

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

А.М. Березюк, Е.А. Божко, О.М. Скачков

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Навчальний посібник

Харків «ХАІ» 2011

Рецензенти: д-р екон. наук В. М. Гриньова,
канд. екон. наук, доц. Т. Г. Молодченко

Березюк, А.М.

Б 48 Менеджмент персоналу організацій [Текст]: навч. посіб. /
А.М. Березюк, Е.А. Божко, О.М. Скачков. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т
ім. М. Є. Жуковського «Харк. авіац. ін-т», 2011. – 121 с.

Згідно з вимогами галузевого стандарту МОН України систематизовано розглянуто питання з теорії й методології менеджменту персоналу, а також щодо планування кадрової роботи, технології управління розвитком персоналу організації й аспекти мотивації праці. До кожної теми запропоновано контрольні запитання, а наприкінці наведено термінологічний словник курсу «Менеджмент персоналу».

Для студентів магістратури з економічних спеціальностей очної й заочної форм навчання і фахівців системи післядипломної освіти. Може стати корисним у вивченні дисциплін з організації праці менеджера, а також при виконанні курсових і дипломних проектів.

Іл. 14 . Табл. 7. Бібліогр.: 38 назв

ББК 65.9(2 Укр.)-06

© Березюк А. М., Божко Е. А.,
Скачков О. М., 2011
© Національний аерокосмічний
університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут», 2011

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Програма курсу «Менеджмент персоналу»	7
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	8
1.1. Персонал організації й сучасна парадигма управління ним	8
1.2. Теоретичні основи менеджменту персоналу організацій	14
1.3. Маркетинг персоналу в сучасних умовах	21
2. ПЛАНУВАННЯ Й ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	28
2.1. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу	28
2.2. Кадрове й документальне забезпечення менеджменту персоналу	35
2.3. Планування й формування структури персоналу організації	40
3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	47
3.1. Адаптація і діловий розвиток персоналу організації	47
3.2. Управління службово-професійним зростанням персоналу	54
4. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	62
4.1. Управління робочим часом працівників організації	62
4.2. Створення сприятливих умов праці персоналу	69
4.3. Технологія оцінювання персоналу організації	76
5. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	83
5.1. Мотивування й стимулювання персоналу	83
5.2. Партисипативне партнерство в організації	91
5.3. Ефективність менеджменту персоналу організацій	101
Бібліографічний список	108
Контрольні запитання за тематикою курсу «Менеджмент персоналу організації»	110
Теми реферативно-пошукових розробок студентів магістратури	113
Термінологічний словник з менеджменту персоналу організації	115

ВСТУП

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент персоналу» для студентів магістратури за фахом «Економіка підприємства» створено відповідно до вимог навчально-методичної роботи з урахуванням трудового законодавства в сучасному суспільстві.

Менеджмент персоналу як сучасна наука і практика управління підприємствами, установами й організаціями передбачає створення умов для розвитку господарсько-економічної діяльності.

Виклад матеріалу в навчальному посібнику реалізовано з об'єктивних теоретико-методологічних позицій, він поєднує лекційний матеріал з питаннями для самоперевірки за тематикою курсу та з реферативно-пошуковими завданнями студентам.

Курс « Менеджмент персоналу » спирається на знання, отримані студентами магістратури упродовж вивчення цілого ряду дисциплін з економічної теорії і практики, а також з основ менеджменту й з економіки праці та соціально-трудоких відносин тощо.

Навчальний посібник підготовлено виходячи з великої кількості нормативно-правових актів, а також праць у галузі менеджменту та управління людськими ресурсами з психології і соціології праці. Таким чином, мається на меті дати студентам змогу розібратися в аспектах, що мають багатогранне наукове значення.

З п'ятьох розділів, розглянутих у посібнику, перший присвячено теоретико-методологічним питанням предмета вивчення дисципліни. У ньому розглянуто основні поняття персоналу як об'єкта менеджменту, а також показано підходи до маркетингу персоналу в умовах ринку праці й теоретичні основи, необхідні для об'єктивного розуміння закономірностей управління персоналом організацій. У другому розділі розглянуто основи щодо планування й формування структур з персоналу організацій. Третій розділ присвячено питанням адаптації і розвитку персоналу управління, його службово-професійним просуванням за діловою кар'єрою в організації. Четвертий розділ є продовженням розгляду сучасних персонал-технологій щодо створення сприятливих умов праці, атестації та оцінок персоналу. Насамкінець, п'ятий розділ присвячено мотивації і стимулюванню праці, де показано ефективність і тенденції застосування методів і підходів до партисипативного партнерства в організації, виходячи з очікування позитивних наслідків менеджменту персоналу.

Головне завдання курсу - набуття системи знань з вибору сучасних форм і методів управління персоналом організацій для створення ефективних і гнучких систем діяльності. Отже, внаслідок вивчення дисципліни «Менеджмент персоналу організацій» магістри повинні знати: методологічні основи менеджменту й психології; організаційне планування функцій і засобів управління, організацій; методи прийняття управлінських рішень,

наукові засади з підготовки кадрів та організації праці, а також, як утворити й застосувати управлінську структуру.

Також магістру слід вміти: планувати й організовувати розвиток персоналу; досягати цілей організацій шляхом формування кваліфікованого й конкурентоспроможного трудового колективу; приймати оперативні рішення у реальних ситуаціях; вміти використовувати на практиці набуті знання і досвід роботи з персоналом.

Магістру слід мати уявлення про таке: придатність суб'єктів до певних видів діяльності; методи відбору кадрів з урахуванням їхніх особливостей, а також за рівнем їхніх професійних знань, вмінь і навичок. Крім того, необхідно мати уявлення про особливості формування кадрового резерву й про планування просування персоналу по службі; про відносини людей, які виконують сумісні завдання, і про способи мотивування їх діяльності і, насамкінець, про імідж організації, фірмовий стиль і варіанти служб з управління персоналом організацій.

Для ліпшого засвоєння студентами магістратури навчального матеріалу до кожної з тем наведено контрольні запитання із самоперевірки, які дають можливість закріплювати вивчений матеріал.

У кінці навчального посібника дано термінологічний словник з основних понять, що використовуються у курсі. Автори сподіваються, що даний навчальний посібник сприятиме підвищенню рівня економічної освіти на сучасному етапі.

Скорочення і позначення

АРМ – автоматизоване робоче місце
АУП – адміністративно-управлінський персонал
БЖД – безпека життєдіяльності
ВНЗ – вищий навчальний заклад
ВПЗ – відділ праці й заробітної плати
ВУП – відділ з управління персоналом
Г.о. – грошова одиниця
ДСТ – державний стандарт
ДСТР – держстандарт з робочих документів
ЕОМ – електронна обчислювальна машина
ІТП – інженерно-технічні працівники
КВН – коефіцієнт виконання норм
КЗпП – кодекс законів про працю
КТВ – коефіцієнт трудового внеску
ЛКП – лічильно-контрський персонал
МОП – міжнародна організація праці
НДІ – науково-дослідний інститут
НОП – наукова організація праці
НТП – науково-технічний прогрес
НТБ – науково-технічна бібліотека
ОЗОЗ – організація з охорони здоров'я
ОПР – особа, що приймає рішення
ОТЗ – організаційно-технічні заходи
ПВП – промислово-виробничий персонал
ПТУ – професійно-технічне училище
СБП – система бездефектної праці
СП – сумісне підприємство
ССНЗ – середній спеціальний навчальний заклад
УСПП – українська спілка промисловців і підприємців
ФЕС – фонд економічного стимулювання
ФЗП – фонд заробітної плати
ФОП – фонд оплати праці
НР – менеджер вищого рангу
РС – персональний комп'ютер
RR – паблік рілейшенз

Програма курсу «Менеджмент персоналу»

Розділ	Тема курсу	Кількість навчальних годин	У тому числі		
			лекції	практика	самостійна робота
Перший розділ	1.1. Персонал організації і сучасна парадигма управління ним	8	1	2	5
	1.2. Теоретичні основи менеджменту персоналу організації	10	2	2	6
	1.3. Маркетинг персоналу в умовах ринку праці	8	2	2	4
Другий розділ	2.1. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу організації	8	1	1	6
	2.2. Кадрове й документальне забезпечення менеджменту персоналу	10	2	1	7
	2.3. Планування й формування структури персоналу організації	10	2	1	7
Третій розділ	3.1. Адаптація і розвиток персоналу організації	10	4	3	3
	3.2. Управління службово-професійним просуванням персоналу	10	2	4	4
Четвертий розділ	4.1. Управління робочим часом працівників організації	8	2	4	2
	4.2. Створення сприятливих умов праці	8	2	1	5
	4.3. Технології оцінювань персоналу організації	10	2	5	3
П'ятий розділ	5.1. Мотивування й стимулювання персоналу організації	10	4	2	4
	5.2. Партисипативне партнерство в організації	12	2	2	8
	5.3. Ефективність менеджменту персоналу організації	12	2	2	8
Усього:		134	30	30	74

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Персонал організації й сучасна парадигма управління ним

Для досягнення ефективності управління персоналом організації менеджери з персоналу мають враховувати цілу низку організаційних умов з впливу чинників макро- і мікроекономічного середовища. Відомо, що процеси управління складаються з п'яти основних функцій, що виконують менеджери: це - планування, організація і керування персоналом, а також мотивування праці й контроль виконання завдань.

Дисципліна курсу «Менеджмент персоналу» перелічені функції розглядає у рамках сучасного управління, яке має відповідати концепціям і методам, що охоплюють такі завдання:

- аналіз характеру робіт, які виконує кожен із співробітників;
- планування потреб у персоналі та відбір кандидатів для робіт;
- наймання співробітників з попередньо відібраних кандидатур;
- орієнтування і навчання нових працівників організації;
- управління оплатою праці;
- забезпечення мотивації та пільг співробітникам;
- оцінювання виконаних робіт за кількістю та якістю;
- спілкування, навчання і розвиток персоналу;
- створення у співробітників почуття відповідальності за наслідки роботи;
- турбота про здоров'я і безпеку співробітників;
- налагодження соціально-трудових відносин у колективі організації.

Узагальнену схему класифікації персоналу сучасних організацій зображено на рис. 1.1. Слід зауважити, що згідно зі словником С. Ожегова назви «персонал», «кадри» або «штат» є синонімами.

Адміністративно-управлінський персонал виконує трудові функції шляхом оброблення інформації і використання науково-технічних засобів управління підприємством.

При цьому топ-менеджери зайняті вивченням проблем управління, створенням і зміною нової інформації, а також підготовкою і прийняттям управлінських рішень, реалізацією контролю за їх виконанням згідно із законодавством. Керівники користуються юридичними правами прийняття рішень, маючи у підпорядкованості штат співробітників. Лінійні керівники є відповідальними за вирішення усіх функцій управління, а функціональні керівники здійснюють тільки окремі функції управління.

Фахівців залежно від наслідків їх праці можна поділити на дві такі групи:

- функціональні фахівці з управління, результатом якого є саме управлінська інформація (у тому числі економісти, фінансисти, бухгалтери, маркетологи та ін.);

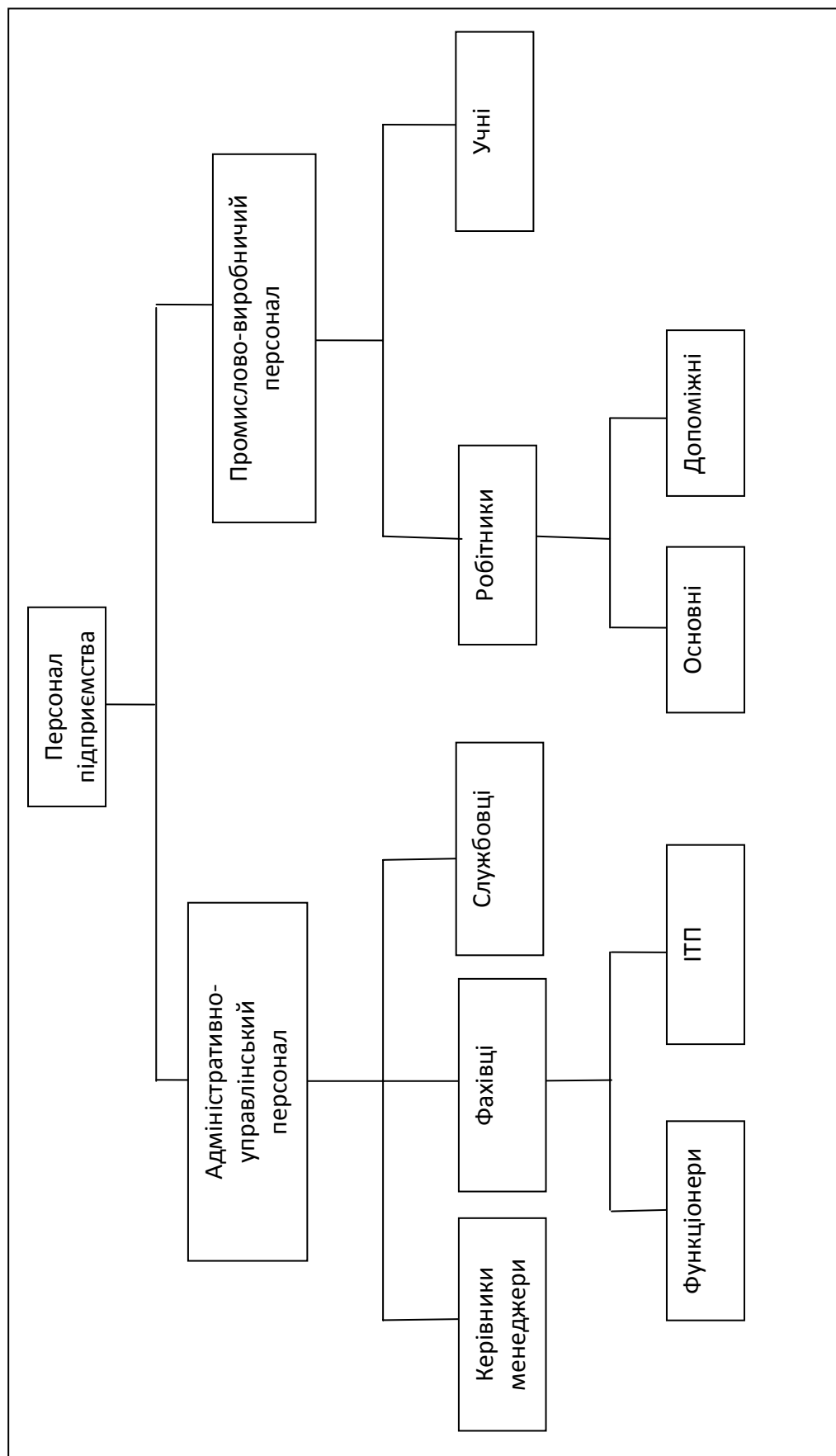


Рис. 1.1. Схема класифікації персоналу промислових підприємств

- ІТП, результатами діяльності яких є, у першу чергу, конструктивно-технологічна та проектна інформація.

Службовці є технічними виконавцями (за класифікацією МОП), які здійснюють допоміжні роботи в управлінських процесах – це оператори, секретарі, коменданти, комірники, кур'єри та ін.

Промислово-виробничий персонал безпосередньо зайнятий трудовими процесами з випуску основних виробів (основні робітники), а також із забезпечення виробничого процесу (допоміжні робітники). Крім того, сюди відносять учнів на виробництві та молодший обслуговуючий персонал – прибиральники, охоронці тощо.

Сучасна тенденція полягає у відході від споживацького відношення до працівників як до трудових ресурсів у напрямку гуманістичного сприйняття персоналу підприємств як головного з їх компонентів, що має унікальні якості та великі потенційні можливості.

Оскільки найважливіша мета управління підприємством або організацією є отримання найліпших результатів від співробітників, то менеджмент персоналу стає невід'ємною складовою у роботі.

Таким чином, специфіку менеджменту персоналу організацій можна систематизувати через такі невід'ємні його властивості:

- будь-яка керуюча дія щодо персоналу є взаємодією між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом;
- вірогідний характер прогнозування поведінки персоналу й складність визначень його потенціалу;
- залежність поведінки й властивостей діючого персоналу від організації праці й налагодження комунікацій у трудовому колективі;
- вплив на персонал не лише самих виробничих умов, а й усього зовнішнього середовища.

Тому для управління персоналом сучасної організації необхідні знання і досвід, які важко наперед прогнозувати, оскільки люди постійно змінюються, а керівники та фахівці зобов'язані постійно домагатися додаткової корисності для своїх співробітників за умов успішного менеджменту.

У теорії і практиці сучасного менеджменту поступово змінився цілий ряд парадигм управління – з економічної, організаційної і гуманітарної систем організації, у межах яких виділено чотири концепції з кадрових функцій (табл. 1.1):

- економічна – концепція з використання трудових ресурсів (яка панувала з кінця ХІХ століття і до 60-х років ХХ століття);
- управління персоналом (з 20-х років ХХ століття) або управління людськими ресурсами (з 50-х років ХХ століття), які є організаційними концепціями;
- гуманістична концепція – з управління кожною людиною (почала діяти з 60-х років ХХ століття й використовується дотепер).

Компоненти систем управління персоналом організацій

Концепції Компоненти	Економічна	Організаційні		Гуманістична
		адміністративна	соціальна	
Роль і місце людини	Елемент трудового процесу, чинник виробництва	Ресурси організації - елемент формальної структури	Ресурси організації – елемент соціуму колективу	Головний суб'єкт, член «організації-родини»
Функція менеджменту	Використання трудових ресурсів	Керівництво персоналом	Керівництво людськими ресурсами	Керівництво людиною
Зміст управління	Організація праці та заробітної плати	Управління життєвим циклом людини у робочий час	Комплекс управління колективом	Самоуправління колективу
Підрозділи організацій	ВПЗ	Відділ кадрів	Відділ кадрів і профком	Колектив
Важелі стимулювання	Заробітна плата за робочий час	Повноваження, відповідальність, «заслуги»	Мотивування з моральних стимулів	Організаційна культура і якість трудового життя
Теоретичні основи	Економічна теорія Тейлора	Бюрократична теорія організації	Постбюрократична соціологія праці	Соціальна психологія
Навчання персоналу	Попередня підготовка	Перепідготовка персоналу	Підвищення кваліфікації кадрів	Неперервне навчання на робочих місцях
Приклади застосувань у сучасній організації	Масове виробництво з рутинною технологією (стандартний бізнес)	Великі фірми	Середні підприємства, у тому числі високотехнологічних галузей	Мале підприємство з прикладними і фундаментальними науками

Зміст переходу від економічної концепції через бюрократичні організації до гуманістичної парадигми полягає у створенні так званої «організації-родини», започаткованої філософією японського менеджменту, за якою організація призначена для людини, а не навпаки. При цьому основними діючими чинниками, які впливають на персонал організацій, стають складові організаційної культури, що й утворює морально-психологічний клімат у колективі організації та визначає «якість трудового життя».

Кадрова служба сучасних організацій за ринкової економіки спирається на дослідну базу, консультативну допомогу та управлінську інфраструктуру. А розроблення стратегій управління персоналом здійснює вище керівництво даної організації.

Таким чином, маємо дві різні позиції людей у суспільному виробництві:

1) людина як один з ресурсів виробничої системи (це так звані трудові ресурси або людський капітал);

2) людина як особа з потребами, мотивами, цінностями й відносинами, яка є головним суб'єктом управління (це вже персонал організацій).

Виходячи з теорії систем, виділимо ще дві діючі підсистеми: економічну та соціальну. В економічній підсистемі основними є проблеми виробництва, обміну, розподілу й споживання матеріальних благ, а персонал розглядають як елемент виробництва. Щодо соціальної підсистеми, у якій основними є питання відносин людей, соціальні групи та персонал розглядаються як головна складова організації, що утворюється з неповторних особистостей.

Оскільки сучасна організація підприємств є адаптованою до ринкових відносин і конкуренції, то чинники ринкового успіху визначають умови виживання і кожний з них досягається унаслідок діяльності їх співробітників, тобто саме персоналу. Тому критичними чинниками успіху, без яких неможлива й конкурентоспроможність, стають розвиток персоналу, інновації, сильні й надійні партнери (постачальники, субпідрядники, корпорації тощо), орієнтація на клієнтів, а також і собівартість продукції, швидкість у постачанні, стан логістики та рівень кваліфікації персоналу тощо.

Організація мусить бути динамічною як ринок і адаптивною не тільки до можливих змін, але й до їхньої швидкості. Для цього потрібен мобільний організм зі стійким оновленням завдяки безперервному розвитку.

Традиційні організації були побудовані на бюрократичній ієрархії виконань, зорієнтованих на структуру управління і контроль задач, які були стабільними й насамперед зафіксованими за виконуючими підрозділами.

Сучасна організація нового типу має бути спрямована на координацію процесів і персоналу у демократичному стилі адаптації, коли результати визначаються розвитком персоналу. І тепер актуальність менеджменту персоналу зумовлена тим, що процеси трансформації сучасної організації неможливі без змін у вимогах до співробітників і до адміністративно-управлінського персоналу у першу чергу, яким слід мати інноваційні здібності, вміння вирішувати конфліктні ситуації, щоб утворювати поєднану команду й організовувати її колективну діяльність. Таким чином, сучасний напрямок розвитку персоналу пов'язаний з орієнтуванням у внутрішньому середовищі підприємства, яке може бути подане у вигляді п'яти модулів (рис. 1.2).

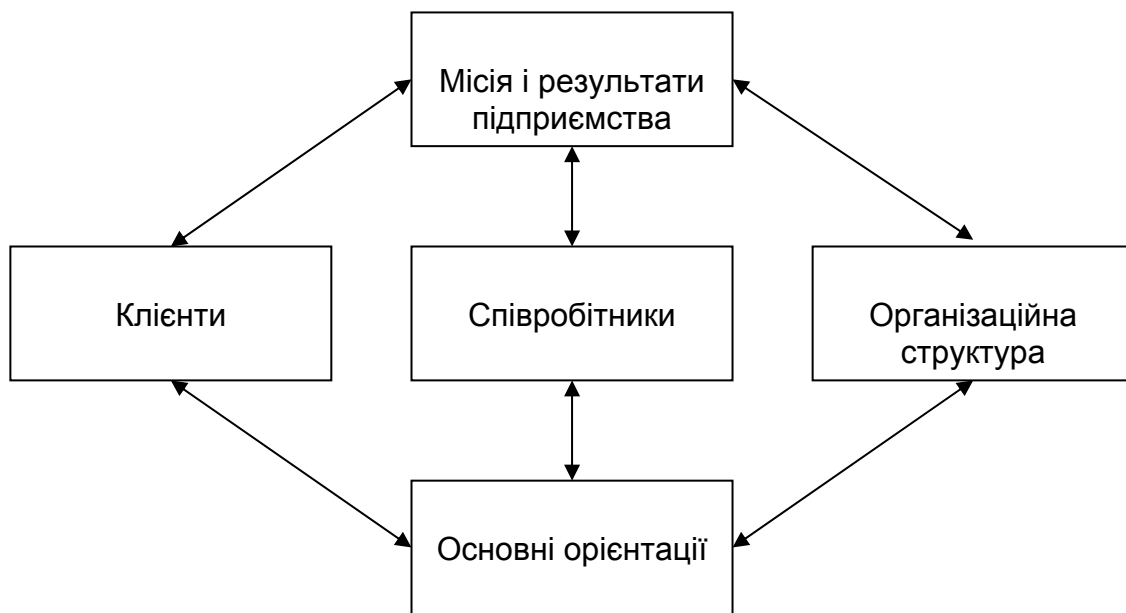


Рис. 1.2. Складові модулі внутрішнього середовища підприємств

Актуальність напрямків розвитку менеджменту персоналу пов'язана з ринково-орієнтованими змінами у економіці й техніці, а також у соціальній сфері та правових відносинах. При цьому перехідні процеси у суспільному житті й політико-правових відносинах породжують нові проблемні напрямки в управлінні: по-перше, це стратегічний менеджмент персоналу та індивідуальне планування кар'єри самого менеджера, а по-друге, це техніка кадрового регулювання й управління інтелектуальним капіталом, а також і управління персоналом у сучасний економічно складний період.

Вирішення цих непростих проблем має бути оснований тільки на новому сприйнятті співробітниками своїх ролей і на їхньому самоусвідомленні. Дійсно, на сучасний стан людини у виробництві уже впливають такі обставини:

- 1) накопичення у руках працівника великих сил (енергетичних, військових, екологічних, економічних наслідків тощо);
- 2) вирішальна роль персоналу у генерації інноваційних ідей і у сприйнятті та реалізації важливих рішень, а також пов'язана з цим ефективність інвестицій у персонал організацій;
- 3) суспільний розвиток і підвищення якості робочої сили утворюють і основну мету сучасної цивілізації;
- 4) підвищена увага до етики бізнесу, відносин з клієнтами й акціонерами та до значної правової підготовки персоналу.

Працівники XXI століття - це кваліфікований персонал з потребами якісного рівня життя, з одного боку, і з підсиленням конкурентної боротьби на ринку праці – з іншого. Тому менеджмент персоналу має створюватися за рахунок освіченості, професійної кваліфікованості, психометричних ха-

рактеристик управління людськими активами, для чого кадрова політика підприємств як сукупність адміністративних і моральних норм поведінки на робочих місцях також матиме демократизацію своєї спрямованості. Від цього залежить не тільки розвиток людського капіталу, що є основним організаційним ресурсом, але й зміни пріоритетів сучасних організацій. То ж організаційна культура перестає бути авторитарною і акцент буде зроблений на заохоченні особистої зацікавленості й відповідальності за особистий внесок кожної людини у підсумкові результати діяльності даного підприємства (організації).

Таким чином, персонал організації та її розвиток становитимуть основу організаційного ресурсу внаслідок вивіреного, науково-обґрунтованого менеджменту персоналу підприємств, установ та організацій сучасності.

1.2. Теоретичні основи менеджменту персоналу організацій

Особливість вільної ринкової економіки полягає у змінності, невизначеності середовища, що оточує організацію. Тому самостійність підприємств за умов ринкової конкуренції (натомість так званого принципу демократичного централізму) спричиняє необхідність у гнучкості виробництв і насамперед в управлінні ним. Для цього потрібні більш кваліфіковані трудові ресурси, тобто сучасний персонал організації. Принциповими й змістовними щодо управління персоналом стають (як то було й раніше) такі співвідношення цілей підприємств із завданнями менеджменту персоналу: наймання працівників на роботу, оцінювання його якостей з оплатою праці, а також і професійна підготовка кадрів. Це все стає інструментами менеджменту людських ресурсів на новому рівні.

У 60-ті роки ХХ ст. американський соціолог праці Ф. Майлз протипоставив (і таким чином доповнив його) відомому у вивченні трудових відносин поняттю «людські відносини» (тобто створення оптимальних умов для працівників) модель «людського ресурсу», у якій співробітники стають джерелом невикористаних резервів, а також дають додаткову можливість раціоналізації у плануванні та прийнятті рішень, тобто в удосконаленні структур підприємства. Таким чином, задоволеність співробітників уже стала не тільки їх важливою метою в організації (як у моделі людських відносин), але й результатом особистої зацікавленості кожного працівника (за моделлю людських ресурсів).

Школу наукового менеджменту як одну з впливових соціологічних шкіл створено у 20-ті роки ХХ ст. Ф. Тейлором, який розподіляв операції і наймав добре підготовлених операторів на конвейери із дуже вузькою спеціалізацією. Працю таких операторів зведено до найпростіших навичок. Так, подальше зростання вимог до якості ускладнює її стимулювання. У

30-ті роки Е. Мейо на підприємстві “Western electronic company” (м. Чикаго, США) провів так званий Хоторнський експеримент з підвищення продуктивності праці. У результаті цього виявилось, що, крім гарних умов праці на робочих місцях (тобто за моделлю людських відносин), потрібні чіткий розподіл відповідальності за результати праці (насамперед з юридичного боку) і добре матеріально-технічне забезпечення виробництва. Головним у цьому є ліпша робоча сила. Таким чином, людина як розумний, мислячий працівник постає у основі менеджменту персоналу, а в моделі «людських відносин» виробнича організація розглядається як трудова спільнота, колектив, у якому мають бути сприятлива робоча атмосфера й соціальна гармонія. А наявність цього вже й само здатне спонукати до підвищення результатів діяльності.

Але ж через деякий час після впровадження заходів з групового навчання робітників, дій робочих нарад і рад підприємств за участі робітників витрати на таку «соціальну організацію праці» за 60–80-ті роки ХХ ст. (коли саме наставав цикл економічної кризи) виявилися невимірними щодо отриманих від цього наслідків. То ж, крім турбот про атмосферу у колективі, стала потрібна і так звана «нова діловитість» безпосередньо в організації виробництва й у підвищенні його рентабельності, а головне – у залученні якісних кадрів для ефективності моделі «людські ресурси».

Оскільки економічну культуру удосконаленого підприємства створює його відмінний персонал, то у складних, заплутаних і нестабільних ситуаціях ринку це стає стратегічно й життєво важливим для підприємств, щоб ефективніше користуватися чинниками людських ресурсів. Бо саме конкурентні переваги, створювані персоналом, відрізнятимуть конкурентоспроможне підприємство від посередніх або ж і таких з них, що вважаються нормальними організаціями.

Мобілізація співробітників через менеджмент персоналу завдяки активній роботі лінійних керівників виробництва проводиться як наслідок таких трьох особливостей роботи з кадрами:

- по-перше, саме трудові чинники є джерелами доходів (а не лише статтею витрат);
- по-друге, щоб кожний з працівників зміг особисто примножувати загальний результат, йому слід створювати відповідні умови на робочому місці;
- по-третє, соціальна політика має бути спрямована на інтеграцію із загальною цілеспрямованою політикою кожного підприємства.

Разом дія цих особливостей становить «менеджмент людських ресурсів». Але для нової філософії менеджменту персоналу потрібні і мінімум контролю над дієвим персоналом, і добра мотивація й стимулювання праці – це по-перше. Тоді, намагаючись здійснити загальні цілі підприємств, активні співробітники самі слідкуватимуть за результатами, тобто вони ста-

ють відповідальними за процес праці. Для цього і структура організації, і політика підприємства із праці мають передбачати особисту ініціативу працівників і заохочення їх в оплатному просуванні найуспішніших з них – це по-друге. І, насамкінець, топ-менеджери, які заявляють напрямки розвитку підприємств, визначають їх кадрову політику, що є реагуванням управлінців на зміни умов роботи в організації відповідно до цілей підприємства (наприклад, коли слід перекваліфікувати кадри або найняти нових працівників за попередньо розробленими планами й програмами) – це є третій постулат.

Таким чином, спрямованість менеджменту ресурсів від кадрової політики можна подати як схематичні зміни у сприйманні місця людини у сучасному процесі виробництва (рис. 1.3).

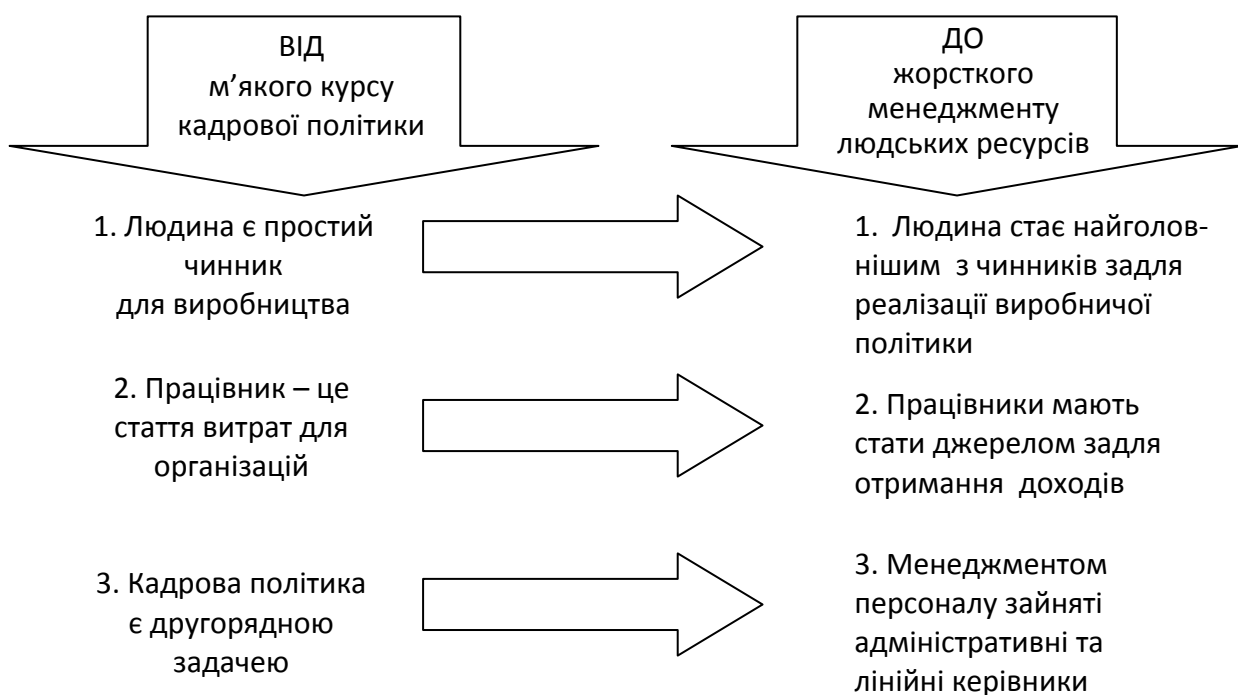


Рис. 1.3. Зміни у сприйманні місця людини у сучасному виробництві

Оскільки індивідуальний підхід у підприємств як до цінних ресурсів, що дають доходи, ще дозволяє досягти ліпших результатів з утримання на ринку, то у вільній ринковій економіці до професійних обов'язків менеджерів виробництв належить і управління своїми людськими ресурсами. Для виконання цих завдань вони користуються послідовно пов'язаними ключовими елементами, які називаються у своїй сукупності «циклом менеджменту людських ресурсів». До такого циклу віднесено такі ключові елементи: відбір кадрів, навчання і підвищення їх кваліфікації, оцінювання професійних якостей працівників і винагороди, мотивування й стимулювання економічної ефективності праці (рис. 1.4).

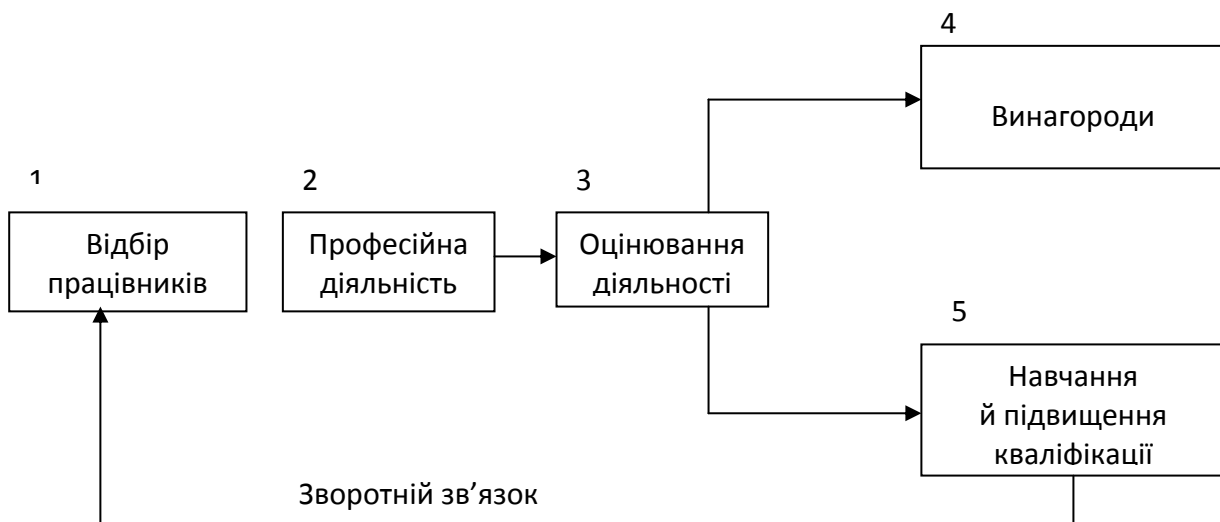


Рис. 1.4. Схема менеджменту персоналу організації

Як бачимо зі схеми, у цій системі має бути циклічна, постійно повторювана робота, спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, що стає задіяною через його організаційну структуру. У цьому й полягає обов'язкова але недостатня умова конкурентоздатності підприємства, де саме менеджери формують стратегічні цілі усіх підрозділів, а кадрові співробітники самостійно здійснюють її як персонал, що формулює вирішення конкретних задач у відповідях на такі запитання:

- 1) що має бути досягнуто у майбутньому на підприємстві та в його підрозділах?
- 2) які слід мати знання, вміння і навички персоналу та як ними володіють наявні співробітники?
- 3) що планувати – чи заміну персоналу, чи перепідготовку тих, яких уже маємо?
- 4) як мотивувати, стимулювати й корегувати роботу колективу?

