

*Нестеренко Г.О.*

**ПЕРСОНАЛ:  
УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ  
САМООРГАНІЗАЦІЇ**

*Навчальний посібник*

**Київ – 2010**

УДК 658.310.8(075)  
ББК 65.050.2я73  
Н 56

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів,  
які навчаються за напрямом підготовки “Менеджмент”  
(лист МОН України №1/11-10275 від 14.12.2009 р.)*

**Рецензенти:**

*Андрійчук В.Г., доктор економічних наук;  
Болтівець С.І., доктор психологічних наук;  
Грицяк Н.В., доктор наук з державного управління*

**Нестеренко Г. О.**

**Н 56** Персонал: управління на засадах самоорганізації:  
Навчальний посібник. – К.: Вид-во НПУ імені  
М. П. Драгоманова, 2010. – 350 с.

**ISBN** \_\_\_\_\_

У посібнику висвітлено теоретико-методологічні і технологічно-прикладні аспекти управління персоналом організації на всіх його стадіях: формування, стабілізації й розвитку. Робиться акцент на системному характері персоналу організації. Наголошується на перспективності управління трудовим колективом на засадах його самоорганізації – коли виконання працівниками їх функціональних обов'язків ініціюється і спрямовується управлінськими впливами, але характеризується значною свободою у виборі засобів, у прийнятті істотної частки внутрішньоорганізаційних рішень з відповідальністю за їх наслідки, у можливостях удосконалення виробничого процесу за згодою менеджерів тощо.

Навчальний посібник розрахований на студентів вищих навчальних закладів, які навчаються за напрямом підготовки “Менеджмент”. Може бути корисним всім, хто цікавиться питаннями соціальної самоорганізації і управління трудовим колективом.

**ISBN** \_\_\_\_\_

© Нестеренко Г. О., 2010  
© Вид-во НПУ імені  
М. П. Драгоманова, 2010

## ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА .....	5
МОДУЛЬ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДҐРУНТЯ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	11
<i>Тема 1. Управління персоналом організації:</i> сутність і зміст феномену .....	11
<i>Тема 2. Методологічні засади</i> управління персоналом організації.....	22
<i>Тема 3. Нормативно-правова регламентація</i> управління кадровими процесами .....	35
<i>Тема 4. Кадрова політика</i> як елемент системи управління персоналом.....	49
<i>Тема 5. Стратегічне управління</i> персоналом організації .....	57
<i>Тема 6. Планування роботи з персоналом .....</i>	67
<i>Тема 7. Структура системи</i> управління персоналом.....	79
<i>Тема 8. Взаємодія між робочими групами</i> в організаційній структурі.....	94
<i>Тема 9. Корпоративна культура</i> в системі управління персоналом .....	104
<i>Тема 10. Організація праці</i> як підсистема управління персоналом.....	119
<i>Тема 11. Основи нормування праці .....</i>	129
<i>Тема 12. Організація діяльності</i> служби управління персоналом .....	145
<i>Тема 13. Управління персоналом</i> в умовах кризи організації .....	156

МОДУЛЬ 2	
ПРОЦЕДУРИ І ТЕХНОЛОГІЇ	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	168
<i>Тема 14. Формування персоналу .....</i>	168
<i>Тема 15. Маркетинг персоналу .....</i>	180
<i>Тема 16. Профорієнтація, розстановка і адаптація робітників .....</i>	189
<i>Тема 17. Розвиток персоналу: основні елементи і форми .....</i>	201
<i>Тема 18. Управління інвестиціями в персонал</i>	213
<i>Тема 19. Управління персоналом у процесі змін в організації .....</i>	226
<i>Тема 20. Мотивація і стимулювання персоналу організації .....</i>	236
<i>Тема 21. Розробка ефективної системи стимулювання праці .....</i>	247
<i>Тема 22. Управління поведінкою персоналу...</i>	258
<i>Тема 23. Оцінка в системі управління персоналом .....</i>	269
<i>Тема 24. Управління трудовою дисципліною..</i>	282
<i>Тема 25. Контроль діяльності персоналу .....</i>	296
<i>Тема 26. Використання інформаційних технологій в управлінні персоналом .....</i>	304
<i>Тема 27. Управління творчістю персоналу .....</i>	319
ПІСЛЯМОВА.....	330
ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК.....	333
БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК.....	337



## ПЕРЕДМОВА

Перед вами – посібник з управління персоналом, один із числа багатьох, яких все більше стає на українському ринку друкованих видань. Вони мають різні назви: “управління персоналом”, “менеджмент персоналу”, “кадровий менеджмент” тощо і орієнтовані на розкриття всіх основних процесів управління людськими ресурсами окремої організації: підбору персоналу, стимулювання праці, оцінки і контролю за її виконанням і так далі. Досить часто поза увагою залишається те, що трудовий колектив може (і повинен) бути самодостатньою системою, якою можна управляти за посередництвом м’яких методів, що спираються на його самоорганізацію.

Що ж таке самоорганізація персоналу і як вона співвідноситься з управлінням ним?

**Самоорганізація** – це процес, притаманний складній відкритій нелінійній системі (1). Її складність означає, що вона складається з великої кількості елементів, які об’єднуються в підсистеми. Відкритість системи означає, що вона обмінюється з оточуючим її середовищем речовиною, енергією й інформацією. Нелінійність системи говорить про те, що вона має не один варіант подальшого розвитку; і який із шляхів система “обере” в той чи інший момент – залежить не тільки від управляючого органу, а й від вільної поведінки її елементів. Самоорганізація таким чином можлива тільки в тій системі, зв’язки між елементами якої мають не жорстко детермінований, а імовірнісний характер (2). Завдяки всім описаним умовам самоорганізація системи забезпечується ресурсами й силами її самої без зовнішнього втручання (3).

Враховуючи ці характеристики самоорганізації, *у найбільш загальному розумінні* її можна визначити як процес, в ході якого створюється, підтримується, відтворюється чи вдосконалюється структура системи її власними силами і який спрямований на збереження її цілісності.

У світі діють універсальні принципи самоорганізації, за якими розвиваються і фізичні, і хімічні, і біологічні, і соціальні системи – якщо їм властиві вказані вище ознаки. Але соціальні

## **Передмова**

---

системи як такі, що складаються з індивідів, наділених свідомістю, мають завдяки цьому одну значну відмінність: крім самоорганізаційних механізмів, у них діють ще й механізми, спрямовані на збільшення ступеня впорядкованості системи. З одного боку, існування таких механізмів підвищує ефективність соціального життя, з іншого ж, – ускладнює його. Однак багатоманітність людського буття робить необхідним існування в соціальних системах таких управляючих елементів, без яких рівень хаотичності їхнього розвитку швидко ставав би надмірним. Тому в соціальній системі будь-якого рівня і масштабу діють і *протилежні самоорганізаційні механізми* – вони забезпечують цілеспрямоване створення, підтримку, відтворення чи вдосконалення системи, який відповідає інтересам певних суб'єктів. Це механізми планування, організації, координації, стимулювання, контролю і оцінки, які реалізуються в рамках управління цією системою. Без функціонування цих механізмів людиновимірна система приречена на загибель.

Відповідно до цих загальних закономірностей **самоорганізація персоналу** може бути визначена як процес виконання трудовим колективом окремого підприємства (установи, фірми) покладених на нього функцій, який ініціюється і спрямовується управлінськими впливами, але характеризується значною свободою у виборі засобів виконання цих функцій, у прийнятті істотної частки внутрішньоорганізаційних рішень з відповідальністю за їх наслідки, у можливостях удосконалення виробничого процесу за згодою менеджерів.

При цьому ефективність функціонування підприємства залежить не тільки від якості роботи персоналу, і не тільки від якості управління ним – а також від того, наскільки *управління відповідає внутрішнім об'єктивним тенденціям розвитку системи*. Адже не відповідні самоорганізаційним тенденціям управлінські ініціативи залишаються без реалізації або згасають на початковому етапі. У рамках цього принципу в менеджменті діє *закон постановки цілі*, згідно якого мета дії керуючої підсистеми повинна обиратись на основі об'єктивних

закономірностей функціонування й розвитку керованої підсистеми.

Самоорганізація персоналу має певні *рамки*. Ці рамки задаються управлінською підсистемою за посередництвом виконання нею кількох видів діяльності, основними з яких є:

- статусно-репрезентативна (презентація підприємства в певному статусі на певному сегменті ринку і суспільства);

- фільтрувально-захисна (відфільтровування негативних впливів, що можуть загрожувати безпеці підприємства);

- стратегічно-управлінська (визначення стратегічних орієнтирів розвитку, на основі яких реалізується тактичне й оперативне управління всіма підсистемами підприємства);

- саморегуляційна (завдяки попередньо окресленим видам діяльності стимулюється розвиток самодостатності підприємства, а самодостатність у поєднанні з неповторним способом життєдіяльності забезпечує його саморегуляцію);

- власне самовідтворення (самозбереження самої управлінської підсистеми і забезпечення її структурно-функціональної спадковості у випадку змін).

Однак цим не обмежується роль самоорганізації персоналу в процесі управління ним. Це на перший погляд може видатись парадоксальним, але **самоорганізація трудового колективу сама породжує інструменти управління поведінкою працівників**. Цей зв'язок легко зрозуміти, якщо – спираючись на розробки російських учених Р.Зобова і В.Келасьєва [див.: 64] – розглянути персонал організації як динамічну систему, в якій можна виокремити три різних шари явищ.

*Нижній шар* системи утворюють окремі люди і їх активність. Саме цей рівень безпосередньо відкритий сторонньому спостерігачеві і саме на елементи цього рівня традиційно спрямовується управлінський вплив без звертання уваги на зайві витрати часу і зусиль суб'єкта управління.

*Проміжний шар* явищ існує у вигляді процесів суміщення, породжуваних тим, що індивіди в складі персоналу конкретної організації завжди виявляються включеними в ціле. Таке ціле може виступати в різних формах: у вигляді спільної діяльності, території, культури тощо. Входження в будь-які форми цілого

## **Передмова**

---

завжди потребує певного узгодження, суміщення, гармонізації компонент нижчого рівня.

*Верхній шар* явищ представляє собою різноманіття нових властивостей, породжуваних у результаті суміщення компонентів нижнього шару. Такими новими властивостями виступають явища моралі, права, управлінські рішення (в розробці яких беруть участь виконавці), психологічний клімат, корпоративна культура, різні форми усвідомлення персоналом організації себе як цілого й унікального. Явища верхнього шару характеризує надзвичайна багатоманітність – сюди відносяться морально-оціночні, логіко-раціональні, культурні, правові компоненти тощо. Водночас *складові верхнього шару є засобами узгодження, суміщення компонентів нижнього шару*: на певному етапі вони починають здійснювати зворотний вплив на явища нижнього шару – цей вплив спрямований на відповідну корекцію поведінки і світогляду окремих індивідів.

У рамках такого підходу *явища верхнього шару виступають центральним регулятором функціонування й розвитку персоналу організації*: від ступеня вираженості елементів і цілісності цього шару залежить ефективність функціонування останнього як цілісної системи.

Саморозвиток соціальної системи (в даному випадку – персоналу підприємства) відбувається за такою схемою. Індивіди, що знаходяться в рамках цілого (співробітники конкретної організації), мають пройти етап суміщення й узгодження власних інтересів і цілей у відповідності до філософії, місії, генеральної мети і стратегії підприємства. Це спричинює породження нових властивостей, які узгоджують їх інтереси та цілі – самим своїм змістом ці властивості далі коригують людську поведінку у відповідності до вимог спільного існування. Самоорганізація персоналу і виступає спочатку як рух від нижнього до проміжного і верхнього шарів явищ, а далі – як зворотний вплив явищ верхнього шару на поведінку компонент нижнього. У випадку порушення якихось етапів у цьому процесі порушена і самоорганізація персоналу як соціальної системи.

І саме таке, м'яке, резонансне управління – управління персоналом через його самоорганізацію – є найбільш



---

ефективним і багатообіцяючим в умовах зростаючої демократизації і гуманізації суспільного життя, в тому числі і соціально-економічного простору.

В окресленому підході більш прикладного смислу набувають і сформульований принцип відповідності управлінських впливів самоорганізаційним тенденціям розвитку персоналу, і рамки самоорганізації, які задаються управлінськими впливами – створюючи в сукупності світоглядну базу управління персоналом, на яку спирається запропонований навчальний посібник.

“Проповідуючи” такий підхід, логічно дотримуватись його і в структурі посібника, і в оформленні окремих тем. У чому це проявляється?

Перш за все, – в *самоорганізації структури*. Традиційно теми в навчальних виданнях з управління персоналом змістовно об’єднуються в розділи невеликими групами – по три-п’ять тем, присвячених відповідно стратегії управління персоналом, набору працівників, розвитку персоналу, оцінці ефективності управління персоналом тощо. Це відповідає правилам класифікації, але може певним чином заважати самоорганізації роздумів читача і обмежувати його творче сприйняття, в процесі якого є імовірність виникнення нових ідей. Саме тому теми в цьому посібнику розбиті лише на два великих модулі – і то для того, щоб означити, скоріше, структурованість навчального процесу, ніж матеріалу. Дозвольмо виникати неочікуваним зв’язкам між темами у свідомості читача.

У просторі цієї книги все підпорядковується стимулюванню *самоорганізації думки* читача.

Для цього ж у текстах використано кілька сигнальних фраз.

По-перше, це фраза “**напруж пам’ять!**”, використовувана в тих місцях тесту, де необхідно пригадати щось із матеріалу, вивченого раніше або в рамках інших управлінських дисциплін.

По-друге, – фраза “**!генеруй ідею!**”, покликана спонукати до креативної мисленневої діяльності в тих місцях тексту, де необхідно придумати відповідь на те чи інше запитання, вирішення тієї чи іншої проблеми.

