитування працівників:

- ◆ усне опитування (інтерв'ю);
- ◆ письмове опитування (анкетування).

Найчастіше використовуються методи оцінки, що базуються на аналізі статистичних даних.

Показники оцінювання ефективності кадрової роботи показані на табл. 13.5.

Таблиця 13.5

Показники оцінювання ефективності кадрової політики

№ з/п	Показники	Формула	Пояснення
1	Економічна результативність управлінської діяльності	$K_{ep} = TO/BO$	K_{ep} — коефіцієнт економічної результативності управлінської діяльності; TO — виручка від реалізації (без ПДВ); BO — витрати обігу
2	Частка витрат на управління	$K_{vu} = V_{vu}/BO$	K_{vu} — частка витрат на управління; V_{vu} — адміністративні витрати (витрати на управління)
3	Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	$K_z = \text{Чау}/\text{Чсер}$	K_z — пит. вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу; Чау — кількість управлінського персоналу; Чсер — середньооблікова кількість працівників підприємства
4	Продуктивність праці персоналу	$P_{pr} = TO/\text{Чсер}$	P_{pr} — продуктивність праці персоналу
5	Трудомісткість товарообороту	$T = \text{Чсер}/TO$	T — трудомісткість товарообороту
6	Результативність управління виробництвом і реалізацією продукції	$R_{vr} = TO/\text{Чау}$	R_{vr} — результативність управління виробництвом і реалізацією продукції
7	Рентабельність товарообороту	$Ro = \Pi/TO$	Ro — рентабельність товарообігу; Π — чистий прибуток підприємства
8	Рентабельність витрат	$R_v = \Pi/BO$	R_v — рентабельність витрат
9	Рентабельність використання персоналу	$R_{per} = \Pi/\text{Чсер}$	R_{per} — рентабельність персоналу

Джерело: [21].

Оцінка діяльності кадрової складової діяльності організації буде неповною без оцінки якості роботи працівників кадрових служб за наступними показниками [51]:

- виконання зобов'язань з підбору передбаченого штатним розкладом організації кількості працівників;
- виконання зобов'язань щодо забезпечення організації керівниками, фахівцями та робітниками необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації;
- кількість випадків порушень установленого порядку оформлення кадрової документації (контрактів, пенсійних справ, трудових книжок, довідок, звітів тощо);
- ступінь забезпеченості повноцінного резерву на висування на посади керівників та спеціалістів;
- своєчасність та високу якість оформлення встановленої звітності;
- кількість випадків порушення трудової дисципліни співробітниками кадрової служби, у тому числі невиконання покладених на них обов'язків, неправомірного використання прав;
- кількість випадків порушення графіка перевірки та аналізу дотримання працівниками трудової дисципліни;
- ступінь реалізації програми формування потреби організації у фахівцях з урахуванням перспектив її діяльності, програми навчання та підвищення кваліфікації працівників організації;
- ступінь співробітництва підрозділів організації з кадровою службою;
- ефективність пропозицій щодо реалізації кадрової політики.

Контрольні запитання:

1. Яка задача оцінки ефективності управління персоналом?
2. Які показники використовують для оцінки економічної ефективності управління персоналом?
3. Який зміст оцінки комплексної ефективності управління персоналом підприємства?

4. Які методи оцінки результатів праці управлінських працівників?
5. Які показники діяльності підрозділів управління організації?
6. Які суб'єктивні і об'єктивні критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом Ви знаєте?
7. Які є показники оцінки роботи кадрових служб?

Практичне завдання

Ефективність розвитку персоналу в ТОВ «Баггі» [43]

Вихідні дані. Ви - менеджер з персоналу мережі автозаправочних станцій «Баггі». Протягом цього часу чисельність його працівників зростає вдвічі і становить на сьогоднішній день 86 штатних одиниць. В звітному році частка жінок на підприємстві становила 40%, а у поточному році чисельність жінок зростає на 2 особи. Окрім того, в базовому році чисельність працівників з повною вищою освітою на підприємстві становила 9 осіб, а в звітному році - зростає до 12 осіб; щодо неповної та базової вищої освіти - чисельність працівників в базовому році становила 8 осіб, а в звітному - 3 особи. Аналіз стану розвитку персоналу на підприємстві показав, що в базовому році освіта 72% працівників відповідає їх посадам, а в звітному році - цей показник збільшився на 6%. Разом з тим, необхідний досвід роботи на зайнятих ними посадах у базовому році мали 66% працівників, а у звітному - 69%. За результатами проведення оцінки персоналу підприємства потребують підвищення кваліфікації та розвитку працівники таких управлінських посад: технічний директор, бухгалтер 1-ї категорії, головний інженер, інженер з охорони праці, менеджер з персоналу, завідувачі 4-х магазинів та їх заступники, 7 менеджерів 3-х АЗС. Підприємство досить успішно функціонує на ринку (табл. 1) і на наступний рік планує збільшити обсяги діяльності на 40%. З цією метою керівництво затвердило кошторис на підвищення кваліфікації управлінських працівників та проходження ними відповідних тренінгів та семінарів в межах 100 тис. грн. В результаті продуктивність праці управлінського персоналу має зрости на 20%.

Завдання: Керуючись наданою інформацією:

1. Розрахуйте коефіцієнт освіченості та рівень компетенції працівників підприємства, заповніть наведену нижче табл. 1 та зробіть необхідні висновки щодо якості процесу розвитку персоналу підприємства.

2. Розрахуйте річний економічний ефект від збільшення обсягу прибутку підприємства у результаті професійного навчання персоналу, якщо рентабельність діяльності в плановому році зменшиться на 2%.

3. Запропонуйте найбільш дієві форми та методи навчання працівників ТОВ «Баггі» та складіть програму навчання на плановий рік.

Таблиця 1

Показники	Базовий рік	Звітний рік	Відхилення, %	
			абсолютне	відносне
Дохід (виручка) від реалізації продукції, млн. грн	28259,7	40176,9		
Чистий прибуток, млн. грн	3212,2	7175,5		
Операційні витрати, млн грн	2355,1	3104,2		
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	82	86		
3 них жінки, осіб				
в т.ч. штатна кількість управлінських працівників, осіб	32	34		
Чисельність працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями, осіб:				
- неповна та базова вища освіта				
- повна вища освіта				
Чисельність працівників, освіта яких не відповідає їх посадам, осіб				
Продуктивність праці персоналу підприємства, тис грн/осіб				
В т.ч. продуктивність праці управлінського персоналу, тис. грн/осіб				

Методичні рекомендації до виконання

Розрахунок рівня компетентності працівників здійснюється за такою формулою (13.5):

$$K_{\text{комп}} = \sqrt{\frac{посв - пдосв}{N^2}} \quad (13.5)$$

де $посв$ – чисельність працівників, освіта яких відповідає посадам;

$пдосв$ – чисельність працівників, які мають необхідний досвід роботи на посадах;

N – загальна чисельність працівників організації.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ РІВНЯ ЗАСВОЄННЯ БАЗОВИХ ЗНАТЬ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Упорядкуйте традиційні етапи процесу професійного навчання в логічній послідовності:

- 1) розподіл ресурсів необхідних для навчання;
- 2) визначення потреби в навчанні;
- 3) постановка цілей навчання;
- 4) оцінка ефективності навчання;
- 5) передача знань.

2. Які категорії працівників відносяться до службовців?

- 1) керівники;
- 2) спеціалісти;
- 3) робітники;
- 4) технічні виконавці.

3. Менеджер – це:

- 1) засновник підприємства;
- 2) управлінець; керівник;
- 3) начальник цеху;
- 4) всі відповіді вірні.

4. Яке визначення розкриває суть поняття «управління персоналу»:

1) процес планування, підбору, підготовки, оцінки і безперервного навчання, спрямований на раціональне використання працівників і підвищення ефективності діяльності організації;

2) процес безпосередньої передачі нових професійних навиків чи знань працівникам організації;

3) процес формування у працівників організації нових професійних

навиків і знань;

4) просування по службі, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей, винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника.

5. Співбесіда з відбору персоналу – це...

1) обмін інформацією між представником організації і кандидатом на зайняття вакантної посади;

2) процес встановлення взаємодії людини і організації, коли працівник підбирається для виконання певної роботи;

3) процес безпосередньої передачі нових професійних навиків чи знань працівникам організації;

4) немає вірної відповіді.

6. Явище кар'єри можна охарактеризувати як:

1) успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності як по вертикалі, так і по горизонталі в межах своєї професії;

2) горизонтальне просування по службі, зміна навиків, здібностей, кваліфікаційних можливостей, винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника;

3) процес отримання працівником нових знань навиків, вмінь за допомогою різних методів;

4) успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності по вертикалі в межах своєї професії.