Виходячи з особливостей і положення своєї організації в оточуючому середовищі, тобто з наших конкурентних переваг і рівня конкурентоспроможності на ринках постачальників, конкурентів і споживачів, проводять і аналіз структур підприємства та культури виробництва. Питання аналітичної роботи при цьому - це які існують взаємозв'язки між підрозділами та які складові культури виробництва (історія, норми, цінності й перспективи), а також якою є гнучкість структур підприємства для пристосування до нових змін та як приймаються рішення – через бюрократичні норми чи завдяки творчості?

Крім того, аналізують чіткість визначення задач співробітників (має бути розподіл простих і складних функцій) і відношення людей до трудових внесків і результатів робіт, їх організованість. А найважливіше для аналі-

тика - це визначити зв'язок цих аспектів з місією та цілями даного підприємства.

Наступні питання з планування людських ресурсів, коли цілі, задачі й структура підприємства втілюються у напрямку кадрового менеджменту, прогнозують попит і пропозицію людських ресурсів підприємства й складають схему забезпечення кадрами із з'ясуванням напрямків, а також калькуюють витрати на персонал – із набору й відбору, навчання і перепідготовки, на керівництво цими роботами.

Потім розглядають наявні людські ресурси на компетентність за знаннями й досвідом, їхню зацікавленість у досягненнях підприємства та чи психологічно вони готові до змін, чи уявляють корисність новацій. Тобто як відповідатимуть наявні кадри потрібній культурі виробництва під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників.

Насамкінець, задача менеджера - обрати правильний стиль керівництва, дієві засоби інформування співробітників про цілі підприємства та плани роботи й досить ефективно використовувати перелічений інструментарій менеджменту людських ресурсів (рис. 1.5).

Умілі дії керівництва визначають діяльність і поведінку працівників щодо господарчої, виробничої і комерційної сфери й таким чином створюють ефективну мотивацію та результативність робіт. Тобто менеджмент взагалі, а персонал-менеджмент окремо використовують працю, інтелект і мотиви поведінки персоналу.

Принципово розрізняють три методи управлінського впливу на людину:

- 1) адміністративне примушення (за ієрархією прав) із жорстким контролем виконання завдань;
- 2) соціально-економічне спонукання (виходячи з ринкової культури), що ґрунтується на рівноправності інтересів при купівлі й продажу;
- 3) переконання через набуті суспільством людські цінності та норми, засвоївши які людина буде вести себе саме так, як треба.

Слід зазначити, що аналогічною є і структура нормативно-правової системи сучасного суспільства, до якої належать формалізоване нормативне право, підсистема соціологічних пріоритетів і моральна школи права.

Тому метою дисципліни «Менеджмент персоналу» є, по-перше, аналіз її з позицій систематичного підходу, а по-друге – набуття потрібного рівня та обсягів професійних знань і навичок для ефективного управління колективом. А оскільки не може існувати тайн ефективного управління людьми, що можуть бути застосовані універсально, то слід розглянути еволюцію управлінських шкіл у послідовності формування професійної діяльності менеджерів (починаючи з ХХ ст.) за чотирма етапами:

- 1) наукова й класична школи управління;
- 2) школа людських відносин і розвитку поведінкових наук;
- 3) кількісний підхід до процесів управління;

4) теорія систем і ситуаційний підхід.

Але історія людства показує і такі приклади, як прадавнє управління будівництвом величезних пірамід у Єгипті та в Латинській Америці, норми римського права та життєздатність релігійних структур протягом довгих століть.

Оскільки об'єктами сучасного управління є техніка та люди, то й успіхи наукового управління відповідно пов'язані з інженерними науками, математикою, фізикою, а також і з гуманітарними дослідженнями психологів, соціологів, екологів тощо (наприклад, ергономіка). Розгляд хронології й змістовності чотирьох наукових шкіл з підходів до управління трудовими колективами у скороченому викладенні такий.

Щодо школи наукового управління Ф. Тейлора (10 – 20-ті роки ХХ ст.) уже були пояснення, а класична школа А. Файоля започаткувала саме науки з планування й організації трудових колективів і в середині минулого століття прийшла до ідеї гармонізації персоналу в організації. Неокласична школа людських відносин (1930 – 1950 рр.), за Е. Мейо, виявила, що взаємодії між працівниками є значно дієвішим, ніж керівні впливи, а за А. Маслоу враховувалися людські інтереси й потреби (за Фрейдом також). Представники поведінково-біхевіористського напрямку Мак Грегор і Ф. Герцберг розглядали зміст роботи та якість трудового життя, коли є усвідомлення працівниками своїх можливостей, що необхідні для управління організацією, а це приводить до підвищення ефективності людських ресурсів.

Сучасні кількісні методи дослідження операцій і моделювання організацій (починаючи з 50-х років минулого століття) передбачають таку методичну послідовність: постановка проблемної задачі й розроблення моделі ситуації із завданням кількісних значень змінних і з прийняттям обґрунтованих рішень у складних умовах.

Функції адміністративного управління у наш час передбачають планування й організацію, а також розпорядження, мотивацію, координацію і контроль виконання та ще й комунікативні функції, дослідження з оцінюванням і прийняттям рішень. Крім того, менеджмент організацій займається і підбором персоналу, представницькими функціями та укладанням угод.

Планування – це спосіб, як забезпечити єдність зусиль персоналу на досягнення цілей організації. Організація – це структура завдань конкретним працівникам, які є відповідальними за результат особисто. Мотивація – спосіб задоволення потреб працівників через хорошу роботу, а також створення внутрішніх особистих мотивів до діяльності. Контроль є процес забезпечення того, що організація досягає цілей за трьома аспектами:

- встановлення точного стандарту й мети за планом;
- вимірювання й порівняння досягнень за планом;

- у разі необхідності – корегування, у тому числі за ситуаціями з переглядом плану.

Пов'язуючи ці процеси у менеджменті персоналу організації, складають суть управлінської діяльності, оскільки керівник має переглянути безліч варіантів рішень, щоб знайти правильні дії організації у заданих цим варіантом часі та місці.

Прийняти управлінське рішення з ряду можливих альтернатив – це, значить, вибрати, як і що планувати, організовувати, мотивувати й контролювати. Враховуючи те, що це стає складною інтелектуальною розробкою, основною умовою ефективності є адекватність точної інформації з вихідних даних. Єдиний спосіб отримання такої інформації є комунікація – тобто процес обміну змістовними значеннями інформації між людьми, оскільки в основному якість відношень між ними є функцією чіткості й чесності особистих відношень. Тому ефективність організації, її структура й взаємовідносини персоналу залежать від якості та ефективності комунікацій між ними. А щоби підвищувалися шанси успішності виконання рішень керівництва організації, потрібно спрямовувати завдання виконавцям з обґрунтуванням управлінських рішень, щоб працівники розуміли, яка винагорода буде за хорошу роботу, тобто щоб їх мотиви відповідали цілям організації.

Як функція контролю комунікація дає менеджеру інформацію про виконання завдань, тобто визначає, чи є досягнутими цілі організації у даному разі.

Виходячи з теорії системного підходу в управлінні, організація є системною цілісністю, у якій люди (персонал) стають соціальними компонентами, що взаємодіють з технічною підсистемою й утворюють з нею соціотехнічну систему. Оскільки соціотехнічна система обмінюється із зовнішнім середовищем енергією, інформацією, матеріалами, працівниками, то це - самозабезпечуюча відкрита система з проникненнями, обмеженнями і її пристосовність і виживання залежать від зовнішнього світу й внутрішніх підсистем, а також їхніх[складових елементів.

Щоб ефективно користуватися системним підходом, керівники й фахівці мають знати, які складові частини організації як системи впливатимуть на результат у певних ситуаціях. Оскільки робота з менеджменту персоналу є якісною, то з перетворенням входів до системи утворюється їхня додаткова вартість і з'являються такі доповнюючі виходи: прибутки, зростання частки на ринку та розвиток організації, а також задоволеність працівників і реалізація соціальної місії цієї організації.

В основу ситуаційного підходу до управління (з 60-х років ХХ століття) покладено конкретні обставини, що впливають на організацію тепер або у майбутньому. Інтегруючись з іншими підходами до управління та з потрібними дисциплінами, сформовано таким чином спосіб усвідомлення організаційних проблем і їх вирішень. Унаслідок цього керівництво має ви-

значити структуру організації і заходи з управління у даній ситуації, щоб ефективно досягати цілей організації.

Методологію ситуаційного підходу складено з чотирьох послідовних умов до діяльності керівництва: на першому кроці керівнику слід бути професіоналом з індивідуального й групового управління і системного аналізу, кількісних методів планування і контролю рішень; по-друге, слід передбачити позитивні та негативні наслідки, оскільки працівники можуть бути й сильними, а також і слабкими; по-третє, треба правильно визначити важливі чинники й можливі ефекти від них; по-четверте, слід знати, як уміти мінімізувати недоліки з ефективності організації і втрати у заданій ситуації.

Управління існує стільки ж, як і організації, тобто багато століть, але наука управління виникла тільки у 1910 р., коли наукове управління було сконцентроване на підвищенні ефективності на усіх рівнях. Класична школа управління намагалася визначити універсальні принципи адміністративного управління організацією. Однак ці школи ігнорували зовнішнє середовище організації й не гарантували успіх за будь-яких ситуацій.

У науці управління використовуються кількісні методи побудови моделей і використання орієнтирів для сприяння прийняттю обґрунтованих рішень, таким чином доповнюються концептуальні основи з процесного, системного, ситуаційного управління.

Організація як відкрита система отримує ресурси із зовнішнього середовища, обробляє їх і видає товари й послуги у зовнішнє середовище внаслідок взаємодії елементів системи.

У ситуаційному підході до управління ширше використовується теорія систем внаслідок впливу на реорганізацію основних внутрішніх і зовнішніх змінних – це є методи й концепції ситуативного мислення. З урахуванням особливостей кризи й перехідного періоду в економіці країни слід знаходити застосування такого раціонального методу, як менеджмент персоналу організацій.

1.3. Маркетинг персоналу в сучасних умовах

У ринковій економіці умови праці, робочі місця і розвиток персоналу стають продуктами маркетингової діяльності. Щодо саме маркетингу персоналу, то це є управлінська діяльність, спрямована на тривале забезпечення організації (підприємства) людськими ресурсами. При цьому керуються стратегією, зорієнтованою на життєві й трудові запити працівників, що одночасно відповідає потребам організації й охоплює таким чином цілі і товарного, і фінансового маркетингу. Тобто робоче місце трактоване як таке, що стало продуктом продажу на ринку праці, а маркетинг персоналу має відтворити відповідну інформаційну базу з наслідків досліджень внут-

рішнього та зовнішніх ринків праці, а також сформувати привабливу характеристику роботодавця через ЗМІ.

Для визначення складу та змістовності маркетингу персоналу враховують два основних принципи щодо широкого та вузького розуміння його.

За першим принципом маркетинг персоналу у ширшому його розумінні розглядає філософію та стратегію управління людськими ресурсами, які мають стати «клієнтами» організації. Як творчий чинник виробництва він потребує цілеспрямованого розвитку. Тому маркетинг персоналу на відміну від адміністративно-командних концепцій керівництва має бути активною формою соціально-обмінних процесів між підприємствами (організаціями) і ринком робочої сили. Оскільки за менеджментом персоналу організації слід забезпечувати оптимальне використання наявних людських ресурсів, створюючи умови праці, що сприяють їхній ефективності й професійно-кваліфікаційному зростанню працівників, їхньому подальшому просуванню на виробництві, то за таких наслідків маркетингу персоналу нібито реально здійснюється передавання робочих місць підприємства, тобто продаж їх найнятим співробітникам.

За другим принципом передбачається вужче розуміння маркетингу персоналу як однієї з функцій служб персоналу, спрямовану на визначення й покриття потреб у робочих професіях і у фахівцях відповідної кваліфікації. Для здійснення цього на підприємстві потрібно виділити цілеспрямовану службу, яка не буде зайнятою в інших напрямках кадрової політики.

На маркетинг персоналу поширюються норми й характеристики загального маркетингу: організована поведінка, активний вплив на ситуацію, систематичне збирання й оброблення інформації та диференційовані дослідження ринку з урахуванням динаміки змін соціальних цінностей тощо.

Але для цього інструментарій, що використовується у маркетингу персоналу, має відповідати таким вимогам: орієнтування на фірмові цілі та цінності; спрямованість на поставлені цілі кадрової політики організації; відповідність інтересам окремих категорій персоналу; мотивування персоналу, його професійна підготовка й подальше просування по службі; інтегроване й скоординоване використання персоналу організації й постійна готовність менеджменту до безперервного розвитку й модифікацій.

Одна з найголовніших функцій маркетингу персоналу полягає у виконанні ситуацій на ринках праці й освітніх послуг для відшукання можливостей покриття потреб організації у кадрах (рис. 1.5). З неї випливатимуть три основних завдання маркетингу персоналу:

1) дослідження ринків для визначення можливостей покриття поточних і перспективних потреб організації у персоналі за професійним і кваліфікаційним розподілом;

2) вивчення перспектив виробництва та визначення кількості нових робочих місць, а також вимог до рівнів підготовки персоналу;

3) визначення витрат на залучення й використання персоналу із наданням характеристик, що відповідають потребам організації.

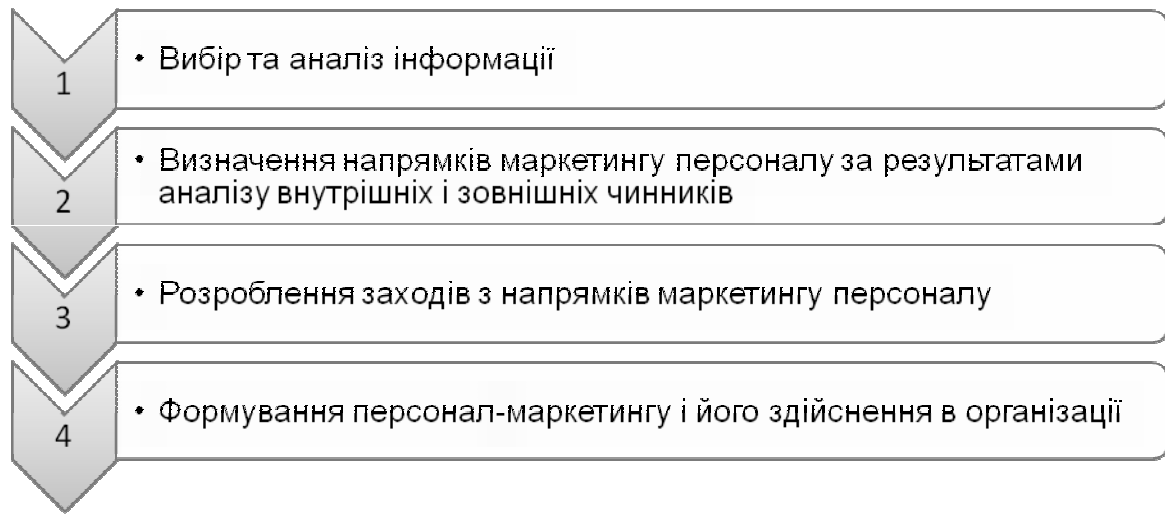


Рис. 1.5. Схема маркетингової діяльності служби управління персоналом

Унаслідок виконання таких завдань з маркетингу персоналу створюється база щодо рекламування, підбору й комплектації кадрів, їх професійного навчання й атестації співробітників, просування фахівців, а також щодо формування кадрового резерву персоналу.

Слід відзначити, що на підприємствах країн Євросоюзу, Японії і США застосовують різні підходи до задоволення потреб у персоналі. Наприклад, у Німеччині підприємства у більшості випадків віддають перевагу внутрішнім джерелам персоналу, оскільки там досить сильні професійні спілки, але формалізовані умови прийому на роботу є рівнозначними для усіх її пошукачів. У Японії потреби у персоналі задовольняються в основному тільки за рахунок співробітників, що зростають професійно, оскільки там домінує політика «пожиттєвого найму», а також і з огляду на те, що система освіти готує майбутніх працівників як фахівців широкого профілю. Щодо американських фірм, там вважають однаковими і внутрішні, і зовнішні джерела персоналу та надають рівні можливості пошукачам посад.

За інформаційною функцією маркетингу персоналу створюється інформаційна основа з сегментування ринку та з комунікації за категоріями персоналу. Ця функція реалізується за наслідками вивчення і робочих місць, і посадових вимог, і з досліджень внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, а також із досліджень ринків праці.

Джерела вітчизняних маркетингових інформаційних систем для менеджменту персоналу організацій такі:

- аналітичні матеріали Міністерства праці й соціальної політики, «Ринок праці України», щорічник Держкомстату, а також інших органів виконавчої влади;

- навчальні плани й програми з підготовки робітників і фахівців у ПТУ, ССНЗ і ВНЗ, а також післядипломної освіти;
- інформаційні повідомлення центрів державної служби, молодіжних центрів зайнятості та кадрових агентств;
- фахові журнали, часописи та довідники (журнал «Україна: аспекти праці», газети «Урядовий кур'єр», «Праця й заробітна плата», інформаційні бюлетені «Людина і праця»);
- тематичні аналітичні огляди НТБ з маркетингу персоналу, з ринку освітніх послуг, ринків праці;
- матеріали науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів з маркетингу і менеджменту персоналу, ринків праці тощо;
- рекламні матеріали ПТУ, ССНЗ і ВНЗ, кадрових агентств та інших організацій, зокрема, установ конкурентів з найму та розвитку персоналу;
- презентації компаній у ПТУ, ССНЗ, ВНЗ, організація навчальними установами днів відкритих дверей, проведення центрами зайнятості ярмарок вакансій тощо.

Аналітико-стратегічна збірка «Ринок праці України» Міністерства праці та соціальної політики за даними служб зайнятості підприємств та організацій, щоквартальних виробничих обстежень населення відбирає дані про економічну активність громадян. У розділі «Освіта» статистичного щорічника Держкомстату наводяться дані про кількість тих, хто навчався, про випускників і слухачів ССНЗ і ВНЗ у регіонах країни. Крім цього, у статистичному щорічнику «Економічно активне населення України» висвітлюються матеріали щоквартальних обстежень робочої сили згідно з рекомендаціями МОП. Тут же є цікаві дані про конкурентоздатність на ринку праці, тобто про зайнятість громадян з різними рівнями освіти віком від 15 до 70 років: це рівні початкової, середньої, базової та вищої освіти, у тому числі й професійно-технічної загальної або фахової освіти. Статистичний щорічник «Праця в Україні» Держкомстату складений за звітами підприємств, установ та організації, у тому числі за звітами про підготовку й підвищення кваліфікації працівників, а також молоді та жінок окремо.

Вихідною інформацією для визначення напрямків з маркетингу персоналу, його планування послуговує аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників організації як відкритої системи, оскільки потрібно визначити потреби підприємства у персоналі (табл. 1.2).

Питання з маркетингу персоналу охоплюють дослідження потенціалу робочої сили ззовні організації та всередині її. Щодо аналізу зовнішнього ринку визначають кількісний та якісний склад робочої сили за контекстом запиту-пропозиції, для чого визначається секторна й статево-вікова структура робочої сили, її кваліфікація, а також і мобільність джерел покриття потреб конкурентів і вартість робочої сили.

Чинники, що визначають напрямки маркетингу персоналу організації

Назва	Характеристики чинника
Внутрішні чинники	
Цілі організації	чіткість, конкретність цілі визначають перспективи стратегії розвитку організації й управління розвитком персоналу, а також цілі й задачі формування стратегії маркетингу як у сфері виробництва й реалізації продукції (послуг), так і з розвитку персоналу та освітніх послуг
Фінансові ресурси	за визначеною потребою організації у персоналі та її фінансових можливостей визначають альтернативи й компромісні варіанти планування й покриття потреб підготовки й перепідготовки, підвищення кваліфікації, просування кадрів і формування резервів керівного складу
Потенціал персоналу	визначають як з маркетингової діяльності організації взагалі, так і для маркетингу персоналу, зокрема, пов'язаний з оцінюванням можливостей фахівців менеджменту персоналу та відділу маркетингу з раціонального розподілення функціональних обов'язків між ними, що деякою мірою визначає ефект виконання плану з маркетингу
Джерело покриття потреб у персоналі	виходячи з позиції можливості вибору організації до конкретних джерел покриття потреб у персоналі та в його розвитку, цей чинник віднесено до внутрішніх чинників маркетингу персоналу
Зовнішні чинники	
Розвиток техніки й технологій	змінює характер і зміст робіт, предмет праці, що зумовлює появу нових робочих місць, змінює вимоги до рівня освіти й професійної підготовки, а також навчання учнів, студентів і слухачів і виникнення нових професій та спеціальностей
Ситуація на ринках праці та освіти	макроекономічна ситуація політичних, соціально-психологічних, демографічних процесів, за рівнем зайнятості та безробіття, що формують кон'юнктуру цих ринків, стан якої є предмет маркетингу персоналу і попит на робітників, фахівців, керівників, також професійна структура персоналу та пропозиція робочої сили

Назва	Характеристики чинника
Соціальні потреби населення	визначаються формуванням структури мотиваційного ядра працівників, суспільними та виробничими відносинами, напрямками взаємодій організацій роботодавців, найманих працівників та органів державного управління
Розвиток законодавства й нормативної бази	зумовлений змінами у трудовому законодавстві, у законі «Про зайнятість населення», а також і у загальній, середній, професійно-технічній та у вищій освіті й у засадах законодавства про загальнообов'язкове державне соціальне страхування
Кадрова політика конкуруючих організацій	визначається формами й методами роботи з персоналом у конкурентів; вивчається з метою розроблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміни кадрової політики, що підвищують ефективність розвитку персоналу

На рівні ж підприємства аналізують внутрішні джерела організації у кадрах:

- структура співробітників (кваліфікація, вік, стаж і посади) і їхній розвиток - і особистий, і організаційний;
- організація праці (робочі місця, умови праці, застосування робочого часу);
- культура управління (стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, імідж організації і лідерство в ній);
- мотиваційні аспекти персоналу визначають за опитуваннями, дискусіями або тестуванням.

За визначеними внутрішніми та зовнішніми чинниками можна розподілити джерела задоволення потреб у персоналі на такі, що існують безпосередньо в організації, і такі, що існують за її межами. Використання таких джерел має як переваги, так і недоліки. Наприклад, нові фахівці можуть привнести нові ідеї підприємству, а також і надати можливості зекономити кошти на підвищенні кваліфікації персоналу і з його перепрофілювання. Разом з тим залучення нових працівників на будь-яку посаду створює проблеми їхньої адаптації, а також і можливі зміни у мотиваціях кадрів для найму нових замість висування своїх.

При визначенні джерел найму персоналу слід враховувати такі основні чинники з розглянутих раніше:

- 1) розміри фінансових коштів, що виділено для підбору персоналу;
- 2) категорія фахівця, у якій існує потреба на підприємстві.

Зарубіжний досвід свідчить про те, що найбільш ефективним способом підбору персоналу є допомога в цьому рекрутингових агенцій, навіть не зважаючи на високу вартість таких послуг. Це відбувається тому, що вони не тільки підбирають кваліфікованих працівників, але також враховують їхню психологічну сумісність, інтелект і розвиненість.

Таким чином, маркетинг персоналу дозволяє підвищувати ефективність менеджменту персоналу завдяки повноті інформованості про стан робочої сили як на макрорівні, так і на мікрорівні. А методи персонал-маркетингу дають можливість своєчасно розробляти заходи з найму, підвищення кваліфікації або з перепрофілювання персоналу. Крім того це ще й сприяє науково обґрунтованому формуванню кадрових резервів і кар'єрному зростанню, полегшуючи адаптацію молодих співробітників. Також створюється сприятливе середовище у формуванні ефективно діючої команди, що називається персоналом підприємства (організації).

Це підтверджує і необхідність поєднувати внутрішні та зовнішні методи залучення людей до займання вакансійних посад.

Серед внутрішніх джерел персоналу можна виділити декілька:

- працівники з підприємства, яких вже зараховано до кадрового резерву;
- друзі, знайомі та родичі працівників підприємства;
- колишні працівники даного підприємства та колишні з кандидатів на формування кадрового резерву.

Внутрішні джерела також дозволяють керівникові спостерігати за кандидатом на заміщення вакантної посади протягом довгого часу й вірно визначити його трудовий потенціал.

Підприємство також може підвищувати мотивацію працівників, для чого слід користуватися посадовими зв'язками й конкурсами вакансій, щоб співробітники мали змогу продемонструвати професіоналізм та якість праці.

А колишні працівники підприємства і кандидати з кадрового резерву у змозі й можуть бути задіяні для швидкого заміщення вакансій (відповідно до наявного банку даних підприємства).

До зовнішніх джерел залучення потрібного персоналу на підприємства віднесено такі:

- державна служба зайнятості та біржі праці;
- приватні агенції з працевлаштування;
- засоби масової інформації та Інтернет;
- неформальні канали інформування;
- освітні установи;
- професійні клуби та асоціації;
- переманювання працівників;
- рекрутингові агенції.

2. ПЛАНУВАННЯ Й ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу

Суть проведення заходів з підвищення ролі «людського чинника» на виробництві полягає у тому, що інвестування у розвиток людини дає прибуток, але за умови, що будуть зростати інтелект, кваліфікація, професіоналізм і моральний рівень особистості. Тоді і в країні в цілому настане прогрес. Тобто у менеджменті персоналу слід враховувати, що для продуктивної праці та досягнення ефективності люди мають усвідомлювати свою значущість.

Якщо це розглядати формально, то робота з персоналом є сумою дій з управління працею певної кількості й якості. Тому може бути помилковий висновок, що ця система охоплює ряд формальних етапів з підбору й розподілу, контролю, звільнення та інших впливових дій щодо трудових ресурсів.

Однак разом з тим у процесі управління слід підвищувати значущість чинників соціально-психологічного характеру, тобто особливостей відносин до людини, до її індивідуальної особистості й навіть до можливих недоліків. Тому під ефективністю управління не слід розуміти лише споживачькі аспекти, оскільки треба досягти «гармонійного» прояву наявної кваліфікацій і здібностей людини як головного чинника виробництва. А доки керівник домагається від персоналу потрібних результатів, виникають так звані «полюси напруги» - це такі характеристики управління, які ускладнюють отримання результату.

Найбільш протидіючими капіталізації персоналу характеристиками управління вважаються такі, як альтернативи з централізованого й децентралізованого управління, прояви колективізму або індивідуалізму самого персоналу, а також і так звані економіка й екологія персоналу організації. Тут категорія «економіка персоналу» є наміром отримати від робочої сили найбільшу віддачу, а екологія персоналу – це є турбота про нього, захист від надлишкових перенапружень і навіть надбавки до заробітної плати за відсутність шкідливих звичок і здоровий спосіб життя. Дуже важливими, як зрозуміло з курсу БЖД, є також ергономіка та соціальна підтримка співробітників на основі психологічних чинників і комплексу заходів з охорони праці з урахуванням санітарно-гігієнічних норм, а також психофізіологічних вимог.

У теперішній час цивілізований світ розглядає людину як продукт соціокультурного середовища. У економічно розвинутих країнах цілі, пріоритети й системи показників соціальної політики визначають, спираючись на концепцію соціально-орієнтованої держави, яка є відповідальною перед

суспільством за надання гарантій з мінімуму добробуту, у тому числі й соціально незахищеним верствам населення.

Такі системи соціальних показників почала створювати МОП ще у 60–70-х роках минулого століття. При цьому фахівці дійшли висновку, що коли є мета встановити стандарти основних потреб, які слід регулювати у суспільному житті, то зникає чітке розмежування між соціальними явищами та економічними показниками. Дійсно, у соціальній політиці має бути економічна основа, а реалізація економічних програм завжди супроводжується і соціальними наслідками.

Саме тому у документах МОП система соціальних пріоритетів охоплює таку структуру з дев'яти послідовних блоків:

1) забезпечення здорового життя упродовж усіх етапів життєвого циклу людини;

2) розвиток особистості шляхом навчання й духовного розвитку, регулювання діяльності установ освіти та культури й виховання громадян;

3) розвиток особистості шляхом навчання й духовного розвитку, регулювання діяльності установ освіти і культури та виховання громадян;

4) надання вільного часу й дозвілля для ефективного їх використання;

5) економічний стан особи за результатами регулювання розподілів власності й доходів, підтримки споживацьких товарів і послуг, а також гарантування прожиткового мінімуму;

6) сприятливе оточуюче середовище із забезпечення населенню зисків від користування ним;

7) соціальне оточення передбачає слідкування за розвитком і первинних, і вторинних соціальних спільнот;

8) забезпечення правосуддя, протистояння злочинним замахам на особу за принципами справедливості й гуманізму у законах і їх застосуванні;

9) участь у суспільному житті, у місцевих колективах, в їх управлінні, а також і в загальнодержавному житті, контроль суспільних нерівностей у динаміці.

Серед чинників, що позитивно впливають на ефективність менеджменту персоналу організацій, на особливу увагу заслуговують структурні проблеми з реалізації другого, третього, шостого та сьомого блоків.

На вітчизняних підприємствах для вирішення соціально-психологічних питань доцільно на базі кадрової служби створювати відділи з управління персоналом (ВУП). ВУП, у свою чергу, мають керуватися соціально-психологічними методами, тобто впливом на персонал через використання закономірностей соціології груп і їх взаємодії у процесі праці, а також і психології особистості за напрямками діяльності.

Саме методи управління соціологічного характеру дозволяють визначити призначення й місце людини у колективі та побудувати для неї ро-

льову структуру й пов'язати мотивацію людей з кінцевими результатами праці, а також сприяти результативності комунікації й ефективно розв'язувати конфлікти у колективі.

За результатами досліджень встановлено елементи, що входять до соціальних методів управління. Це – особисті якості та мораль працівника, його спілкування й партнерство, переговори, конкуренція й конфлікти, а також соціальне планування й відомі соціологічні методи досліджень – саме інтерв'ю, анкетування та соціографія.

Особисті якості працівника характеризують його діловитість, потрібну для роботи, і моральні якості людини, які, у свою чергу, впливають на організаційну культуру, імідж і філософію підприємства. Спілкування (бо соціум і є суспільство) є специфічною формою взаємодії людей з обміну інформацією. Такі комунікації і можуть бути як формальні, так і неформальні (усім відомі плітки, наприклад), що можуть негативно впливати на роботу. А партнерство – це налагодження різних форм взаємодії, на базі якої організується спілкування, яке має вплив на ефективність і продуктивність праці, оскільки партнерство реалізує принципи рівності персоналу – на відміну від формальних владних відносин. Переговори є специфічною формою ділового спілкування, коли дві сторони (або більше сторін), що мають різні цілі й задачі, збираються узгодити між собою різницю інтересів у діалозі, що містить конфлікт. У свою чергу конфлікт є зіткненням протилежних цілей, інтересів, позицій, поглядів і взаємодій суб'єктів. Для розвитку конфліктів потрібний інцидент, коли одна сторіна починає діяти, а інша сторона відповідатиме, то потенціальний конфлікт перетворюється в актуальний. Основна причина конфліктів – незадоволення соціальним положенням людини в групі: низький статус, мало поваги оточуючих або відсутність захищеності й умов для самовираження та самоствердження. Ці причини породжує конфліктна основа знаходження людини в групі, оскільки, з одного боку, особа має досягти життєвих цілей для захищеності й задоволення соціально-психологічних потреб, а з іншого боку – особа завжди прагне до волі, незалежності індивідуума, що пов'язано і з тривогами, і зі страхами.

Разом з тим конфлікти можуть бути не тільки деструктивними у відносинах між двома у групі, але й конструктивними, унаслідок чого виникають нові ідеї, рішення й моделі поведінки.

Конкуренція – невід'ємний елемент відносин людей у ринковій економіці. Здорова конкуренція є прагнення людей до успіхів у колективі та суспільстві, досягнень й самоствердження, за результатами яких можна також стати лідером. Нездорова конкуренція властива людям із завищеною самооцінкою, що прагнуть до успіху через лестощі та перепони іншим в групі. Через подібні випадки керівництво підприємства повинне, використовуючи адміністративні методи і формальну владу, припиняти таку конку-

ренцію, оскільки її наслідки можуть стати негативними для колективу й зменшити досягнення.

Унаслідок соціального планування встановлюються соціальні цілі й критерії, розробляються соціальні норми та нормативи з оплати праці, рівня життя, умов праці й кінцевих соціальних результатів.

Соціальні методи досліджень дозволяють сформувані науково-обґрунтовані підходи до відбору, оцінювання, навчання та руху персоналу в організації. Сформувані ефективну команду стає однією з головних задач менеджменту персоналу, яку можна вирішувати тільки за результатами соціальних методів досліджень.

Для цього соціометричні методи дозволяють проаналізувати взаємозв'язки в даній групі, виявити її неформальних лідерів і відтворити рольову структуру даної групи. А завдяки знанням з соціологічних методів управління керівник може здійснювати соціальне планування, регулювання соціально-психологічного клімату, забезпечувати ефективні комунікації у колективі. У соціальних методах слід використовувати соціальні чинники підприємства, тобто умови соціального осередку, які класифікують за спрямованістю та формами впливу на персонал: як сама робота у межах організації, так і родинне оточення організації.

Основні чинники соціально осередку є такими :

- потенціал організації та її соціальна структура;
- умови роботи й охорона праці;
- соціальна захищеність працівників;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- матеріальна винагорода за працю, а також родинні бюджети;
- позаробочий час і дозвілля.

Потенціал відбиває матеріально-технічні й організаційно-економічні можливості організації, тобто її розміри й територіальне розташування, кількість персоналу та провідні професії, профіль виробництва та обсяги продукції з товарів і послуг, а також форму власності, стан основних засобів і фінансове положення.

Соціальна інфраструктура – це комплекс засобів життєзабезпечення працівників організації та їхніх родин, а також призначених для задоволення соціально-побутових й культурно-інтелектуальних потреб, а саме:

- суспільний житловий фонд з комунальним господарством (готелі, банки, пральні тощо) і енергопобутовими мережами з теплозабезпечення, а також і з водовідведенням і телефонними мережами;
- медичні й лікувально-профілактичні установи й спортивні споруди;
- об'єкти освіти й культури;
- об'єкти торгівлі та громадського харчування;
- об'єкти служби побуту;

- колективні дачні господарства й садово-городні товариства.

Залежно від масштабів підприємство може кооперуватися з іншими організаціями або розраховувати на участь муніципальних соціальних об'єктів.

Досвід підтверджує, що турбота про людей, про умови й охорону праці, а також кошти, витрачені на благоустрій робочих місць й комфортабельний відпочинок колективу, є окупними унаслідок підвищення продуктивності праці та якості роботи персоналу організації.