Третя фраза потребує більш детального пояснення. Вона базується на використанні техніки “quiet time” (що в перекладі з

## **Передмова**

---

англійської означає “тихий, спокійний час”), якої мене навчив німецький бізнесмен Фолкер Міттаг під час приємного і пізнавального спілкування на одній незабутній конференції в горах над Женевським озером. Вона полягає в тому, щоб у певний момент часу, коли текст книги (або співрозмовник, або та чи інша життєва подія) ставить перед вами якесь важливе запитання, *не намагатись одразу дати на нього відповідь, а просто подумати про це запитання*: про його зміст і про всі інші речі, які актуалізуються у свідомості у зв'язку з ним. Просто подумати, спробувавши зануритись у його зміст і залишатись у цьому просторі кілька хвилин. Потім узагальнити і конкретизувати те, про що думалось.

Сучасній людині, здебільшого націленій на результат, важко уявити собі дієвість такого спокійного “безцільного” думання. Але я дійсно відчула на собі парадоксальну результативність цього “тихого часу для роздумів” – коли, просто думаючи над тією чи іншою темою, не ставлячи перед собою конкретної мети, а лише намагаючись прислухатись до себе, отримуєш вражаючі ідеї! Спробуйте і ви так зробити, коли зустрінетесь у тексті з фразою “... **час для роздумів** ...”.

Коли ви відчуєте на собі дію цієї техніки, у вас виникатиме бажання брати перерву на “тихий час для роздумів” і в інших місцях тексту посібника, і в реальному житті. Не соромтеся цього бажання – візьміть свій “час для роздумів” і подумайте. Ви *завжди можете це зробити*, тільки не обмежуйте свої роздуми націленістю на результат, дозвольте своїм думкам самоорганізовуватись ...

**МОДУЛЬ 1**  
**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДГРУНТЯ**  
**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Тема 1. Управління персоналом організації:**  
**сутність і зміст феномену**

*1. Місце управління персоналом у системі управління організацією.*

Жодна організація: підприємство, фірма, установа, заклад тощо – неможлива без управлінських процесів, без так званого загального управління. Головним змістом загального управління організацією виступає регулювання та координація спільної праці трудового колективу, спрямована на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей в рамках реалізації місії даної організації. Для реалізації цього змісту виконуються завдання в 4-х основних підсистемах управління, які розкривають найважливіші аспекти загального управління організацією: управління персоналом, управління фінансами, управління збутом та управління якістю продукції.

Цей поділ загального управління організацією можна і розширити, наприклад, вирізнивши окремо управління науковими розробками, управління зв'язками з громадськістю, управління технікою та технологіями, управління маркетингом тощо. В питанні визначення місця управління персоналом в системі загального управління організацією це не принципово. Важливим висновком є те, що **управління персоналом виступає самостійною функцією в системі управління організацією**. Відповідно виконанню окремих завдань у рамках функції управління персоналом має приділятися така сама значна увага, як і – скажімо – функції управління фінансами чи управління збутом [див. також: 68, с. 4-1 – 4-2].

Натомість, на жаль, у вітчизняній теорії й практиці менеджменту таке ставлення до функції управління людським фактором в організації досі не стало звичним. З одного боку, подекуди лишається традиційне для тоталітарного режиму

## Тема 1

---

ставлення до людини і до працівника лише як до гвинтика у виробничому механізмі. З іншого боку, зростання уваги до людини найчастіше спостерігається лише в контексті гуманізації як провідного принципу сучасних процесів становлення інформаційної цивілізації – тобто здебільшого на теоретичному рівні і з ідеологічних міркувань. На прикладному рівні необхідна увага до управління персоналом як до повноцінного сегменту загального менеджменту, який не може реалізовуватись побіжно, в рамках інших підсистем. Скажімо, головний бухгалтер чи віце-президент з економіки повинен максимум своїх зусиль приділяти управлінню фінансами, тому значна частина його роботи з управління його підлеглими (в основному, методична і методологічна частина) – бухгалтерами й економістами – має виконуватись працівниками служби управління персоналом.

У вітчизняній управлінській і виробничій практиці ще двадцять років тому навіть поняття “управління персоналом” було відсутнім. На більшості підприємств, особливо державної форми власності, і досі повною мірою не виконується функція управління персоналом. Щоправда, система управління кожної організацією мала функціональну підсистему управління кадрами (так звані відділи кадрів), але реально їхня функція зводилася до ведення обліку кадрів, всі ж інші функції з управління персоналом (планування, стимулювання, організація роботи, координація, контроль і оцінка; підвищення кваліфікації тощо) виконувалися лінійними керівниками підрозділів. Ясно, що це потребує багато часу і зусиль лінійних керівників, який вони могли б приділити безпосереднім функціональним обов’язкам.

Крім того, як демонструє досвід розвинених країн і успішних компаній, ефективне управління персоналом можливе лише за умови існування **централізованої системи управління персоналом по всій організації**. Причому в більшості успішних компаній служба управління персоналом підкоряється безпосередньо найвищому керівництву організації і представлена у вищому керівному органі як повноправний партнер, нарівні з підрозділами маркетингу, фінансів тощо.

### **2. Персонал організації як складова трудових ресурсів: основні поняття.**

У термінологічному плані при вивченні теорії управління персоналом виникає низка проблем, першою з яких є використання на вітчизняному просторі двох понять: кадри і персонал. Ці поняття походять із різних мов: “кадри” – з армійського лексикону французів і німців; “персонал” – з англомовних країн – що зумовлює певну плутанину в термінології, оскільки часто їх використовують як синоніми.

Нарівні з цими поняттями часто вживаються також і терміни “людські ресурси”, “працівники”, “робітники”, “співробітники” тощо, проте вони отримали менш чіткі формальні дефініції і на рівні офіційного управління організацією вживаються рідше за поняття “персонал” і “кадри”. Тому головне питання стосується саме останніх – чи логічно вживати їх як синоніми, чи слід віддати якомусь із них перевагу тощо.

Стосовно доцільності використання цих понять як синонімів, напевно, плідною є думка про те, що кожне слово має своє значення і якщо ми маємо два терміни з різними смисловими навантаженнями, ми тим самим збагачуємо вираження наших ідей у певній галузі. Тож варто розвести їх за змістом. Оскільки однозначних історичних чи логічних підстав для цього немає, а смислове навантаження будь-якого-терміна – це, зрештою, результат домовленості між науковцями і практиками певного кола, то нам лишається тільки домовитись. При цьому доцільно спиратись на традицію, яка склалась ще на радянському просторі з приводу використання терміна “кадри”.

Терміном “**кадри**” ми позначаємо сукупність штатних працівників організації (тобто тих, які працюють на даному підприємстві як на основному місці роботи і чия трудова книжка зберігається у відділі кадрів даного підприємства).

Натомість персонал – це *всі* люди, пов’язані з даною організацією виконанням певних функцій. Це не тільки штатні співробітники, але й “сумісники”, а також співвласники (якщо вони оформлені на ту чи іншу посаду), які крім визначеного відсотку від прибутку отримують ще й зарплату за виконання певних функціональних обов’язків. Так, А.Кібанов визначає персонал як “особовий склад організації, що охоплює всіх

## Тема 1

---

найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників” [див.: 29].

Отже, **персонал** – це сукупність фізичних осіб, пов’язаних із даною організацією як юридичною особою, угодами найму.

Таким чином, поняття “персонал” є ширшим за поняття “кадри”. У свою чергу, персонал окремої організації є складовою трудових ресурсів країни.

**Трудові ресурси** – це все соціально активне населення країни, або сукупні здібності до праці всього суспільства (тобто це все населення країни, за винятком інвалідів I та II груп і непрацюючих пенсіонерів). Небезпідставною є точка зору (висловлювана в підручнику Ю.Одегова й П.Журавльова [54, с. 15-16]), що наприкінці 80-х років XX століття частіше стали віддавати перевагу терміну “**трудовий фактор**” – на протигагу терміну “ресурс” він підкреслює активну роль людини.

Метою управління трудовими ресурсами є соціальна активізація населення в розв’язанні побутових, культурних, екологічних, економічних та ін. проблем. А метою управління персоналом є створення умов для максимально ефективного використання людського фактора організації для реалізації її місії і досягнення загальноорганізаційної мети.

Важливим доповненням є значення понять “робоча сила” і “трудовий потенціал”: якщо термін “персонал” тільки формально фіксує сукупність людей, що слід віднести до нього, то ці два поняття розкривають зміст цієї сукупності в глибину.

При цьому поняття “**робоча сила**” акцентує увагу на компетентісному наповненні людини і означає сукупність фізичних та розумових здібностей людини, які вона використовує для виробництва продукції – товарів і послуг. Є сенс говорити про робочу силу на рівні працівника і на рівні організації в цілому – так звану сукупну робочу силу.

Термін “**трудовий потенціал**” поглиблює зміст поняття “персонал” в іншому аспекті – підкреслюючи ще не розкриті можливості працівників. Трудовий потенціал можна визначити як здатність працівника досягати за певних умов відповідних результатів діяльності, з одного боку, і його здатність самовдосконалюватись в напрямі нових завдань [дет. див.: 54, с. 33-35]. Можна говорити про трудовий потенціал як окремого

## ***Управління персоналом організації: сутність і зміст***

працівника, так і персоналу всієї організації. Важливо при провадженні будь-якої процедури з управління персоналом, при плануванні роботи з персоналом, пам'ятати: кожна людина, кожен працівник – це непізнана глибина глибин. Кожен працівник здатний до більших результатів, ніж він демонструє. І пізнати ці глибини, ініціювати реалізацію все більших потенцій працівника на користь організації – одне з провідних завдань менеджера з персоналу.

### ***3. Сутність і завдання управління персоналом.***

Сьогодні в безлічі написаних дефініцій управління персоналом їх автори намагаються показати те, що на їх погляд, є сутністю цього явища. Наприклад, О.Крушельницька і Д.Мельничук визначають управління персоналом як специфічну функцію управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи [36, с. 16]. В.Сліньков пише, що управління персоналом, або кадровий менеджмент – це цілеспрямована діяльність керівників і працівників підрозділів системи управління персоналом, направлена на реалізацію кадрової політики, що включає в себе реалізовані завдання, пріоритети, механізми і технології [66, с. 11]. Колектив авторів під керівництвом В.Данюка, В.Петюха розглядають менеджмент персоналу як “системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації” [43, с. 8].

Вище названі та інші риси управління персоналом можуть бути сконцентровані в такому визначенні. **Управління персоналом** – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних, політичних, соціальних, психологічних і культурних заходів зі *створення умов* для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу співробітників організації.

Зараз пропоную вам скористатися **“часом для роздумів”**. Подумайте про запропоновані дефініції і про те, чому в останньому слова “створення умов” виділені курсивом.

... час для роздумів ...

## Тема 1

Конкретизована у наведеному визначені сутність управління персоналом ширше розкривається в його **змісті**, каркасом якого стають функції менеджменту: планування, організація роботи, координація, стимулювання, контроль і оцінка. Усі ці функції повинні виконуватись по відношенню до персоналу організації, причому виконуватись взаємопов'язано, в комплексі – тому не можна не говорити про *систему* управління персоналом.

Сама система управління персоналом призначена виконувати **триєдину функцію**:

1) сприяння формуванню таких виробничих здібностей людини, які б найбільш повно відповідали вимогам, які пред'являє до співробітника конкретне робоче місце;

2) створення таких виробничих умов, за яких відбувалося б максимальне використання здібностей робітника, розвиток і реалізація його трудового потенціалу;

3) ці процеси не повинні завдавати шкоди фізичному та психічному здоров'ю робітника [54, с. 36].

Виконання цієї функції можливе за посередництвом більш конкретних **завдань системи управління персоналом**, основними з яких можна вважати такі:

– сприяння реалізації місії організації та досягненню її стратегічної мети;

– забезпечення організації персоналом із достатньою кваліфікацією та високим ступенем зацікавленості в роботі;

– ефективне використання здібностей співробітників, всебічний розвиток і реалізація їх трудового потенціалу;

– підвищення ступеня задоволеності працею і якості життя всіх категорій працівників.

Виконання цих завдань не повинно виходити за рамки головної триєдиної функції системи управління персоналом. Спільна функція є однією з інтегруючих властивостей будь-якої системи, яка сприяє забезпеченню її цілісності.

! - - - - - !  
! **напруж** !  
! **пам'ять!** !  
! - - - - - !

Раніше ви вже вивчали, що таке система, якими сутнісними ознаками вона характеризується, за яких умов той чи інший об'єкт може розглядатись як система. Якщо ви це забули, то ви в боргу перед собою. Поверніть цей борг –



## ***Управління персоналом організації: сутність і зміст***

пригадайте щонайменше п'ять (а краще десять) сутнісних ознак системи. Це завдання для вашої пам'яті. А також пригадайте, що означають слова “елемент”, “компонент”, “структура”, “функція”.

Після цього можемо подивитись на структуру і компоненти системи управління персоналом.

### ***4. Управління персоналом як система.***

Можна сформулювати два основні підходи до тлумачення управління персоналом як системи з позицій її процесуального навантаження. Існують також різні погляди на систему управління персоналом з позицій її структурності: об'єктів, суб'єктів, учасників тощо – ми до цих питань звернемося у темі “Структура системи управління персоналом”.

**А. Лінійний підхід** – представляє управління персоналом як безперервний континуїтивний процес: управління персоналом перебігає у вигляді послідовної зміни різноманітних стадій і процесів. При цьому стадії – це крупніший “таксон”, на різних стадіях мета управління персоналом дещо коригується. Процеси ж деталізують кожну стадію.

Отже, система управління персоналом з позицій цього підходу – це послідовність стадій: формування персоналу, стабілізація (також називають використання) персоналу, розвиток персоналу. Специфічну мету кожної з цих стадій неважко зрозуміти з її назви, а логіка – дуже спрощено – в наступному. 1. Перш ніж чимось управляти, його треба сформувати. 2. Сформований персонал (тобто який має самодостатній зміст і форму) внутрішньо націлений на стабілізацію своєї структури, адже молода система недостатньо стійка. 3. Після досягнення певного ступеня розвитку системи стає можливим її розвиток – причому не тільки можливими, а й необхідним, адже можливі застійні явища загрожують загибеллю системи.