7. Вид кар'єри, що передбачає переміщення в іншу функціональну сферу діяльності чи виконання певної посадової ролі на щаблі, який не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі:

1) кар'єра горизонтальна;

2) кар'єра внутрішньо організаційна;

3) кар'єра вертикальна;

4) немає вірної відповіді.

8. Назвіть основні напрямки в яких реалізується внутрішньоорганізаційна кар'єра.

- 1) вертикальний, горизонтальний, центроспрямований;
- 2) ситуаційний, вертикальний, горизонтальний;
- 3) ситуаційний, вертикальний, критеріальний;
- 4) немає вірної відповіді.

9. Постійний склад кваліфікованих працівників підприємств:

- 1) персонал;
- 2) трудові ресурси;
- 3) кадри;
- 4) немає вірної відповіді.

10. Персонал підприємства поділяється на:

- 1) робітників і службовців;
- 2) спеціалістів і технічних виконавців;
- 3) службовців і спеціалістів;
- 4) технічні виконавці і керівники.

11. Постійний (штатний) склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, організацій – це...

12. Планування персоналу не включає:

- 1) планування трудової кар'єри персоналу;
- 2) планування витрат на персонал;
- 3) планування трудової адаптації;
- 4) планування особистісних характеристик.

13. Методи оцінки персоналу не включають:

- 1) графічну шкалу оцінок;

- 2) 360° атестація;
- 3) адміністративні методи;
- 4) метод критичних ситуацій.

14. Професійний розвиток включає:

- 1) професійне навчання, підготовку резерву працівників, розвиток кар'єри;
- 2) професійне навчання, підготовку резерву працівників, перекваліфікацію;
- 3) підготовку резерву працівників, перекваліфікацію, мотивацію;
- 4) перекваліфікацію, мотивацію, професійне навчання.

15. Яке з визначень розкриває поняття "трудові ресурси" як економічної категорії?

- 1) частина населення, яка володіє фізичним розвитком, розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності;
- 2) особи непрацездатного віку, які зайняті в економіці;
- 3) населення працездатного віку, яке володіє предметами та засобами праці;
- 4) працівники, які виконують виробничі й управлінські операції та зайняті переробленням предметів праці з використанням засобів праці.

16. Що означає поняття "зайнятість населення"?

- 1) включення працівника у конкретну роботу;
- 2) діяльність осіб, пов'язана із задоволенням їх особистих та суспільних потреб з метою одержання доходу у грошовій або іншій формі;
- 3) діяльність громадян, яка приносить їм заробіток;
- 4) діяльність громадян для задоволення особистих потреб.

17. Рух документів від моменту їх складання (або одержання від інших підприємств, організацій), опрацювання і використання за призначенням у визначений період часу і до передачі в архів – це...

18. Яку категорію характеризує таке визначення: стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю?

- 1) працівники апарату управління;
- 2) колектив;
- 3) група;
- 4) кадри підприємства.

19. Що характеризує моніторинг персоналу?

- 1) постійне спеціальне спостереження за станом кадрів, їх динамікою, балансом, стимулюванням, травматизмом тощо;
- 2) вивчення процесу плинності кадрів в організації;
- 3) відстеження процесів найму, навчання, підвищення кваліфікації, професійного просування кадрів;
- 4) аналіз ринку робочої сили.

20. Що характеризує таке визначення: різниця між потребою організації в кадрах та наявною їх чисельністю?

- 1) необхідна потреба;
- 2) додаткова потреба;
- 3) надлишкова потреба;
- 4) нормативна потреба.

21. Протягом якого часу оформлюється трудова книжка на працівника організації, який вперше приступив до роботи?

- 1) п'яти днів;
- 2) трьох днів;
- 3) десяти днів;
- 4) першого місяця.

22. Який документ регламентує організацію та режим роботи

персоналу?

- 1) правила внутрішнього трудового розпорядку;
- 2) колективний договір;
- 3) положення про структурний підрозділ;
- 4) оперативний план роботи з персоналом.

23. Трудовий договір (контракт) не повинен включати?

- 1) місце роботи;
- 2) трудові функції;
- 3) розмір зарплати і додаткові пільги;
- 4) терміни і вартість професійного навчання.

24. Що таке трудова адаптація?

- 1) це взаємне пристосування працівника і підприємства, що ґрунтується на поступовій впрацьованості працівника у нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умовах праці;
- 2) визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації;
- 3) діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення працівників на вищу посаду;
- 4) немає вірної відповіді.

25. Середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих вирішенням конкретних завдань, заснована на спільності цілей, принципів співробітництва, поєднанні індивідуальних і групових інтересів і працює в одному підприємстві (організації, установі) – це

26. Яке з визначень характеризує поняття "вертикальна кар'єра"?

- 1) переміщення працівника в іншу функціональну сферу діяльності зі збереженням попередньої заробітної плати;
- 2) перехід працівника до штату іншої організації з одночасним підвищенням

його соціального статусу та заробітної плати;

3) обіймання працівником посади більш високого рівня без підвищення оплати праці;

4) підняття працівника на більш високий щабель структурної ієрархії, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці.

27. Яке з наведених визначень характеризує поняття "персонал"?

1) сукупність постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої і не кваліфікованої праці;

2) сукупність робітників, які реально існують як спільність у певному просторі і часі;

3) керівники та службовці, які виконують функції де переважає розумова праця;

4) об'єднання громадян для спільної діяльності за соціальними чи соціально-психологічними характеристиками.

28. Здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів та послуг, характеризує категорію:

1) робоча сила;

2) персонал;

3) формальна група;

4) соціальна група.

29. Поняття "кадри" означає:

1) постійний штатний склад працівників;

2) працівники апарату управління;

3) оперативний персонал підприємства;

4) працівники підприємства високої кваліфікації.

30. Соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації, в якому і особистість і трудове середовище здійснюють активний вплив один на одного і є адаптивно-адаптованими системами – це...

31. Комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності – це...:

- 1) посада;
- 2) професія;
- 3) спеціальність;
- 4) кваліфікація.

32. Основним документом, що підтверджує стаж роботи, є:

- 1) трудова книжка;
- 2) трудовий договір;
- 3) трудовий контракт;
- 4) немає вірної відповіді.

33. До якої категорії належать працівники, прийняті на роботу без визначення конкретного терміну роботи?

- 1) постійні;
- 2) сезонні;
- 3) тимчасові;
- 4) немає вірної відповіді.

34. По кожній характеристиці працівників порівнюється з іншими, що працює з ним, - це метод:

- 1) попарного порівняння;
- 2) альтернативного ранжування;
- 3) графічна шкала оцінок;

4) примусового розподілу.

35. До основних цілей менеджменту персоналу належать:

1) отримання максимального прибутку;

2) раціональна розстановка кадрів;

3) ефективне використання персоналу;

4) забезпечення виробництва необхідним кількісним та якісним складом персоналу;

5) збільшення об'ємів виробництва та реалізації продукції.

36. Ділова оцінка персоналу – це...:

1) визначення рівня кваліфікації працівника;

2) процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця;

3) процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації;

4) визначення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації.

37. Процес безпосередньої передачі нових професійних навиків чи знань працівникам організації, процес розвитку у працівників професійних навиків шляхом спеціальних методів навчання – це...

1) професійне навчання;

2) сертифікація;

3) тестування;

4) атестація.

38. Яке визначення кар'єри є найбільш повним?

1) успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової та іншої діяльності як по вертикалі, так і по горизонталі в межах своєї професії;

2) індивідуально усвідомлена позиція та поведінка, пов'язана з трудовим досвідом і діяльністю протягом трудового життя людини;

3) різні стадії розвитку у професійній діяльності: навчання, наймання на роботу, просування, звільнення;

4) межі і швидкість просування працівника на більш високі щаблі ієрархії.

39. Модель ділової кар'єри «трамплін»:

1) складається з тривалого підйому службовими сходами з поступовим зростанням його потенціалу;

2) передбачає після закінчення певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді;

3) передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожної нетривалий час;

4) всі відповіді вірні.

40. Спеціальна програма дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення об'єму знань і підвищення складності – це метод навчання персоналу...:

1) «копіювання»;

2) ускладнених завдань;

3) ротація;

4) учнівство і наставництво.