Соціально-психологічний клімат у колективі є програмованим ефектом від дії чинників, що впливають на персонал організації і виявляються у трудовій мотивації та в спілкуванні працівників, а також у особистих і групових зв'язках. Нормальними вважають відносини, коли кожен є частиною колективу, який забезпечує зацікавленість у працівниках і створює відповідний психологічний настрій, що спонукає до справедливого оцінювання досягнень і невдач як власних, так і колег, а також і організації в цілому. У структурі соціально-психологічного клімату взаємодіють три компоненти і психологічна сумісність співробітників, соціальний оптимізм працівників і мораль, їх вихованість. Ці складові людського спілкування, інтелекту, волі й емоцій особистості спрямовують працівників до корисної творчої роботи, тобто до співробітництва й єдності у колективі. Таким чином, соціально-психологічна атмосфера спроможна мотивувати працівників не менш за матеріальне стимулювання праці, оскільки вона спричиняє приплив або спад енергії, трудовий ентузіазм або апатію, зацікавленість або байдужість до справи.

Щоб створити сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі, керівництву ВУП слід застосовувати досвід, набутий у японських компаніях: спільні пікніки, культпоходи й колективні святкування, що поліпшує морально-психологічні відносини, знижує плинність кадрів і збільшує задоволення від праці. Залучення працівників у систему колективних відносин з усталеними традиціями й нормами створює психологічну адаптацію персоналу, коли особа ідентифікує себе з колективом.

Психологічні аспекти менеджменту персоналу спрямовані на визначення особливостей поведінки людей на підприємстві – керівників, фахівців і робітників з використанням психологічних методів.

Класифікація елементів, що регулюються психологічними методами, містить такі ознаки:

- тип особи, її темперамент;
- характер і спрямованість особи;
- інтелектуальні здібності та методи пізнання;
- особисті психологічні дії та поведінка;
- почуття, емоції та стреси;
- психологічне планування.

Типи особистостей, виходячи із потреб менеджменту персоналу, характеризуються внутрішнім потенціалом людини. Спрямованість і навички визначають три типи особистості:

- аналітичний тип особистості, зорієнтований на виконання вимог логіки й аналіз рішень;
- творчий тип особистості, у якого домінує уявно-художнє сприйняття світу;
- організаційний тип, спрямований на лідерство у групі та на управлінську діяльність.

Щодо темпераменту особи то його слід враховувати при розподіленні завдань, оскільки найбільш ефективними є лідери й керівники із сангвініків і холериків, а добрі виконавці скоріше за все будуть з флегматиків і меланхоліків.

Характер людини визначається вольовими якостями й потребами до спілкування. Залежно від того, які риси характеру є переважними, виділяють інтровертів та екстравертів, у яких різняться методи поведінки, тобто до них потрібні різні способи психологічного впливу. А залежно від психологічних можливостей, потреб і мотивів особи визначається і її спрямованість.

Інтелект характеризується можливостями розуміння, мислення та свідомості людини у професійній орієнтації, формуванні кадрового резерву та у плануванні кар'єри. У науковому менеджменті персоналу організації виділяють поняття інтелектуальний капітал як людські ринкові активи й інтелектуальна власність. Разом із інфраструктурними активами інтелектуальний потенціал працівників є основною цінністю організації, яку менеджер з персоналу має досконало вивчати.

Методи пізнавального вивчення є інструментами пізнань дійсності, оброблення інформації і підготовки обґрунтованих рішень. Найбільш продуктивними методами пізнань є такі, що основані на аналізі й синтезі, а також індуктивні та дедуктивні методи.

Способи психологічної дії охоплюють можливі прийоми впливу на людей при здійсненні управління. Це є навіювання, переконання, слідування із втягуванням і примусом, а також спонукання, осудження й вимога із заборонаю – так зване «плацебо», або керівне командування і насамкінець, метод Сократа, натяки з компліментами й хвальбою та прохання й поради.

Поведінку співробітників на підприємстві (як і в організації) регулюють континуальні кадрові документи, які знаходяться під впливом організаційної культури.

Почуття – це емоційні переживання людини, що пов'язані з уявленнями суб'єкта. Існують моральні, естетичні, патріотичні та інтелектуальні різновиди почуттів, зовнішніми проявами яких є саме емоції, а також позитив або негатив, або нейтральні емоції. Морально-психологічний клімат

у колективі перш за все визначається почуттєво-емоційним настроєм особистостей, які є членами цього колективу.

Стреси визначаються як пригноблення з тиском, що призводить до емоційного дискомфорту. А це, у свою чергу, впливатиме на зниження ефективності роботи персоналу, що важко піддається управлінню. На думку фахівців стресоутворюючими чинниками на виробництві є неефективність систем управління, організації праці, негативні зовнішні чинники (такі, як антропологічні, економічні, соціальні тощо), а також рольові та інші конфлікти у колективі й неправильне оцінювання та розміщення персоналу в організації.

Науковці розрізняють психофізіологічні, соціальні та організаційні управлінські наслідки стресів. Для їх зменшення керівник має здійснювати планування, розв'язування організаційних конфліктів та аналіз ефективності робіт, у тому числі й своєї праці.

Психологічне планування визначає заходи ВУП із формування позитивного психологічного клімату на підприємстві, для чого потрібне розроблення цілей з розвитку персоналу за критеріями його ефективності.

Також слід встановлювати психологічні нормативи й методи психологічного планування. Найбільш важливими результатами психологічного планування вважаються такі:

- розроблення кар'єр на засадах психологічної та професійної орієнтації працівників і формування організаційної культури, що основана на прийнятих в організації нормах поведінки;
- запобігання психологічним конфліктам;
- позитивний психологічний клімат у колективі;
- формування ефективно діючих груп працівників (так званих команд) на засадах психологічної сумісності.

Таким чином, можна зробити висновок, що соціально-психологічні аспекти в менеджменті персоналу організації є надзвичайно важливими, оскільки тільки володіючи ними керівник може впливати на особистість працівника, а також на організовані групи людей. При цьому ціннісний підхід до людини на виробництві ще розглядається у контексті турботи про екологію персоналу. Тобто позитивно-моральний психологічний клімат у колективі стає одним з елементів і в екології та економії персоналу. Приваблювання та утримання талановитих працівників може бути досягнуто, не стратегічним плануванням, а наведеними вище чинниками.

Унаслідок вивчення й урахування соціальної та психологічної природи співробітників у керівництві з'являється реальна можливість організувати ефективні команди та підвищити економічні показники за результатами їхньої трудової діяльності.

2.2. Кадрове й документальне забезпечення менеджменту персоналу

Організаційна структура систем менеджменту персоналу є сукупністю взаємозалежних підрозділів з управління посадовими особами та підлеглим персоналом. Кожен з підрозділів як носій функцій управління персоналом і є службою управління ним. Конкретні місце та роль підрозділів у системі управління організацією визначаються їх спеціалізацією, а також і організаційним статусом керівництва. При цьому організаційний статус підтверджується набором повноважень і відповідальності менеджерів.

Під час накопичення фінансового, кадрового й інтелектуального потенціалу підприємств формується організаційний розвиток управління ним і менеджмент персоналу в тому числі. Щодо цього у закордонній практиці спостерігається така закономірність, за якою служби управління персоналом починають діяти як штабні ланки з чисто консультативними функціями, а потім з розвитком кадрового потенціалу службі управління персоналом надаються більші повноваження та організується ВУП (рис. 2.1). Таким чином, зі становленням організації менеджмент персоналу знаходиться поряд з іншими управляючими підсистемами. Західні фірми в останні роки на практиці виділяють таку функціональну сферу управління, яка називається контролінгом. Вона концентрує функції з координації розвитку організації, включаючи й кадрову службу.

Формування організаційних структур системи управління персоналом складається з таких етапів, що виконуються послідовно.

1. Структуризація цілей і визначення функцій управління для реалізації поставлених завдань.
2. Формування складу підсистем і встановлення зв'язків між ними у межах оргструктури.
3. Визначення повноважень, прав і встановлення відповідальності за кожною з підсистем.
4. Розрахунки з трудомісткості функцій і кількості працівників у підсистемах управління персоналом.
5. Побудова конфігурації організаційної структури.

Щодо самих підсистем організаційної структури управління персоналом, то це є підрозділи або посадові особи, які реалізують певні дії, що є складовими функцій управління. Варіанти оргструктур управління персоналом залежать від можливостей організації й потенціалу менеджменту. Так, при нечисленному персоналі організації їх виконання може бути доручене окремому фахівцю або передане одному з інших підрозділів (технічного розвитку, організації управління та іншим).

За адміністративним або тереневим поділом функціональних сфер організації можливий варіант побудови оргструктури управління персона-

лом, який показано на рис. 2.1, а. Інший продуктивний принцип побудови оргструктури управління персоналом визначається ступенем юридичної та адміністративної самостійності підрозділів служби з персоналу за окремими виробами (рис. 2.1, б).

Для великих організацій може існувати і подальше структурування підрозділів систем управління персоналом. Наприклад, у відділі технологічного навчання сформовано три підрозділи: бюро учнівства на виробництві, бюро з підвищення кваліфікації фахівців, бюро з перепідготовки керівників. Таким чином визначені функції підсистем оргструктури як результати структуризації поставлених цілей і формування критеріїв їх досягнення так, щоб ці результати можна було використовувати у подальшій роботі.

При формуванні зв'язків між підсистемами оргструктур розрізняємо чотири різновиди структурних зв'язків організації:

- лінійна підлеглість безпосередньому адмініструванню;
- функціональне управління з методичного забезпечення й консультування суміжних підрозділів;
- сприяння сумісному веденні робіт;
- функціональне обслуговування з підготовки інформації (або з якоїсь іншої роботи) суміжними підрозділами для забезпечення прийняття рішень.

На етапі визначення прав і обов'язків складається балансове співвідношення повноважень і відповідальності для усіх керівництв і фахівців з виконання певних функцій. При цьому, як показує світова практика, слід користуватися принципом раціонального делегування повноважень.

Одночасно баланс прав і обов'язків, відповідальності складається у вигляді такої матриці, у якій строки є функції, а стовпчики – їх виконавці, а у місцях їх перетину визначаються відповідальність за невиконання і права, що необхідні для виконання.

При цьому діє таке правило: для кожного виконавця його права мають бути пов'язані з відповідальністю того працівника, який забезпечує реалізацію цих прав. Складена таким чином матриця є основою для розроблення посадових інструкцій. А після цього визначають трудомісткість функцій та їхню кваліфікацію, розраховують кількість підрозділів оргструктури. Так формується кінцева конфігурація оргструктури, у якій можуть з'явитися додаткові рівні управління, пов'язані з обліком норм керованості для керівників і спеціалізацією замісників керівника з конкретних напрямків діяльності.

Організаційна форма систем управління персоналом поєднує два поняття: організаційно-правові засади та параметри організаційної структури – її тип, потужність підрозділів, особливості конфігурації тощо.

Щодо кадрового забезпечення систем управління персоналом мають на увазі кількісний і якісний склад її співробітників.

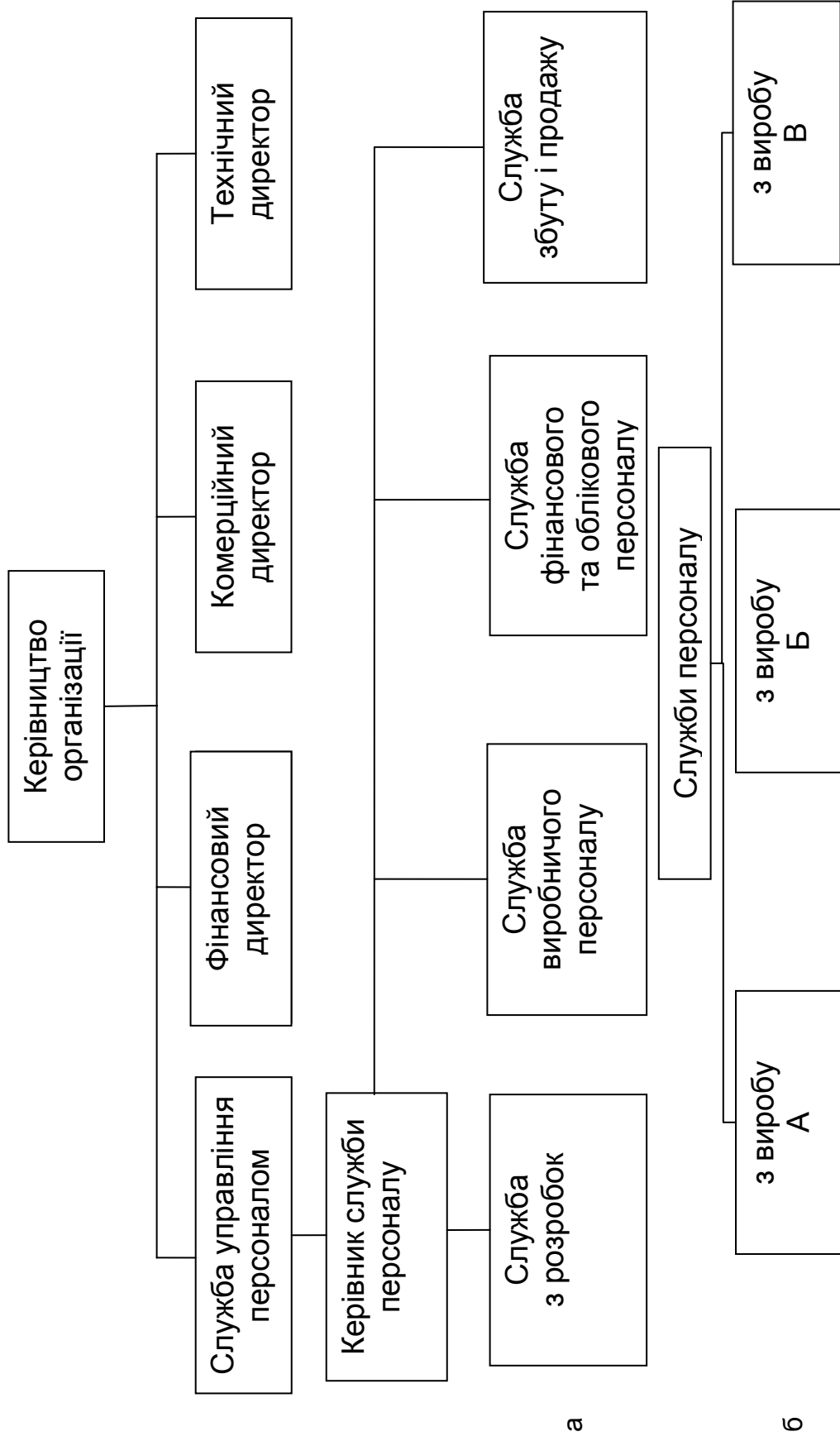


Рис. 2.1. Послідовні варіанти розвитку служби управління персоналом

За даними обстежень з 80-х років минулого сторіччя у наших кадрових службах (це зазвичай відділи кадрів і технічного навчання) було тільки 0,3...0,8 % кількості працівників з галузей промисловості й будівництва. У той же час у службах управління персоналом закордонних фірм працювали 1,0...1,2 % кількості працівників, тобто значно більше. Характеристика вітчизняних кадровиків показує ще більшу різницю при низькому професійному рівні й відсутності освічених фахівців з управління персоналом, соціологів і психологів. Слід підкреслити низький рівень освіти у кадрових службах, де тільки 25% з них мали вищу освіту та ще 35% працівників - середню. До того ж і оплата праці кадровиків була лише на рівні ЛКП і причиною цього була їх плинність і некомпетентність рішень з управління персоналом.

У сучасних умовах підвищено статус посади менеджера з персоналу, актуалізовано і професійність кадровиків, оскільки 41% з них мають технічну освіту, 32% – вчителі, а тільки 3,3% є соціологами та психологами. Підготовка в Україні фахівців з управління менеджментом ведеться уже понад 15 років на базі фахівців з «Економіки праці» і «Менеджменту організацій».

Оскільки у економічно розвинутих країнах служби з менеджменту персоналу відіграють більш важливу роль у системах управління організаціями, то й їх кадровий склад є доволі високопрофесійним. Зокрема, у США за 70 – 80 рр. ХХ ст. якісний склад служб управління персоналом суттєво змінився, а насичення комп'ютерною технікою дозволило стабілізувати їхню кількість. Але ж до цього там працювали і ЛКП, і тепер їх менше 30%, а інші – це фахівці з вербування професіоналів із закладів, фахівців з трудових відносин, аналізу робіт та ділового оцінювання працівників, консультанти з планування кар'єри, а також психологи, соціологи, економісти тощо. Більшість з них – це випускники шкіл бізнесу, університетів і педагогічних ВНЗ. Показово, що у п'ятиста великих корпораціях понад 30% фахівців кадрових служб мають дипломи магістрів або докторів наук, а у 43% (США) і 51% (Японія) керівники кадрових служб є віце-президентами і 32% з них – члени рад директорів.

Організація роботи з документами, що знаходяться в обігу у системі управління персоналом, є документальним забезпеченням менеджменту персоналу, основою якої є діловодство – повний цикл оброблення і руху документів з моменту їх створення й отримання керівниками кадрових служб і до завершення роботи з ними та передача до інших підрозділів.

Основні функції документального забезпечення менеджменту персоналу:

- своєчасне оброблення й доведення документів до працівників системи управління персоналом;
- друкування документів з кадрових питань;
- реєстрація, облік і збереженість документів з персоналу;

- формування особистих справ відповідно до номенклатури, затвердженої для організації;
- копіювання й розмноження документів з кадрових питань;
- контроль за виконанням розпоряджень, наведених у документах;
- передача документів по вертикальних і горизонтальних зв'язках тощо.

Залежно від розмірів організацій діловодство може здійснюватися централізовано або децентралізовано. Централізоване ведення діловодства знаходиться безпосередньо в одному з підрозділів (канцелярський, загальний відділ або секретаріат). Децентралізоване діловодство розосереджене у різних ланках організації.

На практиці застосовують змішану форму діловодства, коли відповідальність за цю функцію несуть секретарі-референти керівників кадрової служби або інші працівники цієї служби.

Вимоги до оформлення документів базуються на держстандартах уніфікованої системи документації. Основні діючі держстандарти з документації та діловодства – це ДСТ16487-83 «Діловодство й архівна справа» (термінів і визначення), а також ДСТР 6.30-97 «Уніфіковані системи документів» (вимоги до оформлення) та ін.

У підсистемі управління персоналом (як і в усій організації) запроваджені такі уніфіковані системи документів:

- планові завдання з кадрових питань і заявки на молодих фахівців, а також планові розрахунки їх кількості, фондів зарплати тощо;
- первинний облік з праці й зарплати;
- звітно-статистична документація з кількості, балансу робочого часу, зарплати, продуктивності та звільнень тощо;
- із соціального забезпечення пенсіями, грошовою допомогою, пільгами, з соціального страхування тощо;
- організаційно-розпорядчі акти, листи, докладні записки, заяви, протоколи, розпорядження, рішення, статuti тощо.

Кожен з підрозділів служби управління персоналу розробляє, оформлює й випускає ту документацію, яка відповідає його функціональному призначенню. Так, відділ кадрів веде такі кадрові документи: особисті справи працівників (анкети, автобіографії, копії документів про освіту, рекомендації тощо), особисті картки, трудові книжки, пенсійні справи, трудові контракти та ін.

Порядок роботи з цими документами регламентований галузевими й відомчими нормативно-методичними матеріалами.

У підрозділах управління персоналом складають і виконують ряд документів відповідно до наведеної класифікації, включно й проекти наказів з кадрових питань.

2.3. Планування й формування структури персоналу організації

Планування персоналу являє собою систему підбору кваліфікованих кадрів із застосуванням двох джерел: внутрішнього – з наявних співробітників організації і зовнішнього – відшукані й залучені ззовні люди для забезпечення організації потрібною кількістю фахівців на певний час.

У закордонній науці менеджменту персоналу організацій дещо ширше трактовано кадрове планування як напрямок діяльності цієї організації з підготовки кадрів і забезпечення пропорційного й динамічного розвитку персоналу, а також із розрахунків його професійно-кваліфікаційних структур й визначення додаткової потреби організації у кадрах і з планування контролю за використанням персоналу.

Як бачимо, закордонні автори концентрують увагу на плануванні потреб організацій у кадрах. Таким чином, головна задача планування персоналу полягає у перетворенні цілей та планів організації у необхідність забезпечення кваліфікованими кадрами.

Процес кадрового планування складається з чотирьох базових етапів:

- по-перше, визначення впливу організаційних завдань на особистий склад підрозділів цієї організації;
- по-друге, установлення майбутніх потреб у необхідній кваліфікації попереднього персоналу та у загальній кількості працівників, яких не бракує;
- по-третє, розрахунок додаткових потреб з урахуванням наявних кадрів організації;
- по-четверте, розроблення конкретного плану дій з ліквідації браку персоналу.

Спрямованість планування персоналу залежно від цілей організації, може бути такою:

- а) структурне планування;
- б) індивідуальне планування;
- в) колективне планування.

Щодо спрямованості типу а структурно визначене планування проводять у межах заснованого на поділі праці виробничого процесу, при цьому встановлюються основні положення з використання робочої сили, тобто враховують створення робочих місць і координацію співробітництва між ними. За спрямованістю типу б в індивідуальному плануванні враховується кожен співробітник, оскільки, по-перше, співробітники розвиваються, набуваючи додаткової інформації й досвіду, а по-друге, слід зазначити наявність для кожної з вакантних посад певної людини з колективного планування (за спрямованістю типу в), коли на перше місце виходять не окремі члени колективу, а усі співробітники або окремі їх групи.

Кількісний склад служби управління персоналом визначається організаційно-статутними структурами й статутом організації. При виконанні розрахунків потрібної кількості штатних працівників кадрової служби потрібно враховувати цілий ряд чинників, а саме:

- загальну кількість працівників в організації;
- контрактні умови та характерні риси організації, пов'язані зі сферами її діяльності (виробничою, банківською, торгівельною, страховою тощо), а також із масштабами та різновидами окремих виробництв і наявних філіалів;
- соціальну характеристику організаційної структури, склад її працівників і їхню кваліфікацію (наявність категорій робочих, фахівців і МОП);
- складність і комплексність вирішуваних задач з управління персоналом (стратегічне планування, розроблення кадрової політики, організація навчання тощо);
- ступінь технічного забезпечення управлінської праці та ін.

З огляду на те, що кожна з організацій самостійно визначає кількість працівників за функціями управління, а також їх професійний склад, існуючі методи розрахунків кількості управлінського персоналу мають рекомендаційний характер.

Вибір можливих методів розрахунків кількості керівників, фахівців та інших службовців (у тому числі й для кадрових служб) здійснюють на таких засадах:

- багатофакторний кореляційний аналіз функціонального розподілу управлінської праці;
- економіко-математичні методи;
- метод типових порівнянь;
- метод прямого розрахунку за трудомісткістю робіт;
- розрахунки за нормами обслуговування;
- експертні методи та ін.

Ще у тридцятих роках минулого століття в НДІ праці було розроблено схему функціонального розподілу праці з урахуванням впливу на кількість персоналу певних чинників. Кількість існуючих чинників було зведено до одного-трьох, а потім виводили математичні формули залежності кількості персоналу від них. Цей метод запроваджено на великих промислових підприємствах, а в ринкових умовах він може стати лише рекомендованим матеріалом.

Економіко-математичні методи передбачають розроблення моделей реальної дійсності, що має забезпечити адекватне відображення змістовних процесів. Але використання таких моделей поки що обмежене.

Щодо застосування методу порівнянь на базі аналізу складу фахівців у розвинутій господарюючій системі проєктують потребу у фахівцях для подібної але менш розвиненої системи. Тобто цей метод слід використо-

увати, коли сформовані однорідні групи організацій та виділені з них типові передові, що є прикладом для інших.

Метод прямого розрахунку передбачає визначення кількості фахівців та інших службовців, виходячи з необхідних витрат праці на реалізацію і функцій управління персоналом зокрема. Тобто розрахунки ведуть за трудомісткістю, яка, у свою чергу, може бути визначена за такими методами:

- нормативно-статистичним методом;
- дослідним методом фотографії робочого часу й хронометражу технологічних процесів;
- розрахунково-аналітичними методами;
- експертним методом (дослідно-статистичний метод аналогій).

Такі норми часу можуть бути встановлені на доволі простих повторюваних операціях. Наприклад, щодо визначення кількості працівників відділу кадрів застосовують таку розрахункову модель:

$$Ч_{\text{вк}} = K \frac{T}{\text{Фр.ч.}}, \quad (2.1)$$

де $Ч_{\text{вк}}$ – кількість працівників відділу кадрів;

$K=1,15$ – коефіцієнт, що враховує наявність операцій, які ще не нормовані;

T – трудомісткість робіт, віднормована за одним з відомих методів;

$\text{Фр.ч.} \approx 1840$ годин на рік – фонд робочого часу одного службовця певного відділу.

Базуючись на досвіді управління персоналом (у тому числі й за рубежом), виділимо ще різновид методу визначення (кількості кадрових служб, виходячи з норм обслуговування, коли враховується кількість працівників організації на об'єктах, що обслуговуються одним співробітником служби управління персоналом.

Експертний метод дає уяву про потребу у фахівцях, виходячи з урахування думок (експертизи) науково й професійно компетентних експертів. Цей метод може використовуватися як складова частина інших методів визначення кількості персоналу.

Залежно від задач, що вирішуються при плануванні персоналу, виділяють підрозділи планування, що показані на рис. 2.2.

1. Планування складу персоналу оснований на фактичному його складі, який піддається змінам автономного або ініціативного від роботодавців характеру. Автономні – це такі зміни складу персоналу, що не впливають на роботодавця:

- прийняття на роботу після повернення з армії або з довгої неоплачуваної відпустки;
- покидання роботи зі звільненням і призовом до армії.

Зміни у складі персону, що ініційовані з волі роботодавця, і такі, що ним здійснюються:

- улаштування на роботу із прийняттям зобов'язань відповідно до освіти;
- залишення роботи з відривом від виробництва для отримання подальшої освіти.

2. Планування потреби в персоналі охоплює такі складові: оцінювання наявного потенціалу трудових ресурсів і майбутніх потреб у персоналі й розроблення програм з розвитку персоналу. Конкретне визначення потреб у персоналі є розрахунок потрібної кількості працівників за кваліфікацією і часом зайнятості, а також за розміщенням відповідно до поточних і перспективних задач розвитку підприємства. Розрахунок здійснюють на основі порівнянь розрахованої робочої сили й фактичної забезпеченості нею, що є інформаційною основою для управлінських рішень про залучення персоналу, його підготовку й перепідготовку.

3. Планування набору персоналу як наслідок запланованої потреби враховує якісні та кількісні характеристики й прогнозує зміни та додатковий набір працівників. А щоб мінімізувати ризики при цьому, мають бути враховані стратегічні плани, зокрема, пріоритет внутрішнього набору перед зовнішнім, запрошення освічених співробітників та наймання соціально-незахищених громадян.

4. Планування використання персоналу здійснюється з метою економічного для організації й справедливого для людини розподілу потенціалу робочої сили між вакантними робочими місцями або штатними посадами. Щоб забезпечити оптимальну задоволеність працівників, для цього, крім мотивації праці, мають бути враховані їхні здібності й навички, що потрібні на робочих місцях. Тобто у плануванні заміщення штатних посад беруться до уваги не тільки кваліфікаційні ознаки, але також і психічні та фізичні навантаження, їх відповідність можливостям людини. Таким чином, будуть виключені завищені та занижені вимоги, професійні захворювання тощо. При цьому особливі проблеми виникають у забезпеченні зайнятості таких груп працівників, як молодь і люди похилого віку, люди з обмеженими фізичними й психічними можливостями.

5. Планування звільнення персоналу для мінімізації можливості негативних наслідків має базуватися на класифікації причин і різновидів звільнень. Причинами звільнень можуть бути організаційно-економічні та виробничо-технологічні, а також коли скорочують штати більші, ніж це необхідно для нової ринкової ситуації, або за невідповідності між робочою силою і робочими місцями (структурне безробіття).

Критеріальними ознаками класифікації різновидів звільнень є ступінь їх добровільності та участь двох у трудових відносинах – найманого працівника та наймача:

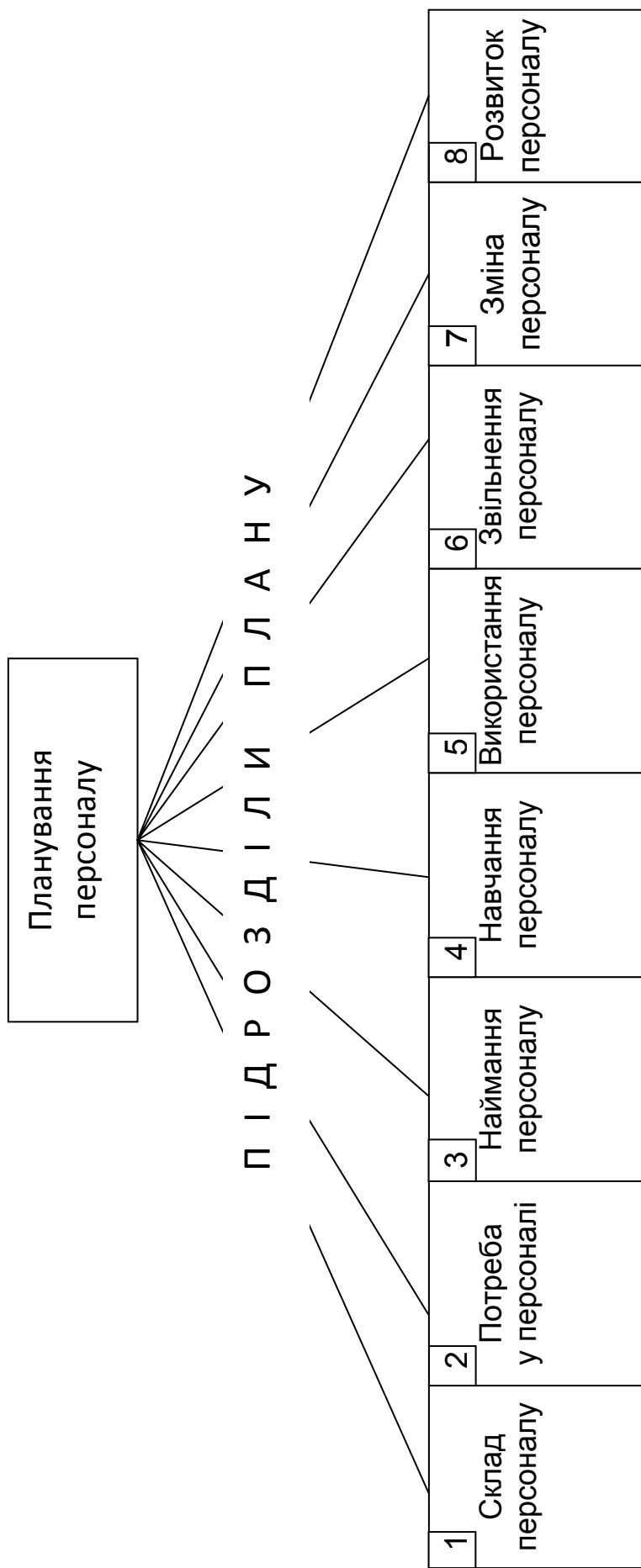


Рис. 2.2. Схема підрозділів планування персоналу

- звільнення за власним бажанням, тобто з ініціативи працівника;
- за ініціативою роботодавця або його адміністрації;
- за узгодженням сторін;
- з інших причин – відпустка на навчання, призов до армії, вихід на пенсію тощо.

Таким чином, виходячи з планування звільнень для мінімізації можливостей негативних наслідків, слід передбачити своєчасні перенавчання й переміщення працівників. Тобто це є заходи, що зменшують ступінь соціальної напруги від скорочення персоналу. При цьому застосовують й альтернативні рішення, наприклад, переведення на іншу роботу, скорочення робочого часу, змінний графік тощо.

6. Стратегічне планування штатів передбачає політику ротації висококваліфікованих кадрів і компенсації за резервний робочий час (ненормований режим робочого часу).

Оскільки такі звільнення, як вихід на пенсію, призов до армії, можуть бути спрогнозовані досить точно, то відношення до цих категорій співробітників стають виміром культури управління й цивілізованості економічної системи.

7. Планування змін у застосуванні персоналу, яке пов'язане із запровадженням конкретних додаткових колективних ОТЗ у планованому періоді, у тому числі й за колективними договорами.

8. Планування розвитку персоналу складається з узагальнення попередньо проведених планувань набору, навчання, використання персоналу. Мета полягає у поліпшенні якості складу співробітників, а також у науково-обґрунтованому формуванні кадрового резерву за умови регулювання й контролю витрат на усі заплановані заходи.

Як показує зарубіжний досвід планування й формування структур персоналу організацій, середньостатистичне співвідношення кількості персоналу, що припадає на одного працівника кадрової служби, є досить різним у країнах світу: у Німеччині та Франції по 130 - 150 осіб, у США та в Україні по 100 осіб, а в Японії така кількість налічує лише по 37 осіб.

Для зарубіжних фірм характерна тенденція не абсолютного, а відносного зростання кількості кадрових служб, оскільки збільшується їхня ефективність за двох обставин: по-перше, використовується у кадровій роботі сучасна інформаційно-технічна база, а по-друге, розвивається інфраструктура управління, яка допомагає організаціям ззовні у найбільш складних питаннях. Ця інфраструктура охоплює фірми з підготовки й підвищення кваліфікації фахівців кадрових служб, консультативні фірми, центри з ділового оцінювання кадрів тощо.

Згідно з результатами обстежень корпорації США витрачають на ці послуги 10% бюджету кадрових служб.

Позаштатними співробітниками служб управління персоналом є професори й викладачі університетів (оскільки навчають кадри), а також і ІТП як вербувальники та ССНЗ і ВНЗ. Згідно з кваліфікаційним довідником

службовців з 1998 р. для систем управління персоналом передбачені такі посади:

- керівник як замісник директора з управління персоналом, менеджери з персоналу, очільники бюро організації праці, а також науково-дослідні лабораторії з організації праці та відділу кадрів або ВПЗ тощо;
- фахівці з кадрів та інспектори відділу кадрів, інженери з підготовки кадрів і з організації праці, а також соціологи, психологи тощо;
- службовці – нарядники, табельники, хронометражисти та ін.

Євроасоціацією фахівців відділів кадрів було визначено ідеальний портрет керівника відділу кадрів: він має бути пунктуальним і методичним, динамічним і наполегливим, товариським і здатним переконувати, справедливим і суворим, але доступним і освіченим, дипломатом і психологом, добрим порадиником, повинен мати інтуїцію, а також бути гуманним і головно – вміти слухати і викликати довіру у людей.

У зв'язку з жорсткою конкуренцією ще 10 - 20 років управління людськими ресурсами буде критичним чинником, що визначатиме успіхи організацій, а професіонали у царині менеджменту персоналу можуть стати лідерами у майбутньому.

Компанія „Rand M” сформулювала основні принципи кадрового планування:

- по-перше, знання ділової стратегії, у тому числі й стратегічних планів, щоб планування персоналу відповідало їм;
- по-друге, цикл бізнес-плану й кадрове планування мають бути інтегровані, щоб адміністративно-управлінські кадри турбувалися і про свій персонал;
- по-третє, кадрове планування має бути загальною метою компанії.

Як бачимо, закордонна теорія і практика накопичила великий досвід з управління персоналом. Однак для використання його в Україні потрібно критично враховувати умови функціонування наших організацій, а також і цінності, що є властиві нашій культурі.

У зв'язку з цим при створенні систем управління персоналом українським організаціям слід враховувати таке:

- у трансформаційному суспільстві навчання кадровиків і засвоєння ними нових методів управління має бути усвідомленим і беззупинним;
- українські кадровики мусять знати соціокультурні особливості середовища, у якому вони працюють, та які його особливості є визначальними;
- вітчизняні фахівці з кадрів мають володіти основами закордонної теорії і практики управління, щоб вміти співвідносити їх з діловою українською культурою;
- цінуючи свій накопичений досвід, українським кадровикам слід адаптувати його до наявних економічних умов, але з урахуванням західних технологій;

– не слід автоматично копіювати зарубіжні методи управління персоналом, їх треба позитивно перетворювати для ефективного застосування в нашій державі.