Подивимось, які процеси повинні бути виконані в рамках кожної з цих стадій.

#### ***1. Стадія формування персоналу:***

– прогнозування основної і допоміжної, якісної і кількісної потреби в персоналі;

## **Тема 1**

---

- прогнозування і планування структури персоналу;
- аналіз ринку праці і можливостей забезпечення потреби в персоналі;
- планування роботи з персоналом;
- розробка кадрової політики;
- пошук персоналу;
- залучення, підбір, оцінка і відбір персоналу;
- укладення трудових угод;
- професійна орієнтація персоналу;
- розстановка працівників по робочих місцях;
- адаптація персоналу (цей процес знаходиться на межі між двома стадіями: ним закінчується перша і починається друга).

### *II. Стадія стабілізації персоналу:*

- створення постійного кадрового складу;
- розвиток систем стимулювання персоналу;
- реалізація поточних програм атестації персоналу;
- покращення соціально-психологічного клімату;
- розвиток корпоративної культури;
- забезпечення робочих місць;
- управління комунікаціями в системі управління персоналом;
- урахування кваліфікації, професійних навичок і особистісних характеристик із формуванням банку даних.

### *III. Розвиток персоналу:*

- навчання і підготовка працівників;
- оцінка результатів праці для виявлення потенціалу кожного співробітника і наряду його подальшого розвитку;
- службово-професійне просування, тобто вертикальна ротація;
- перекваліфікація або отримання додаткової професії і збагачення змісту роботи;
- підвищення кваліфікації;
- горизонтальний рух, тобто зміна посади без зміни статусу й зарплати персоналу: як при переході до іншого структурного підрозділу, так і при отриманні нової – але рівнозначної професії;
- вивільнення персоналу.

Необхідно підкреслити, що це є лише формальне розведення процесів управління персоналом у часі; в реальності такої чіткої черговості не зустрічається і багато з цих процесів перебігають одночасно. Однак знати їх внутрішню логіку і взаємозалежність і не порушувати її необхідно, адже кожен процес створює певні оптимальні передумови для конкретного наступного процесу.

Перевагою лінійного підходу є те, що в ньому детально розписуються всі процеси управління персоналом, але взаємозв'язок між ними демонструється тільки в одній площині: у послідовності їх виконання. Натомість у

**Б. Циклічному підході** – підкреслюється, що перераховані процеси та стадії управління персоналом перебігають взаємопов'язано, у формі циклу. При цьому всі названі процеси зберігаються, тільки логіка їх послідовної зміни замикається в цикл.

Логіка цього циклу така.

1. Спочатку здійснюється планування персоналу і, відповідно, планування роботи з персоналом.

2. Відповідно до цих планів формується структура персоналу, для чого здійснюється або набір, або звільнення.

3. Зі сформованим складом персоналу можна працювати – відповідно, реалізується управлінська функція з організації роботи, після чого відбувається виконання цієї роботи.

4. Отримані результати мають бути оцінені на предмет відповідності поставленим цілям і завданням, на предмет якості тощо.

5. У разі отримання позитивної оцінки працівника чекає заохочення, підвищення по службі тощо. У разі негативної оцінки повинні здійснюватись технології розвитку персоналу: навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації та ін. – залежно від конкретних обставин, потреб працівника і організації. після цих дій може відбуватись або організація нової роботи, або внесення коректив до особового складу, або нове планування персоналу. Відповідно до цього цикл замикається.

Схематично система управління персоналом з позицій циклічного підходу зображена на рисунку 1.1.

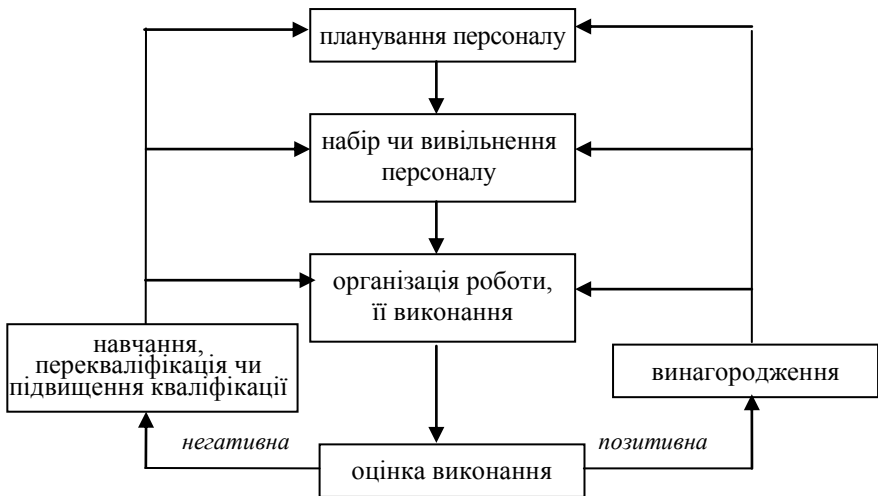


Рис. 1.1. Управління персоналом як система (циклічний підхід)

Зрозуміло, що не можна будувати своє концептуальне бачення системи управління персоналом на якомусь одному з цих підходів: вони є взаємодоповнювальними. Вибудовуючи кадрову політику організації на їх єдності, можна забезпечити надійність, міцність і одночасно гнучкість, довготривалість і – в кінцевому рахунку – динамічну рівновагу (або динамічну стійкість) системи управління персоналом будь-якої сучасної організації.

Динамічна рівновага, або динамічна стійкість, – термін, що позначає відносну стабільність за рахунок постійних змін. Прикладом для пояснення цієї властивості є велосипед: доки він рухається, він не падає, а продовжує виконувати свою функцію. Будь-якій нелінійній системі, якою є сучасна організація, притаманний саме цей тип стійкості – на протизагу стійкості статичній.

Забезпечити динамічну стійкість сучасної організації засобами управління персоналом можна за допомогою таких заходів:

## ***Управління персоналом організації: сутність і зміст***

- вдосконалення організаційної структури зі зменшенням кількості рівнів управління і скороченням чисельності середньої ланки;
- децентралізація процесу прийняття рішень до максимально низького рівня;
- передача частини функцій посередникам, постачальникам тощо;
- збільшення змістовної наповненості праці на кожному робочому місці;
- автоматизація та інформатизація трудових і управлінських процесів;
- інвестування програм розвитку персоналу [дет. див.: 54, с. 51];
- .....(продовжте цей перелік далі власними силами)

**! генеруй ідею !**

### ***Питання для самоконтролю***

1. Яке місце для підсистеми управління персоналом в загальному менеджменту організації є оптимальним?
2. Як співвідносяться поняття “персонал” і “кадри”? “персонал” і “трудова ресурси”? “персонал” і “робоча сила”?
3. Що таке трудовий потенціал?
4. У чому полягає сутність управління персоналом?
5. Яку функцію виконує система управління персоналом?
6. Які основні стадії складають систему управління персоналом?
7. Якими процесами починається і якими закінчується стадія формування персоналу?
8. Які процеси входять до стадії стабілізації персоналу?
9. З яких процесів складається стадія розвитку персоналу?

## Тема 2. Методологічні засади управління персоналом організації

Як відомо, методологія – це система принципів, методів, методологічних підходів, які лежать в основі тієї чи іншої діяльності. Це певний базовий інструментарій, за допомогою якого забезпечується функціонування певної сфери діяльності. Відповідно з'ясування методологічних засад управління персоналом організації передбачає визначення концепції, принципів, методів і методологічних підходів до управління людьми в будь-якій організації.

### *1. Концепція управління персоналом.*

Згідно філософського словника, **концепція** (лат. “conceptio” – сукупність, система) – це система поглядів на ті чи інші явища, процеси; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ, подій; основна ідея будь-якої теорії [79, с. 310]. Це конструктивний принцип різних видів діяльності, провідна, основна думка будь-якого твору, наукової праці.

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах формування організації.

Можна говорити про концепцію управління персоналом, характерну для конкретної епохи в конкретному географічному, політичному й економічному просторі; з іншого ж боку, необхідною є концепція управління персоналом окремої організації, яка не завжди повністю відповідає першій.

*Історичний* розвиток концепцій і теорій управління персоналом досить ґрунтовно і водночас лаконічно висвітлюється в підручнику “Управління персоналом” за авторством Ф.Хміля [80, с. 10-21]. Різні типи концепцій управління персоналом описані в підручнику за редакцією Т.Базарова, Б.Єрьоміна [76, с. 93-117].

Концептуальні засади *сучасного* управління персоналом (характерного для епохи становлення інформаційної цивілізації) складають: зростаюча роль особистості, її свободи й гідності; колосальне збільшення значення й цінності інформації; пришвидшення й спрощення інформаційного обміну; урізноманітнення методів і технологій управління людським фактором тощо.

*На рівні окремої організації* управління персоналом організації здійснюється на основі концепції, яка формується у відповідності з конкретними вимогами макро- і мікроекономічних умов, в яких дана організація функціонує. Тому концепція управління персоналом конкретної організації пов'язана з багатьма сферами діяльності – економічними, психологічними, демографічними, соціальними, акмеологічними, філософськими, соціологічними, що являє собою систему теоретико-методологічних поглядів розуміння і визначення сутності, змісту цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також підходів до формування механізму, його реалізації в конкретній ситуації.

Розробка концепції управління персоналом здійснюється на початкових етапах формування кадрової політики організації і результується у відповідному внутрішньому документі, який обов'язково затверджується вищим керівництвом. Цей документ повинен включати такі основні частини:

- методологію управління персоналом (уточнення специфіки управління персоналом в організації, методів і принципів управління);

- модель системи управління персоналом (формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і спеціалістів у процесі розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень);

- короткий опис технологій управління персоналом (організації найму, відбору, прийому персоналу, ділової оцінки, профорієнтації і орієнтації, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, стимулювання і організація праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення

## **Тема 2**

---

персоналу, взаємодія з профспілками і службами зайнятості тощо).

### **2. Аксиоми управління людьми.**

**Аксиома** – це фундаментальне припущення у форматі теоретичної системи, із якої виводяться інші положення більш часткового характеру. Аксиома – це твердження, яке не потребує доведення; разом із тим, її порушення чи неврахування у практичній діяльності матиме тяжкі наслідки. Отже, аксиоми управління людьми мають утримувати концептуально-методологічний фундамент управління персоналом успішної організації.

Доцільно спиратись на такі аксиоми управління людськими ресурсами організації.

– Будь-яка проблема підприємства – це проблема управління людськими ресурсами.

– Працівник і роботодавець – рівні партнери, що мають свої цілі; однак крім цього, вони мають ще й спільну загальноорганізаційну мету, що наголошує на необхідності узгодження між собою всіх цих цільових орієнтирів.

– Розуміння і зближення цілей роботодавця і працівника – найкоротший шлях до підвищення ефективності роботи підприємства.

– Ефективне управління персоналом залежить від того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться організація і на якому етапі кар'єри і життя знаходиться працівник.

– Будь-яка проблема управління людськими ресурсами – це спільна проблема лінійних і кадрових менеджерів.

– Оптимізація системи управління персоналом організації не може провадитись одномоментно – на етапі контролю за діяльністю працівників і менеджерів – а повинна реалізовуватись як комплексна програма протягом усього процесу управління персоналом [дет. див.: 45].

У цілому, аксиоми управління людьми є загальними і не втрачають дієвості в тій чи іншій організації залежно від форми її власності, специфіки продукції тощо. Разом із тим, вони не є специфічними для менеджменту організації – бо так само є правомірними і для взаємин у соціальних групах різного



масштабу. Стосовно ж менеджменту організацій аксіоми управління людьми можна конкретизувати в принципах управління персоналом.

### ***3. Принципи управління персоналом***

Принципи – основні положення, висхідні пункти у визначенні будь-якої діяльності, теорії, вчення, науки, світогляду. Це об'єктивний зміст поняття, який може також бути доповнений із суб'єктивних позицій: принципи – це внутрішні переконання людини, практичні і теоретичні засади, якими вона керується в різноманітних сферах діяльності.

Подумайте: чому важливо усвідомлювати і об'єктивне, і суб'єктивне змістовне наповнення терміна “принцип”? Чи правомірно говорити про об'єктивний і суб'єктивний зміст конкретного набору принципів певної діяльності?

**... час для роздумів ...**

До основних принципів управління персоналом варто віднести такі базові положення:

– необхідність тісного зв'язку планування роботи з персоналом зі стратегією розвитку організації (цей принцип підкреслює визначальну роль загальноорганізаційної стратегії по відношенню до управління людськими ресурсами);

– визначення необхідного пакету компенсацій для ефективної роботи на ринку праці (термін “компенсації” в управлінні персоналом означає ті матеріальні і соціальні блага, які пропонуються роботодавцем працівнику в обмін на його час, зусилля і майстерність. Тому даний принцип означає необхідність формування адекватного пакету благ, досить привабливого для залучення й утримання висококваліфікованих зацікавлених працівників);

– принцип індивідуальної відповідальності (кожен працівник має відповідати за конкретні операції, за конкретну ділянку роботи, межі якої визначені в його посадовій інструкції);

## Тема 2

– принцип чіткої підпорядкованості (у внутрішньоорганізаційній ієрархії часто одним працівником можуть “командувати” два або й більше менеджерів, чий розпорядження ризикують бути протилежними. Однак згідно документів, кожен працівник має тільки одного безпосереднього начальника – чію особу він повинен чітко усвідомлювати для уникнення непорозумінь і необхідності вибору між розпорядженнями. Це фіксується в посадовій інструкції і в положенні про структурний підрозділ);

– прибутковість і перспективність інвестицій в персонал (прикладним наслідком цього принципу є висновок про доцільність грошових вкладень в технології управління персоналом, особливо в його розвиток: це саме та сфера менеджменту організації, яка приносить довготривалі дивіденди). Обмеження для цього принципу створює наступний;

– принцип кількісної оцінки витрат на роботу з персоналом і їх впливу на економічні показники виробництва (що означає: періодично повинен здійснюватись кількісний підрахунок витрат на реалізацію всіх технологій управління персоналом, співставлення отриманої величини з величиною прибутку – з подальшою корекцією програм інвестування в персонал).