41. Яка складова індивідуальності людини найбільше ускладнює процес управління персоналом в підприємстві:

1) кожна людина в чомусь ідентична з іншими;

2) кожна людина в чомусь не схожа з деякими іншими індивідами;

- 3) кожна людина в чомусь схожа з деякими іншими індивідами;
- 4) кожна людина не схожа в чомусь ні на кого.

42. Професійний розвиток співробітників — це...:

- 1) процес підготовки співробітників до виконання ними нових виробничих завдань, зайняття нових посад, вирішення нових проблем;
- 2) просування по службі зі зміною сфери діяльності в межах окремих функціональних підрозділів;
- 3) зайняття такої посади, яка забезпечує відповідну професійним якостям працівника заробітну плату;
- 4) поступова адаптація працівника до робочого середовища.

43. Отримання навиків роботи шляхом періодичного спілкування з досвідченим працівником в ході якого відбувається поступова передача досвіду та знань стосовно певного виду діяльності – це метод навчання...:

- 1) «копіювання»;
- 2) ускладнених завдань;
- 3) ротація;
- 4) учнівство і наставництво.

44. Отримання навиків роботи та додаткових знань шляхом спостереження за досвідченішими колегами та використання їх прийомів у своїй практиці – це метод навчання...:

- 1) «копіювання»;
- 2) ускладнених завдань;
- 3) ротація;
- 4) учнівство і наставництво.

45. Разове пояснення і демонстрація прийомів роботи для працівника безпосередньо на робочому місці – це метод навчання персоналу

- 1) інструктаж;
- 2) «копіювання»;
- 3) ускладнених завдань;
- 4) учнівство і наставництво.

46. Виберіть та розмістіть в логічній послідовності основні етапи поточної періодичної оцінки персоналу:

- 1) закріплення за працівником обов'язків;
- 2) оцінка виконання роботи;
- 3) визначення обсягів та нормативів роботи;
- 4) здійснення зворотного зв'язку.

47. Об'єктами поточної оцінки персоналу є:

- 1) результати його роботи;
- 2) фактори, які визначають отримані результати;
- 3) рівень оплати праці;
- 4) динаміка чисельності працівників;
- 5) динаміка результатів в часі.

48. Цілісна стратегія роботи з персоналом, яка визначає її генеральний напрям і принципи установки на довгу перспективу, об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, і має за ціль створення високопродуктивного і високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища – це...

49. Методи первинного відбору персоналу:

- 1) аналіз анкетних даних, тестування, біографічна співбесіда, експертиза почерку, критеріальна співбесіда;
- 2) аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку;
- 3) аналіз анкетних даних, біографічна співбесіда, експертиза почерку;

4) немає вірної відповіді.

50. Методи визначення потреби в персоналі не включають:

- 1) екстраполяцію;
- 2) балансовий метод;
- 3) координацію;
- 4) штатний метод.

51. Методи управління персоналом:

- 1) адміністративні; нормативні, економічні;
- 2) балансові, економічні, штатні;
- 3) адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

52. Довідки про кандидата – це...:

- 1) характеристики друзів;
- 2) характеристики батьків;
- 3) характеристики з роботи, місць навчання;
- 4) характеристики з дитячого садка.

53. Існують два види кар'єри:

- 1) професійна, внутрішньоорганізаційна;
- 2) трамплін, драбина, змія;
- 3) професійний ріст, вихід на пенсію;
- 4) перехрестя, змія, вихід на пенсію.

54. Передбачає вплив через породження позитивних емоцій, що дозволяє добиватись закріплення та розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих – це влада...?

- 1) примус;
- 2) базується на винагородах;

- 3) законна;
- 4) експертна;
- 5) еталонна.

55. Який фактор впливу на кадрову політику має внутрішньо-організаційний характер?

- 1) національне трудове законодавство;
- 2) цілі підприємства;
- 3) взаємовідносини з постачальниками;
- 4) стан економічної кон'юнктури.

56. На які групи поділяються джерела набору кадрів в організації?

- 1) внутрішні та зовнішні;
- 2) зовнішні та спеціальні;
- 3) активні та пасивні;
- 4) приховані та явні.

57. Що є перевагою при зверненні керівників організації до внутрішніх джерел набору кадрів?

- 1) зростання витрат на навчання власного персоналу;
- 2) запровадження попереднього досвіду в роботі;
- 3) вливання "свіжих" ідей з приходом кандидатів при відборі;
- 4) можливість адекватного оцінювання кандидатів.

58. Під процесом ротації кадрів розуміють?

- 1) методи відбору працівників на вакантні посади;
- 2) методи набору персоналу з внутрішніх джерел організації;
- 3) внутрішні джерела набору кадрів;
- 4) методи професійного навчання працівників.

59. З яких етапів складається процес проведення співбесіди?

- 1) підготовка, безпосереднє проведення співбесіди, оцінювання;
- 2) нормування, програмування, моніторинг персоналу;
- 3) вивчення анкетних даних, перевірка рекомендацій та послужного списку, інтерв'ю;
- 4) анкетування, попередня відбіркова бесіда, оцінювання, прийняття рішення про наймання.

60. Яке поняття характеризує таке визначення: взаємне пристосування працівника та колективу організації?

- 1) адаптація;
- 2) атестування;
- 3) ліцензування;
- 4) мотивування.

61. Які існують види навчання персоналу?

- 1) групове та індивідуальне навчання;
- 2) навчання на робочому місці та поза його межами;
- 3) заочне навчання та без відриву від виробництва;
- 4) попереднє та перспективне навчання.

62. Які методи навчання працівників поза робочим місцем застосовуються в практиці управління персоналом?

- 1) навчальні ситуації; виробничий інструктаж, ротація персоналу, обмін досвідом;
- 2) заочне навчання, робочий інструктаж, проведення семінарів, тренінгів та ділових ігор, участь у семінарах;
- 3) читання лекцій, розгляд конкретних ситуацій, ділові ігри, самонавчання, моделювання;
- 4) навчання без відриву від виробництва, спеціалізовані курси, тренінги,

самоосвіта.

63. Що означає поняття "ротація" кадрів?

- 1) пояснення досвідченими працівниками найменш кваліфікованим працівникам прийомів роботи;
- 2) об'єднання персоналу у певні групи для навчання;
- 3) послідовна робота працівників на різних посадах (у тому числі й в інших підрозділах організації) з метою підвищення рівня кваліфікації;
- 4) навчання працівників для підвищення загального рівня кваліфікації.

64. Яка характеристика відповідає моделі ділової кар'єри "змія"?

- 1) тривале службово-посадове просування працівника з послідовним зростанням його потенціалу, що завершується виходом на пенсію;
- 2) кожен посаду працівник обіймає фіксований час, а кожен нову - після підвищення рівня кваліфікації;
- 3) горизонтально-вертикальне переміщення працівника з посади на посаду через 1-2 роки - від низового до верхнього рівня управління;
- 4) прийняття рішень через кожні п'ять років за результатами атестації про підвищення, переміщення або пониження працівника в посаді.

65. Як називається модель ділової кар'єри працівника, побудована на засадах комплексної атестації з метою здійснення службово-посадового руху?

- 1) "перехрестя";
- 2) "драбина";
- 3) "змія";
- 4) "трамплін".

66. Відношення кількості звільнених працівників за певний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період – це показник...:

- 1) плинності персоналу;

- 2) обороту персоналу за звільненням;
- 3) змінності персоналу;
- 4) рівень стабільності.

67. Відношення кількості висококваліфікованих працівників, які мають вищу освіту і займають посади, які потребують наявності такої освіти, до потреби в таких працівниках відповідно до штатного розпису – це показник...:

- 1) коефіцієнт плинності персоналу;
- 2) обороту персоналу за звільненням;
- 3) якості розстановки кадрів за посадами;
- 4) рівень стабільності.

68. Застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів – це влада ...:

- 1) примусу;
- 2) законна;
- 3) експертна;
- 4) інформаційна.

69. Передбачає вплив через породження позитивних емоцій, що дозволяє добиватись закріплення та розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих – це влада ...:

- 1) примусу;
- 2) базується на винагородах;
- 3) законна;
- 4) експертна;
- 5) еталонна.

70. До основних цілей управління персоналом належать:

- 1) отримання максимального прибутку;

- 2) раціональна розстановка кадрів;
- 3) ефективне використання персоналу;
- 4) забезпечення виробництва необхідним кількісним та якісним складом персоналу;
- 5) збільшення об'ємів виробництва та реалізації продукції.

71. До методів управління професійним розвитком працівників в межах організації відносяться:

- 1) управління процедурою підбору кандидатів;
- 2) управління підготовкою резерву керівників;
- 3) управління розвитком кар'єри;
- 4) управління професійним навчанням.