3. РОЗВИТОК УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Адаптація і діловий розвиток персоналу організації

Ознайомлення з діяльністю організації та зміна власної поведінки згідно з вимогами середовища полегшують вхід нових співробітників до нього – так називають процедуру адаптування. Умовно адаптацію поділяють на чотири послідовних стани: 1 – оцінювання рівня підготовки й досвіду нового працівника; 2 – практичне ознайомлення працівника з обов'язками через програму орієнтації; 3 – ділова адаптація в умовах комунікацій з колегами та оцінювання їх ефективності; 4 – перехід до стабільного функціонування новачків.

Зазвичай, якщо процес адаптації розвивається спонтанно, це потребує не менш 1 - 1,5 року. А врегульована керівництвом й співробітниками служб управління персоналом адаптація триватиме всього декілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду дає відчутний фінансовий зиск, особливо для великих організацій.

Але ж можливості для участі людини у функціонуванні організації визначаються її трудовим потенціалом (*potencia* - з грецької є захована енергія), тобто тими якостями, що можуть стати джерелами доходів як для працівників, так і для організацій, а у підсумку - і для держави в цілому.

Основні чинники, що впливають на трудовий потенціал, є здоров'я, знання, здатність до турботи про колег (так звані „три з”), а також професіоналізм, моральність і творча складова особи. Згідно з визначенням ОЗОЗ це є стан повного фізичного й соціального благополуччя, тобто динамічного стану розуму, характерного психічній гармонії між здібностями, потребами й очікуваннями працівника, з одного боку, і з тими вимогами й можливостями, які надає оточуюче середовище, – з іншого.

Етичне відношення людини до свого підприємства й до держави є її моральністю, тобто діловою етикою поведінки в колективі. У економічно розвинутих державах існують „кодекси честі” менеджерів, яких додержуються у п'ятдесяти країнах, що дозволяє знижувати рівень погроз і ризиків з непорядності ділових партнерів і конкурентів.

Щодо творчого потенціалу працівників (тобто їх інноваційності та креативності), то у XXI ст. він став найбільш значущим чинником економічного розвитку взагалі, а для людини – це, значить, здатність стати активом підприємства й відповідати потребам ринку. Оскільки нематеріальні активи є цінністю, що зберігається підприємством необмежений час, то цінність людських активів полягає у здатності до творчого мислення, завдяки якому

з втратою організацією своїх конкурентних переваг з'являється можливість розроблення нових стратегій, товарів, послуг і технологій виробництва.

Професіоналізм охоплює кваліфікацію як знання, що пов'язані з роботою, а також і схильність до професійної діяльності, навички та вміння працювати. Знання дає освіта, що для менеджменту персоналу є найважливішим чинником ефективності праці й створення народного добробуту, а витрати на освіту стали найліпшим розміщенням капіталу як для родини, так і для суспільства в цілому. На освіченості базуються і особисті риси характеру людини, що є позитивними. Так, професіоналізм та освіченість дозволяють у сукупності скласти цінність кожної людини для організації. У наш час в економічно розвинутих країнах збільшується питома вага кваліфікованих працівників і зменшується частка робітників, зайнятих ручною некваліфікованою працею. Для визначення рівня професіоналізму менеджери розглядають ступінь володіння знаннями, вміннями й навичками.

Знання є правильне відбиття дійсності у мисленні людини як наслідки пізнання, що перевірені практикою. Професійні знання виникають унаслідок розуміння й виконання робіт у певній галузі, вони охоплюють усвідомлені явні пізнання та неусвідомлені скриті знання. Явні знання можуть бути легко зафіксовані письмово, оскільки вони структуровані у свідомості людини й можуть бути відображені у книгах, інструкціях тощо. Скриті (або неявні) знання важко передати усно чи письмово, документувати їх і реєструвати для оцінювання. Це є, зокрема, знання експертів у різних галузях (*expertus* – досвідчений), а також знання, що накопичені у засобах для праці, досвід з необхідної раціональної послідовності операцій, в організаційній культурі тощо. Тобто – це особливі експертні навички.

Навичка – набуте у результаті і навчання й повторення вміння вирішувати задачі (навчальні, а потім і трудові, а можливо ще й гральні), оперуючи для цього засобами праці (чи іншої діяльності) із завданою точністю та швидкістю. До динамічної структури трудової навички входять образ робочого простору, програма виконавчого акту та контроль виконання (для експерта), а також і рухова моторика (для виконавця робіт) укупі з корегувальними процесами, для яких потрібні ще й знання з доцільності й розумності дій.

Що має бути найцікавішим для магістра – це те, що до навчальних навичок віднесено як суму вправ для набуття вмінь, так і її різновиди: самостійна робота з літературними джерелами, конспектування й планування викладень, отримання змісту з прочитаного або з прослуханого, навички публічних виступів. У результаті опанування вибором й виконанням розумних способів діяльності (що основані на знаннях) формуються вміння, сукупність яких і становить навичку. Умілому керівникові залежно від обставин й наявних умов слід знати й низку способів оцінювання людських активів для доцільного розподілення завдань між їх виконавцями.

Дослідження професійних схильностей здійснюється за результатами тестувань і оцінювання професійної спрямованості, психометричних

характеристик і типу особистості. Практично тестують професійну придатність з урахуванням таких якостей: саморозвиток і креативність, комунікабельність і робота з інформаційними технологіями, робота з персоналом та інженерно-технічна діяльність, ручні роботи й діловодство, торговельна діяльність, знання іноземних мов та інші ділові схильності. Для визначення типу особистості та її мотивацій значну увагу приділяють таким тестам: роль людини в команді й стиль керівництва або виконання; цілісність особистості й схильність до сторонніх впливів, об'єктивні характеристики ініціативності, наполегливості й харизматичності, стиль розуміння (stile – паличка для писання) і стиль роботи (за певних прийомів, методів і способів її виконання), мотивуючі чинники для даної особистості.

Взагалі трудовий потенціал людини не можна оцінити адекватно якимись окремими тестами й методами. Для цього потрібні більш комплексні оцінювання. Так, у процесі трудової діяльності потенціал можна визначити і за результатами роботи, і за результатами медичного огляду, а також іноді слід проаналізувати й шкідливі звички та недоліки, результати спілкування з керівниками, підлеглими та колегами. Працю керівників і службовців слід оцінювати, наприклад, за якістю прийнятих рішень відповідно до вимог робочих місць і за загальнооекономічними показниками підлеглих підрозділів.

Етапи комплексного підходу до оцінювання трудового потенціалу (якісні оцінки) такі:

1. Аналіз робочих місць за їх значущістю й масштабами задач.
2. Визначення вимог до завдань і різновидів діяльності, описання посади, що визначає можливості поєднання саме цієї посади з вимогами до працівника.
3. За допомогою розроблених тестів (професійно-кваліфікаційних, психологічних), а також з анкет або інтерв'ю (структурованих або неструктурованих, стресових, індивідуальних, групових) визначають особливості працівників, які вже є зайнятими, і таких, що конкурують з ними.
4. На основі отриманих результатів роблять висновки про стан трудового потенціалу як наявного, так і такого, що планується.

Кількісні оцінювання трудового потенціалу визначають також за такими характеристиками, як стать, вік, стаж, освіта. Загальний розмір трудового потенціалу можна кількісно визначити через сукупний фонд робочого часу, відображений у людино-годинах, за такими розрахунковими формулами:

$$\Phi_{\Pi} = (\Phi_{\text{К}} - T_{\text{Н}}) \cdot \text{Ч}_{\text{ПВП}} \quad , \quad (3.1)$$

де Φ_{Π} – розмір потенційного фонду робочого часу, людино-годин;

$\Phi_{\text{К}}$ – календарний фонд часу за планований період, годин;

$T_{\text{Н}}$ – час регламентованих нез'явлень (неділі, свята й відпустки, інші втрати), перерви, години;

$Ч_{пвп}$ – кількість промислово-виробничого персоналу організації, осіб.

Крім того, використовується й мультиплікативна розрахункова модель щодо кількісного визначення потенційного фонду робочого часу:

$$\Phi_{п} = D_{р} t_{р.д} Ч_{пвп} \quad (3.2)$$

де $D_{р}$ – кількість робочих днів (чи змін) протягом планового періоду (або за звітом);

$t_{р.д}$ – тривалість робочої зміни, годин.

Таким чином, сукупний потенційний фонд робочого часу – це є загальна тривалість роботи для виконання виробничих завдань колективом співробітників. Слід ще додати, що таке оцінювання трудового потенціалу більш відноситься до аналізу робочого часу саме робітників, а щодо АУП такі оцінювання мають складатися переважно з якісних показників.

Форми навчання персоналу – це різновиди організованої взаємодії учнів з викладачами у межах певних занять, що мають логічну організацію, якій властива систематичність, цілісність, саморозвиток, особистісно-діловий характер, постійність складу учасників і наявність певного режиму проведення цих занять. Існуючі форми професійного навчання персоналу можна поєднати у дві групи: навчання на робочому місці й навчання поза робочим місцем (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Форми професійного навчання персоналу організацій

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем	
Інструктаж	Лекції	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Учнівство	Ділові ігри	Моделювання
Ротація	Тренінг сенситивності	Рольові ігри
Наставництво	Самостійне навчання	Пілотні семінари
Метод ускладнених завдань		Відкрите навчання та інше

Навчання на робочому місці характеризується виробничою ситуацією формування потрібних знань і навичок у працівників. Це – найбільш доступна форма навчання (що почалася у економічно розвинутих країнах).

Інструктаж є роз'яснення й демонстрування прийомів на робочому місці, які виконують кваліфіковані співробітники та інструктори виробничого навчання протягом скороченого строку навчання.

Учнівство – традиційна форма професійного навчання працівника, який, працюючи поряд із майстром чи кваліфікованим фахівцем, опановує професію через копіювання його дій.

Ротація – форма самостійного навчання, коли працівника тимчасово переводять на нову роботу або посаду, щоб підготувати працівника широкого профілю, який володіє декількома професіями.

Наставництво – заняття досвідченого працівника з молодим у режимі щоденної роботи й допомоги в оволодінні професійною майстерністю, передовими методами праці й залученням молоді до технічної творчості.

Ускладнені завдання – спеціальна програма робочих дій, за якою розширюють обсяги завдань і підвищують їх складність, а на заключному етапі той, кого навчали, може самостійно виконати ці завдання.

Професійне навчання на робочому місці ефективно для формування знань, вмінь і навичок з виконання побічних виробничих задач, коли зміст навчань може бути пристосований до потреб підприємства й економічно виправданий за наявності кваліфікованих викладачів, майстрів та інструкторів виробничого навчання. Однак для розвитку принципово нових знань таке навчання не дозволяє працівнику абстрагуватися від поточних ситуацій на робочому місці й вийти за межі звичайної трудової поведінки. Крім того, навчання поза робочим місцем може здійснюватися на навчально-методичних засадах, які не в змозі забезпечити підприємство, де немає висококваліфікованих викладачів, як у навчальних закладах. З огляду на ці обставини найліпшими є такі форми навчання поза робочими місцями (див. табл. 3.1).

Лекція – це традиційна форма навчання, протягом якої відбувається монолог викладача до аудиторії, яка сприймає навчальний матеріал на слух. У сучасних умовах лекція може бути записана на відео й показана багатьом групам слухачів, що дозволяє зменшити витрати й підвищити ефективність навчального процесу. Лекція є ефективний спосіб викладання теоретичного навчального матеріалу за відносно короткий строк навчання, оскільки на лекції протягом зайняття можуть бути сформульовані декілька нових ідей та акцентовано увагу аудиторії слухачів на найбільш актуальні проблеми. Але одночасно можливості лекцій є обмеженими, оскільки слухачі є пасивними учасниками навчального процесу. Тому проведення проблемних лекцій і розгляд практичних ситуацій певною мірою дають можливість перетнути слабкості, притаманні саме лекційному викладенню навчального матеріалу.

Розгляд практичних ситуацій здійснюється у вигляді описів, з відео тощо, коли відбуваються дискусії, групове обговорення виробничої проблеми, у якій слухачі більш активні, а викладачі можуть регулювати й контролювати навчальний процес. Це дозволяє слухачам знайомитися з досвідом інших організацій, а також і формувати вміння і практичні навички прийняття управлінських рішень, розробок стратегій управління тощо.

Ділові ігри – колективні розбирання за навчальним матеріалом включно із застосуванням комп'ютерів. Упродовж ділової гри ті, хто навчаються, стають її учасниками й отримують ролі у діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих ними управлінських рішень, що є найбільш наближе-

ним до реальної виробничої діяльності слухачів. Переваги ділових ігор у тому, що це є моделлю реальної організації, яка дає можливість значно скоротити операційний цикл і таким чином продемонструвати слухачам, які кінцеві наслідки можуть супроводжувати їхні рішення та дії. З ділових ігор виділяють глобальні щодо управління організаціями й локальні – відносно переговорів і бізнес-планів. Вони є ефективними з точки зору формування вмінь і навичок, розроблення планів, організації нарад і переговорів тощо. Разом з тим ділові ігри менш ефективні, коли слухачам потрібно засвоювати нові теоретичні знання або опанувувати новими спеціальностями. На ділові ігри витрачаються значні кошти для розробки на велику тривалість навчального часу та на фахову підготовку викладачів для їх проведення.

Моделювання – це форма навчання, що передбачає відтворення реальних умов на робочому місці із застосуванням тренажерів, макетів тощо.

Тренінг сенситивності зумовлює участь слухача у групі з метою підвищення його сприйнятливості та вдосконалення вмінь взаємодії з іншими людьми. Заняття за вказаною формою навчання проводять за участю практикуючого психолога і професійного консультанта.

Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) передбачають, що слухач умовно ставить себе на будь-чие місце з метою отримання практичного досвіду роботи (за наявності певних переваг у міжособистому спілкуванні) і для отримання підтверджень про правильність своєї поведінки (це здійснюється зазвичай за допомогою робочих кінофільмів).

Самостійне навчання є найбільш досяжним для персоналу організації, тому підприємство може отримати суттєву користь за умови попереднього розроблення й надання слухачам сучасних навчальних засобів: аудіо- і відеокасет, навчальних посібників тощо.

Перспективними є форми навчання за модульною системою, а також пілотні семінари і відкрите навчання.

Заняття за модульною системою не регламентовані за тривалістю і можуть розглядатися як блочні заняття трьома такими етапними підрозділами:

- по-перше, це самостійне вивчення матеріалу за навчальним планом;
- по-друге, це самостійне відпрацювання професійних вмінь і навичок відповідно до письмового інструктивного матеріалу;
- по-третє, це тестування з метою забезпечення перевірки рівня засвоєння теоретичних знань та опанування вміннями й практичними навичками.

Пілотні семінари ґрунтуються на короткостроковому навчанні за розробленою концепцією навчального плану – з навчальних цілей, з основних завдань і за змістом навчання. Під час пілотного семінару потрібен сесмент-центр (Assessment Centre), де поєднані теоретичні розробки та практичний досвід з різних сфер, у тому числі й з менеджменту персоналу.

Відкрите навчання – форма, за якою слухач і викладач-консультант (так званий т'ютер) розділені у часі й просторі, а двосторонні навчальні контакти здійснюються із використанням інформаційно-комунікативних систем, які дають можливість опанувати навчальною програмою за результатами самонавчання і незалежно від віку, місця проживання, термінів і періоду навчань. Головним компонентом пізнання постає самостійність у визначенні змісту, форм, методів і режиму занять.

У наш час найбільш динамічно розвивається дистанційне навчання із застосуванням ефективних інформаційних засобів доставки слухачам навчального матеріалу, а пізнавальна діяльність здійснюється на засадах самонавчання за умов найбільшої досяжності та зручностей для тих, хто навчається. Розвиток цієї форми професійного навчання дасть можливість мати доступ до міжнародних професійних і кваліфікаційних стандартів.

Основними методами теоретичного навчання персоналу на виробництві є такі:

- методи усного викладання матеріалу, бесіди і роботи з книгою тощо;
- практичні методи вправ, пошуків, лабораторних і практичних робіт;
- наочні методи із застосуванням натуральних засобів та образних посібників.

Найбільш поширеними методами виробничого навчання в організаціях є показ прийомів трудових дій, самостійні спостереження учнів і слухачів, виконання вправ, письмовий інструктаж і методи навчання високопродуктивним прийомам і способам роботи та ін.

Підвищення кваліфікації – це є удосконалення теоретичних знань і практичних навичок з метою підвищення професійної майстерності працівників, засвоєння ними передової техніки, технології, засобів виробництва тощо. Як основний спосіб забезпечення відповідності кваліфікації працівників сучасному рівню розвитку науки, техніки й економіки він є особливою формою розвитку персоналу, оскільки відомо, що отримані знання старіють через кожні 3 – 5 років, якщо людина не займається самонавчанням й не підвищує свій рівень кваліфікації.

Підвищення кваліфікації персоналу дає декілька переваг підприємству: це є дешевше, ніж підготовка фахівців, строки тривалості невеликі (від трьох днів до двох тижнів), а також підвищення кваліфікації вже саме має цільову спрямованість.

Принципами підвищення кваліфікацій керівників і фахівців є такі:

1. Всебічний розвиток особистості за сферами людської діяльності.
2. Цільова інтенсивна підготовка на базі широкого набору навчальних модулів.
3. Застосування методів активного навчання до 60...75% фонду навчального часу.

4. Залучення висококваліфікованих вчених, викладачів і керівників, орієнтація тих, хто навчається, на особу викладача.

5. Гнучкий зворотний зв'язок із слухачами.

6. Комплексне оцінювання потенціалу слухачів.

7. Індивідуально-груповий метод навчання.

8. Автоматизація навчального процесу з використанням сучасних технічних засобів – комп'ютерів і навчального телебачення, аудіовізуальних технічних засобів і запрограмованого навчання. Цілі підвищення кваліфікації мають бути конкретні й специфічні, зорієнтовані на отримання практичних навичок, і такі, що підлягають оцінюванню. Підвищення кваліфікації проводять у навчальних підрозділах системи перепідготовки кадрів для поглибленого вивчення й практичного засвоєння нових досягнень науки, техніки, кон'юнктури ринку та інших проблем. Тривалість його встановлює саме підприємство. Підвищення кваліфікації може проводитися на відповідних курсах у навчальних центрах і в аналогічних центрах за кордоном.

Розроблення методів підвищення кваліфікації ґрунтується на додержанні низки принципів вимог:

– працівник, який навчається, має бути зацікавленим у результатах перепідготовки;

– вивчення нового матеріалу слід підкріплювати практичним досвідом;

– для засвоєння нового слід повторювати вивчений раніше матеріал;

– матеріал, який уже накопичено, має бути засвоєним;

– методи навчання використовують досить різні;

– матеріал навчання має бути досить наближеним до конкретної діяльності працівника.

Організатори підвищення кваліфікації особливу увагу приділяють методам активного навчання з ділових ігор й імітаційного моделювання, а також з запрограмованого і проблемного тренінгу.

Щодо підвищення кваліфікації керівних співробітників за кордоном практикують так звану асамблейну систему підвищення кваліфікації, за якою в одній групі навчаються менеджери різних рівнів. Саме у такому випадку запропоновані під час навчання інновації будуть підтримані керівництвом настільки, наскільки їхні наслідки очікуватимуться доволі поліпшеними.

3.2. Управління службово-професійним зростанням персоналу

Для того щоб планування кар'єрного зростання працівників було насправді дієвим, слід враховувати низку чинників, що впливають на їх позицію з самого початку. З цих чинників впливає неадекватне уявлення про наступну роботу, що призводить до „шокового стану” від дійсності, оскільки

роботодавець, підсилюючи принадність самої роботи, завищує й свою самооцінку. У результаті цього настає розчарування від реальної роботи, яке знижує продуктивність праці та змінює сприйняття працівниками трудової діяльності.

Щоб уникнути цього „шоку”, треба забезпечити працівника цікавим першим завданням, що має не тільки підвищити рівень його значущості, але також стати початком до посиленої зацікавленості у самій роботі.

Поступовий рух у певній сфері діяльності зі зміною навичок, здібностей і кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди утворює ділову кар’єру, а з нею – і досягнення успіху у суспільстві. Виділимо декілька різновидів ділової кар’єри: організаційна або міжорганізаційна, спеціалізована або неспеціалізована, вертикальна або горизонтальна, ступінчаста або таємна.

Внутрішньоорганізаційна кар’єра визначається у межах однієї з організацій, де працівник пройде усі стадії навчання й розвитку, починаючи з найму на роботу, професійного зростання і розвитку індивідуальних здібностей і завершуючи виходом на пенсію. Така кар’єра може бути, зокрема, або спеціалізованою, або ні.

Щодо спеціалізованої кар’єри вона стосується якоїсь однієї професії чи сфери діяльності, а при неспеціалізованій, навпаки, передбачається займання працівником різних посад у межах різних видів діяльності.

Міжорганізаційна кар’єра визначає проходження усіх стадій розвитку послідовно й у межах посади, але у різних організаціях. І така кар’єра теж може бути як спеціалізованою, так і неспеціалізованою.

Вертикальна кар’єра пов’язана із просуванням працівника нібито по східцях організаційної ієрархії.

Горизонтальна кар’єра – це перехід в іншу функціональну сферу у межах одного з щаблів в організаційній ієрархії.

Щодо ступінчастої кар’єри при ній комбінуються і вертикальний, і горизонтальний різновиди кар’єри. За прихованою кар’єрою відбувається цілеспрямований і швидкий рух до керівництва організацією.

Кадрова політика визначає основні принципи кар’єрного зростання для певних працівників і підхід до вирішення питань кар’єри з боку керівництва. Але для цього необхідно мати посадові інструкції з достовірним описом основних функцій, прав і обов’язків і відповідальності працівника. Для того щоб новий працівник скоріше досягав суті справи, слід давати йому можливість засвоєння різновидів робіт, тобто забезпечувати ротачію кадрів. Працівник на усіх рівнях організації може просуватися декількома робочими місцями для розширення його знань і навичок. Саме цим організація забезпечується гнучкістю, пов’язаною зі змінами потреби у людських ресурсах. Для цього в організації може використовуватися схема так званої „плати за знання”.

На думку Е. Мейо, кар’єру співробітників потрібно планувати й управляти нею оптимально, щоб таким чином, з одного боку, задовольня-

ти комерційні інтереси організації, а з іншого - відповідати здібностям працівників. Він розглядає три системи управління кар'єрою, що основані на таких процесах, як планування індивідуальної кар'єри, сумісне планування кар'єр і організаційні процеси щодо цього.

До процесів індивідуальної кар'єри належать професійне консультування, робочі групи з планування кар'єрного розвитку, а також і плани саморозвитку співробітників і центри виявлення кар'єрного ресурсу.

Процеси сумісного планування кар'єри охоплюють аналіз оцінок і рівнів розвитку, сесмент-центри для оцінювання персоналу та центри його розвитку і, насамкінець, саме сумісне планування. До організаційних процесів належать процес призначення із системою кар'єрного зростання, планування спадковості й безперервності кар'єр і реклама шляхів можливого розвитку, а також і планування потреб у робочій силі та спеціальні схеми швидкого просування перспективних співробітників.

Успіх перелічених процесів залежатиме і від організаційної культури, тобто за умови, що і керівництво організації, і підлеглі розділяють вихідні принципи й ціннісні пріоритети, до яких слід віднести такі:

1. Організація існує для добробуту її співробітників тією мірою, якою й співробітники працюватимуть для добробуту організації.

2. Якщо конкурентоздатність співробітника поліпшується, то це сприятиме підсиленню інтелектуального потенціалу організації і внаслідок цього й її конкурентним перевагам відносно існуючих конкурентів.

3. Співробітники організації відрізняються за кар'єрними перспективами та очікуваннями на різних стадіях свого розвитку.

4. Найцінніші працівники організації з часом можуть перейти до іншої компанії або ж працюватимуть гірше, ніж мають можливість.

5. Динаміка ринку праці може змінити баланс різних сил.

6. Переговори про кар'єрне зростання можуть проводитися тільки в тому разі, якщо окремий співробітник і представник керівництва компанії зможуть відкрито говорити про те, чого бажають досягти і якщо вони здатні до компромісу.

Один із сучасних підходів до ефективного керівництва кар'єрою спрямований на те, щоб допомогти індивідуумам самим управляти своєю кар'єрою. Таке управління додатковим розвитком здібностей розглядає кар'єру у контексті ринку праці, змін соціальної, політичної та організаційної реалій. Ця модель потребує від співробітників здатності до саморозвитку, щоб не тільки підтримувати рівень, але й удосконалювати свою конкурентоздатність.

Оскільки підприємство (фірма) прагне до повного використання трудового потенціалу співробітників, то у плануванні й розвитку їхньої кар'єри й у сприянні службово-професійному зростанню виявляються можливості персоналу до самореалізації і самовираження. Існують три типи службово-професійних рухів працівників. Це горизонтальне переміщення, пониження у посаді та переведення до попереднього робочого місця. По-

перше, горизонтальним є рух на тому ж рівні з одного сектора підприємства у інший, що передбачає короткострокове вивчення технічних вимог на новому місці й спочатку буде дещо знижена продуктивність, але потім працівник отримає можливість і перспективу діяльності в обох секторах. По-друге, переміщення працівника з пониженням на посаді до більш низького рівня. По-третє – це порівняльно нове переміщення, що пов'язане зі зменшенням ризику, який все ж має місце при горизонтальному русі й при пониженні на посаді працівника.

Практика показує, що працівник, якого переміщували, може й повернутися на попереднє місце, якщо йому не сподобалося працювати на новому робочому місці. Незалежно від відмінностей у характерах, темпераменті, здібностях, звичках для життєвого циклу кар'єрного зростання зазвичай виділяють такі п'ять стадій.

I. Стадія зростання людини (дитинство) – до 14 років формується людська особистість за допомогою суспільного впливу, у взаємодії із родиною, друзями, вихователями та викладачами.

II. Стадія досліджень – від 15 до 24 років, протягом якої людина досліджує професійні альтернативи, що виникають при попередньому виборі професії і кар'єри.

III. Стадія формування, що триває від 24 до 44 років і є основною в житті людини, оскільки саме в цей час вона виконує роботу, що допомагає їй зайняти постійне місце в обраному професійному напрямку. Ця стадія охоплює ще три підстадії:

а) підстадія випробування (25 – 30 років), коли людина вирішує, чи підходить їй професія, оскільки може бути різне сприйняття роботи у теоретичному й практичному аспектах, і ще до 30 років людина є більш мобільною й може розширити сферу своєї діяльності;

б) стабілізаційна підстадія (30 – 40 років), коли професійні цілі чітко визначені й основна увага приділяється плануванню кар'єри та підвищенню активності у зміні роботи, а також і в розвитку та в самоосвіті;

в) підстадія кар'єрної кризи, що починається приблизно між 35 – 45 роками, коли людина переоцінює, аналізує свою роботу, успіх у просуванні та досягненні цілей. Цей період є найскладнішим, оскільки людина зазвичай не досягає усього, що було замислено на початку кар'єри в мріях юнацтва. Іноді в цей час людина намагається відповісти на запитання про те, чи правильно вона діє, чи правильними є принципи її життя та чого б ще дійсно можна досягти?

IV. Стадія збереження (45 – 65 років), коли людина вже зайняла свою нішу і у професійній діяльності, і у житті взагалі й яку потрібно зберігати.

V. Стадія зниження активності при виході на пенсію. Слід примиритися з обмеженнями влади, активності й відповідальності.

Ідентифікуючи професійну орієнтацію особи, консультант з персоналу Дж. Голланд з'ясував, що цінності й мотиви, потреби людей є чинниками вибору ними кар'єри. Він стверджує, що є шість основних особистісних

орієнтацій, що визначають схильності людини. Наприклад, людина з посиленою суспільною активністю може обрати кар'єру у галузях, пов'язаних з міжособистісними відносинами або на соціальних роботах, але ж не там, де потрібна інтелектуальна чи фізична активність. Застосувавши у своїх дослідженнях професійно-технічне тестування, Дж. Голланд виділив шість основних індивідуальних орієнтацій людей щодо ділової кар'єри.

1. Реалістична орієнтація, за якою люди схильні до занять, пов'язаних з фізичною працею: для цього потрібні навички сили та координації. Це, наприклад, робота у лісництві, фермерство та сільськогосподарські роботи.

2. Дослідницька орієнтація людей, схильних до інтровертивної діяльності (обдумування, організація, інтерпретація), відмінної від ефективних почуттів, емоцій тощо. Наприклад, діяльність біологів, хіміків, професорів ВНЗ.

3. Артистична орієнтація людей, що є схильними до кар'єри, яка потребує самовиражень, артистичної творчості та вираження емоцій, своєї індивідуальності. Наприклад: художники, музиканти, творці реклами тощо.

4. Соціальна орієнтація людей, схильних зробити кар'єру, у якій перевага надається міжособистісним взаємодіям, порівняно з інтелектуальною або фізичною діяльністю. Це, наприклад, дипломатична служба або соціальна робота.

5. Ініціативна орієнтація людей, що є схильними до кар'єри, пов'язаної з вербальною активністю і впливом на інших людей. Це менеджери, адвокати та прес-секретарі.

6. Звичайна орієнтація, коли люди віддають перевагу кар'єрі, що забезпечує структуровану або врегульовану діяльність, а також і професії, у якій потрібно, щоб підлеглі зіставляли свої персональні потреби зі своєю організацією. Наприклад, економісти, бухгалтери, банкіри тощо.

Слід зазначити, що переважній більшості людей притаманно більше однієї орієнтації, і чим більше ці орієнтації є сумісними, тим меншим є внутрішній конфлікт й простіше можна обрати кар'єру. Е. Штейн підкреслив, що планування кар'єри є процес повільного розвитку професійної самоконцепції і самовизначеності у межах власних здібностей, талантів, мотивів, потреб, відносин і цінностей. Він також стверджує, що людина формує певний пункт своєї кар'єри або так званий „кар'єрний якір”, тобто інтерес (чи цінність), від якого людина не відмовиться, якщо по-трібно буде зробити вибір.

У результаті оцінювання своїх здібностей і талантів, потреб і мотивів, відносин і цінностей працівники усвідомлюють так звані кар'єрні ключові моменти, тобто фази викривлення лінії кар'єри. Деякі люди не здатні їх визначати, доки не з'явиться необхідність у виборі. Наприклад, або зайняти робоче місце в управлінні організацією, для чого слід закінчити власний бізнес, або навпаки.

Саме в такий ключовий момент кар'єри досвід, набутий у роботі, інтереси людини, турбота про родину, а також її здібності й орієнтація вказують на те, що є найбільш важливим у цю мить. Ґрунтуючись на дослідженнях фахівців Массачусетського технологічного інституту, Е.Штейн ідентифікував п'ять кар'єрних моментів, або „кар'єрних якорів”.

1. Технічний (або функціональний) „кар'єрний якор”, володіючи яким людина намагається уникати рішень, що ведуть до загального управління, оскільки це дозволяє їм залишитися і зростати в обраних галузях – або технічних, або функціональних.

2. Управлінська компетентність як „кар'єрний якор” у людей з посиленою мотивацією стати менеджером, оскільки їхні навички й кар'єрний досвід дозволяють досягати рівня загального управління, а високовідповідальна посада – це їх кінцева мета.

Коли у таких співробітників з'ясовували, чому вони вважають себе досить компетентними для управління, більшість з них називали три своїх компетенції:

- аналітична здатність порівнювати й вирішувати проблеми в умовах неповної інформації та невпевненості;
- міжособистісна здатність впливати на людей, контролювати й управляти ними на усіх рівнях, стійкість перед відповідальністю;
- емоційна здатність знайти стимули за умов і емоційної, і міжособистісної кризи.

3. Творчість та ініціативність як „кар'єрний якор”, оскільки деякі з дипломованих фахівців досягають успіху й у підприємництві завдяки потребі побудувати або створити будь-що.

4. Автономія і незалежність – головні потреби деяких людей, щоб бути вільними від зв'язків, що виникають у великих організаціях, де підвищення по службі, переведення або заробітна плата накладають на них залежність від інших. Та багато хто з них мають також і посилену технічну (або функціональну) орієнтацію. Але замість такої орієнтації для організації одні вирішують бути консультантами, що працюють або самостійно, або у маленькій фірмі, інші стають професорами, позаштатними журналістами, письменниками тощо.

5. Безпека як „кар'єрний якор” призводить до того, що деякі випускники університетів заклопотані пошуком довгострокової, надійної і стабільної роботи. Вони будуть мати зайнятість, отримувати достатній дохід і стабільне майбутнє у вигляді пенсійних програм і різних пільг. Для тих, хто потребує географічної безпеки, підтримка стабільної кар'єри у знайомому середовищі важливіша, за перспективну кар'єру з відривом від своїх коренів і з переїздом в іншу місцевість. Для організаційної безпеки люди хочуть займати робочі місця у державному секторі, де термін служби до звільнення збігається з виходом на пенсію. Вони довіряють своїм керівникам вирішувати долю, пов'язану з їхньою кар'єрою.

Аналітичні дослідження показують, що різноманітність варіантів кар'єри утворюється внаслідок сполучення чотирьох основних моделей кар'єри – це так звані „трамплін”, „східці”, „змія” і „роздоріжжя”.

Кар'єра за моделлю „трамплін” поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях такого працівника складається із тривалого підйому службовими східцями, поступового зростання його потенціалу, знань, досвіду й кваліфікації. Відповідно до цього змінюються і посади на складніші та більш оплачувані. Така кар'єра є притаманною керівникам застійних періодів, коли посади у центральних органах і на підприємствах люди займали по 20 – 25 років. Ця модель і є типовою для фахівців і службовців, які не прагнуть до службового просування через особисті інтереси та з таких причин, як перевага незавищеної навантаженості, хорошого колективу або робота поза свою кваліфікацією. Тому така кар'єра за моделлю „трамплін” також може бути прийнятною і в умовах ринкової економіки.

Модель кар'єри „східці” передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри – це певна посада, яку працівник займає протягом фіксованого часу, наприклад до п'яти років. Цей термін має бути достатнім, щоб відпрацювати з певною віддачею і переходити на нову посаду. З підвищенням кваліфікації, творчого потенціалу, виробничого досвіду керівник або фахівець буде поступово підійматися службовими східцями. Ця модель має бути підтримана органом ради директорів або правлінням з гуманістичних міркувань збереження здоров'я і працездатності працівника. А потім кар'єру планомірно можна спустити „по східцях”, щоб не треба було приймати відповідальні рішення в екстремальних ситуаціях, але для самої організації робота досвідченого консультанта з попередніх керівників є корисною.

Модель кар'єри „змія” передбачає горизонтальне переміщення фахівців або керівників між посадами на 1-2 роки. Наприклад, майстер після навчання у школі менеджерів послідовно працює диспетчером, технологом, економістом, а потім його призначають на посаду начальника цеха. Таким чином, цей лінійний керівник глибше вивчив попередні функції управління. Інший приклад – до того як стати директором підприємства, керівник 6 - 9 років працював заступником директора з персоналу, а також з комерційної і економічної роботи, тобто отримав можливість всебічно опанувати керівну діяльність. Ця модель найбільш поширена у Японії на великих фірмах, де найважливішим є той факт, що ротація упродовж трудового життя поширюється на всіх службовців, оскільки „коли люди працюють увесь час за одним фахом, у них можуть формуватися локальні цілі без урахування майбутнього всієї фірми”. Без ротації персоналу за кар'єрою „змія” можуть бути й негативні наслідки. Слід урахувати й те, що є така частка людей, які з темпераментом меланхоліка або флегматика хворобливо сприймають зміни колективу або посади.