Ці шість базових принципів повинні лежати в основі ефективного управління персоналом. Недоцільно формулювати більше, адже тут спрацьовує правило простоти: чим простішою є будь-яка система, тим краще вона працює. Тому і принципів, які складають базу будь-якої діяльності, має бути досить обмежена кількість.

Однак для розширення й деталізації їх змісту варто сформулювати низку більш конкретних **вимог до системи управління персоналом:**

– ефективність (система управління персоналом повинна орієнтуватись на максимальну ефективність, тобто на отримання максимального результату при мінімальних витратах часу, грошей і зусиль);

– оптимальне співвідношення заходів з *організації* системи управління персоналом і заходів з безпосереднього управління

## ***Методологічні засади управління персоналом***

персоналом (оптимальним вважається співвідношення між ними як 1:3 (пригадайте правило золотого перерізу));

– прогресивність (система і технології управління персоналом мають відповідати передовому світовому досвіду);

– перспективність (технології управління персоналом повинні плануватись і реалізовуватись не тільки виходячи із сьогоднішніх цілей, а з урахуванням перспектив розвитку організації);

– комплексність (необхідність урахування цілісного спектру факторів впливу на систему управління персоналом);

– оперативність (своєчасне прийняття рішень з приводу людських ресурсів і вчасне реагування на зміни – необхідна передумова ефективного управління персоналом);

– оптимальність (“оптимальний” означає “той, що найкращим чином відповідає конкретній ситуації” – саме таким мають бути конкретні заходи з управління персоналом);

– простота (чим простішою є система управління персоналом, тим ефективніше вона працює);

– науковість (технології управління людськими ресурсами повинні спиратись на наукові досягнення);

– раціональна автономність структурних підрозділів (ступінь автономності повинна бути такою, щоб це було найбільш обґрунтовано з позицій економічної та управлінської доцільності);

– узгодженість горизонтальних і вертикальних взаємодій;

– взаємозамінність працівників (кожен повинен уміти імітувати основні функції свого начальника, свого підлеглого і щонайменше одного зі своїх колег);

– спільна методологічна основа управління персоналом на всіх рівнях менеджменту.

### ***4. Методологічні підходи до управління персоналом***

Методологічний підхід – це група єдиноспрямованих принципів, тобто принципів, присвячених одному визначеному аспекту тієї чи іншої сфери діяльності. По відношенню до сфери управління персоналом можна сформулювати кілька класифікацій таких підходів, в яких принципи об’єднуються за тим чи іншим критерієм.

## Тема 2

### А. Японський і американський підходи до управління персоналом.

Ці підходи розрізняються за кількома позиціями, ключовими з яких є: узгодженість цілей керівництва і виконавців, принцип формування персоналу, принцип винагороди за працю, напрям прийняття рішень, характеристики відповідальності, напрям розвитку компетенції, швидкість кар'єрного зростання, механізми контролю (див. таблиця 2.1) [дет. див. також: 71, с. 218-229].

Таблиця 2.1

#### **Порівняння японського і американського підходів до управління персоналом за ключовими критеріями**

Критерії для порівняння	Японський підхід	Американський підхід
Узгодженість цілей керівництва і цілей працівників	Спільні групові і загальноорганізаційні цілі поділяються всіма працівниками, тому що при їх постановці домінує орієнтація на персонал як на головну цінність компанії	Цілі керівництва не відповідають цілям працівників: організація орієнтована на максимальний прибуток за рахунок високої індивідуальної продуктивності
Принцип найму на роботу	Довгостроковий, позитивний	Короткостроковий – доки зберігається високий рівень продуктивності праці
Принцип винагороди за працю	Вік: чим старшим є співробітник, тим вище його заробітна платня	Стаж роботи в організації: чим він більший, тим вище заробітна платня
Напрямок прийняття рішень	Децентралізований (знизу вгору), принцип консенсусу	Централізована система, одноосібне прийняття рішень

## **Методологічні засади управління персоналом**

Відповідальність	Переважно колективна	Переважно індивідуальна
Напрямок розвитку компетенції	Неспецифічний шлях підвищення кваліфікації (більші можливості перекваліфікації)	Специфічний (вузькоспеціалізований) шлях підвищення кваліфікації
Швидкість кар'єрного зростання	Низька	Висока
Контроль	Легкий неформалізований	Жорсткий формалізований

Деякі автори вирізняють також китайську модель управління персоналом [див., напр.: 59], специфікою якої є система диференціації працівників за результатами іспитів. Можливо, ця модель заслуговує на виділення в окремий специфічний напрям передового досвіду управління персоналом з причини широкого розповсюдження і успішного функціонування китайських підприємств.

Цікаво було б побачити схематичне зображення українського підходу до управління персоналом принаймні за цим же переліком критеріїв. Подумайте і спробуйте це зробити, сформувавши справа від таблиці ще один стовпчик із характеристиками української моделі управління персоналом.

**! генеруй ідею !**

**Б. Методологічні підходи до формування персоналу** – розрізняються за пріоритетами і критеріями відбору претендентів на роботу в організації. У цій класифікації доцільно виокремити три підходи:

1) орієнтація на формування людського капіталу – цей підхід ґрунтується на прагненні організації розвивати власний трудовий потенціал, а не набирати людей з ринку праці з готовим набором компетенцій. Таким чином, можлива економія коштів на процес пошуку і відбору висококваліфікованого

## **Тема 2**

---

персоналу, але зростають витрати на навчання і підготовку працівників. При цьому необхідно продумати схему, яка б гарантувала, що навчений компетентний працівник не почне шукати роботу за межами організації;

2) орієнтація на пошук необхідної робочої сили на зовнішньому ринку праці. Відповідно зростають витрати на підбір персоналу, а витрати на підготовку обмежуються адаптацією до корпоративної культури і до конкретного робочого місця. При цьому повинна приділятися увага утриманню працівників при високих вимогах до кожного робочого місця;

3) орієнтація на концепцію відданості організації. Система управління персоналом в такому випадку націлена на забезпечення максимального ступеня ідентифікації працівника з підприємством. Тому при підборі персоналу звертається увага на психологічні властивості претендентів: наприклад, здатність до командної роботи, схильність до переміни місця роботи, бажання взаємовиручки тощо. І навіть у трудовій угоді, крім економічних аспектів праці і винагороди, передбачаються соціально-психологічні фактори і показники на кшталт добросовісності працівника, безперервності його роботи в одному колективі та ін.

### **В. Методологічні підходи до розвитку персоналу.**

Ці підходи відрізняються за мірою співвідношення сталого функціонування і розвитку персоналу організації. За цим критерієм можна розрізнити два крайніх і один компромісний підходи:

1) домінування стійкості, сталого функціонування персоналу – коли система управління людськими ресурсами орієнтована на збереження характеристик технологій управління персоналом, компетентісних і соціальних характеристик працівників, на незмінність концепції управління персоналом тощо. Такий підхід є ефективним до певного часу – до часу виникнення застійних явища, які виступають симптомами деградації системи;

2) домінування розвитку – коли керівництво впевнене в необхідності постійного розвитку персоналу і системи

## **Методологічні засади управління персоналом**

управління персоналом (або в контексті інноваційності виробництва, або через гіпертрофовану потребу конкурентної боротьби тощо), тому ініціює і стимулює ці процеси. Звичайно, в життєвому циклі організації є періоди, коли оптимальним є домінування стійкості і коли – домінування розвитку і змін. Однак для більшості ситуацій між цими полярними періодами оптимальним є наступний, більш виважений підхід;

3) підхід, що ґрунтується на правилі золотого перерізу: технологій і заходи, спрямовані на розвиток системи управління персоналом, і технології та заходи, націлені на збереження її стійкості, повинні співвідноситись як 1:3.

Цікаво, чим зумовлене саме таке рекомендоване співвідношення стабільності і розвитку? Подумайте над цим.

**... час для роздумів ...**

### **5. Групи методів управління персоналом.**

Управління людьми буде тим ефективнішим, чим більшим арсеналом методів користується менеджер. Саме з цих причин у менеджменті набув особливого поширення **закон необхідної різноманітності**, сформульований У.Ешбі, експлікація якого до управління персоналом має такий зміст. *Кількість різноманітних можливих варіантів впливу на персонал повинна бути не меншою за кількість різноманітних можливих варіантів поведінки підлеглих.* Внаслідок цього в історії розвитку галузі управління персоналом напрацьована така безліч методів управління людськими ресурсами організації, що просто перерахувати їх неможливо. Залишається згрупувати їх за певними критеріями в деякі таксони.

**З одного боку**, методи управління трудовим колективом можна класифікувати згідно лінійного підходу до системи управління персоналом – тобто доцільно говорити про:

– методи формування персоналу (які включають методи прогнозування потреби в персоналі, методи планування персоналу, методи пошуку претендентів, методи аналізу ринку праці, методи підбору і відбору персоналу тощо);

## Тема 2

---

– методи стабілізації, або використання персоналу (методи адаптації, методи розстановки працівників, методи формування постійного кадрового складу, методи формування й розвитку корпоративної культури і соціально-психологічного клімату, методи стимулювання, методи оцінки роботи персоналу і так далі);

– методи розвитку персоналу (методи навчання і підготовки, методи підвищення кваліфікації і перекваліфікації, методи управління трудовою кар'єрою працівників та ін.).

**З іншого боку**, методи управління персоналом доцільно поділити на групи залежно від специфічних *механізмів* їх дії. За цим критерієм є такі шість груп:

– економічні методи (наприклад, це методи прогнозування і планування персоналу і роботи з персоналом, розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і допоміжної потреби в персоналі, економічний аналіз рентабельності джерел її забезпечення);

– організаційно-адміністративні методи – це методи, які реалізують різні способи впливу на працівників і ґрунтуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, нормативно-правових положень і норм, методичних рекомендацій (наприклад, правил внутрішнього розпорядку, посадових інструкцій і т.д.);

– соціально-психологічні методи – це конкретні прийоми і способи впливу на процес формування, стабілізації й розвитку трудового колективу і окремих працівників. При цьому *соціальні* методи покликані впливати на весь колектив (соціальне планування, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, корекція корпоративної культури тощо), а *психологічні* – на окрему особистість (психологічні методи відбору й оцінки персоналу та ін.);

– методи збирання інформації (самооцінка працівника, інтерв'ю, бесіда, анкетування, активні спостереження, методи вивчення витрат робочого часу);

– методи аналізу інформації (наприклад, системний аналіз, економічний аналіз, дослідний аналіз, функціонально-вартісний аналіз, метод структуризації цілей, послідовної підстановки);



## ***Методологічні засади управління персоналом***

– методи прийняття рішень із проблем управління персоналом (методи детерміновані та евристичні, метод аналогій, порівняння, експертні оцінки, методи розрахунку кількісних і якісних показників оцінки ефективності розроблених альтернатив і т.д.).

Зустрічаються класифікації методів управління персоналом і за іншими критеріями [див.: 43, с. 214-216; 73, с. 71-77; 62, с. 51-55].

**напруж пам'ять!** Пригадайте, що таке евристичні і детерміновані методи прийняття управлінських рішень – в чому їх сутність, чим вони відрізняються. В яких умовах доцільно використовувати перші. В яких другі? Пригадайте приклади до кожної з цих груп. Що таке комбіновані методи прийняття управлінських рішень?

Специфіку застосування методів управління персоналом в сучасних умовах визначають такі риси:

- можливість і перспективність довгострокових інвестицій в навчання і підготовку персоналу;
- активний пошук відповідних працівників та їх залучення на засадах індивідуального підходу;
- використання спеціальних форм навчання з урахуванням необхідності отримання конкретних знань і навичок;
- врахування ринкової ситуації при формуванні “пакету компенсацій”;
- комбінація групових і індивідуальних економічних і соціальних стимулів на основі виявлення мотивів трудової поведінки;
- домінування демократичного стилю управління персоналом.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Що означає термін “методологія”?

## **Тема 2**

---

2. Що таке концепція управління персоналом на рівні окремої організації і суспільства в цілому?
3. Які частини включає концепція управління персоналом окремої організації як документ?
4. Назвіть аксіоми управління людьми.
5. Що таке “принцип”? Які принципи управління персоналом вам відомі?
6. Яким вимогам має відповідати система управління персоналом?
7. Які основні відмінності між японським і американським підходами до управління персоналом?
8. Які розрізняють методологічні підходи до формування персоналу організації?
9. Які є відмінні підходи до розвитку персоналу?
10. Які класифікації методів управління персоналом вам відомі?
11. Які наслідки для управління персоналом має закон необхідної різноманітності?

### **Тема 3. Нормативно-правова регламентація управління кадровими процесами**

#### *1. Рівні нормативно-правової регламентації управління персоналом.*

Нормативно-правова регламентація управління кадровими процесами – це система процедур і документів, які створюють певні формальні рамки для управління персоналом. В середині цих рамок можливі різні ступені свободи дій як керівників, так і підлеглих. Однак вихід за їх межі створює підстави для різновидів відповідальності: адміністративної, матеріальної, кримінальної тощо.