72. Процес встановлення взаємодії людини і організації, коли працівник підбирається для виконання певної роботи, передбачає таку послідовність етапів (упорядкуйте в логічній послідовності):

- 1) вибір кандидатів за кваліфікаційними вимогами;
- 2) вивчення і опис роботи;
- 3) визначення кваліфікаційних вимог;
- 4) призначення людини на певну посаду.

73. Система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості – це...

74. Упорядкуйте традиційні етапи відбору персоналу в логічній послідовності:

- 1) випробування;
- 2) співбесіда з керівником підрозділу;
- 3) довідки про кандидата;
- 4) рішення про найм;

- 5) первинний відбір;
- 6) співбесіда з працівниками відділу людських ресурсів.

75. Для забезпечення ефективного розвитку організації необхідно, щоб в процесі визначення потреби в професійному розвитку окремого працівника активну участь брали:

- 1) сам працівник;
- 2) відділ людських ресурсів;
- 3) лінійний керівник;
- 4) весь колектив підприємства.

76. Відношення кількості звільнених працівників з причин порушення трудової дисципліни та за власним бажанням за певний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період – це показник...

77. Дати повну відповідь. Планування персоналу організації включає:

- 1) планування виробництва і реалізації продукції, планування потреби в персоналі, його набір і відбір;
- 2) планування потреби в персоналі, його набору, відбору, скорочення, використання, навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, ділової кар'єри і витрат на персонал;
- 3) планування виробництва і реалізації продукції, потреби в персоналі, його набір, навчання, перепідготовки і підвищення кваліфікації, витрат на персонал;
- 4) планування потреби в персоналі, використання, навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, ділової кар'єри і витрат на персонал.

78. Яке призначення проведення стресового інтерв'ю?:

- 1) вивчення особливостей поведінки працівника в умовах стресу;

2) полегшення процесу обробки отриманої інформації, забезпечення її повноти та співставлення або порівнюваності;

3) визначення того, що кандидат вже зробив у своєму житті, і на основі цього передбачення, як він буде працювати на посаді;

4) вивчення нововиявлених індивідуальних характеристик претендента, створення невимушеної атмосфери.

79. Яке призначення проведення ситуаційної співбесіди?:

1) вивчення особливостей поведінки працівника в умовах стресу;

2) полегшення процесу обробки отриманої інформації, забезпечення її повноти та співставлення або порівнюваності;

3) визначення того, що кандидат вже зробив у своєму житті, і на основі цього передбачення, як він буде працювати на посаді;

4) оцінка вмінь претендента адекватно реагувати на реальні робочі умови, проблеми та ситуації.

80. Яке призначення проведення критеріальної співбесіди?:

1) вивчення особливостей поведінки працівника в умовах стресу;

2) полегшення процесу обробки отриманої інформації, забезпечення її повноти та співставлення або порівнюваності;

3) забезпечення вищого рівня об'єктивності та можливості швидкої оцінки претендента та формування висновків

4) оцінка вмінь претендента адекватно реагувати на реальні робочі умови, проблеми та ситуації.

81. Яке призначення проведення біографічної співбесіди?:

1) вивчення особливостей поведінки працівника в умовах стресу;

2) полегшення процесу обробки отриманої інформації, забезпечення її повноти та співставлення або порівнюваності;

3) визначення того, що кандидат вже зробив у своєму житті, і на основі цього передбачення, як він буде працювати на посаді;

4) вивчення нововиявлених індивідуальних характеристик претендента, створення невимушеної атмосфери.

82. Колективний договір – це...

83. Яке призначення проведення структуризованого інтерв'ю?:

1) вивчення особливостей поведінки працівника в умовах стресу;

2) полегшення процесу обробки отриманої інформації, забезпечення її повноти та співставлення або порівнюваності;

3) визначення того, що кандидат вже зробив у своєму житті, і на основі цього передбачення, як він буде працювати на посаді;

4) вивчення нововиявлених індивідуальних характеристик претендента, створення невимушеної атмосфери.

84. Яке призначення проведення неструктуризованого інтерв'ю?:

1) вивчення особливостей поведінки працівника в умовах стресу;

2) полегшення процесу обробки отриманої інформації, забезпечення її повноти та співставлення або порівнюваності;

3) визначення того, що кандидат вже зробив у своєму житті, і на основі цього передбачення, як він буде працювати на посаді;

4) вивчення нововиявлених індивідуальних характеристик претендента, створення невимушеної атмосфери.

85. Яка інформація міститься про вимоги до кандидатів на вакантні посади в посадовій інструкції?

1) вимоги щодо освіти, досвіду роботи;

2) вимоги щодо знання іноземної мови та інші кваліфікаційні характеристики;

3) запити щодо наявності лідерських якостей, вміння виконувати ті чи інші функції або соціальні ролі;

4) всі відповіді вірні.

86. Яка інформація міститься про вимоги до кандидатів на вакантні посади в картці компетенцій?

1) вимоги щодо освіти, досвіду роботи;

2) вимоги щодо знання іноземної мови та інші кваліфікаційні характеристики;

3) запити щодо наявності лідерських якостей, вміння виконувати ті чи інші функції або соціальні ролі;

4) всі відповіді вірні.

87. Процес безпосередньої передачі нових професійних навиків чи знань працівникам організації – це...

88. Яка інформація міститься про вимоги до кандидатів на вакантні посади в кваліфікаційній картці?

1) вимоги щодо освіти, досвіду роботи;

2) вимоги щодо знання іноземної мови та інші кваліфікаційні характеристики;

3) запити щодо наявності лідерських якостей, вміння виконувати ті чи інші функції або соціальні ролі;

4) всі відповіді вірні.

89. Метод професійного навчання інструктаж – це...:

1) разове пояснення і демонстрація прийомів роботи для працівника безпосередньо на робочому місці;

2) отримання навиків роботи шляхом періодичного спілкування з досвідченим працівником в ході якого відбувається поступова передача досвіду та знань стосовно певного виду діяльності;

3) отримання навиків роботи та додаткових знань шляхом спостереження за досвідченішими колегами та використання їх прийомів у своїй практиці;

4) переведення працівника з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації, розширення досвіду.

90. Метод професійного навчання ускладнення завдань – це...:

1) разове пояснення і демонстрація прийомів роботи для працівника безпосередньо на робочому місці;

2) отримання навиків роботи шляхом періодичного спілкування з досвідченим працівником в ході якого відбувається поступова передача досвіду та знань стосовно певного виду діяльності;

3) отримання навиків роботи та додаткових знань шляхом спостереження за досвідченішими колегами та використання їх прийомів у своїй практиці;

4) спеціальна програма дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення об'єму знань і підвищення складності.

91. Процес формування нових професійних навиків чи знань працівникам організації – це...

92. Метод професійного навчання копіювання – це...:

1) разове пояснення і демонстрація прийомів роботи для працівника безпосередньо на робочому місці;

2) отримання навиків роботи шляхом періодичного спілкування з досвідченим працівником в ході якого відбувається поступова передача досвіду та знань стосовно певного виду діяльності;

3) отримання навиків роботи та додаткових знань шляхом спостереження за досвідченішими колегами та використання їх прийомів у своїй практиці;

4) спеціальна програма дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення об'єму знань і підвищення складності.

93. Метод професійного навчання ротація – це...:

1) переведення працівника з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації, розширення досвіду;

2) отримання навиків роботи шляхом періодичного спілкування з досвідченим працівником в ході якого відбувається поступова передача досвіду та знань стосовно певного виду діяльності;

3) отримання навиків роботи та додаткових знань шляхом спостереження за досвідченішими колегами та використання їх прийомів у своїй практиці;

4) спеціальна програма дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення об'єму знань і підвищення складності.

94. Метод професійного навчання учнівство та наставництво – це...:

1) переведення працівника з одного робочого місця (посади) на інше для отримання додаткової професійної кваліфікації, розширення досвіду;

2) отримання навиків роботи шляхом періодичного спілкування з досвідченим працівником в ході якого відбувається поступова передача досвіду та знань стосовно певного виду діяльності;

3) отримання навиків роботи та додаткових знань шляхом спостереження за досвідченішими колегами та використання їх прийомів у своїй практиці;

4) спеціальна програма дій, побудованих за ступенем їх складності, розширення об'єму знань і підвищення складності.