Модель кар'єри „роздоріжжя” потребує, щоб після закінчення фіксованого або змінного термінів роботи керівники та фахівці проходили атес-

тацію (або комплексне оцінювання), за результатами якої приймають рішення про підвищення, переведення по службі або зниження в посаді. Така кар'єра може бути рекомендована для СП і в зарубіжних фірмах за контрактом. Це є американська модель, що орієнтована на індивідуалізм кожної людини. Так, щодо лінійних керівників після п'яти років роботи кожний начальних цеху має проходити перепідготовку в школі менеджменту. Після комплексного дослідження буде прийматися атестаційне рішення щодо підвищення, переміщення, зниження або взагалі звільнення працівника.

Планування службової кар'єри доповнюється науковим обґрунтуванням раціонального віку та нормативних строків зайняття посад із урахуванням побажань і особистості працівника. Але ці питання залишаються ще малодослідженими у теорії управління й можуть бути вирішеними за результатами використання у сукупності таких трьох методів: по-перше, шляхом аналізу даних паперів з обліку кадрів з наступним статистичним обробленням даних про тривалість зайняття ідентичних посад у різних організаціях. Недоліком цього способу є орієнтація на минулий досвід, що не може бути використана без коригування зміни кадрової політики підприємства. По-друге, на засадах соціологічних опитувань вчених і керівників підприємств про раціональний вік працівника і терміни зайняття посад ним з наступним обробленням отриманих результатів методами рангової кореляції. Але можливими недоліками даного методу при його запровадженні у кадровій політиці можуть бути обмежена тривалість прогнозованого періоду та недостатність досвіду з переходу від адміністративно-командних до ринково-конкурентних економічних відносин. По-третє, шляхом поєднання попередньо розглянутих методів і атестацій кадрів управління за допомогою рейтингів можна виводити для кожної із посад керівників або фахівців раціональні значення віку і строків зайняття посад. Наявність нормативних рейтингів за посадами та фактичних даних, отриманих з атестації, дозволяє зробити висновки про доцільність і способи просування по службі даного працівника.

Існують три головних рішення, пов'язаних з кар'єрою, які має приймати роботодавець, оскільки якість цих рішень буде впливати на мотивацію службовців, ефективність їхньої роботи та відданість підприємству (організації).

Рішення 1. Вислуга років або компетентність? Вочевидь, що найважливіше вирішення цього питання стосується вибору критерію для підвищення працівників. Виходячи з мотивацій, підвищення, що ґрунтуються на компетентності, є ліпшими. Але це залежатиме й від того, чи діє на підприємстві професійна спілка та чи здійснюється керівництво відповідно до державного законодавства.

Рішення 2. Як вимірювати компетентність? І визначення, і вимірювання у минулому були досить спрощеними, оскільки обсяг робіт був відомим, а стандарти для усіх були однаковими. Тому більшість із напрацьованих інструментальних засобів оцінювання застосовувалися для контро-

лю службовців. Для підвищення працівників по службі слід прогнозувати і потенційну компетентність людини. Таким чином, потрібно мати деякі достовірні процедури прогнозувань щодо виконання нових зобов'язань кандидатом на підвищення. Тому більшість підприємців застосовують попередні показники для екстраполявання їх на майбутнє, або просто вважають, що компетентний і старанний працівник буде виконувати добре й нову роботу. Деякі підприємства, які задіяли випробування для виявлення службовців на підвищення у посаді, користуються послугами центрів оцінювання потенціалу управлінців.

Рішення 3. Формальні чи неформальні методи застосування? Багато хто з підприємців поки що дотримуються неформальної системи, коли і вакансії, і вимоги до претендентів не оголошуються. Рішення про підвищення ключових менеджерів та інших службовців, їх мотиви й причини просування залишаються невідомими. Проблема у тому, що, не підозрюючи про критерії атестування, службовці не будуть намагатися відповідати їм. Тому деякі роботодавці застосовують гласну (так звану формалізовану) політику і процедури кар'єрного просування, коли усім службовцям повідомляють про вакансії, дають опис критеріїв, яким мають відповідати кандидати. При цьому автоматизовані інформаційні системи можуть бути особливо корисними для опису кваліфікацій сотень і тисяч службовців.

Ефект, що отримують від таких дій, є подвійним, оскільки по-перше, підприємцю гарантоване підвищення кваліфікації службовців, а по-друге, просування у службово-професійному відношенні стає вочевидь пов'язаним із відповідною роботою.

Таким чином, менеджмент персоналу служить для вирішення декількох взаємопов'язаних задач з ефективного професійного відбору й фахової підготовленості, з планування і реалізації успішної ділової кар'єри, що основана на самооцінці якості особи та професійних загальних і фахових можливостей, а також з вивчення вимог до працівників, аналізу обмежень у власній управлінській діяльності, розроблення й реалізації виконання кар'єрограм.

Лише за цих умов управління кар'єрою персоналу організацій має стати більш ефективним.

4. РЕГУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Управління робочим часом працівників організації

Взагалі для управління трудовою діяльністю персоналу передбачено сукупність правил і норм, що визначають її порядок. Статут, угоди сторін, правила трудового розпорядку, положення про підрозділи й посадові інструкції врегульовують діяльність трудового колективу поряд з цілим ря-

дом регламентацій. За ринкової конкуренції ефективність діяльності стала умовою розвитку підприємств.

Одним з найважливіших чинників ефективності є НОП як системна сукупність процесів і дій, що удосконалюють взаємозв'язки працівників між собою і з засобами виробництва. З розвитком матеріально-технічної бази суспільства й підвищенням культурно-технічного рівня працівників змінюється й організація праці. Механізація трудових процесів, застосування нових видів енергії, матеріалів у виготовленні нових товарів змінюють якісний зміст трудових процесів. Відповідними є зміни потреби й у кількості працівників, у їх професійно-кваліфікаційному складі.

Усе це разом приводить до таких змістовних змін і у організації праці:

- розподіл і кооперація праці, її нормування й визначення ефективності;
- раціональне планування, оснащення й обслуговування робочих місць;
- ліквідація шкідливих операцій і понаднормативних навантажень;
- оптимізація режимів праці й відпочинку;
- запровадження прогресивних методів праці;
- мотивація праці й удосконалення витрат робочого часу;
- систематизація трудових функцій, машин, механізмів і робочих місць.

Складність і різноманітність управління, великі обсяги інформації та інші чинники організації праці ускладнюють умови праці й самого менеджменту персоналу організації. Утворюється комплекс основних проблем, які слід враховувати для раціональної організації робочих місць і створення найліпших умов праці персоналу:

- 1) планування робочих місць на основі аналізу технології виконання робіт і вивчення потоків інформації в організації;
- 2) розміщення устаткування на робочому місці виходячи зі складності робіт і зниження фізичних навантажень працівників;
- 3) ефективне використання робочої сили завдяки особливостям вимог робочого процесу, експлуатаційним характеристикам устаткування та створення оптимальних умов праці.

Дослідження показують, що менеджмент, за яким реалізуються такі чинники з урахуванням вимог ергономіки, психофізіології, сангігієни й технічної естетики, може значно підвищити продуктивність праці персоналу.

Щодо самих керівників і фахівців, які виконують велику кількість розумових, логічних і творчих операцій, на їх продуктивність сприятливо впливають відповідний шумовий і температурний режим, достатнє освітлення, оснащеність сучасними засобами офісної й обчислювальної техніки. Робочі місця керівників прямо пов'язані з формуванням іміджу й ділової репутації організації. Крім того, згідно з діючими нормами площа службових приміщень має бути більшою за 4 м² на кожного працівника. Тому, ви-

ходячи з раціональної структури й затвердженого штатного розпису, розподіляють площі між відділами пропорційно їхній кількості. Відділи, пов'язані з прийманням відвідувачів (відділ кадрів, каса, ВПЗ та ін.), слід розміщувати біля входу, а суміжні відділи – з урахуванням потрібних між ними зв'язків.

Великим є значення сучасного технічного оснащення робочих місць за критеріями призначення, якості дії і доступної вартості. Перед придбанням техніки треба ознайомитися із функціональними можливостями апаратури й порівняти потреби в них і витрати на купівлю. Це стосується і необхідних технічних засобів оброблення документації з вхідною і вихідною інформацією, а також засобів її доставки та знищення непотрібних документів і збереження потрібних. Службові приміщення з природним освітленням також обладнуються й енергозберігаючими освітлювачами так, щоб світло падало на поверхню робочих місць зліва й спереду під кутом більше 50° від горизонтальної лінії візування. Температуру у службових приміщеннях підтримують у межах 18...20°C з вологістю повітря 45...55% у зимовий та літній періоди. Рівень шуму, що проникає до службового приміщення, згідно з діючими нормами, меншими 40 дБ, знижують завдяки звукоізолюючим стінам, акустичним перегородкам тощо.

Застосування сучасних технологічних засобів для підвищення ефективності праці керівництва і підлеглих має бути підсилено за умов встановлення правильних режимів праці та відпочинку. Режим праці та відпочинку працівників регламентують правила внутрішнього трудового розпорядку, які розроблено згідно з законодавством про працю. За цими правилами визначено початок і закінчення роботи, перерви на обід і короткочасові відпочинки. Співробітникам, які тривалий час знаходяться на робочих місцях, мають бути надані декілька перерв по 5 – 8 хв через кожні дві години роботи.

Одним із сучасних засобів удосконалення умов праці фахівців і керівництва є програмно-технічні комплекси з інформаційним і методичним забезпеченням вирішення задач користувача безпосередньо у режимі діалогу так званих АРМ.

Технічною основою АРМ послуговує РС з інформаційним забезпеченням бази даних із нормативно-довідковою і оперативною інформацією для вирішення таких завдань:

- отримання довідок про поточний стан діяльності об'єкта;
- аналіз роботи та виявлення відхилення від плану;
- контроль якості та виконавчої дисципліни;
- інформаційна підтримка рішень і планування роботи.

Досвід показує, що ефективність роботи об'єкта управління від запровадження АРМ менеджерів персоналу досягнуто завдяки науковій обґрунтованості, комплексності й оперативності управлінських рішень.

Індивідуальне планування персоналу полягає в окресленні життєво важливих цілей і розробленні шляхів їх досягнення, а на організаційному

рівні індивідуальні мотиви мають збігатися з місією даного підприємства. Тому вирізняють стратегічні й тактичні цілі. За стратегічними цілями люди прагнуть до майбутнього якісного стану системи на тривалу перспективу. У той же час тактичні цілі визначають майбутній стан підсистем у обмеженому до одного року терміні. То ж як за тактичним, так і за стратегічним плануванням визначаються задачі, вирішення яких сприятиме досягненню таких цілей. Критерієм їхнього досягнення є кількісні показники міри або ступеня оцінки порівняно з іншими альтернативами, оскільки кількісне оцінювання спрямовується на мінімізацію або на максимізацію стану системи (наприклад, мінімізація плинності кадрів і максимізація їхнього виробітку тощо).

На підприємствах їхні глобальні цілі зазвичай розподіляють за трьома стратегіями:

1) економічна мета задоволення потреб ринку в продукті високої якості при мінімумі витрат;

2) соціальна мета – забезпечення рівноправності інтересів, рівня життя і умов праці;

3) управлінська мета з демократизації менеджменту при гуманітарному напрямку при досягненні головної мети організації на ринку з отримання прибутку.

Так, для реалізації стратегічних цілей підроздили підприємства розробляють тактичні цілі, зокрема й за напрямками кадрових, економічних і маркетингових служб. То ж цілі кадрової служби спрямовані на пропорційність соціального розвитку й щодо створення умов для всебічного розвитку своїх працівників, а також і забезпечення виробництва кваліфікованим персоналом. Цілі економічних служб полягають у додержанні пропорції економічного розвитку на засадах максимізації прибутків і зниження собівартості продукції. Цілі маркетингової служби полягають у виконанні договорів постачання, розширенні ринків збуту продукції і мінімізації рівнів виробничих запасів.

Враховуючи те, що планування на рівні підприємства неможливе у відриві від індивідуального планування трудової діяльності, це стає важливим елементом менеджменту персоналу як інструмент впливу на нього.

Вихідними даними для планування є бізнес-плани підприємств, плани соціально-економічного розвитку, баланс підприємства за звітні періоди, протоколи засідань акціонерів, а також плани службової кар'єри й контракти працівників, результати соціологічних опитувань, статистична й оперативна звітність організацій та плани підвищення кваліфікації працівників. При цьому на різних рівнях управління використовують такі види планування: директивне, індивідуальне, комбіноване.

За директивними планами адміністрація встановлює цілі, критерії їх досягнення й задачі на плановий період і розподіляє їх між структурними підрозділами, а за індивідуальними планами окремих працівників узагальнюється й формується поточний план підприємства. З комбінованим пла-

нуванням одночасно формують і контрольні завдання на основі стратегічних цілей підприємства та виходячи з життєвих цілей працівників.

Щодо українських підприємств домінуючим залишилося директивне планування попри те, що в економічно розвинутих країнах пріоритетним стало саме комбіноване планування. Тому й слід розглянути техніку індивідуального планування, яким вітчизняні керівники й підлеглі ще не володіють достатньо. Таким чином, робота керівництва постійно ускладнюється через такі причини, як прийняття рішень у нестабільному середовищі, підвищення відповідальності у зв'язку зі зростанням економічних, соціальних та самі екологічних наслідків, а також через розширення самостійності в усіх ланках управління.

Для опанування технікою ефективного планування треба розглянути складові раціонального управління робочим часом за контрольним моніторингом виконання реалізації планів у взаємодії з іншими працівниками. Для цього виконують декілька оперативних дій з дослідного аналізу наслідків роботи, порівнювальних тестувань можливостей підприємства, а також і саме консультування з розроблення плану та доведення його до виконавців. Для реалізації плану управлінським рішенням розподіляють індивідуальні завдання для керівництва, а колективні задачі – за участю виконавців. Після цього розробляється стратегія контролю виконання планів.

Таким чином, система раціонального планування має таку послідовність дій: аналіз бюджету часу й складання переліку дій, що плануються, потім визначення потрібного часу для виконання цих справ і зіставлення потрібних витрат робочого часу із наявним бюджетом й планування діяльності на рік, квартал, місяць, декаду або на кожний день.

Особливу увагу слід звернути на технічні засоби, за допомогою яких поліпшується процес планування й раціоналізується організація праці. Починаючи з 80-х років ХХ століття поширені комп'ютерні системи організації праці, а для менеджерів розроблені програми з ідеями тайм-менеджменту, які мають цільове планування ключових задач з можливостями їхнього вирішення та гнучкий календар з проблемно-орієнтованими бланками.

Переваги комп'ютерних систем полягають у практично необмеженій пам'яті мережного зв'язку й автоматизованої переробки стратегічних цілей в оперативні, а також і уніфікація, стандартизація й систематизація процесів за можливості одночасного отримання інформації від різних рівнів організації. А недоліки таких систем полягають у їхній стаціонарності, високій вартості портативних комп'ютерів й у додаткових витратах для навчання персоналу роботі на РС. Однак ці недоліки компенсують очікувані ефекти діяльності підприємства й таким чином гарантується підвищення показників менеджменту персоналу.

Для стимулювання виробничої діяльності, діючих норм і нормативів визначають обсяги потрібних ресурсів (кількість верстатів, кількість робітників, запаси матеріалів тощо) виходячи з її результативності. Обґрунто-

ваність ресурсів є обов'язковою умовою дієвості системи стимулювання, оскільки на підприємствах зіставляються фактичні витрати ресурсів з нормативними.

Склад нормативних ресурсів визначається конкретними організаційно-технічними умовами. Так, для робітників-монтажників в основі ресурсів є робочий час. Витрати цього ресурсу на одиницю роботи (або продукту) визначають норми витрат робочого часу, а ефективність праці оцінюють з наслідків зіставлення фактичних і нормативних витрат часу. Поряд з цим враховують і раціональність використання технічного оснащення та енергії (рис. 4.1).

Найширше використовуються норми часу, норми виробітку й обслуговування, а також норми кількості, керованості та нормовані завдання. Норма часу визначає потрібні витрати робочого часу одного працівника або бригади (ланки) на виконання одиниці роботи (продукції), що вимірюються у людино-годинах або у людино-хвилинах. Норма виробітку – кількість одиниць продукції, яку має виготовити один робітник або бригада (ланка) за встановлений період часу (зокрема, за годину чи зміну), що вимірюються у натуральних одиницях і відбивають потрібні наслідки діяльності. Норма обслуговування – потрібна кількість верстатів, робочих місць, одиниць виробничої площі та інших виробничих об'єктів, які закріплені для обслуговування одним робітником або бригадою (ланкою). Норма кількості – кількість робітників, потрібних для обслуговування одного чи декількох агрегатів. Норма керованості (кількості підлеглих) – це кількість працівників, які можуть бути безпосередньо підпорядковані одному керівникові. Нормоване завдання – асортимент або обсяг робіт, які мають бути виконані одним робітником або бригадою (ланкою) за відповідний термін часу (наприклад, за зміну, місяць, квартал тощо). Як і норми виробітку, нормовані завдання визначають потрібні наслідки робочої діяльності. Однак на відміну від норм виробітку нормовані завдання можуть бути встановлені не тільки у натуральних одиницях, а ще й у годинах, у норма-гривнях. Тобто норми виробітку є окремими випадками нормованих завдань.

У загальному вигляді нормування праці – це такий вид діяльності з управління виробництвом, що спрямований на визначення необхідних витрат і результатів праці, а також і потрібних співвідношень між кількістю працівників з різних груп і кількістю одиниць оснащення.

За змістом роботи з нормування праці складаються з таких послідовних дій:

- аналіз виробничого процесу, розподіл його на частки, вибір оптимального варіанту технології й організації праці, проектування режимів роботи устаткування, прийомів і методів праці;

- аналіз систем обслуговування робочих місць, режимів праці й відпочинку;

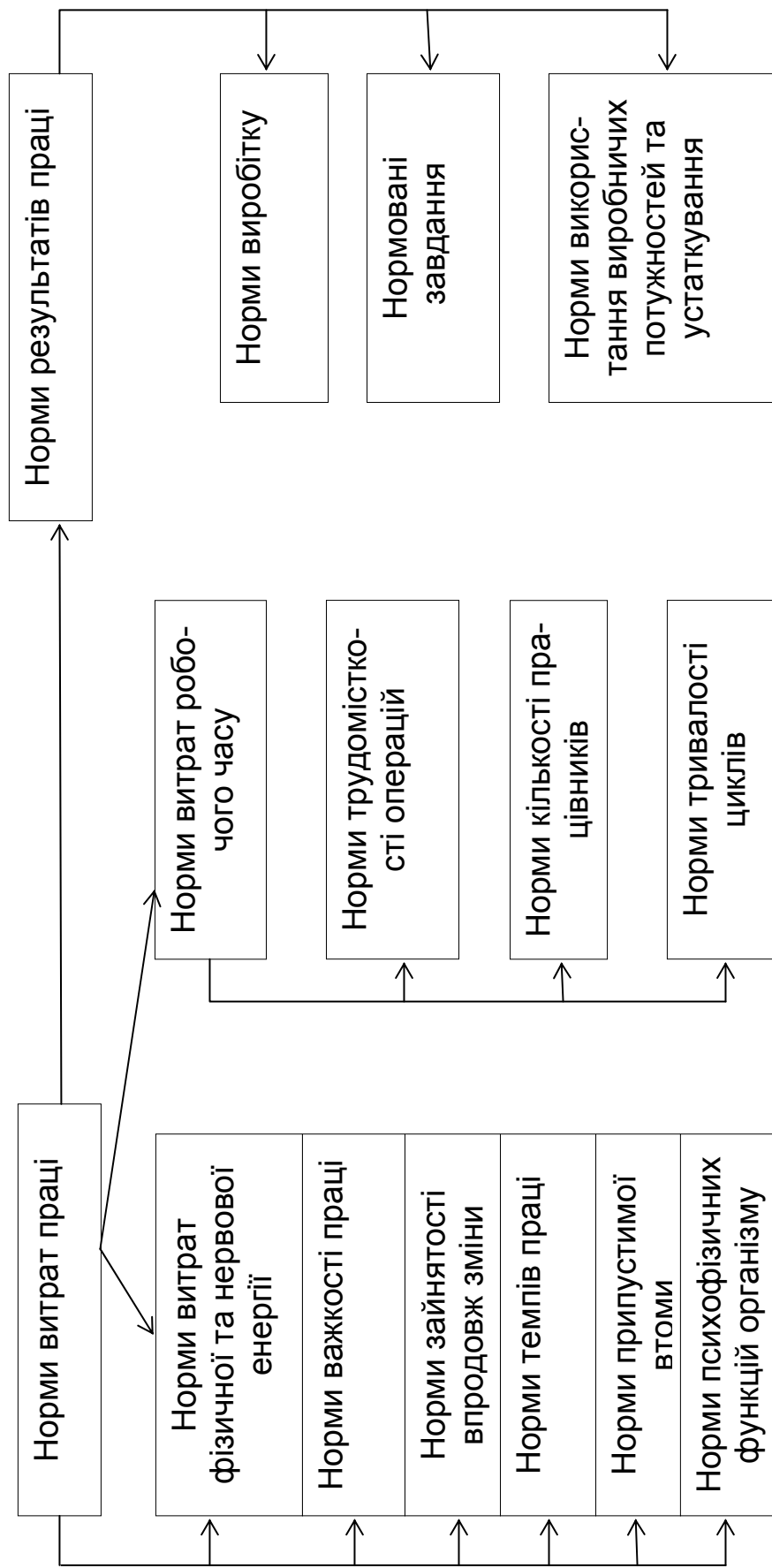


Рис. 4.1. Різновиди норм витрат і результатів праці

– розрахунок норм відповідно до особливостей технологічного й трудового процесів, їх запровадження й наступне корегування за змінами організаційно-технічних умов.

Нормування праці є найважливішим як з технологічно-організаційної підготовки виробництва, так і з оперативного управління ним. Кожна з суттєвих змін у технології й організації праці й у виробництві мають супроводжуватися відповідною зміною діючих норм.

Раціональне використання робочого часу на виробництві починається із встановлення доцільних режимів праці на підприємстві. Зокрема, згідно з трудовим розпорядком встановлюються такі режими праці й відпочинку:

- 1) змінний режим передбачає тривалість змін, час їх початку і закінчення, а також тривалість перерв у роботі;
- 2) добовий режим складається з кількості змін за добу;
- 3) тижневий режим передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних, порядок чергування змін і роботу у вихідні й святкові дні;
- 4) місячний режим праці та відпочинку визначає кількість робочих і неробочих днів і кількість працівників, які отримали відпустки у цьому місяці.

Регулюються режими праці й відпочинку згідно з діючими нормами КЗпП України.

4.2. Створення сприятливих умов праці персоналу

Як уже було показано, трудова адаптація – це взаємовідносини працівника та організації, що оснований на пристосуванні співробітників до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці. Такі процедури адаптування персоналу мають полегшити залучення нових співробітників до трудового життя в організації. Практично показово, що 90% людей, які звільнилися з роботи протягом першого року, прийняли це рішення у перші дні свого перебування у новій організації. Зазвичай новачок стикається з великою кількістю труднощів, основна маса яких зумовлена відсутністю інформації про порядок роботи, особливості колективу тощо.

Зокрема залучення новачків до життя в організації може також і відповідно активізувати творчий потенціал співробітників і їх причетність до корпоративної культури організації. Інформація про те, як організовано у підрозділах адаптацію нових працівників, свідчить про рівень розвитку колективу, його дружність, а також і про керівництво.

Виділяють первинну й вторинну адаптацію. Первинна є пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності. Вторинна – це пристосування працівників, які мають досвід, але змінюють об'єкт діяльності або професії.

Цілі адаптування персоналу такі: скорочення стартових витрат, зменшення невизначеності та розвиток задоволеності. Тому, виходячи з теоретичної й практичної значущості, розрізняють низку таких аспектів адаптування:

- 1) психофізіологічний – пристосування до нових фізичних навантажень і до фізіологічних умов праці;
- 2) соціально-психологічний – пристосування до відносно нового соціуму, до норм поведінки й взаємовідносин у колективі;
- 3) організаційний – засвоєння ролі організації, статусу робочого місця та підрозділу;
- 4) професійний – поступове удосконалення трудових здібностей;
- 5) економічний – надання окремих пільг зі зменшених вимог до норм виробітку;
- 6) адміністративний – зниження контролю за діяльністю нового працівника.

Термін адаптації молодих фахівців доволі тривалий і умовно складається з чотирьох етапів. Перший етап є підготовчим, коли оцінюють здатність молодого фахівця виконувати обов'язки за рівнем його підготовки. Другий етап починається з практичного ознайомлення молодого фахівця з вимогами і обов'язками, покладеними на нього. Третій етап – це пристосування молодого фахівця до свого нового статусу. Четвертий етап – заключна фаза, що характеризується поступовим урегулюванням труднощів і конфліктних ситуацій і перехід до стабільної роботи.

Для успішної адаптації кожного нового працівника слід застосовувати такі заходи:

- ознайомити з організацією та умовами її функціонування;
- роз'яснити умови роботи й функціональні обов'язки;
- визначити співвідношення підлеглості – кому він і хто йому є підлеглим і познайомити його з безпосереднім керівником;
- ознайомити з робочим місцем.

Як бачимо, успішність адаптації залежатиме від цілої низки чинників: від якості роботи з професійної орієнтації потенціальних співробітників, об'єктивності ділового оцінювання персоналу при відборі й у процесі адаптації, від престижності й принадності професійної роботи за фахом у даній організації і від особливостей організації праці. Реалізуються мотиваційні установки працівників залежно від наявності в організації опрацьованої системи запровадження нововведень і гнучкості системи навчання персоналу; від особливостей соціально-психологічного клімату в колективі та від особистих якостей співробітника, який адаптується. Для нових працівників має бути організований курс навчання і виховання, щоб швидко й раціонально адаптувати їх до стилю й методів роботи організації. Формами адаптації можуть бути лекції та семіари в організації, виїзди на навчальну базу із запрошенням фахівців, експертів, а також і групові тренінги.

Програми адаптації діють як загальні й спеціалізовані. Загальна програма торкається організації в цілому й охоплює такі надбання: загальне уявлення про організацію, її цілі й тенденції розвитку, а також про пріоритети, проблеми, традиції, проекти та про її споживачів, про види діяльності, структуру і зв'язки, про оплату праці в організації та про додаткові пільги з видів страхування і допомоги хворим і при звільненні, а також про розміри пенсійного забезпечення й можливості навчання на роботі. Крім того, загальна програма адаптації торкається і охорони праці й техніки безпеки щодо попереджувальних заходів проти пожежної безпеки та поведінки при нещасних випадках й охорони здоров'я та про місця надання першої медичної допомоги.

Також ця програма стосується відносин працівника і професійної спілки. У ній вказуються строки й умови найму, порядок призначення, переміщень і просування, права і обов'язки працівника з виконання постанов профспілки та з дисциплінарних стягнень і, насамкінець, наявність служби побуту і харчування, кімнати відпочинку та інших служб побуту.

Після реалізації загальної програми проводять спеціалізовану програму адаптації з питань, пов'язаних з роботою підрозділу та робочого місця: цим займаються лінійні керівники й наставники.

Питання спеціалізованої програми такі: функції підрозділу, цілі й пріоритети, організаційна структура і функції робочого місця, зв'язки з іншими підрозділами, обов'язки, відповідальність у межах робочого місця, а також правила й розпорядження, що стосуються лише даної роботи або підрозділу, і, насамкінець, огляд підрозділу: де вхід та вихід, які місця, виділені для паління, розташування кнопки пожежної тривоги тощо.

Ця програма може бути застосована для первинної і вторинної адаптації, але з урахуванням деяких особливостей. І оскільки молоді працівники не мають професійного досвіду, то для них обов'язковим є навчання роботі, особливі потреби з адаптації можуть бути і у працівників старшого віку, а також свої особливості будуть і у жінок після декретної відпустки та у інвалідів.

Вищим рівнем розвитку й функціонування соціальної групи є колектив (лат. *collectivus* – збірний), що характеризується єдністю ідейних, організаційних, ділових і міжособистісних відносин. Розділяють предметну діяльність колективу, організаційну структуру (за координацією чи субординацією) і міжособистісні відносини.

Узагальнюючим чинником для колективу є мета його професійної і суспільно-корисної діяльності. Важливим для колективу є і рівень інтегрованого задоволення потреб та інтересів його членів у праці, навчанні, спілкуванні, відпочинку і дружбі, а також у фізичному, психічному й у моральному розвитку. Успішне управління колективом передбачає знання не тільки професійних взаємодій учасників, але й неформального спілкування.

У кожному колективі виділяються один або декілька лідерів, ядро та офіційне керівництво, що є або обраним, або призначеним.

Професійні задачі колективу суттєво впливають на психологічний клімат, який, у свою чергу, може підсилити або ускладнити його предметну діяльність.

З точки зору філософії конфлікт (лат. *conflictus* – зіткнення) – є крайнє загострення протиріч, а з точки зору психології – це зіткнення осіб, ідей, інтересів, потреб, оцінювань, рівня прагнень, досягнень тощо.

Розрізняють декілька різновидів конфліктів:

а) соціальний – пов'язаний з боротьбою великої групи людей за суспільно-значущі цілі, інтереси тощо;

б) військовий – зіткнення й сутички озброєних груп або армій;

в) інтелектуальний – пов'язаний із боротьбою ідей у науці, з єдністю і зіткненням дійсного й помилкового;

г) моральний – виникає, коли протистоять добро та зло, обов'язок і сумління, справедливість проти несправедливості;

д) особистісний – зіткнення приблизно рівних, але протилежних потреб, мотивів, інтересів, захоплень;

е) міжособистісний – ситуація взаємодій людей, при якій вони переслідують несумісні цілі або дотримуються несумісних цінностей і норм, намагаючись реалізувати їх у взаємозв'язках одне з одним. Чи одночасно у гострій конкурентній боротьбі прагнуть досягти однієї мети, що може бути досягнута тільки однією з конфліктуючих сторін;

ж) міжгруповий, коли конфліктуючими сторонами виступають соціальні групи, що прагнуть до несумісних цілей і своїми практичними діями протистоять одна одній.

Для науки і практики управління людьми важливо розкрити психологічні механізми виникнення й вирішення міжособистісних конфліктів, зовнішніх стимулів і внутрішніх мотивів, що призводять до конфліктів, а також розробити оптимальні прийоми подолання конфліктних ситуацій, оскільки в діяльності колективу можуть виникати конкретні та конфліктні ситуації. Конкретна ситуація – це реальне інформаційно-матеріальне поле (предмети, люди, явища, події, відносини), які необхідно врегулювати для забезпечення комфортного стану індивідів, що знаходяться у полі цієї ситуації.

Конфліктна ситуація – це стан загострення протиріч у соціальній групі, колективі, що свідчить про незадоволеність окремих осіб існуючим станом справ у колективі й про конфлікт між окремими членами колективу. Ця ситуація є ознакою дезінтеграції в колективі й ослаблення його єдності. Відповідна управлінська реакція на конфліктну ситуацію може мати такі наслідки:

а) конфлікт не відбудеться;

б) матиме місце функціональний наслідок конфлікту, при якому буде досягнуто мету;

в) виявляться дисфункціональні наслідки конфлікту, що перешкоджають досягненню мети.

Літературознавцями встановлено, що конфлікт має зав'язку, розвиток, кульмінацію та розв'язку, а також післяконфліктний синдром. Починається конфлікт із зав'язки, тобто з прояву протиріч і вступу у боротьбу – активну або пасивну. Ініціація конфлікту може йти "зверху" (від очільника до підлеглих) або "знизу" (навпаки), або горизонтально (між колегами). Конфлікт може розвиватися явно, коли була об'ява про це, або скрито, коли сторони ще не заявили про свої протиріччя, але внаслідок дій або з невербальної поведінки здогадуються чи знають, що знаходяться у стані конфлікту.

Скритий період конфлікту називається латентним або інкубаційним, оскільки рано чи пізно він перейде у явний, якщо у це ще втручатиметься "третя сила". Тривалість скритого періоду не може бути прогнозованою, оскільки перехід його у явний залежить від кількості "конфліктної енергії" сторін і зовнішнього подразнювача, який дестабілізує саморегуляцію ("відпускає гальма").

Кульмінація конфлікту – це явний або візуальний прояв найбільш гострого протиріччя, що досягнуто у процесі конфлікту. Образно кажучи, це остання вирішальна сутичка конфліктуючих сторін, у результаті якої одна із сторін визнає себе переможеною, або досягається перемир'я. У кульмінаційний момент змушена втрутитись і "третя сила" (якщо вона є), що врівноважує сторони або стає на бік однієї з них. Наприклад, в управлінні персоналом "третьою силою" між конфліктуючими відділами може стати генеральний директор, а також інформація, що стверджує правоту однієї із сторін або зводить до нуля початкові причини конфлікту. Дія "третьої сили" реалізується через управлінські прийоми, стиль і стратегію управлінської поведінки. Після кульмінації конфлікт або вирішується, або згасає сам собою, або сторони роззброюють примусово.

Характерним є післяконфліктний синдром – це економічний та інтелектуальний досвід, результат або конфліктний стан, який отримують сторони з конфліктної ситуації. Часто цей синдром виявляється у вигляді фрустрації – крайньої незадоволеності блокуючих прагнень, тривалого негативного переживання, що дезорганізують свідомість і діяльність. Фрустрація може розвиватися як крайня досада, озлобленість, пригніченість, байдужість до оточення і необмежене самобичування. Вочевидь, що ні духовному, ні фізичному здоров'ю стан фрустрації не сприятиме, негативно впливаючи на поведінку та діяльність індивідів.

Звідси випливає висновок, що без вагомих причин ліпше не конфліктувати. А причинами ділових і міжособистісних конфліктів можуть стати різні підстави, які класифікують за такими різновидами: господарчо-організаційні причини; соціально-професійні конфлікти та соціально-демографічні причини й соціально-психічні причини конфліктів.

У свою чергу, господарчо-організаційні причини психічних колізій у колективі ґрунтуються на неправильній організації праці або заробітної плати (лат. collissio – зіткнення суперечливих сил, прагнень та інтересів

або юридичні протиріччя між нормативними актами, що регулюють ті ж самі відносини). Недоліки організації праці виникають з комплектування штатів, порушень у соціалізації та кооперації працівників різних підрозділів організації, у недосконалому обліку й контролі праці та у нечіткому розділі функцій між співробітниками.

Помилки в організації заробітної плати містять невпорядкованість у нормуванні праці та в преміюванні працівників, а також у відмінах у платні за однакові результати праці. Чинники, що зумовлюють виникнення конфліктних ситуацій на соціально-професійній основі: недосконалість систем з добору й розміщення кадрів, коли керівник недооцінює професійну придатність і моральні якості працівників; прагнення працівників до підвищення у посаді або підвищення робочого розряду при обмежених можливостях їх задоволення на підприємстві; правова закріпленість працівника за посадою при низькому рівні його ділових якостей. Остання колізія буває, коли недипломований практик інакше виконує обов'язки, ніж дипломований фахівець.

З практики менеджменту персоналу помічено тенденцію збільшення «горизонтальної» конфліктності при підвищенні соціально-професійного статусу працівників: чим вищою є престижність професії, посади чи соціального стану, тим більше конфліктів виникає у відносинах між співробітниками.

Так, у наукової й інженерно-технічної творчої інтелігенції, у працівників освіти, медичних працівників «горизонтальних» конфліктів у відносинах у 2,5 рази більше, ніж у працівників середньої кваліфікації. Але у останніх рівень «вертикальної» конфліктності, на жаль, у 1,5 рази вищий, ніж у інтелігенції.

Соціально-демографічні причини конфліктів виникають у колективах, де працюють представники різних вікових груп, життєвої орієнтації й вікова гармонія яких, на жаль, є неврівноваженою, оскільки молодість і досвід мають доповнювати одне одного. Наприклад, молоду людину віком 35 років, доброго фахівця у відділі, де співробітники старші 50 років, можуть вважати «хлопчиком». Навпаки, у підрозділі з переважною кількістю молоді до 30 років працівник пенсійного віку може стати предметом для жартів тощо. Подібна колізія може мати місце у колективі з одностатевою демографічною структурою за типом «півник у курятнику» і, навпаки. Колись місто Кривий Ріг було «чоловічим», бо на рудниках і металургійних комбінатах працюють переважно чоловіки, і тільки залучення жінок на підприємства легкої й харчової промисловості, у комбінати побутового обслуговування дозволило усунути колізію.