Можна диференціювати кілька ієрархічних рівнів нормативно-правової регламентації управління персоналом:

– зовнішній національний рівень: Конституція України, Кодекс законів про працю, інші закони (“Про зайнятість населення”, “Про оплату праці”, “Про охорону праці” та ін.), нормативні документи Міністерства праці та соціальної політики України, інші підзаконні акти; з іншого боку, – це програмні документи громадських організацій, членами яких є працівники підприємства;

– зовнішній регіональний і місцевий рівень – документи органів регіонального і місцевого самоврядування, які впливають на функціонування різних організацій, на підприємство тощо;

– внутрішній загальноорганізаційний рівень – на якому діє в першу чергу статут організації, а також колективна угода, правила внутрішнього трудового розпорядку, можливо, етичний кодекс організації тощо;

– внутрішній функціональний рівень – на якому діють документи структурних підрозділів, основним з яких є положення про структурний підрозділ;

– рівень конкретного робочого місця, головним документом і інструментом регламентації на якому є посадова інструкція.

У цій темі доцільно приділити більшу увагу внутрішньоорганізаційним, і особливо найнижчим, рівням

### **Тема 3**

---

нормативно-правової регламентації управління персоналом – як найбільш технологічним і прикладним.

Крім названих прикладів нормативно-правових документів, на всіх внутрішніх рівнях функція нормативно-правової регламентації управління персоналом виконується завдяки документам з особового складу, аналізу яких також слід приділити увагу.

#### **2. Документація з особового складу.**

В умовах сучасних ринкових відносин, зі створенням великої кількості різноманітних підприємств, організацій досить швидко визначилося місце законодавчої регламентації управління персоналом, взаємовідносин “керівник-підлеглий”. Однак майже всюди через малочисельність і некомпетентність персоналу деякі організації не надають особливого значення оформленню, веденню і зберіганню інформації про співробітників. Важлива роль цих документів в житті кожної людини і організації в цілому недооцінюється керівниками комерційних структур, у результаті чого кадрова документація ведеться з жорсткими порушеннями відповідних вимог загальнодержавних законодавчих і нормативних актів (наприклад, Кодексу законів про працю). Таким чином, правила роботи з документами стали невід’ємною складовою частиною статутів підприємств, що наново реєструються.

При роботі з документами необхідно керуватися нормативними актами України, які передбачають складання документів за певними правилами, ведення номенклатури (списку) справ, створення архіву організації для забезпечення зберігання найбільш цінних документів.

Сукупність документів, в яких зафіксовані етапи трудової діяльності співробітників, називається **документацією з особового складу**. До таких документів відносяться:

- трудові контракти (угоди), що укладаються керівництвом підприємства з працівником;
- накази з особового складу (про зарахування, звільнення, переміщення співробітника і т.д.);
- трудові книжки;
- особові картки;

– особові справи.

Документи з особового складу є найбільш важливими документами і вимагають особливої ретельності акуратності при оформленні, веденні і забезпеченні зберігання протягом тривалого терміну. Персональні дані про робітників (відомості про факти, події і обставини трудової діяльності і особистого життя) відносяться до категорії конфіденційної інформації.

**Дуже важливими є документи, що оформлюються при прийомі (зарахуванні) на роботу.**

При прийнятті на роботу працівник повинен показати паспорт і трудову книжку або довідку про останнє заняття, якщо він поступає на роботу вперше. Для військовозобов'язаних передбачається також пред'явлення військового білета, а для осіб від 14 до 16 років – свідоцтва про народження. Коли на роботу приймається спеціаліст, від якого вимагаються спеціальні знання чи певна кваліфікація, пред'являється також відповідний диплом чи інший документ, що є свідоцтвом про отримання освіти, кваліфікацію, стаж роботи тощо.

Той, хто поступає на роботу, пише *заяву* з проханням про зарахування. У заяві вказується посада, структурний підрозділ, куди просить прийняти на роботу заявник, і умови прийому (наприклад, на певний термін або на час виконання конкретної роботи тощо). Оклад і дата прийому на роботу будуть вказані в наказі, що видається на підставі заяви, а також у посадовій інструкції.

Також на працівника заповнюється *особова картка* з обліку кадрів (анкета з основними відомостями про життя і трудову діяльність людини) і складається *автобіографія*. Інспектор, який оформлює зарахування, перевіряє правильність викладеної в особовій картці інформації, звіряючи її з паспортом, документами про освіту, трудовою книжкою, іншими документами.

При позитивному вирішенні питання про прийом на роботу з тим, хто поступає на роботу, укладається трудовий договір, видається наказ про зарахування на визначену посаду в конкретний підрозділ, робиться запис в трудову книжку. Порядок ведення трудових книжок регламентується відповідною Інструкцією, затвердженою наказом Міністерства

### Тема 3

---

праці та соціальної політики України [27]. Записи у трудову книжку робляться у відповідності до Національного класифікатора України “Класифікатор професій” [47]. Зразки оформлення заяв, наказів, інших документів з особового складу наведені, зокрема, в посібнику “Діловодство” за авторством В.Жуковської [22].

*Трудовий договір* – це “угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов’язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов’язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін” [31]. Трудовий договір укладається в письмовій формі.

Трудовий договір має типову форму, в яку вносяться індивідуальні умови роботи співробітника, посада, посадові обов’язки. До основних умов трудового договору відносять умови: про роботу за однією або кількома спеціальностями (посадами) відповідної кваліфікації; про місце роботи (підприємство, його структурний підрозділ, їх місцезнаходження); про терміни дії і вид трудового договору; про умови оплати праці. До додаткових належать умови, які можуть стосуватися будь-яких інших питань праці, а також соціально-побутового обслуговування працівника, наприклад, встановлення випробного терміну, суміщення професій (посад), перепідготовка, навчання другій професії тощо.

Встановлення випробування (випробного терміну) при укладанні трудового договору може бути обумовлено згодою сторін з метою перевірки відповідності працівника тій роботі, що йому доручається. Умова про випробування повинна бути вказана у наказі про прийомі на роботу. Термін випробування, якщо інше не встановлено законодавством, не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках, за згодою відповідного комітету профспілки, – шести місяців.

Трудові договори складаються:

- на невизначений термін, тобто на постійну роботу;
- на визначений термін за згодою сторін;
- на час виконання певної роботи [дет. див., напр.: 46, с. 193-199].

У разі виникнення конфліктної ситуації, трудовий договір є документом, що визначає взаємовідносини працівника і роботодавця, а його письмова форма – надійною гарантією від можливих непорозумінь.

Одночасно з підготовкою трудового договору готується проект *наказу* про зарахування. Загалом, наказ з особового складу – правовий акт, що складається з питань регулювання трудових правовідносин громадян адміністрацією підприємства, установ і організацій.

В наказах з особового складу оформлюються прийом на роботу, переведення, відрядження, надання відпустки, зміна прізвища, звільнення, заохочення й інші юридичні факти, які виникають в процесі управління персоналом.

Проект наказу з особового складу, зазвичай, узгоджується зі всіма зацікавленими у даному питанні посадовими особами: керівником служби управління персоналом, юридичного відділу тощо. Наказ підписується вищим керівництвом організації, обов'язково реєструється у книзі (журналі) реєстрації наказів і доводиться до відома всіх зацікавлених осіб під розписку.

*Особова справа* – це сукупність документів, що містять необхідні дані про працівника і про його трудовий стаж. Порядок роботи з особовими справами не регламентується загальнодержавними нормативами, у зв'язку з чим підприємства по-різному вирішують питання їх формування і ведення. З початку у особовій справі складаються документи, що оформлюють під час зарахування на роботу, а потім – всі основні документи, що виникають в процесі трудової діяльності працівника в організації.

На документи особової справи складається внутрішній опис.

Особові справи записуються в журналі обліку особових справ, який є основним обліковим документом.

#### **Правове регулювання звільнення працівників.**

Звільнення працівників підприємства відбувається з причин, що вказані у статтях КЗпП України, на основі поданої робітником особистої заяви, або у зв'язку з закінченням строку дії контракту, що заключається на певний строк, або при наявності акту про порушення трудової дисципліни тощо [див., напр.: 46, с. 213-236].

Звільнення працівників оформлюється наказом, де вказується причина звільнення згідно статей КЗпП України. Підставою для наказу може бути особиста заява або рапорт чи інший документ, в якому зафіксована причина звільнення (якщо причина звільнення – не особисте бажання працівника). Потім робляться відповідні записи у трудовій книжці та особовій справі.

При звільненні працівника у його особову справу кладеться заява про звільнення (рапорт, службова записка тощо) і копія наказу про звільнення (інша копія передається в бухгалтерію). Особова справа, після того, як до неї поклали наказ про звільнення, закривається і обробляється для передачі справи до архіву на довготривалі зберігання.

#### **3. Функції і структура посадової інструкції.**

Посадова інструкція – необхідний і дієвий засіб управління. Наявність посадових інструкцій дозволяє:

а) виключати дублювання при виконанні певних видів робіт;

б) забезпечувати взаємодію працівників, що займають різні посади, при виконанні виробничих і управлінських завдань;

в) надавати об'єктивну оцінку діяльності працівника;

г) обґрунтовувати необхідність накладання штрафів при невиконанні або неякісному виконанні працівником тих обов'язків, що на нього покладені.

У вітчизняних організаціях сьогодні часто можна зустрітись із відсутністю посадових інструкцій. Це грубе порушення, яке є не просто порушенням формальних правил – відсутність посадової інструкції є фактором, що знижує ефективність роботи персоналу через неможливість контролю, нечіткість функцій працівника, незрозумілість підпорядкованості і так



далі. Запам'ятайте: доки ваш підлеглий не поставив свого підпису під посадовою інструкцією з переліком його функціональних обов'язків, ви не маєте правових підстав вимагати від нього виконання цих обов'язків і карати його за їх невиконання. **Посадова інструкція повинна бути на кожному робочому місці, у кожного працівника.**

При розробленні посадових інструкцій використовуються назви посад, що передбачені у державному класифікаторі професій робітників, посад службовців і тарифних розрядів.

Посадові інструкції відносять до документів, що підлягають затвердженню, і, як правило, затверджуються керівником організації чи його заступником, що веде роботу служби управління персоналом. У багатьох організаціях прийнято узгоджувати посадові інструкції з юридичною службою, що необхідно визнати позитивною практикою, яка дозволяє суттєво покращити якість даного документу і привести його у відповідність до діючого законодавства про працю. Посадова інструкція доводиться до робітників під розписку.

Стандартної форми посадової інструкції не існує, менеджмент кожної організації розробляє власну, хоча більшість організацій використовують подібну за логікою структуру. Однією з найбільш логічних і повних є структура посадової інструкції, що включає такі розділи:

- 1) загальні положення;
- 2) функції;
- 3) посадові обов'язки;
- 4) права;
- 5) відповідальність;
- 6) взаємовідносини, зв'язки по посадах;
- 7) організація роботи і критерії оцінки діяльності [дет. див., напр.: 66, с. 102-146].

Розділ **“Загальні положення”** повинен містити: основні дані про посаду; найменування підрозділу, в якому працює співробітник, що займає дану посаду; його безпосередню підпорядкованість; порядок зарахування на роботу і порядок звільнення; порядок заміщення співробітника при його відсутності; перелік законодавчих, нормативних і методичних матеріалів, якими співробітник повинен керуватися у своїй

### Тема 3

---

діяльності; кваліфікаційні вимоги до претендента на дану посаду, тобто вимоги до рівня освіти і стажу роботи.

У розділі **“Функції”** визначаються певні напрямки діяльності працівника в загальному формулюванні, окреслюється ділянка роботи, за яку він несе особисту відповідальність.

У розділі **“Посадові обов’язки”** перераховуються конкретні завдання, які покладені на спеціаліста, вказується форма його участі в управлінському процесі: “керує”, “затверджує”, “забезпечує”, “підготовляє”, “розглядає”, “виконує”, “контролює”, “узгоджує”, “представляє”, “курує” тощо. Цей розділ покликаний детальніше розписати вказані в попередньому розділі функції.

У розділі **“Права”** описуються повноваження працівника, необхідні для виконання тих дій, що йому приписані. Тут вказуються зокрема такі права працівника, як право на прийняття рішень певного спектру, на отримання необхідної для роботи інформації, право на візування документів і участі у їх підготовці і обговоренні тощо. Працівник також повинен бути наділений правом вимагати від інших співробітників організації своєчасного і якісного виконання певних дій, від яких залежить виконання і його посадових обов’язків.

Види і форми відповідальності посадової особи за результати і наслідки своєї діяльності, а також за неприйняття своєчасних заходів за визначеними питаннями службової діяльності, якщо вони відносяться до кола її обов’язків, описуються у розділі **“Відповідальність”**. Наприклад, спеціаліст з роботи з персоналом несе відповідальність за: порушення діючого законодавства при прийомі, переведенні і звільненні співробітників; порушення інструкції по веденню трудових книжок чи при їх заповненні; несвоєчасну видачу трудових книжок працівникам при звільненні; безтактне, грубе ставлення до працівників організації і до громадян, що звертаються до кадрової служби.

Розділ **“Взаємовідносини”** повинен чітко показувати службові взаємозв’язки співробітників, і перш за все взаємний обмін документацією між посадовими особами всередині

організації. Даний розділ рекомендується представляти у табличній формі, що включає три графи.

Перша графа – коло посадових осіб, структурних підрозділів і сторонніх організацій, з якими обмінюється документацією співробітників;

Друга графа – перелік документів, що отримує співробітник від інших посадових осіб, структурних підрозділів і сторонніх організацій;

Третя графа – перелік документів, які передає співробітник іншим посадовим особам, структурним підрозділам і стороннім організаціям.

За необхідності до другої і третьої граф таблиці можуть бути вказані додаткові характеристики процесів обміну інформацією: періодичність надання даних, форма і обсяг документації, що підготовлюється, вид носія інформації тощо.

Розділ **“Організація роботи і критерії оцінки діяльності”** крім організаційних питань (режим чи графік роботи співробітника, порядок контролю за його діяльністю, суміщення різних видів робіт тощо), повинен містити параметри оцінки результатів праці співробітника для об’єктивної його характеристики як спеціаліста.

Після затвердження посадової інструкції вона в обов’язковому порядку доводиться до відома працівника, що займає дану посаду. Цей факт фіксується за допомогою відмітки “З інструкцією ознайомлений” і підтверджується особистим підписом працівника із зазначенням дати ознайомлення.