95. До переваги методу професійного навчання інструктаж належить:

1) дозволяє сформулювати комплексне уявлення працівника про діяльність організації, її структурних частин, вдосконалити взаємодію між підрозділами;

2) відносно дешевий, дозволяє швидко передати критично важливу інформацію для виконання нескладної технічної роботи;

3) створює умови для узагальнення попереднього власного досвіду роботи на своїй посаді, сприяє творчості в роботі;

4) не відволікається від основних посадових обов'язків досвідчений працівник, незамінний при закріпленні, отриманої в ході роз'яснень, інформації.

96. До переваги методу професійного навчання ускладнення завдань належить:

1) дозволяє сформувати комплексне уявлення працівника про діяльність організації, її структурних частин, вдосконалити взаємодію між підрозділами;

2) відносно дешевий, дозволяє швидко передати критично важливу інформацію для виконання нескладної технічної роботи;

3) створює умови для узагальнення попереднього власного досвіду роботи на своїй посаді, сприяє творчості в роботі;

4) не відволікається від основних посадових обов'язків досвідчений працівник, незамінний при закріпленні, отриманої в ході роз'яснень, інформації.

97. До переваги методу професійного навчання копіювання належить:

1) дозволяє сформувати комплексне уявлення працівника про діяльність організації, її структурних частин, вдосконалити взаємодію між підрозділами;

2) відносно дешевий, дозволяє швидко передати критично важливу інформацію для виконання нескладної технічної роботи;

3) створює умови для узагальнення попереднього власного досвіду роботи на своїй посаді, сприяє творчості в роботі;

4) не відволікається від основних посадових обов'язків досвідчений працівник, незамінний при закріпленні, отриманої в ході роз'яснень, інформації.

98. До переваги методу професійного навчання ротація належить:

- 1) дозволяє сформувати комплексне уявлення працівника про діяльність організації, її структурних частин, вдосконалити взаємодію між підрозділами;
- 2) відносно дешевий, дозволяє швидко передати критично важливу інформацію для виконання нескладної технічної роботи;
- 3) створює умови для узагальнення попереднього власного досвіду роботи на своїй посаді, сприяє творчості в роботі;
- 4) не відволікається від основних посадових обов'язків досвідчений працівник, незамінний при закріпленні, отриманої в ході роз'яснень, інформації.

99. До переваги методу професійного навчання учнівство та наставництво належить:

- 1) обидві сторони: і особа, що вчить, і та, що навчає, несуть спільну відповідальність за результат підготовки, що покращує їх взаємодію під час навчання;
- 2) відносно дешевий, дозволяє швидко передати критично важливу інформацію для виконання нескладної технічної роботи;
- 3) створює умови для узагальнення попереднього власного досвіду роботи на своїй посаді, сприяє творчості в роботі;
- 4) не відволікається від основних посадових обов'язків досвідчений працівник, незамінний при закріпленні, отриманої в ході роз'яснень, інформації.

100. Які показники використовуються при аналізі плинності персоналу підприємства?:

- 1) коефіцієнт змінності;
- 2) показники обороту персоналу;
- 3) кваліфікаційний рівень кадрів;

4) якість розстановки кадрів за посадами.

101. Які показники використовуються при аналізі якісного складу персоналу підприємства?:

- 1) коефіцієнт змінності;
- 2) показники обороту персоналу;
- 3) кваліфікаційний рівень кадрів;
- 4) якість розстановки кадрів за посадами.

102. Відношення меншої величини з числа прийнятих або звільнених (з усіх причин, крім скорочення) працівників за певний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період – це показник...

103. До групи внутрішніх факторів, що визначають потребу в персоналі можна віднести?

- 1) цілі організації;
- 2) внутрішньо-організаційна динаміка;
- 3) фінансові ресурси підприємства;
- 4) макроекономічні параметри.

104. До групи зовнішніх факторів, що визначають потребу в персоналі можна віднести?

- 1) макроекономічні параметри;
- 2) ситуація на ринку праці;
- 3) кадрова політика конкурентів;
- 4) всі відповіді вірні.

105. Які недоліки внутрішніх джерел залучення претендентів

зумовлюють обмеження їх використання при підборі персоналу за певних умов?

- 1) загроза накопичення складних особистих взаємовідносин працівників;
- 2) застій в появі нових ідей і винаходів;
- 3) робота нових працівників точно невідома;
- 4) погане ставлення до людини з боку колишніх колег.

106. Які недоліки зовнішніх джерел залучення претендентів зумовлюють обмеження їх використання при підборі персоналу за певних умов?

- 1) загроза накопичення складних особистих взаємовідносин працівників;
- 2) застій в появі нових ідей і винаходів;
- 3) робота нових працівників точно невідома;
- 4) погане ставлення до людини з боку колишніх колег.

107. Відношення кількості прийнятих працівників за певний період до середньоспискової чисельності працівників за той же період – це показник...

108. Які ознаки характеризують групу методів професійного навчання поза робочим місцем?

- 1) ширше використання реального технічного обладнання;
- 2) можна швидше апробувати вивчене на практиці;
- 3) більші можливості залучення нових ідей, передового досвіду;
- 4) працівники менше відволікаються від процесу навчання.

109. Які види людських ресурсів організації характеризуються такими ознаками?

- 1) емоційно-осмислена реакція на управлінський вплив;
- 2) здатність до саморозвитку та вдосконалення;
- 3) здатність до саморозвитку та вдосконалення;

4) зниження цінності ресурсів з часом.

110. Які види матеріальних, інформаційних та фінансових ресурсів організації характеризуються такими ознаками?

1) емоційно-осмислена реакція на управлінський вплив;

2) здатність до саморозвитку та вдосконалення;

3) здатність до саморозвитку та вдосконалення;

4) зниження цінності ресурсів з часом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушко В.К. Управління персоналом: політика. Стратегія. Тактика. Мотивація. Розвиток. Атестація. Ефективність: [навч.-метод. посіб.] / В.К. Андрушко, Ю.М.Комар, С.Ю. Комар - Хмельницький : ХІУП, 2000.- 255 с.
2. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.— 560 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: [навч. посіб.] / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. - Донецьк : [б. в.], 2010. - 191 с.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: [навч. посібник для вищих навч. закл.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. - 472 с.
5. Балабанова Л.В. Управління персоналом [підручник.] / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак.— К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
6. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія] / Л.В. Балабанова, О.В.Стельмашенко. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. - 237 с.
7. Балановська Т.І. Менеджмент персоналу в АПК України: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Т.І. Балановська. - К., 1999. - 19 с.
8. Балтачєєва Н.А. Управління навчанням керівників та спеціалістів у системі менеджменту персоналу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02 / Н.А. Балтачєєва. - Донецьк, 2000. - 19 с.
9. Баранова С.В. Професійна відповідальність в управлінській діяльності: соціально-психологічний аспект / С.В. Баранова. - Луганськ : Світлиця, 2006. - 200 с.
10. Батаршев А.В. Психодиагностика в управлении: Практическое руководство: [учеб.-практич. пособие] /А.В. Батаршев. – М.: Дело, 2005. – 496с.
11. Безсмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства:

автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / В.В. Безсмертна; Східноукраїнський національний ун-т ім. Володимира Даля. - Луганськ, 2008. - 17 с.

12. Богоявленська Ю.В. Психологія управління з основами соціоінтеграції (у парадигмі праксеології та синергетики): [монографія] / Ю. В. Богоявленська - Житомир : ЖДТУ, 2007. - 700 с.

13. Божик М. А. Менеджмент персоналу [Електронний ресурс] / М.А. Божик. – Режим доступу :

http://lubbook.net/book_322_glava_57_Rota%D1%81%D1%96jakadr%D1%96v_jak_forma_.html

14. Большая советская энциклопедия. — М., 1973. — Т.11. — С.132.

15. Бляхман Л.С., Качество работы: роль человеческого фактора / Л.С. Бляхман, В.А. Сидоров. – М.: Экономика, 1990. - 191 с.

16. В поисках эффективного управления: учеб. пособие / [В.М. Руссу, Н.А. Пеструев, К.Д. Жила и др.] ; общ. ред. Г. В. Ангелов; Научно-методический центр высшего образования Украины, Институт высшего образования АПН Украины, Академия инженерных наук Украины, Украинская академия экономической кибернетики. - О.: Аспект, 2002. - 292 с.

17. Вальчук Т.Л. Типология персонала / Т.Л. Вальчук. - К. : Дельта, 2005. - 576 с.

18. Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала/ Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - Х. : Гуманитарный центр, 2002. - 153 с.

19. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: [пособие по кадровой работе] / В. Р. Веснин. – М.: Юристъ, 1998.– 496 с.

20. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами: [учеб.-практ. пособие] / Владимир Рафаилович Веснин. – 2.изд. – М.: Элит-2000, 2003. – 589с.

21. Виноградський, М. Д. Управління персоналом: [навч. посіб.] / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова; - 2-ге видання :— К. : Центр учбової літератури, 2009. — 502 с

22. Виханский О.С. Менеджмент: [ученик] / О.С. Виханский,

А.И. Наумов- 4.изд., перераб. и доп. - М. : Экономистъ, 2005. – 669с.

23. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: [ученик] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - 2.изд. - М.: Фирма Гардарика, 1996. - 416 с.

24. Виходець О.М. Засади культури організації : [монографія]/ О.М. Виходець. - О. : ОЛТЕХ, 2008. - 139 с.

25. Воробьйова О.К. Управління персоналом на засадах маркетингу: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02/ О.К.Воробьйова. - Донецьк, 1998. - 16с.

26. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади [навч. посіб.]/ під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К. : ВД «Професіонал», 2006. — 576 с.

27. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Н.Л. Гавкалова. - Х. : ВД "ІНЖЕК", 2004. - 276 с.

28. Гавкалова Н.Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: [наукове видання] / Н.Л. Гавкалова. - Х. : ХНЕУ, 2007. - 400 с.

29. Гавкалова Н.Л. Формування та використання інтелектуального капіталу / Н.Л. Гавкалова, Н.С. Маркова. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 250с.

30. Герчикова И.Н. Менеджмент: [ученик] / И.Н. Герчикова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. — 685 с.

31. Гайдар Н.П. Матеріальне стимулювання працівників сільськогосподарських підприємств/ Н.П.Гайдар. - К.: Нічлава, 1997.- 153с.

32. Гербер Рихард, Юнг Герберт. Кадры в системе социалистического управления / Р.Гербер, Г. Юнг [пер. с нем.]. — М.: “Прогресс”, 1970. — 208 с.

33. Головнева И.В. Психологические основы кадрового менеджмента: [учеб. пособие для студ. вузов] / И. В. Головнева; Народная украинская академия. - Х. : Издательство НУА, 2003. - 148 с.

34. Гречинський А.Є. Знайди гармонію в житті /А.Є. Гречинський, Т.П.Педан. – К.: Задруга, 2002. – 368 с. –(Серія «Соціоніка про людину»; Кн. 1).

35. Гримблат С.О. Стратегія управління персоналом (взгляд из

будущего в будущее) / С.О. Гримблат, М.В. Воронов. - К. : Ника-Центр, 2004. - 190 с.

36. Десслер Гари. Управление персоналом / Гари Десслер. [пер. с англ.] - М.: "Издательство БИНОМ", 1997. - 432с.

37. Долішній М.І. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці / М.І.Долішній, С.М. Злупко, Т.С. Злупко, Т.Б. Токарський – Львів, 1997. - 340 с.

38. Дорофеев В.Д. Менеджмент: [учеб. посібник]/ В.Д.Дорофеев, О.М.Шмельова, Н.Ю.Шестопап - М.: ИНФРА-М. - 440 с.

39. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту/ Тексти лекцій з дисципліни «Основи кадрового менеджменту» для студентів спеціальності 8.040202 «Соціальна робота» всіх форм навчання /Укл. Я.П.Дубініна. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2008.-70 с.

40. Егоршин А.П. Управление персоналом /А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.

41. Єлісеєва О.К. Методологія управління персоналом: статистичні методи та моделі / О.К.Єлісеєва, О.О.Третьяк, В.В.Узунов. - Д.: ІМА-прес, 2006. - 188 с.

42. Жариков Е.С. Психология управления: [книга для руководителя и менеджера по персоналу] / Е. С. Жариков. - М. : МЦФЭР, 2002. - 511 с.

43. Жуковська В.М. Управління персоналом. [практикум: навч. посіб.] / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008.– 293с.

44. Жуковська В.М. Діловодство. [практикум: навч. посіб.] / В.М.Жуковська. – К. : КНТЕУ, 2004. – 152с.

45. Завадський Й. С. Менеджмент: Management / Завадський Й. С. – У 3 т. – Т. 1. – 3-вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту., 2001. – 542 с.

46. Зиновьев Ф.В. Управление персоналом : [учеб. пособие для студ. экон. спец.] / З Ф.В.иновьев, И.Ф. Зиновьев.– Симферополь: Таврия, 2003. – 203с.

47. Золотогоров В.Г. Энциклопедический словарь по экономике / В.Г. Золотогоров – Мн.: Польша, 1997. — 571 с.

48. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди: на матеріалі діяльності освітніх організацій: [монографія] / Л. М.Карамушка, О. А. Філь. - К. : ІНКОС, 2007.- 264с.
49. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Дейл Карнеги [пер. с англ.] — Рыбинск: АООТ “Рыбинский дом печати”, 1996. — 800 с.
50. Карпенко О.О. Сучасне діловодство: навч. посіб. / О. О. Карпенко, М. М. Матліна. – Х. : Нац. аерокосм. ун-т «Харк. авіац. ін-т», 2009. – 75 с.
51. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Учебник / А.Я. Кибанов. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
52. Коваленко И.Н. Наука и искусство власти менеджера: [учебное пособие для студ. вузов по профессиональным направлениям "Менеджмент", "Экономика и предпринимательство"] / И.Н.Коваленко, Н.П. Коваленко. – О.: Фенікс, 2006. – 485с.
53. Комар Ю. М. Управління персоналом: [навч. посібник для підготовки до іспитів] / Ю. М. Комар; заг. ред. В. В. Дорофієнко. - Донецьк: ДонДУУ, 2004. - 164 с.
54. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [навчальний посібник]/О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2003. – 296 с.
55. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу: [навч.посібник]/ О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький; Університет сучасних знань. - К.: Знання України, 2008. - 299 с.
56. Культура менеджмента (социально-психологические аспекты)/ [Гончаров В.Н., Радомский С.И., Радомская М.С. и др.]; ред. В.М. Гончаров.- Донецк: [б.и.], 2007. - 210 с.
57. Курошева Г.М. Планирование воспроизводства квалифицированных кадров в регионе / Г.М. Курошева — Л.: Изд-во ЛГУ, 1985. — 160 с.
58. Курс для высшего управленческого персонала: Сокращенный пер. с англ. / В.И. Терещенко (науч.ред.). – М.: Экономика, 1970. – 807с.

59. Лепейко Т. І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): [монографія] / Т. І. Лепейко, О.М. Миронова. - Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. - 236 с.

60. Логунова М.М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності / М.М. Логунова. - К.: Центр сприяння інституційному розвитку держ. служби, 2006. - 196 с.

61. Лук'янихін В.О.. Менеджмент персоналу: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / В. О. Лук'янихін. - Суми: Університетська книга, 2004. - 590с.

62. Магура М.И. Поиск и отбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. - 3.изд., перераб. и доп. - М.: ООО "Журнал "Управление персоналом", 2003. - 303 с.

63. Мескон М.Х., Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [пер. с англ.] — М.: “Дело ЛТД”, 1994. — С.68.

64. Менеджмент персоналу: [практикум для студ. екон. спец. та спец. "Менеджмент організацій"] / уклад. В. І. Хомяков [та ін.]; Черкаський держ. технологічний ун-т. - Черкаси: ЧДТУ, 2002. - 115 с.

65. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.]/ [Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О., Крушельницька Я.В. та інші]; за заг. ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. – К.: КНЕУ, 2004. – 398 с.

66. Менеджмент у ХХІ столітті: розвиток організацій та управління персоналом: матеріали щорічної науково-практ. конф., (Львів, 16 квітня 2004р.): У 2 ч. / заг. ред. А. О. Чемерис; Львівський регіональний ін-т держ. управління Національної академії держ. управління при Президентові України. - Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2004 . Ч. 2.- [Б. м.] : [б.в.], 2004. - 353 с.

67. Менеджмент: методы и приемы/ [М. Армстронг, Д.Ланкастер, Д. Уотерс и др.]; пер. О.О. Чистяков. - Перевод с 3. англ. изд. - К.: Знання-Прес, 2006. - 876 с.

68. Мерманн, Элизабет. Мотивация персонала. Инструменты

мотивации для успеха организации: пер. с нем. / Э. Мерманн. - Х.: Гуманитарный Центр, 2007. - 184 с.

69. Мистецтво управління персоналом. Таланти і лідери / [Л. Савицька, В. Тарнавський, Ю. Наврузов та ін.] голов. ред. Н. Черепухіна. - К.: Видавництво Олексія Капусти, 2002. - 300 с.