Суть соціально-психологічних причин конфліктних ситуацій закладена у психопатологічній і духовно-моральній несумісності деяких працівників (і керівників включно) й може виявитися як за об'єктивних обставин для конфлікту, так і за відсутності таких. Якщо одна людина є марнотратною, а інша, навпаки, є скупкою, коли один – сама гідність, а інший – підлабузник, або один скромний, а інший – хвалько, чи один прямолінійний екстраверт,

а інший – скритний інтроверт, то природно, що між ними можуть бути непорозуміння навіть і за відсутності зовнішніх поштовхів, зокрема, коли дії підлеглого здаються керівнику інтригами й підсиджуванням або, навпаки, коли здається, що до вас прискіпується керівництво.

Дослідники встановили п'ять основних стилів поведінки у конфліктних ситуаціях.

По-перше, це уникнення, психологічними ознаками якого є прагнення не брати на себе відповідальність за рішення, заперечувати конфлікт і вважати його безпечним, прагнення вийти з ситуації, не поступаючись своїми позиціями і відстоюючи їх, бажання утриматися від дискусій, заперечень опоненту та від обговорень своїх позицій.

По-друге, це стиль змагань – прагнення задовольнити свої інтереси, не беручи до уваги інтереси іншої сторони, тобто бажання наполягти на своєму у відвертій боротьбі й зайняти жорстку антагоністичну позицію і застосувати владу й тиск на залежного партнера, сприйняття ситуації як результат перемоги чи поразки.

По-третє, пристосування або жертвовність власними інтересами, тобто прагнення зберегти й налагодити приємні відносини, згладжуючи протиріччя й забезпечуючи інтереси партнера. Таким чином, це є готовність відсторонитися від обговорення питань й примиритися з вимогами, претензіями, підтримка партнера, не зачіпаючи його почуття і заохочуючи спільні інтереси.

По-четверте, компроміс як бажання попередити конфлікт взаємними поступками у пошуку попередніх рішень, коли ніхто багато не втрачає, але й не виграє, а інтереси обох сторін повністю не розкриваються.

По-п'яте, це є стиль співробітництва – пошук альтернативи, що може повністю задовольнити інтереси сторін унаслідок відвертого обговорення, сумісного аналізу розбіжностей під час виробітку рішень, а ініціативи, відповідальності і їх виконання розподіляються за спільною згодою.

На закінчення перелічимо можливі наслідки конфліктів, які залежно від їх змісту, учасників та умов, за яких вони вирішуються, можуть бути різними.

1. Повна ліквідація конфронтації і взаємного примирення сторін на певних підставах.

2. Виведення конфлікуючих сторін або однієї з них з колективу унаслідок звільнення, переведення на іншу роботу тощо.

3. Зникнення конфронтації, коли одна із сторін виходить з конфлікту переможцем, а інша визнає свою неправоту.

4. Ослаблення конфліктної ситуації, коли обидві сторони певною мірою задовольняють свої прагнення, йдучи одне одному на деякі поступки.

5. Зникнення протистояння, коли обидві сторони програють і задовольняються такими «негативними» наслідками.

6. «Трансформація» конфлікту в інший змінений принципово новий, який силою своїх протиріч відсторонює початковий.

7. Поступове затухання конфлікту завдяки вільному ходу подій, коли учасники й керівництво не застосовують вирішальних заходів для його ліквідації.

8. Механічна ліквідація конфлікту неочікуваним розформуванням колективу або звільненням одного з учасників тощо.

Таким чином, ліквідація конфлікту є одним з оптимальних варіантів стабілізації психологічного клімату в колективі організації. У зв'язку з цим це стає прямою задачею не тільки тих сторін, які беруть у ньому безпосередню участь, а й керівництва як миротворця для підлеглих, у тому числі й менеджерів персоналу організації, які мають створювати сприятливі умови праці для своїх співробітників.

4.3. Технологія оцінювання персоналу організації

Для визначення відповідності працівників вакантним робочим місцям або тим робочим місцям, що ними вже зайняті, оцінюють персонал організації, що виконується трьома способами послідовно:

- 1) оцінювання потенціалу даного працівника;
- 2) оцінювання індивідуального внеску працівника у результати роботи організації;
- 3) проведення атестації кадрів.

Коли працівник ще тільки займає вакантне робоче місце, дуже важливо визначити його потенціал, тобто професійні знання та вміння, виробничий досвід, ділові й моральні якості, психологію особистості, а також стан здоров'я, працездатність і рівень загальної культури.

Щодо другого способу таке оцінювання дозволяє установити якість і складність результатів праці конкретного співробітника та його відповідність посаді, яку він займає, за допомогою спеціально розроблених методик.

Атестація кадрів стає своєрідним комплексним оцінюванням, що враховує як потенціал, так і індивідуальний внесок працівника сумарно в кінцеві результати роботи організації.

Для оцінювання персоналу потрібні такі вихідні дані: філософія підприємства й правила внутрішнього трудового розпорядку; методика рейтингового оцінювання кадрів; штатний розклад та особисті справи співробітників; моделі робочих місць і положення про атестацію, а також і накази відділу кадрів; соціальні анкети та психологічні тести.

Критеріями оцінювання називають показники, за якими оцінюють працівників за якістю й кількістю виконаних робіт, а також і за ефективністю отриманих результатів.

Основні чинники оцінювання результатів праці такі:

- 1) характер задач з виконання певних робіт;
- 2) державні вимоги, обмеження та діючі закони;
- 3) особисте відношення до роботи тієї особи, що оцінює її;

4) стиль роботи керівника, оскільки він може використовувати оцінювання чесно або нечесно, з підтримкою або для покарань працівника, позитивно або негативно;

5) якими є дії профспілки, пов'язані з оцінюванням.

На підприємствах США, наприклад, працівників оцінюють фахівці з управління персоналом (так звані HR–менеджери), а в інших випадках це може бути комісія (керівник з колегами й підлеглими того, кого оцінюють). Основний підхід щодо оцінювань керівників – визначення можливостей розвитку працівників. Але при цьому можуть мати місце суб'єктивні й помилкові критерії та методи оцінювання, трудомістке оцінювання, неадекватні або некомпетентні комісії, можуть ще розрізнятися й сприйняття стандартних оцінок – відмінно, добре чи задовільно як для осіб, що оцінюють, так і для тих, кого оцінюють. Це відбувається тоді, коли людині потрібно лише заробляти, а щодо самої роботи йому все є нецікавим. У результаті цього в неї буде відповідне відношення до оцінок.

Скорочені описи й результати застосовуваних методів оцінювання персоналу викладено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Методи оцінювання персоналу

Назва методу	Короткий опис	Результат
Біографічний	Аналіз листків обліку кадрів, особистих заяв, автобіографій, документів про освіту й характеристик	Логічний висновок про родину, освіту, кар'єру та характер моди
Інтерв'ю	Бесіда з працівником за схемою «питання – відповідь» для отримання додаткових даних	Запитальник з відповідями
Анкетування	Опитування спеціальною анкетою для самооцінювання якостей особи, а потім аналіз	Анкета «вакансія»
Соціальне опитування	Анкетне опитування працівників, знайомих з оцінюваним робітником, і побудова діаграм якостей особи	Анкета та діаграма якостей
Спостереження	Спостереження працівника у неформальній обстановці (відпочинок, побут) і на роботі методами миттєвих спостережень і фотографії робочого дня	Звіт про спостереження
Тестування	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психіки особи за спеціальними тестами та «ключами» до них	Психологічний портрет особи
Критичний інцидент	Створення критичної ситуації і спостереження за поведінкою людини під час її вирішення (конфлікт, складне рішення, ставлення до алкоголю, жінок тощо)	Звіт про поведінку людини

Закінчення табл. 4.1

Назва методу	Короткий опис	Результат
Ділова гра	Проведення організаційно-ділової гри, аналіз знань і вмінь, ранжування учасників за ролями («генератор ідей», «організатор», «критик», «експерт», «діловод», «спостерігач» тощо), оцінювання здібностей працівника у малій групі	Звіт про гру з оцінюваннями гравців і їх ролей
Аналіз конкретної ситуації	Передавання працівнику виробничої ситуації із завданням проаналізувати її дати пропозиції з її вирішення у формі доповіді	Доклад з альтернативою вирішення ситуації
Ранжування	Порівняння оцінюваних працівників між собою і розміщення за обраним критерієм у порядку рангів (місць у даній групі)	Ранжований список кандидатів
Програмований контроль	Оцінювання професійних знань і вмінь, рівня інтелекту, досвіду й працездатності за допомогою контрольних запитань	Карта програмованої контролю та оцінювання знань і вмінь
Іспит (залік, захист бізнес-плану)	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачають попередню підготовку оцінюваного з певної дисципліни (або з круга проблем) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний листок, бізнес-план з оцінкою
Самозвіт (виступи)	Письмовий та усний звіт і виступ керівників і фахівців перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт та особистих зобов'язань	Письмовий звіт про виконання плану
Комплексне оцінювання праці	Визначення сукупних оцінних показників якості, складності та результативності праці, порівняння з попереднім періодом або за нормативом із застосуванням вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінювання результатів праці
Атестація персоналу	Комплексний метод оцінювання, застосування інших методів (інтерв'ю, анкетування, спостереження, тестування та метод експертних оцінювань тощо) для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді й наступного аналізу для визначення потенціалу працівника	Анкета, «атестаційний протокол» атестаційної комісії, наказ директора

Унаслідок оцінювання персоналу, як бачимо з таблиці, будуть сформовані такі документи:

- результати тестування (іспитів) професійних знань і вмінь;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- медичний висновок про працездатність;
- оцінювання ділових і моральних якостей;
- аналіз шкідливих звичок і захоплень;
- оцінювання рівня виробничої кваліфікації;

- висновок атестаційної комісії.

Оскільки комплексне оцінювання кадрів є багатоваріантною задачею за методами досліджень і підсумовуванням показників, то розглядають рейтингове оцінювання персоналу, тобто за сумою балів, що вимірює потенціал працівника залежно від сполучення якісних і кількісних характеристик і виходячи з моделі робочого місця.

Характеристики працівника визначають за результатами біографічного аналізу, програмованого контролю знань, соціального опитування, психологічного тестування, лабораторних медичних досліджень, експертних оцінювань, інтерв'ювання, аналізу конкретних ситуацій і спостережень.

Для ранжувань елементів моделі робочого місця слід визначити вагові коефіцієнти окремих характеристик, щоб порівнювати показники у вигляді такої суми балів (рейтингу):

$$P_i = \sum_{j=1}^m A_{ij} \cdot b_{ij}, \quad (4.1)$$

де P_i - рейтингова сума балів оцінюваного елемента;

A_{ij} - числове значення елемента i з характеристики j у натуральних одиницях;

b_{ij} - ваговий коефіцієнт елемента й характеристики j у балах на кожен натуральну одиницю;

m - кількість характеристик, що входять до елемента i даної моделі робочого місця.

Рейтинг може бути розрахований за допомогою статистичних показників, середньоарифметичних зважених, геометричних та ін. Для результатів рейтингових оцінювань потрібна ще й ОПР, оскільки методики є тільки інструменти в оцінюваннях персоналу.

В основі оцінювання потенціалу працівників – нормативна модель робочого місця, вагові коефіцієнти її елементів та бальні оцінки характеристик людини за такими елементами:

1. Самооцінювання якостей людей на основі анкетування й інтерв'ювання.

2. Аналіз професійних знань і вмінь методами програмованого контролю, ділових і рольових ігор і аналіз конкретних ситуацій.

3. Медичне обстеження стану здоров'я і дослідження працездатності людини у діагностичному центрі, де воно визначаються за трьома станами – здоровий, практично здоровий або хворий.

4. Психологічне тестування Кеттема, Айзенка, Розенцвейга, Петрової, Єршова, Зворикіної з формуванням соціально-психологічного портрета особи людини.

5. На основі вивчення недоліків, захоплень і шкідливих звичок людей, які зазвичай є скритими й можуть бути виявлені у неформальній обстановці (коли людина розслаблюється у компанії, на відпочинку).

6. Шляхом спілкувань експерта з керівником, кадровиками й товаришами обстежуваного на останньому місці його роботи.

7. Цікаві дані можна отримати від рідних, друзів і сусідів обстежуваної людини.

Оскільки успіх неформальних методів оцінювання потенціалу залежить від фахової підготовленості експерта, то на ці посади підходять відставні співробітники СБУ та МВС, військової розвідки, а також досвідчені й комунікабельні соціологи й кадровики.

Щодо оцінювання індивідуальних внесків робітників чи службовців, які пропрацювали більше одного року, у другій половині ХХ ст. для цього застосовувалося близько 15 методик, з яких слід виділити Саратовську систему бездефектної праці (СБП), Львівський метод оцінювання якості інженерної праці «Пульсар» і методи бальних оцінок, КТВ тощо.

Принципові положення методів оцінювання індивідуального внеску у кінцеві результати організації такі: по-перше, трудовий вклад працівника повинен мати кількісний і порівнювальний вимірник у натуральній та грошовій формі (виробіток, дохід, прибуток); по-друге, трудовий внесок працівник робить або персонально, або із забезпеченням своїм керівником; по-третє, оцінювання внеску у межах однієї категорії персоналу (робітників чи службовців) здійснюється за єдиною методикою. Вихідні дані для оцінювання такі: моделі робочих місць, результати роботи за звітний період, методика оцінювання індивідуального внеску й кадрові відомості про працівника.

Найбільш використовувані КТВ (згідно з положенням) розглядаються трудовим колективом, узгоджуються із професійним комітетом і затверджуються керівництвом.

Різні методики визначення КТВ пов'язані з показниками кінцевих результатів, з впливом на оплату праці та з базовим КТВ і шкалою надбавок і скидок. Щодо робітників застосовують показники напруженості, рівня трудової і виконавської дисципліни, виконання плану, а також умови й організація праці та соціального розвитку. Згідно з різними методиками оплату праці розподіляють за об'єктивними КТВ, або розподіляють тільки преміальний фонд таким же чином як з гарантованою зарплатою. Найчастіше базовий КТВ дорівнює одиниці, а діапазон його змінення може бути від нуля до двох.

Переваги методу оцінювання трудового внеску за КТВ – у націленості на кінцеві результати виробництва, диференціація внесків та оплати, а також виділення творчих осіб і новаторів виробництва шляхом сполучення матеріального та морального заохочення.

Недоліки цього методу полягають у суб'єктивності шкал надбавок і скидок, а також навіть у провідній ролі керівництва й ради трудового колективу у визначенні КТВ. Трудомістким також є розподіл заробітків за КТВ з психологічним дискомфортом колективу при такій занадто диференційованій оплаті праці.

На динаміку показників індивідуального внеску впливають і зовнішні чинники, незалежні від людини, коли неугодного працівника керівник може перевести до слабкого підрозділу.

Працівників з керівників і службовців можна також оцінювати посередньо, наприклад, за якостями рішень, співвідношень з вимогами робочих місць або за загальноекономічними показниками саме даного підрозділу чи підприємства в цілому.

Атестація кадрів – це формалізоване оцінювання персоналу, що проводять у визначений час за встановленою формою й соціальною процедурою, у результаті якої вирішується питання про професійно-кваліфікаційне просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади або до професійного навчання чи взагалі на звільнення. Практично атестують в основному фахівців і керівників (а також займані ними робочі місця та цілі організації).

Принципи, на яких основана атестація персоналу:

- гласність і повнота показників діяльності й поведінки працівників;
- взаємозв'язок поточного та підсумкового оцінювання працівника;
- індивідуальний підхід з урахуванням суспільної думки;
- об'єктивні та обґрунтовані рекомендації атестаційної комісії;
- обов'язковість прийняття за результатами атестації організаційно-правових заходів зі стимулювання або і з відповідності працівника.

Атестація виконує явну та скриту (латентну) функції. Явна функція є встановлення факту відповідності працівника посаді. Виходячи з цього мета атестації – це прийняття офіційного рішення, що підтверджує статус особи, що атестується (або її посади).

Латентних функцій значно більше:

- поглиблені знайомства з працівниками, їхніми можливостями й здібностями;
- обґрунтування прийнятих раніше кадрових рішень;
- усунення кругової поруки й взаємної невимогливості в колективі;
- підсилення відповідальності атестаційної комісії за розстановку кадрів;
- підвищення відповідальності керівників і фахівців;
- отримання обґрунтованих причин для звільнення працівників, які не відповідають займаним робочим місцям;
- планування трудової кар'єри персоналу;
- зарахування працівників у резерв на керівні посади тощо.

Практикою виділено три різновиди атестації персоналу: 1 - це періодична атестація у випадку заміщення вакантної посади, оновлення резерву керівництва та запровадження нових умов з оплати праці; 2 - періодична поточна атестація керівників і фахівців зі спрощеної процедури, зорієнтованої на оцінювання їхньої роботи один раз на рік; 3 - періодична підсумкова атестація один раз на 3 - 5 років.

Атестація працівників має виховне значення, указуючи на недоліки в роботі та намічаючи їх усунення. Тобто це є ефективний метод з управління розвитком персоналу. Щодо суб'єктивізму й формалізму атестаційних комісій вони зумовлені тим, що їхні члени керуються особистими думками та враженнями у тому числі й під впливом зі сторони.

Для підвищення об'єктивності атестація персоналу має бути не періодичною, а проводиться впродовж усього часу, коли в організації із сучасним менеджментом персоналу застосовуватиметься атестаційна співбесіда між керівництвом і працівниками. При цьому керівник спрямовує атестаційну співбесіду на самовдосконалення працівників. Але до цього керівник має бути готовим, тобто вивчити вимоги посадових інструкцій, кваліфікаційні карти працівників, а також індивідуальні плани їхнього розвитку. Індивідуальні плани розвитку фахівців і керівників містять атестаційні оцінювання й самооцінювання працівника та заходи із удосконалення результатів роботи. Зокрема, це можуть бути пункти з індивідуального професійного навчання й професійно-кваліфікаційного просування, а також із зарахування до резерву керівництва тощо.

Методи атестації персоналу:

1) метод стандартних оцінювань, коли керівник дає працівнику характеристику, у якій оцінює аспекти роботи за стандартною шкалою від «відмінно» до «незадовільно»;

2) комбінований метод, що охоплює тестування, анкетування, а також сумарні оцінювання за частотою прояву якості;

3) метод управління через визначення цілей, коли керівник і підлеглі визначають основні цілі на міжатестаційний період, що відбивають основні задачі й функції працівника, які слід піддавати конкретизації та кількісному оцінюванню, а також вони мають бути досяжні, але напружені за строками;

4) метод 360-градусної атестації з боку керівників, колег та підлеглих, тобто усіх категорій співробітників.

Нормативно-правову базу атестації в організації регламентують закони України «Про державну службу», «Про основи державної політики у науково-технічній діяльності», «Про освіту» та інші. Постановою Кабінету Міністрів затверджено Положення про атестацію наукових співробітників і педагогічних працівників.

Основні етапи атестації персоналу організації:

I - підготовка наказу, затвердження атестаційної комісії, інформування колективу про терміни атестації;

II - підготовка й розповсюдження відповідних документів серед працівників, які підпадають під атестацію;

III - організація роботи атестаційної комісії, оцінювання індивідуального внеску працівника та комп'ютерне оброблення результатів атестації;

IV - підвищення результатів атестації персоналу, прийняття керівництвом персональних рішень про професійно-кваліфікаційне просування працівників, спрямування їх на професійне навчання й зарахування до ре-

зерву керівництва, а також переміщення та звільнення працівників, які не пройшли атестацію.

Атестаційна комісія може приймати такі рішення:

- посаді, яку займає, відповідає;
- відповідає посаді за умови виконання рекомендацій з отримання освіти, перепідготовки, а також підвищення кваліфікації й стажування на певну посаду, з вивчення іноземних мов і навичок роботи на РС;
- не відповідає посаді, яку займає і коли за згодою працівника можуть перевести чи звільнити з посади.

Рішення атестаційної комісії працівник може оскаржити протягом 10 днів. Для забезпечення взаємозв'язку атестації співробітників зі стратегією конкурентоздатності персоналу організації працівників слід стимулювати до своєчасної й ефективної, а не формальної атестації. Саме для цього становище працівників на підприємствах, у наукових установах, а також державних службовців в органах влади та їх соціальний статус мають бути пов'язані з результатами об'єктивної атестації.

5. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

5.1. Мотивування й стимулювання персоналу

Умовою для ефективності управління персоналом є розуміння мотивів і потреб людей при правильному використанні стимулів до праці.

Мотиви - це сукупність психічних рухових причин, що зумовлюють поведінку й діяльність людей. У підґрунті мотивів лежать потреби, інтереси, схильності та переконання. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, як ця дія буде здійснюватися. Розуміння мотивів дає можливість менеджеру зрозуміти суб'єктивні рушійні причини, якими керується людина в своїй діяльності. Поведінка людини визначається не одним мотивом, а їх сукупністю, у якій мотиви можуть знаходитися у певному співвідношенні. Стан різних мотивів, що зумовлюють поведінку людей, утворює мотиваційну структуру. У кожної людини вона є індивідуальною й визначається багатьма чинниками: рівнем благополуччя, соціальним статусом, кваліфікацією й посадою, ціннісними орієнтаціями тощо. Мотиваційна структура окремої людини має певну стабільність. Однак вона може змінюватися, зокрема, і свідомо, у процесі виховання людини, її освіченості. Менеджер, який знає, які мотиви є в основі дій його підлеглих, може спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людьми.

Мотивація становить серцевину, тобто основу управління людиною. Мотивування - це процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій шляхом ініціювання певних мотивів. У вузькому розумінні мотивована діяльність є вільні, зумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення нею своїх цілей і на реалізацію своїх інтересів.

У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру дій залежно від внутрішніх спонукань й умов зовнішнього середовища.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (отримати певні блага) завдяки трудовій діяльності. До структури мотиву праці належать такі її складові: потреби, які має задовольнити працівник, блага, що є здатними задовольнити ці потреби, трудові дії, потрібні для отримання благ, і ціна або витрати матеріального й морального характеру, пов'язані із здійсненням трудової дії. Мотиви праці формуються за наявності таких умов:

- у розпорядженні суспільства (або суб'єкта управління) є потрібний набір благ, що відповідає соціально зумовленим потребам людини;
- для отримання благ необхідні трудові зусилля людини-працівника;
- трудова діяльність дозволяє працівнику отримати ці блага з меншими матеріальними й моральними втратами, ніж за будь-яких інших видів діяльності.

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого керівник спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей і тим самим задовольняти їхні особисті бажання й потреби. Навіть якщо складається враження, що службовці працюють тільки для досягнення загальних цілей організацій, вони все ж поводять себе так тому, оскільки впевнені, що це є ліпший спосіб досягнення власних цілей. Працівники займаються важкою фізичною працею, погоджуються працювати надурочно й витримують великі напруження, оскільки вони впевнені, що ці негативні аспекти їхньої роботи виправдані й вони отримують винагороду для себе особисто, а також для тих близьких, які займають важливе місце у їхньому житті. Відсутність ентузіазму у працівників спостерігається там, де особиста зацікавленість у роботі недостатня, оскільки, прагнучи задовольнити свої потреби, люди обирають певну лінію цілеспрямованої поведінки.

Оскільки праця в компанії також являє собою один зі способів цілеспрямованої поведінки людини, яка є спробою просунути на керівну посаду, то це вже буде інший тип задоволення потреби у визнанні й для цього людина має спрямувати свою особисту енергію на досягнення організаційної мети.

Таким чином, задача менеджера полягає у тому, щоб дати можливість працівнику задовольнити свої особисті потреби в обмін на якісну роботу. Нарощування рівнів мотивів відбувається під впливом стимулів, що виконують роль важелів впливу або носіїв «нарощування», які спричиняють дію певних мотивів.

Розрізняють чотири основні види стимулів: примушення, матеріальне й моральне спонукання та самоствердження. Процес використання різних стимулів для мотивування працівників називається стимулюванням. Стимулювання принципово відмінне від мотивування тим, що стимулювання є

одним з методів мотивації. Концепція стимулювання базується на застосуванні зовнішніх впливів на людину для координації її діяльності (наприклад, застосування покарань, заохочень, підвищення тощо). Менеджер має розвивати й підсилювати їхню дієвість. За допомогою виховних і загальноосвітніх робіт він організує таку мотиваційну структуру працівників, яка наперед не буде потребувати додаткового стимулювання.

Комплексний підхід до управління як до єдності усіх функцій впливу дозволяє виділити нове в управлінні – функцію керівництва персоналом. Керівництво персоналом як функція управління має об'єднувати, координувати, взаємозв'язувати й інтегрувати усі інші функції у єдине ціле.

Система управління складена з ієрархії різних ступенів (ланок) і передбачає закріплення різних етапів управління за окремими керівниками або органами управління апаратом різних рівнів.

Головне завдання вищого керівництва є процес управління в цілому: координування різних функцій, їхнє узгодження, підбір керівників відповідних служб і підрозділів, організація рівнів управлінської системи в цілому. Керівники середнього й нижнього рівнів є організаторами різних видів робіт зі складання планів, об'єднання людей для роботи, управління роботами й узгодження роботи окремих частин організації та окремих працівників і контролю за роботами.

У сучасних умовах суттєво змінилася мотивація управління персоналом, оскільки переважного значення набули соціально-економічні та соціально-психологічні методи. Управління тепер спрямоване на співробітництво персоналу й адміністрації, отримав розвиток принцип колегіальності в управлінні. Колегіальність в управлінні передбачає, що роботодавці працюють у тісному контакті один з одним і пов'язані співробітництвом, взаємозалежністю, формулюючи адміністративно-управлінський персонал (АУП) за штатами організації.

Метою управління персоналом стає спонукання до розвитку їхніх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці. Керівник має спрямовувати зусилля підлеглих, допомагаючи їм розкрити свої здібності та формуючи навколо себе групу однодумців.

Незважаючи на гадану простоту мотивації як процесу управління, в науці виділяють низку мотиваційних теорій, що пояснюють поведінку людей у процесі життєдіяльності - це первісні, змістовні та процесуальні теорії.

До первісних теорій віднесені теорія Х (Ф. Тейлора), теорія Y (Д. Мак-Грегора) і теорія Z (У. Оучі). Щодо змістовних теорій, це є теорія потреб (А. Маслоу), а також двофакторна теорія (Ф. Герцберга, Д. Мак-Клеланда, К. Альдерфера). Процесуальні теорії очікувань (В. Врума) і поширена модель очікувань (Портера – Лоулера), а також теорія справедливості (Дж. С. Адамса) і теорія підсилення (Б.Ф. Скіннера).

Зміст первісних теорій полягає у певній схильності людей до праці й відпочинку. У зв'язку з цим за теорією Х застосовують дисциплінарну й ма-

теріальну мотивації, за теорією Y людину мотивують самовираження й самоствердження, а за теорією Z діють матеріальні та моральні мотивації.

Змістовні теорії мотивації базуються на вивченні потреб людини, як основного мотиву поведінки й діяльності та на двофакторному обліку індивідуальних потреб (трикутник Маслоу) і умов роботи в організації.

При вивченні курсу «Менеджмент персоналу організації» доцільно особу увагу приділити процесуальним теоріям мотивації, які намагаються пояснити, як виникає цілеспрямована поведінка і як вона спрямовується, підтримується та закінчується, оскільки керівнику слід розуміти, як управляти мотивацією.

Більшість сучасних процесуальних теорій розглядають мотивацію як процес управління вибором. Таке визначення мотивації надає теорія очікувань В. Врума, який стверджує, що люди постійно знаходяться у стані мотивації. Таким чином, щоб стати успішним менеджером, треба вказати підлеглим, що їх зусилля з досягнення цілей організації приведуть до досягнення їх особистих цілей. Згідно з теорією очікувань В. Врума підлеглі працюють продуктивно, коли впевнені, що їх очікування реалізуються за трьома послідовними наслідками:

1) очікування у співвідношенні між потрібними витратами праці й можливими кількісними та якісними результатами (праця – результат);

2) очікування певної винагороди або заохочення за досягнутий рівень результатів (результат – винагорода);

3) чинник, що визначає мотивацію у теорії чекань, – це є цінність отриманої винагороди або валентність заохочень.

Таким чином, по-перше, теоретично вважають, що людина обирає й виконує охочіше саме ту роботу, за яку передбачається більша вірогідність отримання цінних результатів при однакових витратах праці. По-друге, згідно з теорією очікувань після того, як мотивований працівник з'ясував можливість успішно виконати роботу (що буває або вочевидь або підсвідомо), у нього виникає природне питання про співвідношення між очікуваною ним винагородою за результати праці й тим, що йому можуть і обіцяють виплачувати. Мотивуючому менеджеру слід розуміти, що чим більша впевненість працівника в тому, що організація сплатить обіцяну винагороду, тим вище вірогідність того, що працівник виконуватиме завдання належним чином. Така впевненість працівника збільшується за двох умов:

а) обіцяна винагорода має бути чітко визначеною;

б) можливості організації сплатити винагороду є реальні.

Таким чином забезпечуються репутація, імідж підприємства й керівництва або підприємця – наймача працівників.

По-третє, навіть коли персонал уже впевнений, що зможе результативно виконувати роботи та отримувати очікувану винагороду, працівники ставлять питання щодо цінності винагороди з точки зору задоволення своїх основних потреб, до яких належать не тільки грошові, але й такі, як са-

моповага, самореалізація, а також інтелектуальні потреби, здібності й навички (щодо міркувань про спорт, політику тощо).

Для вимірювань і зіставлень цінності винагород з людськими потребами В. Врум увів у модель мотивації праці через очікування поняття валентності, за допомогою якого абстрактно оцінюють позитивні (+1, 0) і негативні (-1, 0) їх пріоритети:

$$M = \frac{P}{\Pi} \cdot \frac{B}{P} \cdot V_n \cdot V_b, \text{ при } -1,0 \leq V \leq +1,0, \quad (5.1)$$

де М – рівень мотивування працівника;

Р – отримані результати праці;

Π – витрати праці, що потрібні для отримання її результатів;

В – винагорода, очікувана за працю;

V_n – відносна валентність потреб працівника;

V_b – відносна валентність винагород з організації.

Виходячи з теорії очікувань, можна вивести практичні рекомендації для керівництва персоналом:

- 1) слід систематично порівнювати винагороди й потреби працівників;
- 2) часто підлеглим треба роз'яснювати взаємозв'язки між витраченими зусиллями, отриманими результатами й винагородами та задоволенням потреб, оскільки таким чином збільшується довіра керівництву;
- 3) керівник може підсилити мотиваційний потенціал винагород, якщо буде розуміти, які стимули потрібні окремим працівникам;
- 4) коли цілі організації досягнуті, керівнику слід відзначити працівників винагородами, таким чином підсилюється мотивація і демонструються успішність менеджменту персоналу з використанням процесуальних теорій.

Розширену модель очікувань доповнили психологи Л. Портер і Е. Лоулер, які приєднали змістовні теорії Маслоу, Герцберга й Мак-Клелланда до процесуальних ідей В. Врума, Дж. Адамса. Л. Портер та Е. Лоулер увели у своїй моделі мотивації праці три змінні, що впливають на розмір винагород: особисті якості людини та її здатність працювати, розуміння нею своєї ролі у трудовому процесі та витрачені зусилля.

При цьому взаємодіють елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Як і раніше, елементи теорії очікувань виявляються з того, що працівники оцінюють винагороду відповідно до витрачених зусиль з точки зору їх адекватності. У той же час елементи теорії справедливості виявляються з того, що люди мають власні судження про правильність і неправильність винагород порівняно з іншими співробітниками. Звідки випливає важливий висновок, що саме результати праці є причиною задоволення працівника, а не навпаки, і відповідно до такої залежності результативність персоналу буде швидко зростати.

Третій відомий процесуальний підхід до мотивацій сформульований теорією справедливості Дж. С. Адамса. У цій теорії за постулат (лат. *Postulatum* - потрібна передумова, коли додатні твердження є бездоказо-

вими) прийнято те, що люди суб'єктивно визначають співвідношення отриманої винагороди з винагородою інших, які виконували таку ж роботу.

У цілому ця теорія базується на твердженні, що при визначенні фокусу своєї цілеспрямованої поведінки робітники й службовці враховують дві фундаментальні оцінки з відповідей на такі запитання:

- по-перше, «Що я даю організації?». Тобто відповідь укаже на зусилля, досвід, освіту, навички й підготовленість працівника;

- по-друге, «Яку винагороду я отримаю порівняно з винагородою інших співробітників, що виконували таку ж роботу». Такі порівнювальні винагороди можуть бути у різних формах. Крім зарплати, це й додаткові пільги, розміри преміальних, а також умови виконання робіт і показники статусу працівника.

За цими двома оцінками людина визнає співвідношення, яке характеризує справедливість керівництва по відношенню до неї, і вважає, що до неї ставляться справедливо, якщо співвідношення отриманої винагороди до здійснених витрат будуть однакові у порівнюваних варіантах.

Цікава й повчальна також і процесуальна теорія підсилення діяльності Б.Ф. Скіннера - психолога, теорії поведінки якого застосовані для мотивування службовців. Відповідно до теорії підсилення поведінка людей зумовлена наслідками їхніх дій у минулому в подібних ситуаціях. Оскільки теоретично майбутня поведінка працівників, в основному, стає уже приреченою, тобто таким чином втрачається віра у можливість їхнього вільного вибору на майбутнє, то деякі люди вважають теорію Скіннера навіть згубною для громадян. Але позиція Скіннера така, що робітники й службовці отримують досвід з попередньої роботи й намагатимуться виконувати завдання, які ведуть до бажаного результату, та уникатимуть завдань, що призведуть до небажаних наслідків. Ця теорія базується на дуже спрощеній моделі, складеній з чотирьох послідовних кроків: стимули – поведінка – варіанти поведінки – вибір (рис. 5.1).

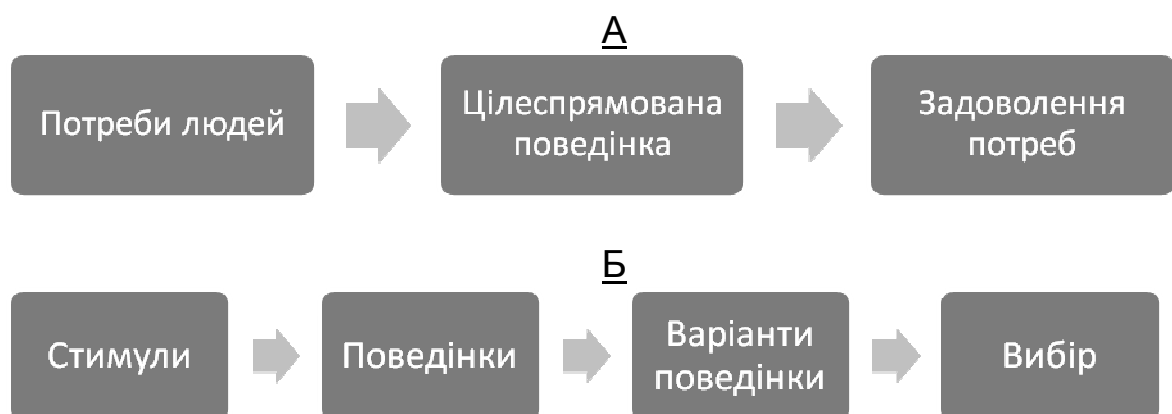


Рис. 5.1. Схема процесу мотивування діяльності й людини:

А – вибір цілеспрямованої поведінки; Б – модель Б.Ф. Скіннера

У даній моделі добровільна поведінка робітників і службовців у визначеній ситуації або у відповідь на конкретні дії або події (стимули) призводить до певних результатів (наслідків). Якщо результат є позитивним, то працівник матиме тенденцію до повторення своєї поведінки у подібній ситуації у майбутньому. А якщо результат негативний, то працівник буде уникати подібних стимулів або у майбутньому стане поводитися по-іншому.