Наказ про внесення змін до посадової інструкції видається при необхідності перерозподілу функцій і посадових обов’язків, при реорганізаціях, скороченнях штатів тощо.

Крім того, посадові інструкції повинні бути замінені і заново затверджені у таких випадках:

- при зміні найменування організації чи структурного підрозділу;

- при зміні назви посади; при зміні прізвища працівника, що заміщує дану посаду (тобто при звільненні попереднього працівника і заміні його іншим), якщо інструкція була іменною і містила у заголовку до тексту прізвище і ініціали попереднього працівника.

4. Положення про структурні підрозділи повинні визначати взаємовідносини, завдання і форми роботи різноманітних частин апарату і його працівників. Вони дозволяють провести раціональний поділ праці всередині підрозділу, виключити паралелізм і дублювання. Положення про структурний підрозділ – це документ, що сприяє підвищенню відповідальності і зміцненню трудової дисципліни, створюючи нормативно-правову базу для застосування заходів дисциплінарного і матеріального впливу до осіб, які не виконують своїх функцій [див. також: 43, с. 217-219].

Положення про структурні підрозділи розробляється на основі КЗпП і паспорту підприємства, які визначають цілі організації, її структуру, методи досягнення цілей тощо.

Існує єдина структура побудови таких положень, яка за загальною логікою подібна до структури посадової інструкції:

1) розділ “Загальна частина” містить роль і місце кожного підрозділу в організації, його підпорядкованість і характерні особливості;

2) розділ “Функції” – опис основних напрямів і цілей виробничої діяльності;

3) розділ “Завдання підрозділу” – ці завдання встановлюються на основі розподілу всього комплексу робіт між підрозділами і детально характеризують склад робіт, що виконуються;

4) розділ “Права підрозділу” – перераховується коло прав співробітників підрозділу і порядок їх здійснення;

5) розділ “Управління підрозділом” – в ньому описується організаційна структура, даються (у відповідності зі штатними розкладами) посадові права і обов’язки керівників структурного підрозділу, оговорується порядок їх призначення і звільнення;

6) розділ “Зв’язки даного підрозділу з іншими службами” містить опис характеристики цих зв’язків, визначає порядок отримання і видачі документації й інформації, розв’язання конфліктів і протиріч тощо;

7) розділ “Відповідальність” – визначається дисциплінарна і матеріальна відповідальність посадових осіб за своєчасне і ефективне виконання підрозділом покладених на нього функцій.

Інколи в Положенні про структурний підрозділ є потреба вписати і такі розділи, як “Майно і кошти” та “Реорганізація і ліквідація” [22, с. 48].

Посадові інструкції не повинні дублювати положення про підрозділи, перші впливають із других.

### **5. Правові відносини служби управління персоналом з громадськими організаціями.**

Оскільки співробітники організації, крім цієї своєї ролі, можуть мати ще безліч інших соціальних ролей: у родині, в політиці, в культурі, в громадянському суспільстві тощо, – то необхідно слідкувати, щоб ці ролі не вступали в суперечність. Зокрема, важливо слідкувати, щоб інтереси особистості як працівника даного підприємства не вступали в суперечність із його членством у тій чи іншій громадській організації. Для цього необхідна взаємодія між підприємством і громадськими організаціями, членами яких є або потенційно можуть стати працівники підприємства.

Ефективна взаємодія між ними можлива тільки в режимі постійного діалогу. Для цього служба управління персоналом повинна забезпечувати виконання трьох основних завдань:

1) збір оперативної інформації про громадські організації, які в той чи інший спосіб представляють інтереси працівників підприємства;

2) відпрацювання механізму взаємодії з громадськими організаціями;

3) визначення методів управлінського впливу з метою забезпечення конструктивного діалогу [дет. див.: 72, с. 80-100].

**Збір інформації** повинен бути відкритим і гласним; при цьому необхідно отримати інформацію такого характеру: а) характеристику громадської організації; б) її ставлення до господарської і соціальної діяльності на підприємстві і до нагальних проблем, які можуть призвести до конфліктів; в) чисельність працівників, що підтримують дану громадську організацію, з розбивкою по підрозділах.

Особливо варто підкреслити необхідність створення і ведення спеціальної картотеки з даними про громадські організації – з даними, що збираються при аналізі виступів її

### Тема 3

---

представників в органах друку чи електронних ЗМІ, за допомогою соціологічних опитувань, бесід тощо.

**Механізм взаємодії** керівництва підприємства з громадськими організаціями включає кілька аспектів. Першим аспектом цього механізму є колективний договір, в якому повинні бути узгоджені інтереси всіх соціальних і професійних груп підприємства – відповідно необхідно розробити процедуру підготовки договору, яка б забезпечила врахування пропозицій від керівництва громадських організацій.

Інший аспект – проведення “круглих столів” (щонайрідше один раз на місяць) з представниками всіх без винятку громадських організацій.

Також необхідно призначити окремі приймальні години для обговорення нагальних проблем з представниками громадських організацій (щонайрідше раз на два тижні).

Важливе значення має доступ громадської організації до ЗМІ для вираження їх позиції.

**Методи управлінського впливу.** Адміністрація є відповідальною за господарську діяльність підприємства, відповідно повинні вестись постійні роз’яснювальні роботи про цілі, завдання, заходи підвищення ефективності роботи (особливо у випадках, коли застосовуються непопулярні заходи економічної чи соціальної політики).

Для цього доцільно мати у складі служби управління персоналом спеціальну аналітичну групу, яка аналізує діяльність громадських організацій, їх вимог, при необхідності готує необхідну інформацію для переговорів керівництва підприємства з представниками громадських організацій. Також аналітична група повинна здійснювати соціологічні дослідження для аналізу громадської думки на підприємстві.

Важливим елементом управлінського впливу на взаємодію з громадськими організаціями є організація і проведення спільного навчання представників адміністрації і громадських організацій – навчання методам неконфронтаційного діалогу і вироблення спільних рішень, організація семінарів для роз’яснення соціально-економічної політики підприємства тощо.

## ***Нормативно-правова регламентація***

За умови можливого конфлікту між цими двома сторонами доцільно залучати сторонніх консультантів (арбітрів), при цьому сторони повинні домовитися про оплату в рівних долях роботи консультантів і дати один одному обіцянку виконувати їх рекомендації.

У цілому, доцільним є виконання всіх описаних завдань у рамках забезпечення діалогу підприємства з громадськими організаціями службою управління персоналом. Її ж працівники повинні виконувати контроль за дотриманням домовленостей з громадськими організаціями.

У цьому контексті виникає чимало цікавих питань, зокрема: чому описані завдання повинні виконуватись саме службою управління персоналом? Чи доцільно залучати до цього інші підрозділи? Які можливі інші способи вирішення конфліктів між підприємством і громадською організацією, крім арбітражу? Подумайте над цим.

**... час для роздумів ...**

### ***Питання для самоконтролю***

1. Охарактеризуйте ієрархічні рівні нормативно-правової регламентації управління персоналом організації.
2. Які групи документів включає документація з особового складу?
3. Які документи подаються претендентом при прийомі на роботу?
4. Яка послідовність оформлення документів при прийомі на роботу?
5. Основні правила укладення трудового договору та його різновиди.
6. Що таке особова справа?
7. Чим регламентується порядок заповнення трудових книжок?
8. Опишіть особливості оформлення наказів з особового складу.

### **Тема 3**

---

9. З чого складається правове регулювання звільнення працівників?
10. Охарактеризуйте структуру посадової інструкції.
11. Порівняйте функції посадової інструкції та положення про структурний підрозділ.
12. Що таке положення про структурний підрозділ? На основі чого воно складається?
13. Якими способами забезпечується взаємодія підприємства з громадськими організаціями? Для чого вона потрібна?



## **Тема 4. Кадрова політика як елемент системи управління персоналом**

У попередній темі ми з'ясували рамки, в межах яких можуть розгортатись технології управління персоналом – адже найжорсткіші обмеження для цих процесів створюються законодавчо-нормативними й організаційно-правовими документами і процедурами. Логічним наступним кроком є визначення загального концептуального фундаменту, який може лежати в основі системи управління персоналом – адже будь-яке явище не може функціонувати ефективно і довготривало без міцного фундаменту. По відношенню до сфери управління людськими ресурсами організації таким фундаментом є кадрова політика.

### ***1. Кадрова політика: сутність і зміст феномену.***

Для уточнення значення терміна “кадрова політика” перш за все слід уточнити, що слід розуміти під *політикою* взагалі. Можна виділити кілька основних значень цього поняття: політика – це:

- відношення між різними групами з приводу завоювання, збереження та зміцнення влади;
- система діяльності в різних сферах суспільного життя (економічній, соціальній, духовній, культурній, військовій тощо);
- участь у владних відносинах громадян, громадських організацій тощо;
- мистецтво співпраці з людьми, вміння враховувати та відстоювати їх інтереси, можливості, професійні та особистісні властивості.

**напруж  
пам'ять!**

Пригадайте: які ви знаєте інші дефініції політики. Чи дають вони якісь конструктивні ідеї у галузі управління персоналом?

У наведених значеннях термін “політика” вживається стосовно різних галузей суспільної життєдіяльності: і в

## Тема 4

контексті процесів державного управління, і по відношенню до розгортання громадянського суспільства та ін. Істотною ознакою політики – важливою для сфери управління персоналом – є те, що вона подається як форма узагальнення інтересів і волі соціальних груп. Тому нам важливо використати тлумачення політики як сукупності цілей і завдань, методів і засобів, за допомогою яких досягаються ці цілі, образ дій, що визначають відносини з людьми. З урахуванням всього зазначеного **кадрову політику** у першому наближенні можна визначити як концептуальну систему загальних цілей, принципів управління персоналом організації і форм, методів і критеріїв роботи з персоналом, які з неї випливають.

Кадрова політика організації обґрунтовує необхідність використання на практиці тих чи інших конкретних методів набору, розстановки та використання кадрів, *але не включає детальний аналіз їх змісту та специфіки проведення практичної роботи з кадрами.*

Отже, поняття “кадрова політика” може використовуватись у широкому і вузькому трактуванні:

1) у широкому значенні – це система норм, що забезпечують відповідність людського фактора стратегії підприємства (звідси впливає, що всі заходи з роботи з кадрами плануються у відповідності до загальних цілей функціонування та розвитку організації);

2) у вузькому значенні – це набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей в організації [дет. див.: 76, с. 125-126].

Важливо підкреслити відмінності між поняттями “кадрова політика” і “управління персоналом”, а також “кадрова політика” і “стратегічне управління персоналом”.

З одного боку, кадрову політику не можна ототожнювати з управлінням персоналом в цілому. Поняття “управління персоналом” і “політика” далеко не тотожні між собою: “управління” – термін більш широкий, включає як одну зі своїх складових політику роботи з людьми. Кадрова політика – це базовий елемент системи управління персоналом організації, який виконує функцію концептуального визначення загального напрямку і характеру роботи з людьми в організації. Кадрова

політика організації – це цілісна концепція роботи з персоналом, яка поєднує різні елементи та форми кадрової роботи, яка має на меті створення високопрофесійного згуртованого колективу, здатного оперативно реагувати на зміни оточення.

Разом із тим, може сформуватись хибне уявлення про тотожність кадрової політики і стратегічного управління персоналом. Стратегія задає *напря́м* розвитку і руху на найближчі 5-10 років, а політика задає *концептуальний зміст* всієї системи, який повинен реалізовуватись і в довгостроковій, і в короткостроковій перспективі – без визначення часової межі її повноважності. Стратегія розробляється на конкретний термін і має бути сформована заново після його закінчення, а політика діє постійно і переробляється тільки тоді, коли до цього спонукають нові умови середовища.

Зараз вам може знадобитись **“час для роздумів”** для того, щоб чітко усвідомити співвідношення між цими поняттями і явищами, які ними позначаються. Сформулюйте подумки визначення кадрової політики і уявіть картинку – модель системи управління персоналом. Як на цій картинці розташовані кадрова політика і стратегічне управління персоналом?

... час для роздумів ...

### 2. Мета і завдання кадрової політики.

*Мета* кадрової політики – забезпечення надійного світоглядно-методичного підґрунтя для ефективного актуального управління персоналом. Документально це підґрунтя зазвичай закріплюється в Концепції кадрової політики підприємства. Ця концепція розробляється головним чином службою управління персоналом організації, узгоджується з юридичним і планово-фінансовим відділом і затверджується вищим керівництвом.

Мета кадрової політики деталізується за допомогою низки *завдань*, основними з яких є:

– безумовне виконання передбачених законодавством прав і обов'язків громадян у сфері праці, дотримання державними

## **Тема 4**

---

органами і окремими громадянами нормативних документів різних рівнів;

- підпорядкованість всієї роботи з персоналом завданням якісного забезпечення основної господарчої діяльності необхідним професійним штатом;

- раціональне використання кадрового потенціалу;

- формування та підтримка працездатних неконфліктних виробничих колективів, боротьба з плінністю кадрів;

- розробка і вдосконалення методик підбору персоналу, оцінки, навчання, розстановки тощо;

- розробка принципів визначення соціально-економічного ефекту від роботи з персоналом.

Кадрова політика передбачає напрями довгострокової роботи з персоналом, які охоплюють:

- організацію надійних зв'язків із ринком праці;

- вибір і реалізацію певного стилю управління персоналом;

- політику ефективного використання персоналу;

- політику підготовки кадрів та підвищення кваліфікації;

- політику службово-професійного просування;

- вибір системи оплати праці та ін.

Сьогодні в Україні на державному рівні гостро стоїть проблема розробки нової кадрової політики, орієнтованої на пріоритет соціальних цінностей. Крім того, кадрова політика починає охоплювати питання, які довго не враховувались – сфера трудових конфліктів і взаємин адміністрації з громадськими організаціями, роль програм соціального розвитку персоналу, питання міжетнічних конфліктів, міграційні процеси тощо.