70. Мокринский Ю.Л. Опыт работы лучших японских фирм: Сокр. пер. с англ. / Под ред. Мокринского Ю.Л., Новиковой Е.А. — Воронеж: ТОО-фирма “Тавров ЛТД”, 1994. — 137 с.

71. Москвичев С.Г. Мотивация, деятельность и управление / С.Г. Москвичев. - К. ; Сан-Франциско : Light Press, 2003. - 492 с.

72. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практич. посіб./М.І. Мурашко. - 3-тє вид., випр. і доп. - К.: «Знання», 2008. – 435 с.

73. Найдюнов М.І. Формування системи рефлексивного управління в організаціях / М. І. Найдюнов. - К. : Міленіум, 2008. - 484 с.

74. Население и трудовые ресурсы: Справочник / Сост. А.Г.Новицкий.— М.: Мысль, 1990. — 398 с.

75. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу : [навч.-метод. посібник для самост. вивч. Дисципліни] / М. М. Недашківський [и др.]; Державна податкова адміністрація України. Академія держ. податкової служби України. - Ірпінь : [б.в.], 2002. - 252 с.

76. Ньюстром Д.В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте / Д. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. Е. Бугаева, В. Вольский ; ред. Ю. Н. Каптуревский. - М. [и др.] : Питер, 2000. - 447 с.

77. Обозов Н.Н. Психология работы с людьми : советы руководителю / Н. Н. Обозов, Г. В. Щекин. - 6. изд., стер. - К. : МАУП, 2004. - 232 с.

78. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для вузов /Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.

79. Орбан-Лембрик, Л.Е. Основи психології управління [Текст] / Л.Е. Орбан-Лембрик. - Івано-Франківськ : [б.в.], 2002. - 424 с.

80. Организация рабочего времени: Уч. пособие / Пер. с англ. - М.:

ДеКА, 1994.- 56с.

81. Основы управления персоналом: [учебник для студ. вузов, обучающихся по направлению и спец. "Менеджмент"]/ [И. Архипова, М. Бухалков, С. Воронова и др.]; Под ред Б.М.Генкина. - М.: Высш. шк. 1996. - 383с.

82. Палеха Ю.И. Организация современной деловой коммуникации: учеб.-метод. пособие / Ю.И. Палеха. - 2.изд., доп. и испр. - К.: [б.и.], 1996. - 164с.

83. Палеха Ю.І. Культура управління та підприємництва: [навч.- метод. посібник] / Ю.І. Палеха, В.О. Кудін. - К.: [б.в.], 1998. - 93 с.

84. Паркинсон С.Н. Идеальный лидер // Законы успеха: [Сборник/ Пер. с англ. Н.Каныкина]/ С.Н. Паркинсон - М.:Агенство "ФАИР", 1997. - С.290-292.

85. Персонал. Словарь понятий и определений / [П.В. Журавлев, С.А. Карташов; Н.К. Маусов; Ю.Г. Одегов]; Российская экономическая академия им. Г.В.Плеханова. - М. : Экзамен, 2000. - 512 с.

86. Петюх В.М. Управління персоналом : [навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни] / В.М. Петюх. - [Б. м.]: К., 2000. - 122 с.

87. Петюх В.М. Управління персоналом : [навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни] / В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко. - К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.

88. Пінчук Є.А. Модернізація української системи освіти як пізнавальна і практична проблема: [монографія] / Є.А.Пінчук. - К.: ФОП Кузьмичова Р. Ю., 2010. - 245с.

89. Поляков В.А. Технология карьеры: практ. руководство / В.А.Поляков.- М.: Дело ЛТД, 1995. - 128 с.

90. Практическая психология для менеджеров / [Тутушкина М.К.; Волков С.А.; Годлиник О.Б. и др.]. - М. : Филинь, 1997. - 368 с.

91. Практический менеджмент: Методы и приемы деятельности руководителя / Н.Я. Сацков.(авт. сост.). - Донецк.: Сталкер, 1998.- 445с.

92. Професіоналізм особистості: теоретико-методологічний аспект/

[В.Й. Бочелюк, С.А. Білоусов, Г.О. Горбань та ін.]; ред. В. Й. Бочелюк. - Запоріжжя : ГУ "ЗІДМУ", 2007. - 248 с.

93. Процай Ф.И. Организация труда специалиста и руководителя: [уч. пособие] / Ф.И. Процай - Днепропетровск.: Изд-во ДГУ, 1992.- 84с.

94. Психологические основы организации трудового коллектива/ [В.Н. Гончаров, С.И. Радомский, М.С. Радомская и др.]; общ. ред. В.Н.Гончарова. - Донецк : СПД Куприянов В.С., 2006. - 200с.

95. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь/ Б.А Райзберг, Л.Ш.Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: ИНФРА-М, 1997. — 496 с.

96. Розвиток бізнесу та теорії управління персоналом в умовах трансформації економіки: матеріали студ. наук.-практ. конф. / упоряд. та наук. ред. А. В. Калина, В. А. Коростельов; Міжрегіональна академія управління персоналом, Українсько-російський ін-т менеджменту та бізнесу ім. Богдана Хмельницького, Українсько-китайський НДІ між народної освіти та проблем управління ім. Конфуція. - К. : МАУП, 2007. - 296 с.

97. Романовский А. Г. Социально-психологические основы построения процесса управления коммуникативными отношениями : [монографія]/ А. Г. Романовский, В.А. Друзь, И.А. Юрьева. - Х. : НТУ "ХПИ", 2008. - 240 с.

98. Рофе А.И. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда. / А.И. Рофе, Б.Г. Збышко, В.В. Ильин. - М.: "Издательство", 1997.- 160с.

99. Рубан Г.С. Работа с кадрами на производстве / Г.С. Рубан - 4-е изд., перераб. и доп. — К.: Тэхника, 1990. — 168 с.

100. Саак А. Е. Менеджмент в соціально-культурному сервісі і туризмі: [навч. посібник]/ А. Е.Саак, Ю. А. Пшеничних - СПб.: Пітер, - 512 с.: Ил. - (Серія «Навчальний посібник»), 2007

101. Савельева В.С. Управление персоналом: [навч. посібник для студ. вищ. навч. закл.] / В.С. Савельева, О.Л. Єськов; Донбаська держ. машинобудівна академія. - Краматорськ : ДДМА, 2004. - 298 с.

102. Садовська І.Б. Бухгалтерський облік [текст]: навч. посіб. /

І.Б.Садовська, Т.В. Божидарнік, К.Є. Нагірська. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 688с.

103. Самигин С.И. Менеджмент персонала / С.И.Самигин, Л.Д.Столяренко.- Ростов-на-Дону.: Изд-во Феникс, 1997. - 480с.

104. Сардак С.Е. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: [монографія] / С. Е.Сардак, О. О.Третьяк ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара, Ф-т міжнар. економіки. - Д.: Інновація, 2009. - 157 с.

105. Семенов Ю.Г. Организационная культура: управление и диагностика / Ю.Г. Семенов. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2004. - 255 с.

106. Сергиенко С. К. Современные отечественные технологии оценки и развития управленческого персонала / С. К. Сергиенко.- М.: Книжный мир, 2004. - 206 с.

107. Скібіцька Л.І. Менеджмент. [навчальний посібник] / Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький.–К.: Центр учбової літератури, 2007. –416с.

108. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций / В.П.Сладкевич — К.: МАУП, 2001. — 168 с.

109. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 1996. — 608 с.

110. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М.Прохоров, редкол.: А.А.Гусев и др. — Изд. 4-е. — М.: Сов.энциклопедия, 1987. — 1600 с.

111. Социальное управление: Словарь / Под ред. В.И.Добренькова, И.М.Слепенкова. — М.: Изд-во МГУ, 1994. — 208 с.

112. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Э.Е. Старобинский.- 2-е изд. перераб. и доп.- М.: Издательство, 1995. - 240с.

113. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці : монографія / [І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін.] - Луганськ : Вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. - 304 с.

114. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар.— Тернопіль: Карт-бланш, 1997. —458 с.

115. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор [пер. с англ.] А.И.Зак; Научн. ред. и предисл. Е.А.Кочерина. — М.: Журнал “Контроллинг”, 1991. — 104 с.
116. Толковый словарь по управлению / Сост. Петрова С.Н. и др.; под ред. В.В.Познякова — М.: Аланс, 1994. — 252 с.
117. Теорія і практика професійної орієнтації: [навч. посіб.] / Міжрегіон. акад. упр. персоналом (МАУП) ; уклад.: Н. Г. Швець, Т. Д. Третьякова.- К. : Персонал, 2010. - 272 с.
118. Ткаченко А. М. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: [монографія] / А.М. Ткаченко, Т.С. Морщенок. - Запоріжжя: [Видавництво Запорізької держ. інж. акад.], 2008. - 233 с.
119. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В.В. Травин, В.А. Дятлов. - 2.изд. - М. : Дело, 1997. - 336 с.
120. Третьяченко В. В. Управлінські команди: технології підготовки (соціально-психологічний аспект та витоки) / В. В. Третьяченко, В.М. Гончаров, О.А. Коломійцев. - Луганск : Світлиця, 2005. - 256 с.
121. Трілленберг В. Менеджмент персоналу [Текст] : конспект лекцій і семінарів / В. Трілленберг. - Т. : Економічна думка, 2000. - 78 с.
122. Трубич С.Ю. Трудовий потенціал і зайнятість населення України в умовах переходу до ринку / С.Ю. Трубич— Тернопіль, 1996. — 198 с.
123. Трудовий потенціал, зайнятість і ринок праці (теорія і практика)/ М.І.Долішній, С.М.Злупко, Т.Б.Токарський. - Львів, 1997. - 340с.
124. Управление персоналом организации: Учебник / [Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ворожейкин И.Е. та ін.]; под ред. А.Я. Кибанова.– М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
125. Управление персоналом: поиск, отбор, оценка эффективности/ Под ред. Е.Богомолова – М.: “Издательство”, 1998. – 116с.
126. Управління людськими ресурсами: понятійно-термінологічний словник: [навч. посібник для студ. вищих навч. закл.] / [О.В. Антонюк, О.В.Баєва; І.Р Байрак та ін.] ; ред. Г.В. Щокін. - К. : МАУП, 2006. - 496с.

127. Управління персоналом (Кадровий менеджмент): [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / [І.Б. Чудаєва, В.Д. Миленький; В.П. Погребняк та ін.]; Черкаський держ. технологічний ун-т. - Черкаси: ЧДТУ, 2004. - 119 с.
128. Управління персоналом : [навч. посібник для студ. вищих навч. закл.]/ О. Д. Матросов [та ін.]; Національний технічний ун-т "Харківський політехнічний ін-т". - Вид. 2-ге, доп. та перероб. - Х. : НТУ "ХПІ", 2009. - 248 с.
129. Управління персоналом фірми: навчальний посібник / [Крамаренко В.І., Холод Б.І., Нагорська М.М. та ін.]; під ред. В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.
130. Уткин Э.А. История менеджмента / Э.А. Уткин — М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”: Изд-во ЭКМОС, 1997. — 224 с.
131. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. Пер. Б.В.Бабина-Кореля. — М.: Изд. товарищество “Книга”, 1924. — 160 с.
132. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. Учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов— М.: АО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1996.— 368 с.
133. Федорняк Л.С. Управління персоналом сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Л. С. Федорняк; Житомир. нац. агрокол. ун-т. - Житомир, 2010.- 20 с.
134. Формування ринкової економіки. Збірник наукових праць; Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: спец. вип. / відп. ред. О. О. Беляєв; Київський національний економічний ун-т. - К.: КНЕУ, 2005 . Т. 2: Управління персоналом в організаціях. - [Б. м.]: [б.в.], 2005. - 384 с.
135. Формування світогляду особистості. Генеза існування особистості: матеріали міжрегіон. наук.-практ. конф., (9 квіт. 2010 р.) / під ред. проф. Т. Р. Ворначевої; Краснодар. ін-т Міжрегіон. акад. упр. персоналом, Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. - Краснодар: Ноулідж, 2010. - 232 с.
136. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку [Текст]: монографія / О.О. Хандій. - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. - 240 с.

137. Хансейкер Ф. Искусство управления людьми/ Ф. Хансейкер, Э. Алессандра. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2004. - 345 с.
138. Хантсмен Д.М. Победители никогда не лгут: простые ценности, которые мы обрели в детстве, но, возможно, позабыли / Д.М. Хантсмен; пер. с англ. А. В. Дербенева. - Д.: Баланс Бизнес Букс, 2006. - 166 с.
139. Хміль Ф.І. Управління персоналом: [підручник] / Ф. І. Хміль. - К.: Академвидав, 2006. - 487 с.
140. Храмов В.О. Основи управління персоналом : [навч.-метод. посіб.]/ В.О. Храмов, А.П. Бовтрук; Міжрегіональна академія управління персоналом. - К. : МАУП, 2001. - 112 с.
141. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом : [навч. посіб]/ С. О. Цимбалюк. - К.: КНЕУ, 2009. - 399 с.
142. Червінська, Л. П.. Фактори мотивації персоналу в менеджменті / Л. П. Червінська. - К.: Правда Ярославичів, 1998. - 254 с.
143. Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении. / В.Н. Чернышев, А.П. Двинин – СПб: Энергоатомиздат. Санкт-Петербургское отделение, 1997. – 568с.
144. Шапарь В.Б. Мастерство общения и управления людьми / В.Б. Шапарь.– Х.: Книжный клуб «Клуб семейного досуга»; Белгород: ООО Книжный клуб «Клуб семейного досуга», 2010.– 416 с.
145. Шванфельдер В. Мудрость Конфуция в менеджменте. Истина и опыт в XXI веке / В. Шванфельдер. - М. ; СПб. : Диля, 2008. - 211 с.
146. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: [учеб.-практич. пособие] /С. В. Шекшня. – М.: Изд. «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. – 300 с.
147. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Задачи и структура кадровой службы. Управление дисциплинарными отношениями. Организационная деятельность отдела персонала. Образцы кадровых документов / В. И. Шкатулла. - М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1999. - 520 с.

148. Шконда В.В. Корпоративна культура в управлінні людським потенціалом: монографія / В.В. Шконда, А.В. Кальянов; наук. ред. В.В. Шконда. - Донецьк: Ноулідж, Донецьке від-ня, 2009. - 168 с.
149. Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф. д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997. — 480 с.
150. Щекин Г. Визуальная психодиагностика: познание людей по их внешности и поведению: Учеб.-метод. пособие / Г. Щекин – 2-е изд., испр. – К.:МАУП, 2001. – 616 с.
151. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: учебник / Г.В. Щекин – 3-е изд. перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 368 с.
152. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: [монографія] / Щекин Г.В. - К.: МАУП. – 2000. – 576с.
153. Щекин Г.В. Планирование и организация работы с персоналом: Учеб. пособ./ Г.В. Щекин. Межрегион. заоч. ун-т управления персоналом.- К., 1993.-92с.
154. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: [монографія]/ Г.В. Щекин – К.: МАУП, 1997. – 176с.
155. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства / В. Г. Щербак. - Х.: ХНЕУ, 2005. - 218 с.
156. Якокка Ли Карьера менеджера: nonfiction (Деловой бестселлер)/ Якокка Ли ; пер. с англ. Р. И. Столпер. - Минск : Парадокс, 1996. - 430с.
157. Янковська Л.А. Менеджмент персоналу: Підготовка та перепідготовка працівників підприємства : навч. посіб. / Л. А. Янковська. - Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2005. - 196с.
158. Яровой В.И. Менеджмент человеческих ресурсов: обзорная информ. / Межрегион. акад. упр. персоналом. Сост. В.И.Яровой; Под ред. Г.В.Щекина.— К., 1995. - 104с.
159. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г.Эмерсон / Пер. Ф.Р.Окунев, А.П.Сизов. — М.: “Бизнес-Информ”, 1997. — 197 с.

160. Bowen D.E., Lawler E.E. Total quality-oriented human resources management // Organizational dynamics. — N.Y., 1992. — Vol.20, N4. — P.29-41.

161. Cabarcos A.L., Abad J.V. La etica en la gestion de los recursos humanos// Bol. de estudios econom. — Bilbao, 1995. — Vol. 50, 155. — P. 291-300.

162. French W. The Personnel Management Process: Human Resources Administration. — Boston, 1970. — P.46.

163. Thierry D. La place reelle des ressources humaines dans las strategies d'entreprtise // Revue fr. de destion. — P., 1994. — N97. — P.43-48.

Наукове видання

**БАЛАНОВСЬКА Тетяна Іванівна
ГОГУЛЯ Ольга Петрівна
ДРАГНЄВА Наталя Іванівна
ДРАМАРЕЦЬКА Кристина Павлівна
ТРОЯН Аліна Василівна**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчальний посібник

За авторською редакцією
Підписано до друку
Ум. друк. арк.
Наклад 300 пр.

Формат.
Обл.-вид. арк.
Зам № .