На окрему увагу заслуговують гроші як мотиватор, оскільки багато хто вважає їх засобом задоволення потреб із абсолютним мотиваційним потенціалом. Однак це є правильним лише частково. Ф. Герцберг був єдиним теоретиком, який безпосередньо вивчав дію грошей як мотиватора, і він дійшов висновку, що гроші лише попереджують незадоволеність, але вони не є мотиватором праці.

Наприклад, людина, яка бажає досягти визнання своїх колег, може зробити вибір з двох варіантів: отримати шанс прояву своїх здібностей у реалізації групового проекту або отримати підвищення заробітної плати. Що може стати причиною поваги колег? Згідно з дослідженнями Герцберга частіше працівники обирали перший з варіантів виявлення своїх здібностей та це не означало, що гроші взагалі не можуть бути мотиватором. Тому кожний керівник з метою ефективного управління персоналом має користуватися декількома правилами застосування грошей як мотиватора:

- бажанням отримати гроші можна мотивувати (у певний час) майже кожну людину;

- гроші не є кінцевою метою, це лише індикатор матеріального становища людини;

- людей цікавить не стільки абсолютна кількість отримуваних грошей, скільки грошовий еквівалент винагороди порівняно з іншими людьми;

- існує багато потреб, які неможливо задовольнити за допомогою грошей, і у таких випадках керівник має шукати більш підходящі шляхи їх задоволення.

Таким чином, мотивація на сучасному етапі є найважливішим стимулом зростання продуктивності праці за умови правильного управління персоналом. Основна мета мотивації – стимулювати виробничу поведінку співробітників компанії, націлюючи їх на досягнення стратегічних завдань, що стоять перед ними. Ефективність мотивації залежить від того, наскільки реалізуються стратегічні цілі організації завдяки вмотивованості персоналу, а у свою чергу вмотивованість працівників визначатиметься тим, чи повною мірою організація забезпечує задоволення їхніх основних потреб. У зв'язку з цим основне призначення мотивації - з'єднати інтереси працівників зі стратегічними цілями організації. Тому ефективність мотивації охоплює два основних поняття – економічну ефективність і соціальну місію.

Економічна ефективність мотивації містить результативність вирішення задач, що стоять перед організацією, і це залежить від правильного й ефективного використання людських ресурсів. Насамперед мотивація

має орієнтувати працівників на ті дії, що потрібні організації, і таким чином будуть вирішені такі організаційні завдання: залучення в організацію персоналу, збереження співробітників організації, стимулювання виробничої поведінки працівника за умови продуктивності праці, новаторської творчості та відданості колективу, а також і при зменшенні витратних показників. Для вирішення цих поставлених перед організацією завдань менеджменту персоналу з існуючих способів і систем мотивації потрібно обирати ті, які орієнтують співробітників на реалізацію стратегічних цілей організації й відповідають її організаційній структурі.

Створення ефективної системи мотивації є складний і специфічний процес, оскільки у результаті мотивації може бути двоїстий вплив на співробітників: як мотиваційне діяння, так і демотивуючий вплив, оскільки не-ефективна система мотивації може викликати у працівників невизначеність, що супроводжується зниженням продуктивності праці, падінням якості та порушеннями дисципліни.

Соціально ефективна мотивація сприяє задоволенню потреб робітників і службовців, спрямовуючи їхню діяльність у потрібне організаційне русло, оскільки люди, що працюють, отримують можливості задоволення фізіологічних, соціальних і психологічних власних потреб і потреб своїх родин (це дитячі садки, будинки відпочинку, санаторії, їдальні, молодіжні табори тощо).

Як бачимо, мотивація таким чином має двобічну спрямованість, оскільки, з одного боку, вона послуговує задоволенню потреб працівників, а з іншого – задоволенню потреб у діяльності організації та несе при цьому і соціальний, і економічний характер.

Для забезпеченості цього ефективна система мотивації персоналу має не тільки відповідати стратегічним довгостроковим цілям компанії, але й пристосовуватися до змінюваних умов ринку. Керівництву організації слід своєчасно виявляти недоліки у системі мотивації і, виходячи із ситуації, що склалася, нейтралізувати їх.

При цьому, утворюючи дієву систему мотивації, менеджеру слід враховувати низку чинників, які ускладнюють його роботу. По-перше, це – неочевидність діючих мотивів, про які керівництво може тільки здогадуватися, по-друге, це – різниця у ступені впливу одних і тих же мотивів на різних людей, по-третє, це – відсутність однозначного зв'язку між мотивацією і кінцевим результатом через втручання численних випадкових чинників, таких, як розуміння задач і стану працівника у конкретний момент, вплив умов, ситуацій і третіх осіб тощо.

Такий розрив між мотивацією та результатами породжує серйозну управлінську проблему, що пов'язана з побудовою ефективних систем мотивації. З аналізу розглянутих теорій мотивації можна вивести правила, що сприяють вирішенню цієї проблеми.

1. Перед колективом мають стояти чіткі й досяжні задачі, у вирішенні яких слід особисто зацікавити працівників (це ідеал). Згідно з теорією наці-

лення Е. Локка людина, що схильна до цілей організації, буде сприймати їх як власні, тобто прагнути їх досягнення.

2. Працівник має розуміти важливість своєї роботи у загальному процесі виробництва (це є «самореалізація» за А. Маслоу), тому кожний прагнучиме виразити себе у результатах праці. За Зігертом, це прирівнюється до одного з шарів мотивування, оскільки такий працівник буде викладатися повністю.

3. Оскільки (згідно з теорією очікувань В. Врума) рівень прикладених працівниками зусиль залежатиме від очікуваних винагород, то й між ними повинна бути відповідність.

4. Згідно з теорією рівної справедливості Дж. С. Адамса має бути відповідний розподіл доходів між учасниками колективної діяльності.

5. Відповідно до потреб «самовираження» А. Маслоу слід забезпечувати деяку незалежність дій працівників у робочий час, щоб вони могли проявити себе достатньою мірою.

6. Оскільки (за К. Альдерфером) у працівників є потреба зростання, то їм слід надавати можливість вчитися, удосконалюватися, планувати кар'єру та зростати по службі.

7. Для забезпечення потрібних умов праці (згідно із теорією Ф. Герцберга) мають бути «гігієнічні» чинники в організації. Це захист здоров'я і техніка безпеки (фізіологічні потреби за А. Маслоу), соціальні контакти взаємодій (потреба зв'язку за К. Альдерфером) і співучасті (за Д. МакКлелландом).

8. Інформувати працівників про економічні й стратегічні завдання підприємства, оскільки така інформація конче потрібна співробітникам й має надаватися їм повністю і своєчасно.

Перелічені правила будуть давати загальне уявлення про ефективність мотивування, оскільки сама економіка не спроможна давати універсальних рекомендацій. Кожна з мотивацій має відповідати структурним особливостям даної організації, а їхнє застосування взагалі носитиме ситуаційний характер.

5.2. Партисипативне партнерство в організації

На засадах поділу й кооперації праці у зв'язку з необхідністю обміну діяльністю та її продуктами, а також для створення споживацької вартості виникає сукупність трудових, вартісних і майнових виробничих відносин між сторонами роботодавця й трудового колективу (рис. 5.2). З усіх різновидів трудової поведінки складаються моделі соціального партнерства, які є сполученням патерналізму, підлеглості й конструктивної взаємодії сторін.

Ефективність мотивації персоналу істотно залежить, як було показано, від зацікавленості працівників у трудовому процесі, а також і від розширення їхніх повноважень та участі в доходах і власності організації. Це – так зване

партисипативне підсилення внутрішньої мотивації співробітників за визнаних взаємних інтересів, які інтегрують ефект синергії.

В основу напрямку державної соціальної політики покладено стратегічні цілі досягнення матеріального благополуччя, поліпшення умов життя населення шляхом забезпечення продуктивної зайнятості, якості й конкурентоздатності робочої сили. Для цього потрібні гарантовані конституційні права громадян на працю, соціальний захист, освіту, охорону здоров'я, культуру й житло та на соціальну підтримку найбільш уразливих верств населення тощо.

Менеджмент персоналу, як уже відомо, особливу увагу приділяє тісно пов'язаному із трудовою зайнятістю соціальному партнерству. Це така система відносин між учасниками виробництва, у якій виявляються відміни в інтересах сторін (працівників і роботодавців) та їхні права захищати свої інтереси різними засобами, зокрема, через переговори, пошук компромісів і взаємовигідних рішень. Щодо участі органів державної влади в цьому, вони можуть брати участь у переговорах або тільки гарантувати права сторін. Така взаємодія забезпечує умови поступового розвитку економіки, бо є особливою у соціальному партнерстві, базованому на балансі реалізації інтересів головних соціальних сил суспільства.

Розвиток систем соціального партнерства в державі триває під впливом багатьох політичних, економічних і соціальних чинників (рис. 5.3). На рівні підприємств соціальне партнерство треба розглядати у зв'язку із соціальним розвитком цих організацій. А управління соціальним розвитком - це сукупність способів, прийомів, процедур, які дають можливості вирішення соціальних проблем трудових колективів на основі наукових знань закономірностей соціальних процесів, обґрунтованих аналітичних розрахунків і перевірених на практиці соціальних нормативів. Тобто таке управління є організований механізм попередньо продуманого й прогнозованого планомірного комплексного впливу на соціальний осередок із застосуванням різних чинників.

Ефективність виробництва, таким чином, визначатиметься за умов ринкової економіки такими складовими: соціальне управління з організацією розвитку персоналу, висока ступінь координації спільної праці, бажання персоналу відповідати цілям виробництва та заохочення власних ініціатив працівників для вирішення особистих проблем через свій професійний розвиток та професійно-кваліфікаційне просування. Соціальний розвиток – це цілеспрямовані процеси удосконалення соціальної структури й професійно-кваліфікаційного складу працівників, задоволення потреб менш соціально-захиснених груп персоналу організації у їхньому професійному розвитку, яке забезпечується заходами з професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації й атестації, плануванням трудової кар'єри працівників та їхнього професійно-кваліфікаційного просування.

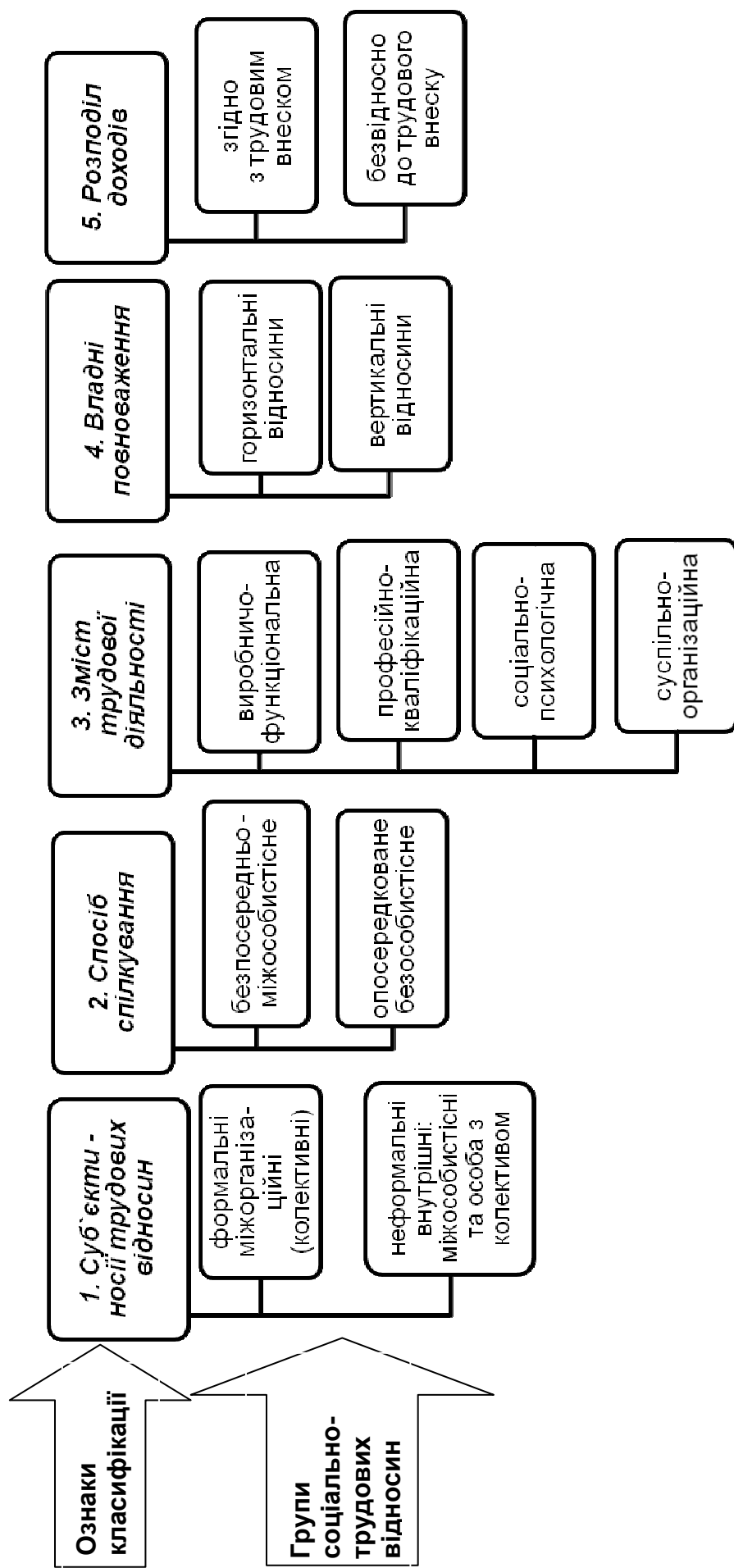


Рис. 5.2. Схема класифікації соціально-трудо­вих відносин персоналу організації

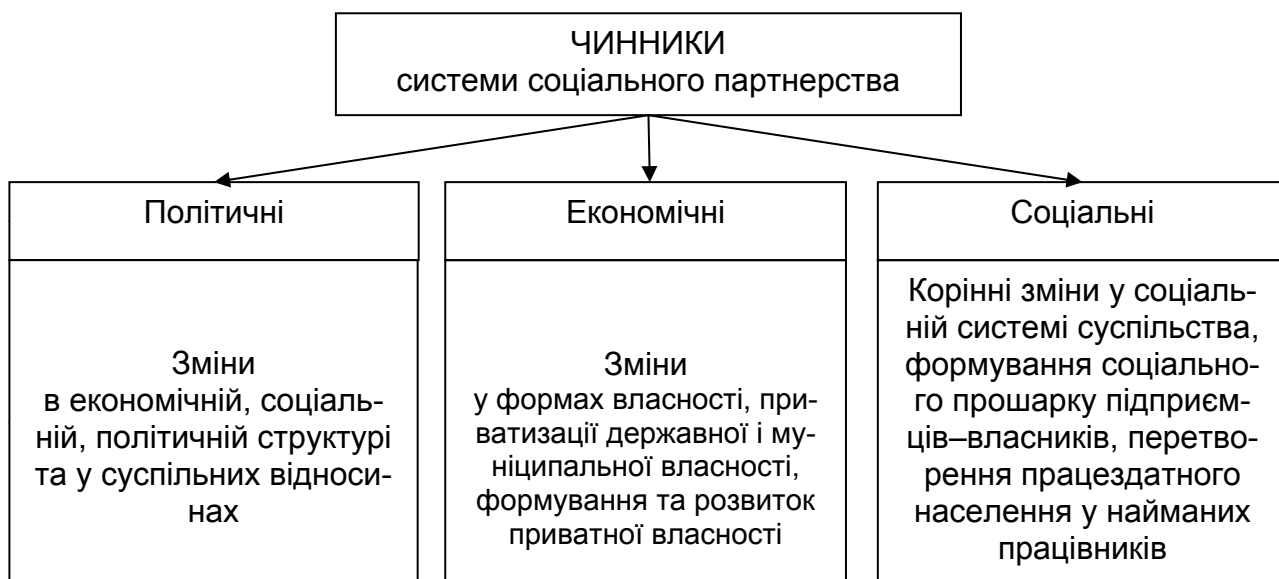


Рис. 5.3. Діючі чинники систем соціального партнерства у державі

Соціальний розвиток персоналу організацій спрямований на вирішення таких задач:

- удосконалення соціальної структури трудового колективу з метою поступового переборення протиріч між соціальними групами працівників для формування соціально-однорідного колективу;
- поліпшення професійно-кваліфікаційних структур персоналу з метою підвищення частки праці кваліфікованих й висококваліфікованих працівників, зростання їх загальноосвітнього й культурного рівнів;
- підвищення освітнього й професійного рівнів молоді, жінок та осіб передпенсійного віку;
- скорочення обсягів ручної, некваліфікованої й малокваліфікованої праці, стабілізація на цій основі персоналу організації та зниження плинності робочої сили;
- збереження й подальший розвиток персоналу за результатами ергономічних, санітарно-гігієнічних та інших умов роботи, а також завдяки охороні праці, гарантуванню безпеки роботи;
- врахування соціальних чинників під час створення підприємств або структурних виробничих підрозділів, реконструювання підприємств з метою формування високопрофесійних, стабільних трудових колективів;
- стимулювання засобами матеріальної винагороди і морального заохочення успішного проходження виробничої адаптації, атестацій персоналу, безперервного професійного навчання, розвитку трудової кар'єри й професійно-кваліфікаційного просування працівників й формування резерву керівництва організацією;
- формування й підтримка у трудовому колективі здорової соціально-психологічної атмосфери щодо працівників, які постійно займаються

своїм індивідуальним розвитком і цим сприяють узгодженню роботи персоналу структурних підрозділів та організації в цілому;

- забезпечення розвитку персоналу у результаті більш повного використання можливостей соціального страхування працівників, підсилення організацією своїх соціальних гарантій та додержання на виробництві цивільних прав людини;

- підвищення життєвого рівня працівників і членів їх сімей, задоволення на цій основі потреб персоналу у різноманітних освітніх послугах, у самовираженні й подальшому удосконаленні.

Соціальне управління персоналом за своєю суттю перш за все спрямоване на працівників організації. Основним його завданням є формування сприятливих умов праці, забезпечення належного рівня зарплати й побуту працівників, сприяння постійному розвитку персоналу організації. Від рівня соціального управління залежить також і соціально-психологічний клімат в організації, який впливає на плинність кадрів, почуття працівників та їхні настрої. Тому соціально-психологічний клімат подають у трьох так званих «кліматичних зонах».

Зона I - соціальний клімат, визначений ступенем усвідомлення кожним працівником загальних цілей і задач організації, який формується під впливом чинників особистого прикладу управлінського персоналу, чіткого дотримання правових і моральних норм, розвитку демократичних основ управління виробництвом;

Зона II - моральний клімат, який визначається діючими в колективі моральними цінностями і який є локальним, тобто його застосовують у первинних колективах (у бригадах, відділах);

Зона III - психологічний клімат, який формується між працівниками, які входять у контакт один з одним.

У колективах з нездоровим морально-психологічним кліматом характерною є низька продуктивність праці й висока плинність кадрів. Тобто йдеться про значення соціальної політики як складової менеджменту, що являє собою цілі й заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг і виплат, які забезпечуватимуть подальший розвиток персоналу, його адаптацію, професійне навчання та атестацію з ефективним формуванням кадрового резерву.

Соціальне управління персоналом є складовою механізмом формування, розподілу, обміну робочою силою й ефективного її використання. При цьому об'єктом впливу соціального розвитку стають не тільки працівники, але й члени їх родин, включно і підростаюче покоління. Тобто соціальна політика сприяє відтворенню робочої сили як на підприємстві, так і поза ним. Роботи з соціального розвитку персоналу також забезпечують підвищення рівня суспільного престижу та принадності професій серед молоді й тим самим створюються сприятливі умови формування сучасних працівників.

До чинників, що впливають на розмір витрат роботодавця для соціального управління персоналом, відносять розмір підприємства, його галузеву належність, рівні технічної оснащеності, технологій, наукоємності виробництв, а також рівень найманих працівників, фінансово-економічний стан організації та ефективність законодавства зі стимулювання менеджменту персоналу та інше. На великих підприємствах соціальне управління персоналом здійснюють соціальні підрозділи служб управління персоналом. А на середніх і малих підприємствах ці функції покладені на окремих працівників служби управління персоналом або на роботодавця.

У цілому соціальне управління є цілеспрямованим плануванням професійного навчання та трудової кар'єри, завдяки чому підтримуються благополуччя працівників і сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі. До важливих функцій соціальної служби також належать прогнозування й планування соціального розвитку персоналу на виробництві та поза ним, ліквідування негативного впливу ринкових відносин на професійний і кваліфікаційний склад працівників.

Міжнародний досвід становлення соціального партнерства сприяє визначенню таких основних принципів партнерства:

- добровільність входження у трудові відносини;
- рівноправність усіх форм власності;
- представництво й захист своїх соціальних інтересів кожним суб'єктом трудових відносин ;
- взаємодія у межах законодавства;
- повага й урахування конституційних прав людей.

Основи соціального партнерства в Україні були закладені у 1991 р., коли розпочалася практика укладання Генеральної, галузевих і регіональних угод між урядом і професійними об'єднаннями. Напрямки розвитку соціального партнерства зафіксовані у нормативно-законодавчих актах як на рівні держави (КЗПП і Закони «Про колективні договори та угоди», «Про підприємництво», «Про оплату праці» тощо), так і на рівні підприємства (концептуальні кадрові документи, що регулюють взаємодію між працівниками, профспілкою та роботодавцями).

Незважаючи на це, соціальне партнерство в державі ще не набуло свого розвитку, однією з найважливіших причин чого є недостатній розвиток нормативної бази, колективно-договірного врегулювання соціально-трудова відносин на підприємствах, в установах та організаціях державної форми власності, а в недержавних такі системи поки відсутні взагалі.

Для прискорення формування в Україні систем розвинутого соціального партнерства слід визначити основні його форми на мікро- і макроекономічному рівнях. До таких форм на державному рівні віднесено Генеральну угоду між Кабінетом Міністрів, УСПП і профспілками; на галузевому рівні – галузеві угоди між міністерством праці й соціального захисту, роботодавцями та профспілками; на регіональному рівні – спеціальні угоди із

органами виконавчої влади, а на первісному рівні - колективні договори між працівниками й роботодавцями.

Розглядаючи форми соціального партнерства на первісному рівні, слід приділяти увагу прогнозуванню й плануванню соціального управління персоналом як однієї із складових плану соціального розвитку організації. Ефективність соціального планування розвитку персоналу передбачає наявність відповідних проектів, цільових програм, а також і коротко-, середньо- і довгострокових планів.

Соціальний прогноз є передбачення, яке на базі соціальних досліджень охоплює прогнозування умов відтворення робочої сили в організації, прогнозування стану відтворення робочої сили поза виробництвом і визначення соціальних наслідків прогностичних заходів відносно розвитку персоналу.

Соціальне планування розвитку персоналу передбачає аналіз стану соціального середовища організацій, урахування чинників, що впливають на розвиток персоналу, розроблення проектів, планів і програм, розрахованих на використання у плановому періоді потенційних можливостей особистості й трудового колективу для свого розвитку.

Під час соціального прогнозування й планування розвитку персоналу потрібно також враховувати ситуацію у галузі, регіоні, в державі. Саме такий аналіз стає фундаментальним для соціального прогнозу розширеного відтворення робочої сили на підприємстві та поза ним.

Соціальному підрозділу служби управління персоналом слід надати організаційно-розпорядчі функції із забезпечення заходів розвитку соціального партнерства між працівниками і роботодавцями. Ці заходи мають бути обґрунтовані цільовими програмами й планами соціального розвитку, звідки випливає необхідність взаємодії й координації служби управління персоналом із суміжними підрозділами організації, профспілками та іншими органами, а також з тереновими органами Міністерства праці й соціальної політики.

Робота соціальних підрозділів служб управління персоналом з розвитку працівників організацій має здійснюватися на базі законодавства, що встановлює правові засади соціальної політики держави й гарантії розвитку соціального партнерства. Важливими функціями соціальних підрозділів служби управління персоналом організації є контроль і регулювання процесу виконання запланованих соціальних заходів з розвитку соціального партнерства, інформування трудового колективу про стан і перспективи змін у соціальному осередку. Виконання цих функцій пов'язане з отриманням та аналізом даних про виробничу адаптацію працівників, атестацію персоналу, професійну підготовку й перепідготовку, підвищення кваліфікації працівників, планування їхньої трудової кар'єри й професійно-кваліфікаційне просування, а також формування резерву керівництва.

Основні цілі й задачі планування соціального розвитку персоналу в організації визначають такі аспекти соціального партнерства:

- розроблення системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;
- вибір таких технічно-економічних рішень, які найліпше відповідають розвитку персоналу;
- удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структури працівників і соціальних відносин у трудовому колективі;
- поліпшення умов праці, насичення її творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили й здійснення на цій основі цілеспрямованої роботи з подальшого розвитку персоналу;
- заохочення усіх видів трудової й соціальної активності працівників, залучення їх до управління виробництвом для повнішого використання освітнього потенціалу працівників;
- розширення можливостей більш повного задоволення культурних, побутових й матеріальних запитів працівників унаслідок безперервного розвитку персоналу.

Соціальне партнерство в організації може бути заплановане у спеціальному розділі «Соціальний розвиток колективу» або в інших розділах плану («Технічний розвиток», «Підвищення ефективності виробництва», «Капітальне будівництво», «Праця й персонал», ФЕС тощо). Найважливіші напрямки планування соціального партнерства у межах соціального розвитку колективу знаходять відображення в однойменному розділі з таких підрозділів: «Удосконалення соціальної структури й професійно-кваліфікаційного складу працівників», «Поліпшення умов праці й охорони здоров'я персоналу організації», «Підвищення рівня оплати праці й поліпшення життєвих і культурно-побутових умов роботи», «Трудове і економічне виховання працівників, розвиток їх суспільної активності».

Для подальшого розвитку соціального партнерства слід застосовувати різні заходи, основними з яких є розвиток взаємодії працівників, профспілок і роботодавців, підвищення ефективності механізму ведення консультацій та колективних переговорів, укладення колективних договорів й угод, вирішення трудових спорів на усіх рівнях соціального партнерства, а також забезпечення удосконалень соціально-трудова відносин у ході ринкових перетворень в організації.

Формування соціального партнерства неможливе без удосконалених структур персоналу й професійно-кваліфікаційного складу працівників організації. Тому однією з функцій підрозділів управління персоналом є визначення систем заходів щодо послідовного переборення суттєвих різниць між різними соціальними групами працівників з метою їх зближення за характером і змістом праці й забезпечення цим більшої соціальної однорідності та справедливості.

Основні напрямки соціального розвитку персоналу в організаціях є переборення суттєвих відмін між розумовою та фізичною працею, послідовне витиснення й ліквідування важкої ручної й некваліфікованої праці. Соціальна структура персоналу характеризує трудовий колектив організації як сукупність суспільних груп, які класифікуються за змістом праці, рівнем освіти й кваліфікацією, за професійним складом і стажем роботи, а також за статтю, віком, національністю.

Крім того, класифікація враховує такі ознаки, як належність до суспільних організацій та партій, сімейний стан, напрямок мотивації, рівень життя й зайнятості (рис. 5.4). До джерел інформації для аналізу й планування соціальної структури персоналу в організації належать дані обліку характеристик особового складу керівників, професіоналів, фахівців, технічних виконавців і робітників, а ще матеріали виробничої адаптації й атестації персоналу і також матеріали з професійного навчання працівників, накази з кадрових питань і результати специфічних соціологічних досліджень тощо. Для отримання вірогідних даних про соціальну структуру персоналу доцільно використовувати облік якості особового складу працівників організації, оскільки там інформація підтверджена такими документами, як паспорт, копії документів про освіту, трудова книжка, список наукових праць, свідоцтво про шлюб тощо. Однак ці документи не містять деяких важливих соціальних показників, що потребує застосовувати соціальні методи досліджень, оскільки керівництву організації й працівникам служб управління персоналом потрібний максимальний об'єм інформації для розроблення стратегічних рішень з удосконалення соціальної структури трудового колективу та для планування професійного й кваліфікаційного складу працівників, який тісно пов'язаний з поділом праці також. Професійний розподіл праці за змістом є поділення працівників за родом їхньої діяльності. А кваліфікаційний розподіл указує на їх розділення залежно від ступеня засвоєння працівником теоретичних знань, практичних вмінь і навичок у межах своєї професії (за фахом).

Запровадження нових досягнень науки й техніки, розвиток ринкових відносин суттєво впливає на зміст і характер праці, зумовлюючи зрушення у професійно-кваліфікаційному складі персоналу організації.

Зміни у засобах праці супроводжуються появою нових невідомих раніше професій, якісною зміною одних і відмиранням інших професій. НТП зумовлює ліквідування вузької спеціалізації з багатьох професій й приводить до збільшення кількості працівників вищої кваліфікації. При цьому у процесі праці зростає значення спеціальних знань і вмінь, зменшується питома вага операцій, що потребують важкої фізичної й некваліфікованої праці, підвищується роль саме творчих елементів та активізації мислення.

ОЗНАКИ КЛАСИФІКАЦІЇ	СОЦІАЛЬНА СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ					
Зміст праці	фізична			розумова		
Рівень освіти	неповна середня	загальна середня	професійно технічна	неповна вища	базова вища	повна вища
Рівень кваліфікації	некваліфіковані працівники		малокваліфіковані працівники		кваліфіковані працівники	
Професійний склад	склад робочих за професіями			склад фахівців за фахом		
Стаж роботи	до трьох років	3 – 5 років	5 – 10 років	10 – 20 років	понад 20 років	
Стать	чоловіки			жінки		
Вік	до 25 років	25 – 30 років	30 – 45 років	45 – 60 років	старші за 60 років	
Національність	українець	росіянин	білорус	татарин	інші	
Належність до суспільної організації	безпартійний	член політичної партії	член суспільної організації профспілки		не належні до суспільної організації	
Сімейний стан	холостий	сімейний	розлучений		удівець	
Напрямок мотивації	передова частина колективу		середня частина колективу		відстала частина колективу	
Рівень життя	низький		середній		високий	
Статус зайнятості	безплатна робота	робота за наймом	кооператори		роботодавці	

Рис. 5.4. Класифікація соціальних структур персоналу організацій

У наш час однією з найважливіших проблем залишається скорочення обсягів ручної праці, частка якої поки є значно більшою, ніж в економічно-розвинутих країнах. Тому одним з найважливіших завдань планування соціального розвитку персоналу буде скорочення, а в подальшому й витіснення важкої ручної праці на основі комплексної механізації і автоматизації виробничих процесів, професійної перепідготовки працівників, які вивільняються, і їх професійно-кваліфікаційного просування в організації. Саме підвищення рівня кваліфікації й прогресивні зміни у професійній структурі персоналу мають розглядатися службою управління персоналом організацій як важливі напрямки удосконалення соціальної структури трудових колективів, що, у свою чергу, впливає на існуючий рівень соціального партнерства.

Під час планувань соціального партнерства значну увагу слід приділяти також і регулюванню руху персоналу, стабілізації трудового колективу та зниженню рівня плинності кадрів. Досвід соціального планування багатьох організацій свідчить про його можливості щодо зменшення нераціонального руху кадрів через звільнення працівників за власним бажанням і за ініціативою адміністрації унаслідок порушень трудової дисципліни тощо. Відомо, що плинність кадрів негативно відбивається на соціальному партнерстві в організації, оскільки той, хто має наміри звільнитися, незацікавлений у професійному навчанні й подальшому професійно-кваліфікаційному просуванні та й у інших формах взаємодії як із співпрацівниками компанії, так і з роботодавцями, що вочевидь є протидією соціальному партнерству, особливо за умов партисипативних відносин у сучасних колективах.

5.3. Ефективність менеджменту персоналу організацій

Основу для досягнень цілей підприємств та їх продуктивності становить ефективність менеджменту персоналу будь-якої організації. Для забезпечення ефективності менеджменту персоналу зарубіжними дослідниками розроблено систему «загальне управління якістю», за якою має бути оцінена діяльність і керівництва, і персоналу на засадах аудиту людських ресурсів, що використовує дані звітності про дійсний стан менеджменту персоналу, про успішність управління колективом організації. Зокрема, це реалізують із застосуванням бальних оцінок, що встановлюють відповідність менеджменту персоналу діючому законодавству, а також дозволяють оцінювати найм і використання персоналу, розвиток людських ресурсів тощо. Джерелами для такого аудиту є кадрові документи підприємств; тестування, анкетування й інтерв'ювання працівників. У результаті цього отримаємо висновки й рекомендації з менеджменту персоналу.

Однак особливість управлінської роботи – у складності кількісних оцінювань, які підсумовуються за результатами прогресивності організаційно-технічних рішень. Саме тому застосовують аж три методичних підходи для оцінювань ефективності управління:

- по-перше - оцінювання за кінцевими результатами роботи підприємств;
- по-друге - оцінювання із співвідношень продуктивності та оплати праці;
- по-третє - оцінювання з якості й стабільності трудового колективу.

Згідно з першим підходом критеріальними показниками ефективності менеджменту персоналу служать такі, як прибуток підприємства і собівартість продукції для її рентабельності, а також обсяг товарної та реалізованої продукції з оцінюваннями її якості та культури виробництва й дивіденди за економічну ефективність й строки окупності капітальних витрат.

Згідно з другим методичним підходом критеріями ефективності праці менеджера будуть продуктивність праці співробітників і співвідношення індексів зростання заробітної плати та продуктивності, питома вага заробітної плати у собівартості виробництва, ФОП і показник з виконання норм за Кв.н, а також і втрати робочого часу, якість роботи за відсотком браку; механо-, енерго- і фондоозброєність праці й, насамкінець, трудомісткість і складність продукції, кількість персоналу і його травматизм.

За третім підходом критеріями оцінювань ефективності управління приймають вже плинність кадрів, рівні їх кваліфікованості, виробничої та трудової дисципліни, професійну структуру у співвідношенні робітників і службовців, використання ними фондів робочого часу і соціальну структуру персоналу тощо.

Як бачимо, узяті в комплексі такі оцінювання мають врахувати значущість кожного з підходів – по-перше, виробничого, по-друге – трудового, а також і соціального – по-третє.

На жаль, проведенню об'єктивних і точних оцінювань з менеджменту персоналу, як і взагалі оцінювання працівників, протидіють цілі низки перепон:

- менеджери з роботи з персоналом не мають ані часу, ані бажань оцінювати ефективність менеджменту персоналу як щодо власного підприємства, так і підприємців, що конкурують з ним;
- керівники підприємств недостатньо зацікавлені проблемами оцінювань ефективності менеджерів персоналу організацій;
- складно й важко встановлювати кількісні оцінювання та цілі усіх підрозділів підприємств тому, що потрібні добрі методики оцінювань якості та результативності праці.

Для удосконалення організації трудових колективів, раціонального використання робочого часу та поліпшення трудової дисципліни на проми-

слових підприємствах у минулі часи застосовувалися такі системи підвищення ефективності:

- Саратовська система бездефектної праці (СБП);
- Львівська методика ВО “Електрон” – так звана методика оцінювань “Пульсар”;
- Тульська система бальних оцінювань результатів праці (СБОП);
- Томська система оперативного оцінювання якості праці (ТСОЯП) та інші системи.

Для оцінювання загальних кінцевих результатів діяльності підприємств використовувалися декілька методик, розроблених у ті часи і зокрема поширених серед фахівців:

- система управління якістю й ефективністю роботи (СУЯЕРФ);
- комплексне оцінювання управлінської праці (КОУП);
- автоматизований комплекс оцінювань результатів діяльності (АКОРД з Міністерства приладобудування) та інші.