### ***3. Рівні розробки кадрової політики.***

Є внутрішньоорганізаційні і зовнішні рівні розробки кадрової політики. Ясно, що вплив перших на персонал є безпосереднім, а других – опосередкованим, однак саме на зовнішніх рівнях може здійснюватись ініціація актуальних змін в кадровій політиці великої кількості організацій.

До рівнів розробки кадрової політики відносяться:

– **національний рівень** – який передбачає формування єдиної кадрової політики держави стосовно службовців, задіяних у різних сферах матеріального та духовного виробництва, визначає рівень оплати праці, диференціацію державних службовців залежно від їх освітньо-кваліфікаційного рівня та ін.;

– **галузевий рівень** – ґрунтується на визначенні пріоритетів у структурі кадрів, форм підготовки та перепідготовки, інформаційного забезпечення, напрямків теоретичного обґрунтування кадрової політики; також встановлює порядок прийому на роботу та звільнення, ротації кадрів, специфіку галузевої системи стимулювання праці, механізми просування кадрів за рівнями галузевих структур, надання галузевих пільг – і у своїй законодавчій і науковій частині багато в чому повторює національний рівень;

– **регіональний рівень** – вимагає врахування природних, ментальних, психологічних, економічних, соціальних особливостей регіону; специфіка кадрової політики на цьому рівні проглядається слабо, і представляє собою інтеграцію галузевого та територіального управління. Найбільш складним моментом у її розробці є визначення оптимальної потреби в кадрах зі спеціальною освітою та певним кваліфікаційним рівнем;

– **внутрішньоорганізаційний рівень** – означає пристосування загальнодержавних, галузевих, регіональних законодавчих та адміністративних розробок у цій галузі до умов функціонування конкретної організації і розробку на цій основі документів і принципів роботи з кадрами.

*Документальне оформлення кадрової політики* у відповідній концепції (див. тема 2) в першу чергу має забезпечити:

– визначення єдиного підходу та послідовності в прийнятті кадрових рішень;

– досягнення ясності у розумінні концептуальних засад і нагальних проблем управління персоналом;

– співпрацю і координацію діяльності між різними структурними підрозділами організації в справі управління персоналом.

Сьогодні все більше поширюється точка зору, що для ефективного функціонування організації потрібне якомога активніше залучення всіх виконавців до процесів прийняття управлінських рішень, до планування тощо. Подумайте, чи доцільно залучати не-управлінський персонал до процесу розробки кадрової політики організації. Якщо так, то яким ви бачите механізм такого залучення?

**! генеруй ідею !**

#### **4. Основні принципи формування кадрової політики.**

Найпростіший і найбільш очевидний варіант децентралізації процесу розробки кадрової політики такий. Концепція кадрової політики формується вищим керівництвом (на основі розробок служби управління персоналом) і до затвердження її проект обговорюється в колективі і з профспілками (а також бажано, щоб і з громадськими організаціями), після досягнення компромісу затверджується.

Основоположними принципами формування кадрової політики є принципи: дотримання трудового законодавства, справедливості, рівності і відсутності дискримінації, принцип послідовності. Більш прикладний характер мають такі принципи формування політики роботи з персоналом:

- принцип науковості (використання сучасних наукових розвідок у цій галузі);
- принцип комплексності (врахування якомога ширшого спектру факторів впливу на систему управління персоналом і аналіз їх в складному взаємозв'язку);
- принцип системності (врахування взаємозалежності і взаєморозвитку всіх елементів системи управління персоналом, їх підпорядкованості спільній меті і місії);
- необхідність урахування як економічного, так і соціального ефекту, як позитивного, так і негативного наслідків того чи іншого заходу;

– принцип ефективності (націленість на отримання максимального результату при найменших втратах часу, грошей і зусиль);

– принцип окупності (будь-які витрати на заходи в галузі кадрової політики мають повернутися через господарську діяльність).

Ці принципи повинні дотримуватись на всіх послідовних етапах формування кадрової політики.

Можна виокремити чотири етапи формування кадрової політики організації (хоча є й альтернативні погляди [див., напр.: 78, с. 82]):

1) формулювання загальних принципів і цілей роботи з персоналом у відповідності до мети і цінностей організації;

2) обґрунтування мети розвитку трудового потенціалу організації та формування структурних ланок, що забезпечують досягнення цієї мети. Цими структурними ланками можуть бути: забезпечення наукових розробок у галузі кадрової політики, матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення ефективного використання фонду випускників навчальних закладів, забезпечення ефективного управління розвитком людських ресурсів;

3) розробка методичних рекомендацій зі складання цільових програм розвитку комплексів з управління персоналом, що включає розбудову системи заходів і процедур – кадрових технологій;

4) вибір оптимального варіанту кадрової програми, який забезпечив би найбільш ефективне управління персоналом – критерієм ефективності при цьому рекомендується вважати ступінь відповідності досягнення конкретної цілі.

Реалізація окреслених принципів і провадження етапів формування кадрової політики може набувати певної специфіки залежно від ступеня відкритості персоналу організації зовнішньому середовищу. Це обумовлює розрізнення відкритої і закритої кадрової політики.

## Тема 4

---

**Відкриту політику** управління персоналом застосовують молоді організації, які ведуть, як правило, агресивну політику завоювання ринку і орієнтуються на швидке зростання та стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі. Така організація прагне прийняти або переманити будь-якого висококваліфікованого працівника іншої організації.

**Закрита політика** управління персоналом можлива в організаціях, які орієнтовані на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу належності, а також якщо підприємство працює в умовах дефіциту кадрів. Така організація орієнтується на прийом нових працівників тільки з виконавчого рівня, а заміщення рівнів управління здійснюється за рахунок власних співробітників організації.

Також поширеною є класифікація *форм* кадрової політики залежно від рівня усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів [76, с.126-129], або від ступеня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію [78, с. 78-79] – згідно якої розрізняють пасивну, реактивну, превентивну, активну, авантюристичну кадрову політику.

### *Питання для самоконтролю*

1. У чому сутність феномену кадрової політики?
2. Як співвідносить стратегія управління персоналом і кадрова політика організації? управління персоналом і кадрова політика організації?
3. У чому полягає мета кадрової політики?
4. На яких рівнях розробляється кадрова політика?
5. Охарактеризуйте основні етапи формування кадрової політики організації.
6. Чим відрізняється відкрита кадрова політика від закритої?



## **Тема 5. Стратегічне управління персоналом організації**

Стратегія – найважливіша складова стратегічного управління. Первісно слово “стратегія” означало мистецтво розгортання військ в бою. У сучасному менеджменті стратегія – це процес, який відбиває місію, довгострокові орієнтири і цілі організації. У цьому процесі на перший план виходить людський фактор, без якого неможливо тривалий час ані уникати зовнішніх загроз, ані використовувати внутрішньоорганізаційний потенціал.

### *1. Сутність і зміст стратегічного управління персоналом.*

**напруж пам'ять!** Пригадайте, які ви знаєте різновиди стратегій у бізнесі. Що таке еталонні стратегії і які їх типи вам відомі?

Виходячи зі значення терміна “стратегія”, серед популярних дефініцій стратегічного управління персоналом можна розрізнити дві групи.

Прикладом першої є *широке* розуміння стратегічного управління персоналом як “управління формуванням конкурентноспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін, які відбуваються та мають відбутися в її зовнішньому та внутрішньому середовищі, що дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати поставлених цілей в довгостроковій перспективі” [73, с. 202].

Друга група дефініцій носить більш *прикладний* характер – так, В. Маслов визначає стратегічне управління персоналом як “програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників” [40, с. 99].

Враховуючи обидва аспекти, мету стратегічного управління персоналом можна розуміти як забезпечення скоординованого і адекватного стану середовища формування трудового потенціалу організації в розрахунку на довгий період.

## Тема 5

---

**Сутність** стратегічного управління персоналом складають такі основні риси:

– стратегічне управління персоналом має довгостроковий характер, тобто націлене на розробку та зміну психологічних установок, компетенції і структури колективу, що відбувається через тривалий час);

– стратегічне управління персоналом пов'язане з великою кількістю факторів і визначається стратегією організації в цілому;

– стратегія управління персоналом розробляється і репрезентується на найвищому рівні управління організацією;

– відповідальність за прийняття рішень на стратегічному рівні несуть топ-менеджери.

Головний **зміст** стратегічного управління персоналом полягає у визначенні довгострокових орієнтирів і шляхів розвитку взаємовідносин із ринком праці та з власними підрозділами організації з урахуванням оптимізації усіх складових процесів управління персоналом (рекрутинг, стимулювання, оцінка, навчання, службово-професійне просування та ін.).

Цей зміст детальніше розкривається через низку **етапів** стратегічного управління персоналом:

1) визначення місії організації – її соціального призначення;

2) постановка стратегічної мети, визначення ієрархії цілей у відповідності до неї – в тому числі визначення цілей управління персоналом;

3) визначення стратегічних проблем і шляхів їх уникнення окремо в кожній функціональній підсистемі організації;

4) довгострокове прогнозування структури персоналу і стану ринку праці;

5) розробка кількох варіантів стратегії управління персоналом;

6) їх аналіз, оцінка і вибір одного з варіантів для реалізації;

7) розробка плану реалізації (плану стратегічного розвитку компетенції персоналу – див. пункт 4 цієї теми).

Отже, базовим компонентом стратегічного управління персоналом є **стратегічне планування**, що повинно містити

поступову деталізацію від місії через стратегічні цілі і завдання до конкретних заходів із управління персоналом.

### ***2. Складові стратегії управління персоналом.***

Можна визначити **стратегію управління персоналом** як розроблений вищим керівництвом напрям дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей організації зі створення цілісного трудового колективу з урахуванням стратегічних завдань і ресурсних можливостей організації.

Стратегія управління персоналом найчастіше існує у формі цільових комплексних програм, які передбачають шляхи удосконалення систем формування, стабілізації та розвитку трудового колективу, деталізуючись при цьому в логічному переліку компонентів.

**Основними складовими** стратегії управління персоналом є:

1) стосовно процесів формування персоналу:

– відбір персоналу, що включає планування потоків робочої сили;

– розробка політики зайнятості в організації, що включає аналіз ринку праці, систему найму і використання персоналу, установлення режиму праці і відпочинку;

– закріплення форм і методів регулювання трудових відносин;

– встановлення норм і принципів етичних взаємовідносин у колективі, розробка кодексу ділової етики;

– профорієнтація і адаптація персоналу;

– відпрацювання механізму розв'язання правових питань трудових відносин і господарської діяльності;

2) стосовно процесів стабілізації трудового колективу:

– організація і охорона праці, відпрацювання техніки безпеки персоналу;

– оцінка кваліфікації і компетенції персоналу;

– відшкодування витрат праці у вигляді заробітної плати, участі в прибутках, продажу акцій;

– реалізація принципів і методів розв'язання виробничих і соціальних конфліктів;

3) стосовно процесів розвитку персоналу:

## Тема 5

– розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву;

– відпрацювання нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу і проектування робіт, що виконуються на різних робочих місцях;

– визначення нових методів і форм відбору, ділової оцінки і атестації персоналу;

– удосконалення механізму управління мотивацією і стимулюванням персоналу;

– розробка нових і використання існуючих заходів соціального розвитку організації;

– удосконалення інформаційного забезпечення всієї кадрової роботи в рамках обраної стратегії.

Як бачите, перераховані складові стратегії управління персоналом певним чином подібні до загальних завдань системи управління персоналом – безвідносно довгострокового характеру. Подумайте, як відрізняється реалізація цих складових на стратегічному і оперативному рівні. Які можуть бути форми реалізації цих складових саме в рамках стратегії управління персоналом?

**... час для роздумів ...**

*Вибір стратегії* управління персоналом визначається як загальноорганізаційною стратегією, так і реальними умовами роботи підприємства, з урахуванням яких можна розглядати такі варіанти:

- 1) стратегію інвестування в розвиток персоналу;
- 2) стратегію економії витрат на персонал;
- 3) стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;
- 4) стратегію орієнтації на персонал з високим рівнем вже набутої компетенції;
- 5) стратегію додаткових вкладень у створення умов для розкриття і раціонального використання трудового потенціалу організації;

б) стратегію гнучкого реагування на зміни як на ринку праці, так і в кон'юнктурі товарів та послуг.

### ***3. Взаємозв'язок стратегії управління персоналом зі стратегією розвитку організації.***

Більшість успішних і відомих керівників стверджує, що стратегія управління персоналом є складовою частиною загальної стратегії організації. Проте на практиці зустрічаються два основні варіанти їх взаємодії, досить обґрунтовано представлені, зокрема, в навчальних виданнях з управління персоналом за авторством А.Кібанова [73, с. 160-165].

1. Найбільш розповсюдженим є уявлення про стратегію управління персоналом як залежної похідної від стратегії організації в цілому. У такій ситуації працівники служби управління персоналом повинні прилаштовуватися під дію керівників організації, підкорюючись інтересам загальної стратегії.

2. Загальна стратегія організації і стратегія управління персоналом розробляються і розвиваються як єдине ціле, що означає залучення спеціалістів служби управління персоналом до розв'язання стратегічних завдань на загальноорганізаційному рівні. Цьому сприяє наявність у них високої компетентності і, як наслідок, можливості самостійно розв'язувати задачі, що стосуються персоналу, з точки зору перспективи розвитку всієї організації.

Стратегія управління персоналом може бути як підпорядкованою по відношенню до стратегії організації в цілому, так і зіставленою з нею, становлячи єдине ціле. Проте і в тому, і в іншому випадку стратегія управління персоналом орієнтується на конкретний тип корпоративної чи ділової стратегії (бізнес-стратегії). Взаємозв'язок стратегії організації і стратегії управління персоналом можна окреслити в такий спосіб.