При проведенні таких оцінювань ефективності за базисний оцінний показник приймають план або існуючий норматив, а порівняння із наявними результатами здійснюють з урахуванням вагових коефіцієнтів значущості кожного з показників. Так, наприклад, за Саратовською системою СБП високу якість роботи без перебоїв і порушень оцінюють одиницею, а за кожне з упущень і перевитрат знімають декілька десятих часток згідно з затвердженими керівництвом підприємства сумісно з профспілковим комітетом Стандартами підприємства (СТП).

За ринкових умов унікальним показником ефективності організацій став прибуток, а для оцінювань результатів управлінської праці, зокрема, може стати ефективність використання робочого часу, яку оцінюють за такою формулою:

$$E_{p,ч} = \frac{t_{п.з}}{t_{о.р}} \cdot 100\%, \quad (5.2)$$

де $E_{p,ч}$ – коефіцієнт ефективності використання робочого часу;
 $t_{п.з}$ – час вирішення менеджером перспективних завдань;
 $t_{о.р}$ – час оперативних робіт.

Таким чином, можна встановити резерви і нормативи робочого часу керівника, а також і визначити структуру його робочого часу, включно до витраченого на підвищення своєї кваліфікації.

Найбільш поширеними є експертні методики нормування й оцінювань робочого часу, згідно з якими по-іншому визначають коефіцієнт використання робочого часу:

$$K_{p.c.} = K_e \cdot K_i \rightarrow 1,0, \quad (5.3)$$

де
$$K_e = \frac{\Phi_{p.c.} - B_{p.c.}}{\Phi_{p.c.}} = 1 - \frac{B_{p.c.}}{\Phi_{p.c.}}; \quad i \quad K_i = \frac{t_{\phi}}{t_n};$$

$K_{p.c.}$ – коефіцієнти використання робочого часу;

K_e – коефіцієнт екстенсивної праці;

K_i – коефіцієнт інтенсивної праці;

$\Phi_{p.c.}$ – фонд робочого часу керівника;

$B_{p.c.}$ – втрати робочого часу;

t_{ϕ} – дійсна тривалість робочого часу;

t_n – нормативна тривалість робочого часу.

Експертний норматив полягає у зборі та обробленні анкетних даних з фактичних витрат робочого часу та з поправками на трудомісткість й терміновість завдань з роботи. Критеріями оцінювання управлінської праці вибрано оперативність за часом в обробленні інформації та у виконанні рішень, оптимальність дійсного виконання рішень у фактичних умовах, а також і це головне, ефективність кінцевих результатів підприємства та його підрозділів.

Якісними показниками ефективності систем управління при цьому є такі:

- рівень кваліфікації працівників апарату управління;
- обґрунтованість і своєчасність прийняття ними рішень;
- застосування наукових методів, організаційної й обчислювальної техніки для цього;
- рівень організаційної культури фірми.

Кількісні показники ефективності менеджменту персоналу організацій поділено на трудові та фінансові. Трудовими показниками оцінюють співвідношення кількості управлінського персоналу та підлеглих їм працівників, обсяг фактичної трудомісткості управлінської праці порівняно із нормативною її величиною, а також розмір витрат управлінської праці на кожну грошову одиницю об'ємів виробництва продукції. Щодо фінансових показників то обліковують й обчислюють розміри витрат на утримання адміністративно-управлінського персоналу у складі підсумованого ФЗП підприємств.

У сучасних умовах взаємодіють адміністративні чинники управління, ринкові ефекти та вимоги до керівництва, а також демократизація суспільного життя. Саме тому значення наукових обґрунтувань результатів управління підприємствами, установами й організаціями невинно зростає. Суттєвими стають не тільки облік діючих чинників, але й розроблення рекомендацій із забезпечення рентабельності підприємств в умовах розширеного репродуктивного відтворення. Критеріальні економічні показники для цього зведено в табл. 5.1.

Критерії ефективності роботи підприємств

Назва, одиниця виміру	Переваги	Недоліки
1. Показники економічної ефективності		
Дохід, г.о.	Стимулює економію ресурсів. Показує доданий продукт	Вміщує витратні статті собівартості. Залежить від обсягів випуску продукції
Собівартість, г.о./од. виробу	Характеризує розміри витрат виробництва, зниження яких дає ефект і прибуток	Не може бути порівнюваним показником для різних підприємств
Прибуток балансовий, г.о.	Узагальнює фінансові результати у грошовій формі	Залежить від обсягів випуску та рівня цін. Неможливо застосувати для збиткових підприємств
Рівень рентабельності, %	Порівнюваний з іншими підприємствами відносний показник	Утруднена порівнюваність за різних фондоемностей виробництв
Витрати на грошову одиницю продукції, од.	Структура собівартості, прибутків і втрат з порівняно з іншими підприємствами	Підвищення цін і прибутків штучно зменшує показник
Обсяг реалізації товарної продукції, г.о.	Характеризує продажі продукції на ринку, тобто «товар → гроші»	Залежить від попиту й пропозиції та від монополізації ринку
Якість продукції та рекламацій	Дозволяє впливати на технологію виробництва	Якість характеризується тільки строками гарантії і за пред'явленням рекламації
Частка витрат на управління підприємством, од.	Показує динаміку витрат на управління у часі	Характеризує ефективність тільки АУП
Ефективність НТП, г.о.	Характеризує запровадження нової техніки, технологій та інвестицій, тобто стратегічне майбутнє	Неможливо отримати на нових і збиткових підприємствах
Фондовіддача основних виробничих засобів, г.о./ г.о.	Показує ефективність використання основних фондів, тобто вартість продукції на одиницю витрачених засобів виробництва	Залежить від вартості продукту та інфляції, а також від неповного завантаження, простоїв засобів або їхньої завищеної вартості
2. Показники якісних результатів складної праці		
Продуктивність праці та виробіток на одного працівника, г.о./особу	Дозволяє робити висновки про виробничий потенціал персоналу	Допускає завищення витрат і кількості робітників, динаміка залежить від інфляції
Співвідношення, од.	Показує темпи зростання у позитивному розвитку або у "проїданні" коштів	Не вказує джерела щодо цього й залежить від рівня цін і вартості робочої сили

Закінчення табл. 5.1

Назва, одиниця виміру	Переваги	Недоліки
Частка виробничого травматизму, %	Характеризує стан охорони праці й техніки безпеки	Фіксує тільки випадки, що залежать від множини чинників
Втрати робочого часу, людино-дні	Указує наявні резерви використання праці	Не фіксує внутрішньозмінних втрат, залежить від соціальної забезпеченості та охорони здоров'я
ФЗП у собівартості, г.о.	Контролює питому вагу заробітної плати у собівартості, є базою обкладання податком	Визначається розмірами підприємства, товарної продукції та зовнішніми чинниками
Середня заробітна плата г.о./особу	Характеризує рівень і динаміку оплати праці	Залежить від цін на продукцію, інфляції та від іншого (податки, монополізм тощо)
Якість роботи персоналу, відсоток браку й експертні бали	Пов'язує якість роботи сервісу з оцінюваннями клієнтів та експертів	Фіксує тільки халатність, брак за рекламаціями, що недостатньо, а також суб'єктивізм керівників та експертів
3. Показники соціальної ефективності		
Плинність кадрів, %	Характеризує стабільність трудового колективу	Не враховує звільнень з поважних причин
Рівень трудової дисципліни, кількість порушень на особу, бал	Можна робити висновки про прогули, запізнення та інші порушення на одну особу або за експертними балами	Складності через недостатню оперативність і суб'єктивність експертів
Співвідношення робітників і службовців, од.	Характеризує кваліфікацію персоналу й співвідношення за його категоріями	Залежні від галузі, рівня механізації виробництва та від кадрової політики підприємства
Надійність роботи персоналу, частки вірогідності, бали	Прогнози неблагополучних періодів і збитки за експертними оцінюваннями по підрозділах	Складність і витрати на розрахунки надійності, а також і суб'єктивізм оцінювань
Рівномірність завантаження персоналу, од., бали	Дозволяє судити про наближення до ідеальної завантаженості на 100%, надає експертний бал для підрозділів	Потрібні нормативи й оперативна інформація про перевантаження й недовантаження, діє суб'єктивний вплив з боку експертів
КТВ, од., частки	Комплексний показник результатів та якості роботи персоналу	Відсутній прямий зв'язок з результатами виробництва, суб'єктивні оцінювання за складом комісії
Соціально-психологічний клімат у колективі, бали	Установка лідерів, мотивації, потреби ефективності управління та рекомендації з поліпшення клімату у колективі	Додаткові витрати на дослідження фахівців і неможливе поліпшення клімату через незацікавленість керівництва

Оскільки показників ефективності діяльності сучасних організаційних структур велика кількість, то досягнення ефективності менеджменту взагалі та менеджменту персоналу зокрема являє собою досить спірне завдання, тому що, з одного боку, є велика кількість можливостей досягнення добрих показників діяльності, а з іншого боку, щоразу керівництву організації слід знов визначати основні напрямки, що приведуть до успіху в ринкових умовах конкурентної боротьби.

Бібліографічний список

- Акимова, Т.А. Теория организации [Текст]: учеб. пособ. для вузов / Т.А. Акимова. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 233 с.
- Беляцкий, Н.П. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособ. / Н. П. Беляцкий. – Мн.: Интерпресс экоперспектива, 2003. – 352 с.
- Березюк, А.М., Сафронов, Я.В. Основы економічної теорії праці [Текст]: навч. посіб. / А.М. Березюк, Я. В. Сафронов. – Х.:Нац. аерокосм. ун-т “ХАІ”, 2007. – 85 с.
- Березюк, А.М. Економіка праці і соціально-трудоі відносини [Текст]: навч. посіб. / А. М. Березюк, А.С. Попов, С. М. Мельников. – Х.: Нац. аерокосм. ун-т “ХАІ”, 2010. – 97 с.
- Большаков, А.С. Современный менеджмент. Теория и практика [Текст] / А. С. Большаков. – СПб.: «Питер», 2002. – 416 с.
- Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 2003. – 495 с.
- Генкин, Б.М. Основы управления персоналом [Текст]: учеб. для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Высш. шк., 1998. – 487 с.
- Гринев, В.Ф. Инновационный менеджмент [Текст]: учеб. пособ. / В. Ф. Гринев. – К.: МАУП, 2001. – 152 с.
- Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст] / Р. Л. Дафт. – СПб.: «Питер», 2000. – 473 с.
- Десслер, Г. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособ. : пер. с англ. / Г. Десслер. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.
- Дятлов, В.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособ. / В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: Приор, 1998. – 272 с.
- Еськов, А.Л. Гуманизация труда и производства в постиндустриальном обществе [Текст] / А. Л. Еськов. – К.: Науковий світ, 2003. – 55 с.
- Жариков, Е.С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу [Текст] / Е. С. Жариков. – М.: МЦФЭР, 2002. – 512 с.
- Казанцев, А.К. Основы менеджмента. Практикум [Текст]: учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. С. Серова. – 2-е изд. – М.: ИНФА-М, 2002. – 544 с.
- Колот, А.М. Мотивація, стимулювання й оцінювання персоналу [Текст]: навч. посіб. / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 1998. – 280 с.
- Класифікатор професій [Текст]: ДК003:2010. – К.: Держстандарт, 2010. – 512 с.
- Коваленко, Г.О. Менеджмент машинобудівного підприємства [Текст] / Г. О. Коваленко. – Краматорськ: ДДМА-НКМЗ, 2003. – 116 с.
- Корпоративна культура [Текст]/Г.Л. Хайт, О.Л. Еськов, С.В. Ковалевський та ін.: навч. посіб. – К.: Центр навч. літ-ри, 2003. – 403 с.

Курицын, А.Н. Секрет эффективности работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров [Текст] / А. Н. Курицын. – М.: Изд-во стандартов, 1994. – 491 с.

Лозниця, В.С. Психологія менеджменту [Текст]: навч. посіб. / В. С. Лозниця. – К.: ТОВ “УПВК”Екс Об”, 2000. – 512 с.

Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст]: пер. с англ. / Ф. Лютенс. – 7-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.

Магура, М.И., Курбатова, М.Б. Современные персонал-технологии [Текст] / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. – 37 с.

Менеджмент: итоговая аттестация студентов, преддипломная практика и дипломное проектирование [Текст] / под. ред. Э.М. Короткова, С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 157 с.

Мэйтланд, Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе [Текст]: пер. с англ./ Я. Мэйтланд. – М.: Аудит ЮНИТИ, 1996. – 160 с.

Панков, В.А. Опыт развитых стран в построении государства всеобщего благосостояния [Текст] / В. А. Панков, А. Л. Еськов. – К.: Наук. світ, 2002. – 27 с.

Петюх, В.М. Управління персоналом [Текст]: навч. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / В. М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.

Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст]: учеб. для вузов / В. П. Пугачев. – М.: Аспект пресс, 2002. – 285 с.

Персональный менеджмент [Текст]: учеб. / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.

Раздаточный материал по курсу «Основы менеджмента (для студентов специальностей «Экономика предприятия» и «Менеджмент») [Текст] / Сост. Г.А. Коваленко. – Краматорск: ДГМА, 1998. – 28 с.

Рогачев, С.А. Коучинг: возможности применения в бизнесе [Текст] / С. А. Рогачев. – Ростов на /Д.: «Феникс», 2003. – 160 с.

«Управление персоналом в схемах и таблицах»: Раздаточный материал для студентов специальности «Менеджмент организаций» и слушателей системы последипломного образования [Текст] / Сост. В.С. Савельева. – Краматорск: ДГМА, 2002. – 36 с.

Тронин, Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирмы [Текст]: учеб. пособие для вузов/ Ю. Н. Тронин, Ю. С. Масленченков. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 358 с.

Уорнер, М. Управление человеческими ресурсами [Текст]: пер. с англ. / М. Уорнер. – СПб.: «Питер», 2002. – 120 с.

Цыпкин, А. Менеджмент [Текст]: учеб. пособ. / А. Цыпкин. – М.: МГУ, 2002. – 439 с.

Контрольні запитання за тематикою курсу «Менеджмент персоналу організацій»

Розділ 1. Теоретико-методологічні аспекти менеджменту персоналу

Тема 1.1. Персонал організацій і сучасна парадігма управління ним

1. Діючі системи і напрямки управління персоналом сучасних організацій.
2. Чинники підвищення ролі управління персоналом.
3. Концепції розвитку дисципліни «Менеджмент персоналу організацій».

Тема 1.2. Теоретичні основи менеджменту персоналу організацій

1. Мета і значення менеджменту персоналу як науки управління.
2. Міждисциплінарні зв'язки курсу «Менеджмент персоналу організацій».
3. Сукупність адміністративних і моральних норм досягнення цілей підприємства.
4. Вивчення менеджменту персоналу керівників і фахівців з кадрової роботи.
5. Вітчизняні особливості сучасного менеджменту персоналу.

Тема 1.3. Маркетинг персоналу в умовах ринку праці

1. Ресурсне забезпечення менеджменту персоналу.
2. Методологія маркетингу персоналу та його інструментарій.
3. Інформаційне забезпечення розвитку персоналу.
4. Культура організації та засоби управління персоналом.

Розділ 2. Планування й формування персоналу організації

Тема 2.1. Соціально-психологічні аспекти менеджменту персоналу організацій

1. Застосування соціальних методів у рамках менеджменту персоналу.
2. Різновиди тестування та інтерв'ювання персоналу, їх ефективність.
3. Значення психологічних методів управління персоналом.
4. Зміст кадрової політики на державному рівні та на рівні організацій.

Тема 2.2. Кадрове й документальне забезпечення менеджменту персоналу

1. Місце підприємства у рамках сучасної філософії підприємств.
2. Роль служби управління персоналом у стратегії розвитку організації.
3. Основні етапи розвитку служб персоналу.
4. Структура, функції та штати служб персоналу.

5. Концептуальні кадрові документи, статут організації та контракт працівника.

6. Чинники оцінювання ефективності роботи кадрових служб підприємств

7. Особливості кадрової роботи в економічно розвинутих країнах.

Тема 2.3. Планування і формування структури персоналу організації

1. Роль органів влади, центрів зайнятості, навчальних закладів і роботодавців у плануванні поточних і перспективних потреб у кадрах.

2. Планування професійно-кваліфікаційної структури працівників на різних рівнях.

3. Методики визначення загальної кількості працівників.

4. Джерела забезпечення додаткової потреби в персоналі організації.

5. Значення аналізу структур персоналу для кадрового менеджменту.

Розділ 3. Розвиток управління діловою кар'єрою персоналу організації

Тема 3.1. Адаптація і розвиток персоналу організації

1. Трудовий потенціал працівників та чинники, які впливають на нього.

2. Форми та види адаптації працівників до внутрішнього й зовнішнього середовища підприємств.

3. Поняття «первинна професійна підготовка» і «підвищення кваліфікації персоналу».

4. Місце і роль освіти у підвищенні рівня кадрового потенціалу.

5. Засоби поліпшення освіти, інтерактивна й безперервна системи.

6. Критерії та методи відбору працівників для заповнення вакансій.

Тема 3.2. Управління службово-професійним розвитком персоналу

1. Внутрішнє й зовнішнє наймання персоналу та його способи.

2. Співбесіди при найманні персоналу на роботу.

3. Правові аспекти рішень про наймання працівників.

4. Поняття «кар'єрне зростання» і «службово-професійне переміщення».

5. Планування розвитку кар'єри фахівців і керівників організацій.

6. Стадії кар'єрного зростання, «кар'єрний якір».

7. Формування кадрового резерву організацій.

Розділ 4. Регулювання і оцінювання трудової діяльності персоналу

Тема 4.1. Управління робочим часом працівників організації

1. Методи визначення витрат часу у виробничій та невиробничій сферах.

2. Робочий час і його структура.

3. Нормування праці на сучасних підприємствах.

4. Робочий час як основа визначень потреб у персоналі.

5. Організація праці та її вплив на ефективність діяльності працівників.

Тема 4.2. Створення сприятливих умов праці

1. Конфлікти в організації, ознаки, стадії, механізм і типологія.
2. Причини і наслідки конфліктів в організаціях.
3. Управління адаптацією молодих робітників і фахівців.
4. Діагностування конфліктів і запобігання їм.
5. Особливості позитивного вирішення конфліктів.

Тема 4.3. Технологія оцінювання персоналу організацій

1. Значення оцінювання персоналу в кадровому менеджменті.
2. Ділове оцінювання персоналу та планування його розвитку.
3. Підготовка і проведення процедури оцінювань персоналу.
4. Психологічні методи оцінювання персоналу.
5. Юридичні аспекти оцінювання персоналу.
6. Атестація персоналу і документи, що використовуються для цього.
7. Чинники підвищення ефективності оцінювання персоналу організацій.

Розділ 5. Економічні аспекти менеджменту персоналу організацій

Тема 5.1. Мотивування й стимулювання персоналу організації

1. Змістовні та процесуальні теорії мотивації.
2. Значення первинних теорій у процесах мотивації.
3. Сфери мотивації та стимулювання персоналу.
4. Керівна мотивація і самомотивація працівників.

Тема 5.2. Партисипативне партнерство в організації

1. Переваги і недоліки партисипативного управління.
2. Соціальна політика щодо розвитку персоналу як складова частина менеджменту.
3. Соціальне партнерство на мікро- і макрорівнях.
4. Соціальний розвиток сучасних підприємств.
5. Відмінні риси соціального проектування нових підприємств.

Тема 5.3. Ефективність менеджменту персоналу організації

1. Методичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту персоналу організації.
2. Оцінювання працівників за КТВ до результатів роботи організації.
3. Бальні методики експертних оцінювань ефективності роботи персоналу.
4. Комплексне оцінювання результатів управлінської праці.
5. Критерії ефективності роботи підприємств (організацій).

Теми реферативно-пошукових розробок студентів магістратури

1. Наука і мистецтво управління персоналом організацій.
2. Еволюція концепцій менеджменту персоналу.
3. Полідисциплінарні зв'язки менеджменту персоналу організацій.
4. Сучасні системи поглядів на принципи менеджменту персоналу.
5. Значення розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності працівників і їх організації.
6. Моральна й психологічна підготовленість особи до професійної діяльності.
7. Відповідність особистості робочому місцю (або посаді, яку вона займає) і забезпечення конкурентоспроможності організації.
8. Роль служб управління персоналом в стратегії організації та у стратегічних напрямках розвитку персоналу.
9. Методологічні принципи маркетингу персоналу та його інструментарій.
10. Особливості організації професійного навчання персоналу великих, середніх і малих підприємств.
11. Перспективні форми навчання персоналу (на прикладах з передового світового досвіду).
12. Переваги та недоліки з практики професійного навчання персоналу на робочих місцях і поза ними.
13. Характеристики людського капіталу на особистому, мікроекономічному та макроекономічному рівнях.
14. Накопичення інтелектуального капіталу для формування працівників нового типу.
15. Суть ефективності інвестування у розвиток населення, підприємств і організацій, а також держави в цілому.
16. Діяльність органів влади, центрів зайнятості, навчальних закладів і роботодавців у забезпеченні потреби в кадрах.
17. Зміст і відмінності освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалаврів, фахівців і магістрів.
18. Суть ділових оцінювань персоналу та їхнє значення у забезпеченні його конкурентоспроможності.
19. Напрямки документарного забезпечення менеджменту персоналу в епоху інформатизації суспільства.
20. Трудові суперечки в організаціях і порядок запобігання їм.
21. Особливості трудової адаптації різних категорій працівників.

22. Утворення й використання професіограм і кар'єрограм персоналу організацій.
23. Характерні відмінності кар'єрного зростання в економічно розвинутих країнах Америки, Євроспівки та в Японії.
24. Особливості здійснення атестації персоналу державних і недержавних підприємств і шляхи підвищення її ефективності.
25. Удосконалення систем матеріального та морального заохочення для зацікавленості персоналу у підвищенні професійної майстерності.
26. Установлення змістовних завдань з формування кадрового резерву керівництва підприємств.
27. Наукове обґрунтування напрямків удосконалення соціальної структури трудового колективу організації.
28. Роль заходів зі збагачення змісту праці та з її гуманізації щодо майбутнього розвитку персоналу.
29. Міжнародний досвід становлення соціального партнерства в організаціях.
30. Критерії оцінювання ефективності менеджменту персоналу організацій.
31. Юридичні аспекти оцінювань персоналу й індивідуальний внесок працівників у бізнес.
32. Механізм стимулювання розвитку персоналу у сучасних умовах.
33. Суть систем атестації персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою.

Термінологічний словник з менеджменту персоналу організації

Адаптація – ознайомлення нових співробітників організації з правилами й нормами корпоративної культури, способами професійної діяльності та їх приєднання до неформальних зв'язків з колегами.

Адміністративна діяльність – системний менеджмент, пов'язаний з ресурсозабезпеченням для виконання планів організації, а також із контролем за підлеглими.

Атестація – управлінські заходи з оцінювання відповідності посадовим вимогам виконання трудової діяльності працівника, його якостей і потенціалу особи.

Бізнес – підприємництво, зорганізовані підприємства, ділова діяльність.

Витрати з набору кадрів – сума витрат, що несе організація на залучення й оцінювання кандидатів, які відносять до рахунку успішно відібраного з них.

Відкрита кадрова політика – прозорість організації для потенційних співробітників і готовність приймати кандидатів на роботу без урахування набутого ними досвіду.

Гуманістична парадигма – підхід до управлінської діяльності, за яким персонал є головною цінністю організацій, що стає культурним феноменом.

Джерела залучення персоналу – способи поширення інформації про наявні вакансії, привертання уваги потенційних кандидатів і спеціальні способи сегментації ринків робочої сили.

Дієвий інцидент конфлікту – привід для оголошення й афішування конфронтаційних дій, що пов'язані із розходженнями потреб, інтересів і ціннісних орієнтувань.

Ділова етика – сукупність принципів і норм з діяльності організацій і персоналу у сфері управління на підприємствах, моральний клімат з етичним оцінюванням її політики, а також з норм ділового етикету як ритуалізованих зовнішніх норм поведінки.

Діяльність з управління персоналом – цілеспрямований вплив на людську складову організації, зорієнтований на зведення відповідності можливостей персоналу цілям, стратегіям і умовам розвитку організації.

Доктрина людських відносин – підхід, зорієнтований на гуманізацію трудових процесів і залучення працівників до вирішення питань з їхньої виробничої діяльності та використання позитивних ефектів групової організації.

Доктрина «Х» – етична доктрина, що розглядає людські ресурси організації за аналогіями з роботою елементів механічних систем.

Доктрина «У» – етична доктрина, що розглядає людину в діючій організації як особистість з власною мотивацією, зорієнтовану на продуктивну діяльність і здатну сприймати загальні цінності організації з домінуванням органічної організаційної культури.

Елементи корпоративної культури – мета, програми, клієнти і партнери, а також специфіка діяльності, особливості персоналу, правила і норми поведінки працівників у межах організації та поза нею.

Елементи організації – підрозділи і частини, які становлять структуру організації, надаючи їй неповторність і відмінність від усіх інших.

Закрита кадрова політика – непроникність нового персоналу на середні й вищі щаблі управління, яке орієнтоване на оновлення персоналу лише з нижчих посадових рівнів, і заміщення посад відбувається з числа співробітників організації.

Імідж – усталений стійкий образ суб'єкта, що склався в суспільній свідомості й супроводжує його.

Індивідуальна цінність працівника – передбачуваний обсяг послуг, які є очікуваними від даного співробітника організації, узятий у співвідношенні з оцінюваннями вірогідності, що він залишиться працювати й надалі.

Інтерес – усвідомлювана суб'єктом форма прояву його потреб й альтернативні розмаїтості їх за визначених конкретних життєвих обставин.

Інформаційний інцидент конфлікту – подія, що сприяла хоча б одній із взаємодіючих (безпосередньо чи опосередковано) сторін усвідомити відмінність (повністю або частково) його інтересів і цінностей від інтересів і цінностей інших сторін взаємодії.

Кадрова інформація – зорганізована за визначеними формами досить велика кількість даних про персонал організації.

Кадрова політика – у вузькому розумінні це є конкретні правила, бажання і обмеження (у тому числі й неусвідомлені), реалізовані як у безпосередніх взаємодіях між співробітниками, так і у взаєминах між персоналом та організацією; у широкому розумінні ця політика є системою усвідомлених і сформульованих правил і норм, за якими людські ресурси зводяться у відповідність із довгостроковими стратегіями фірм.

Кар'єра – результативний наслідок усвідомленої поведінки і позиції особи у сфері трудової та суспільної діяльності, що пов'язані з професійним зростанням й посадовим просуванням в організації.

Кар'єрограма – перелік професійних і посадових станів, що фіксує оптимальний розвиток фахівця для опанування певною посадою в організації, тобто це формалізоване уявлення про шлях, який слід подолати, щоб одержати необхідні знання та навички щодо ефективної роботи на певному службовому місці.

Конкурсне прийняття на роботу – кадровий захід, що дозволяє зіставляти між собою кандидатів щодо однієї посади і зіставляти їхні якості з вимогами самої посади.

Контроль – встановлення стандартних вимог до якості, рівня продуктивності та перевірка результатів виконання робіт на відповідність цим стандартам і коректування їх при необхідності.

Конфлікт – процес розвитку взаємодії суб'єктів з приводу розходження в їх інтересах та ціннісних орієнтаціях, що починається з конфронтаційно-військової фази, а закінчується комунікативно-управлінською фазою; тобто конфлікт може бути визначений і як процес розвитку взаємодій суб'єктів від конфронтації до комунікації.

Конфліктна ситуація – розвиток конфлікту у конкретно визначений часовий період.

Корпоративна культура – комплекс припущень, що бездоказово сприйняті персоналом організації й надають загальні рамки поведінки та виявляються за філософією менеджменту, ціннісних орієнтацій, у віруван-

нях і очікуваннях, а також і регламентує норми поведінки працівників, прогнозованої за критичних ситуацій у тому числі.

Криза взаємодій – час затримки конфлікту між суб'єктами (псевдофаза, що виникає в одній із трьох фаз конфлікту), при якому немає поступового переходу між фазами, а є руйнівна зацикленість фазової стагнації чи навіть повернення до попереднього стану.

Менеджер з персоналу – фахівець, який покликаний ефективно застосовувати кадровий потенціал організації з метою успішної реалізації її стратегій.

Менеджмент персоналу організації – один з напрямків сучасного менеджменту, націлений на розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу за системою з оперативного рівня, коли домінує кадрова робота, і стратегічного рівня із управління людськими ресурсами.

Методи оцінювання персоналу – способи кількісного і якісного виміру трудової участі працівників у діяльності організації із зіставлень з діючими нормами праці, орієнтовані на обсяги виробленого продукту й аналіз виконання завдань.

Місія організації – твердження, у яких розкривається сенс існування даного підприємства (організації), специфіка його діяльності та основні соціальні зобов'язання.

Моделі менеджменту персоналу – опис способів діяльності менеджерів, що виникли історично:

- піклування про працівників за допомогою лінійного керівництва із ефективного запровадження політики організації стосовно найманого персоналу;

- фахове укладання трудових контрактів і колективних договорів, відповідальне за адміністративний контроль, дотримання умов договору, облік посадових переміщень, а також і регулювання трудових відносин у переговорах з представниками професійних спілок;

- забезпечення організаційної та професійної єдності складових кадрового потенціалу організації, що є провідною діяльністю з розроблення довгострокових стратегій.

Мотивування персоналу – вирішення питань, як добитися того, щоб працівники виконували свою роботу при наданні їм моральної підтримки і матеріального стимулювання для суміщення індивідуальних і корпоративних інтересів.

Навчання персоналу – виконання кадрової програми з розвитку працівників, зорієнтованої на передачу нових знань у важливих для організації напрямках і вмінь вирішувати виробничі проблеми й досвіду поведінки у професійно значущих ситуаціях.

Наукова організація праці – технократичний підхід у практиці виробничих і трудових процесів, пов'язаний з потребами підвищення ефективності масштабних виробничих систем у організаціях з домінуючою бюрократичною культурою.

Нормування праці – процес оцінювання обсягів виконання трудових завдань, які мають бути реалізовані в межах певної технології виробництва.

Оперативні розрахунки кількості персоналу – визначення оцінювань потреби в певних категоріях кадрів на періоди до одного року.

Організатор – така роль менеджера в межах системного підходу, яка пов'язана з розробленням організаційних структур та інших форм організованої діяльності персоналу, які є найбільш ефективними у заданих умовах.

Організаційна культура – інтегральна характеристика цінностей, зразків поведінки та способів оцінювання результатів діяльності організації, що надаються мовою визначеної типології.

Організація – побудова будь-чого та сукупність людей і груп, поєднаних для вирішення будь-яких завдань (у тому числі й соціальні інститути), а також діяльність щодо налагодженості й раціоналізації роботи персоналу: постановка певних задач перед кожним підлеглим, поділ підприємств на служби та відділи, делегування деяких повноважень підлеглим, розроблення каналів управління передаванням інформації й координація роботи підлеглих.

Органічний підхід в управлінні – на відміну від механічного підходу організація розглядається за подібності до живих систем організмів, які пристосовуються до існування в умовах навколишнього середовища.

Оцінювання потреб у персоналі – визначення кількісних і якісних характеристик персоналу, у яких має потребу організація.

Паблік рілейшенз (PR) – активна діяльність з організації й забезпечення комунікацій суб'єктів (в особі індивіда даної фірми чи певної держави тощо) з суспільством.

Паблісіті – технологія дій з досягнення позитивної популярності певного суб'єкта серед оточуючої його громадськості.

Парадигми менеджменту персоналу XXI ст. – правила, норми мислення й діяльності, а також зразки поведінки, що визначають стиль взаємин, які складаються в організаціях між роботодавцями, адміністрацією й рядовими виконавцями.

Первинні витрати – понесені підприємством витрати на формування кадрового складу щодо пошуку, залучень і попереднього навчання майбутніх працівників.

Персонал організацій – наявна сукупність усіх людських ресурсів, які має дана організація, й особистий внесок підприємств, установ і організацій, а також службовців однієї професії (наприклад, технічний персонал, медичний персонал тощо).

Планування – постановка цілей і стандартів, розроблення планів і наслідків, а також і розроблення планів і прогнозування можливостей на майбутнє.

Планування кар'єри – процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається у складанні програм професійного і посадового зростаючого просування співробітників.

Планування потреб у персоналі – кадрове програмування, спрямоване на оцінювання як кількісної, так і якісної потреби в персоналі, що відповідає на запитання – скільки, коли і який персонал буде потрібний організації.

Потреба – об'єктивна необхідність суб'єкта (людини, організації соціальної групи та соціуму) у будь-чому, потрібному для підтримки його життєдіяльності, що виступає джерелом для активності даного суб'єкта.

Працездатність – параметр, яким описують рівні ресурсів, що можуть бути корисно застосовані для виконання робіт і створення кінцевих продуктів.

Предмет конфлікту – конкретні інтереси й ціннісні орієнтації, через розходження в яких настає і відбувається конфліктна взаємодія суб'єктів, – коротше, це є те, через що виникає конфлікт.

Професійна етика – сукупність етичних принципів, за якою поєднується низка виконавців загальної професійної діяльності.

Професія – різновид праці, яка для кожної людини виступає у вигляді обмеженої сфери діяльності, що потребує певної підготовленості.

Профілактика конфліктів – виявлення можливих конфліктів, які ще не почалися, і створення соціальних умов, що забезпечують безкризовий швидкий перехід до управлінської фази за мінімальної деструктивності й пов'язаних з цим витрат.

Процедура змін – процес підготовки й проведення трансформацій у значущих елементах корпоративної культури.

Реорганізація – заходи щодо зміни цілей, стратегій і способів внутрішнього функціонування організацій.

Рівень змін – ступінь трансформації значущих елементів корпоративної культури (знань, відносин й індивідуальної або групової поведінки), що описані у вигляді та розмірах витрат на їх реалізацію.

Системний підхід у менеджменті – керівна діяльність, що характеризується за чотирма основними категоріями: процеси діяльності, функціональні структури, ресурси та способи діяльності; взаємозв'язок між цими елементами й організаційна цілісність систем керівної діяльності забезпечуються завдяки системній організації та рольовій спеціалізації самого менеджменту, що розвинувся з середини ХХ ст.

Ситуація рівноваги – одночасне максимальне забезпечення інтересів усіх учасників конфліктної ситуації.

Стадія розвитку організації – розглянута за логікою процесу стадійного розвитку описова характеристика організації, що фіксує особливості цілей і цінностей, властивих даній організації у певний період.

Стратегія організації – уявлення керівного управлінського персоналу про цілі даної організації, а також і про способи досягнення у певний період існування й діяльності організації.

Стратегія менеджменту персоналу – специфічний набір принципів, правил і цілей роботи з персоналом, що є конкретизованим з урахуванням типів організаційних стратегій, а також організаційного і кадрового потенціалу за певної кадрової політики.

Структура організації – архітектоніка, наявність окремих частин і зіставлення між ними, ступінь жорсткості та гнучкості організаційної конфігурації, типи взаємодій між внутрішніми елементами.

Теорія застосування трудових ресурсів – концепція кадрового менеджменту, що розвивається в рамках економічного підходу до управління і зводить кадрові функції до технічного навчання з інструментального оволодіння трудовими прийомами, а не до розвитку і управлінської підготовки.

Навчальне видання

**Березюк Анатолій Миколайович
Божко Еліна Анатоліївна
Скачков Олександр Миколайович**

Менеджмент персоналу організацій

Редактор С.П. Гевло

Зв. план, 2011

Підписано до друку 19.12.2011

Формат 60X84 1/16 Папір офс. № 2. Офс. друк

Ум. друк. арк. 6,7. Обл.-вид. арк. 7,56. Наклад 50 пр.

Замовлення 390. Ціна вільна

Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
<http://www.khai.edu>
Видавничий центр «ХАІ»
61070, Харків-70, вул. Чкалова, 17
izdat@khai.edu

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції, серія ДК №391, видане Державним комітетом інформаційної політики, телебачення та радіомовлення України від 30.03. 2001 р.