При **підприємницькій стратегії** організації (коли приймають проекти з високим ступенем фінансового ризику; в центрі уваги – швидка реалізація найближчих заходів, навіть без відповідного відпрацювання) стратегія управління персоналом орієнтована на пошук і залучення працівників-новаторів,

## Тема 5

---

ініціативних, контактних, з довгостроковою орієнтацією, готових ризикувати і не боятись відповідальності. При цьому в окремих процедурах із управління персоналом визначені такі пріоритети:

- у відборі персоналу – пошук людей, здатних іти на ризик і доводити справу до кінця;
- винагорода здійснюється на конкурентній основі, неупереджена, по можливості така, що задовольняє смаки працівників;
- оцінка: базується на результатах, не дуже жорстка;
- розвиток персоналу – неформальний, орієнтований на наставника;
- у центрі планування переміщень – інтерес працівника, у відповідності до якого і здійснюється підбір робочого місця.

**Стратегія динамічного зростання** (для якої характерні менша ступінь ризику і постійне зіставлення поточних цілей і створення фундаменту для майбутнього), орієнтує працівників на більш чітку письмову фіксацію політики і процедур та на більшу суворий контроль. Співробітники повинні володіти гнучкістю у змінних умовах, бути проблемно орієнтованими і працювати в тісному співробітництві з іншими. Для основних складових системи управління персоналом характерні такі риси:

- у відборі – пошук гнучких і вірних людей;
- винагорода базується на принципах справедливості і неупередженості;
- оцінка має чітко визначені й зафіксовані критерії;
- у розвитку персоналу акцент робиться на якісному зростанні рівня й галузі діяльності;
- у плануванні переміщень враховуються реальні сьогоденні можливості і різноманітні форми службового просування співробітників.

При **стратегії прибутковості** керівництво організації орієнтоване на збереження існуючого рівня прибутків і обмеження фінансових витрат. Відповідна їй стратегія управління персоналом спирається на критерії кількості і ефективності, короткотермінове планування; а найкращі результати досягаються при відносно низькому рівні ризику та

## ***Стратегічне управління персоналом організації***

мінімальному рівні організаційної закріпленості працівників. при цьому:

- відбір персоналу надзвичайно жорсткий;
- винагорода базується на заслугах, черговості і внутрішньо-організаційних уявленнях про справедливість;
- оцінка вузька, орієнтована на результат;
- у розвитку персоналу акцент робиться на компетентність у рамках поставлених завдань;
- переміщення обмежені, особливо якщо вони вимагають фінансових витрат.

**Стратегія ліквідації** реалізується в продажу активів, усунення можливостей збитків, майже не приділяється увага спробам врятувати підприємство, оскільки очікується подальший спад прибутків. Оскільки в майбутньому передбачається скорочення працівників, то стратегія управління персоналом орієнтована на потребу в працівниках на короткий час, вузької орієнтації, без великої прихильності організації. Крім того:

- набір персоналу малоймовірний;
- винагорода обмежується фіксованою оплатою за роботу, без додаткових стимулів;
- оцінка суворая й формальна, ґрунтується на критеріях організаційної ефективності;
- розвиток персоналу дуже обмежений і здійснюється лише у випадку виробничої необхідності;
- так само обмежені і переміщення.

У літературі зустрічаються й інші погляди на класифікацію стратегій управління персоналом відповідно до стратегій розвитку організації [див., напр.: 43, с. 38-41; 75, с. 73-74; 76].

### ***4. Компетенція персоналу як об'єкт стратегічного управління.***

Як демонструє А.Кібанов, при описі варіантів стратегічного розвитку організації досить часто використовується термін "компетенція" [73, с. 167]. У 1982 році в США вийшло теоретичне дослідження В.Макелвила, в якому було зазначено, що серцевиною організації є набір компетенцій всіх працівників.

## Тема 5

---

У 1985 році М.Бомензат запропонував під компетенцією розуміти сукупність таких факторів: навичок, знань, способів спілкування.

Пізніше поняття “компетенція” було використано у працях Г.Каннака, який доводив необхідність для організації розвивати компетенцію кожного працівника для успіху загальноорганізаційної діяльності. Він визначив компетенцію організації як “раціональне сполучення знань та здібностей, що розглядаються на невеликому проміжку часу, що мають робітники даної організації”.

Отже, **компетенції** – це характеристики персоналу, необхідні для успішної професійної діяльності: сукупність знань, навичок, здібностей, докладених зусиль та стереотипів поведінки:

- *знання* – масив інформації, яка визначає інтелектуальний потенціал людини і необхідна для виконання роботи;

- *навички* – володіння засобами і методами виконання певних завдань, які проявляються від фізичної сили до спеціалізованого навчання;

- *здібності* обумовлені вродженою схильністю виконувати певний вид діяльності;

- *зусилля* пов’язані зі свідомим докладанням в певному напрямку психічних і фізичних ресурсів;

- *стереотипи поведінки* – це наочні моделі, форми дій, які актуалізуються для виконання певних робіт. Поведінка включає в себе успадковані та набуті реакції на ситуації та ситуаційні подразники.

Подумайте над розкритим змістом терміна. Як, по-Вашому, співвідносяться поняття “компетенція” і “компетентність”?

... час для роздумів ...

Компетенція персоналу виокремлюється в сучасній літературі як об’єкт чи компонент стратегічного управління, адже знання, вміння й навички є гарантом стратегічного успіху. З цих позицій успішність стратегічного управління організацією стає цілковито та повністю обумовленою максимальним розвитком ключових компетенцій.



## **Стратегічне управління персоналом організації**

Це стає очевидним при врахуванні таких положень:

– основна конкурентна перевага будь-якої компанії на українському ринку – це вміння навчатися швидше за конкурентів;

– досягнення творчого максимуму в організації неможливе без високої компетенції співробітників;

– ключові компетенції персоналу організації виступають гарантом її стратегічного успіху, а також відіграють провідну роль у забезпеченні довіри споживачів до організації як основної конкурентної переваги.

*Ключова компетенція* (за Г.Шрайєггом) – це колективна конструкція, що охоплює багато окремих компетенцій, утворюючи цілісну, загальноорганізаційну здатність вирішувати стратегічні проблеми і виконувати стратегічні завдання. Особливість ключової компетенції в тому, що вона виникає як результат більш чи менш незапланованого колективного процесу навчання, який, виходячи за межі певного відділу або окремої функції, зв'язує розрізнені здібності а єдине ціле.

Здібності, що складають *ядро компетенції* команди персоналу організації, характеризуються такими властивостями:

1) вони властиві організаційній культурі в цілому, а не окремим талановитим робітникам,

2) сприяють виживанню підприємства і реалізації його стратегічних планів у довгостроковій перспективі,

3) є унікальним джерелом ефективної роботи підприємства в результаті комбінації науково-технічного, виробничого, управлінського та кадрового потенціалу,

4) недосяжні для конкурентів і можуть бути повторені та засвоєні ними з великим трудом через певний час.

Цікаво, як може бути, щоб певні здібності були властиві певній команді працівників – а не окремим людям, організаційній культурі – а не внутрішньому змісту окремої особистості? Подумайте над цим.

**... час для роздумів ...**

## **Тема 5**

---

У цілому, стратегічне управління розвитком компетенції повинно реалізовуватись в єдності процесів її набуття, стимулювання та прогнозування [дет. див.: 73, с. 168-170].

### ***Питання для самоконтролю***

1. Перерахуйте основні сутнісні риси стратегічного управління персоналом.
2. Які етапи виокремлюють у стратегічному управлінні персоналом?
3. Що таке стратегічне планування персоналу?
4. На яких рівнях розробляється стратегія управління персоналом?
5. Як стратегія управління персоналом пов'язана зі стратегією розвитку організації в цілому?
6. Що таке компетенція персоналу і чому вона має бути об'єктом не оперативного, а стратегічного управління?

## **Тема 6. Планування роботи з персоналом**

Сутність і головне призначення планування роботи з персоналом (або кадрового планування) полягає в заповненні працівниками робочих місць у потрібний момент часу і в необхідній кількості у відповідності до їх умінь, нахилів і вимог виробництва. З іншого боку, робочі місця повинні дозволяти працюючим оптимальним чином реалізовувати й розвивати свої компетенції, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам гідних людини умов праці та забезпечення зайнятості. Реалізація цього призначення можлива лише в систематичному кадровому плануванні із залученням його різних рівнів і форм.

### ***1. Зміст і форми планування роботи з персоналом.***

Планування роботи з персоналом включає низку *стадій*:

- дослідження і аналіз основних показників із персоналу;
- проектування отриманих даних на організацію;
- розробка кадрового плану того чи іншого рівня;
- впровадження кадрового плану в організацію.

Цей **зміст** кадрового планування може бути детальніше розкритий за допомогою низки характеристик-**вимог** до нього.

По-перше, важливою характеристикою планування роботи з персоналом є те, що його *здійснюють в інтересах організації і самих працівників*. Організація зацікавлена мати необхідну кількість персоналу відповідної кваліфікації для виконання господарських завдань. Для працівників сутність кадрового планування полягає в підтвердженні потреби в їхній праці, гарантіях зайнятості, розкритті перспектив службового зростання, наданні гідних робочих місць.

По-друге, кадрове планування ефективно за умови *інтегрованості в загальний процес планування діяльності організації*. Це зрозуміло, адже загальноорганізаційне планування виступає загальним по відношенню до планування підсистеми управління людськими ресурсами, а остання орієнтована на реалізацію спільної організаційної місії.

## Тема 6

---

Рамки для змісту кадрового планування створює спектр **факторів**, що впливають на планування роботи з персоналом, – він включає такі різновиди:

- ринкові (наприклад, зростання попиту на продукцію та послуги викликає потребу у додатковому персоналі для того, щоб розширити виробництво);
- технологічні (покращення обладнання, як правило, викликає зменшення кількості працівників, потрібних для його обслуговування та викликає потребу в нових працівниках – з дещо іншою кваліфікацією);
- кваліфікаційні (потреба у кадрах високої кваліфікації, як правило, значно менша);
- організаційні (раціональність структури організації та управління зменшує потребу в персоналі);
- соціальні (плинність персоналу) тощо.

Процес планування знаходить своє логічне завершення в **плані**, який є його матеріальним вираженням. Планом називається офіційний документ, в якому відображається логічна послідовність конкретних дій для реалізації із зазначенням відповідальних виконавців і відповідних термінів виконання завдань. Також можуть бути розписані механізми координації поточної діяльності і розподілу ресурсів; дії на випадок надзвичайних обставин.

Існує три основних **типи планів**.

По-перше, *плани-цїлі*, що являють собою набір якісних і кількісних характеристик бажаного стану об'єкта управління і його окремих елементів у майбутньому, які не пов'язуються ні з конкретним способом досягнення, ні з необхідними для цього ресурсами. Плани-цїлі використовуються при плануванні на тривалі терміни або при принциповій непередбачуваності подій у майбутньому, що обумовлює їхню невизначеність.

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

По-третє, *плани для неповторюваних дій*, що складаються для вирішення специфічних проблем, які виникають у процесі

розвитку і функціонування організації. Такі плани можуть представляти собою програми, наприклад, з поліпшення умов праці і т.п.

Наведена класифікація планів – по суті, є й першим поділом на форми планування, залежно від характеру планів.

Другий поділ – це класифікація **залежно від тривалості планового періоду, цілей та умов планування**. При цьому розрізняють три форми планування роботи з персоналом: стратегічне (перспективне), тактичне (середньострокове), оперативне (поточне). Цей поділ є чи не найбільш популярним яку теорії, так і в практиці менеджменту, тому приділимо йому більше уваги в наступних пунктах цієї теми.

Загалом, використання всієї сукупності форм планування за тією чи іншою класифікацією – необхідна передумова провадження *систематичного* кадрового планування, яке б охоплювало виконання всіх функцій управління персоналом у тому чи іншому періоді.

Зрештою, можна говорити про достатню ефективність системи планування роботи з персоналом, якщо вона надає таку інформацію:

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і в яких підрозділах будуть потрібними;
- яким чином можна залучити потрібний і скоротити надлишковий персонал чи оптимізувати його структуру;
- як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, досвіду і внутрішньої мотивації;
- яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу;
- яких витрат потребують дані кадрові заходи і т.п.

Відповіді на ці запитання забезпечують ефективне планування роботи з персоналом в різних його формах.

### **2. Стратегічне планування роботи з персоналом.**

Деякі знання про цю форму кадрового планування ви вже маєте, виходячи з курсів основ менеджменту, теорії прийняття рішень тощо. Перш, ніж рухатись далі, актуалізуйте їх у своїй пам'яті.

**напруж  
пам'ять!**

## **Тема 6**

---

На стратегічному рівні визначають довгострокові, розраховані на десять-п'ятнадцять (інколи – на п'ять-десять) років цілі підприємства, напрямки його розвитку, враховуючи загальну ситуацію на ринку праці, тенденції розвитку внутрішньої і зовнішньої торгівлі, концепції і напрямки розвитку народного господарства в цілому. До того ж, визначаються трудові, фінансові, матеріальні ресурси, необхідні для досягнення цілей підприємства; обирається стратегія досягнення цих цілей. Оформлюють результати стратегічного планування у вигляді стратегічного плану, призначеного вказати орієнтири, проблемно-орієнтовані цілі і стратегічні напрями їх досягнення.

Істотне посилення уваги до стратегічних питань управління діяльністю організацій взагалі, і планування роботи з персоналом зокрема, відбулося наприкінці 80-х – в 90-х роках ХХ століття. Основними причинами цього стали такі нові фактори, як інтернаціоналізація економіки, поява безлічі конкурентів у всіх сферах діяльності, посилення власної відповідальності організацій та ін.

Коло питань стратегічного планування роботи з персоналом включає визначення реальної потреби у фахівцях з урахуванням розвитку продуктивних сил і перспективних напрямків науково-технічного прогресу, детального аналізу перспектив розвитку потенціалу ринку праці. Це також питання фахової підготовки і безперервного навчання для підвищення кваліфікації працівників усіх рівнів; планування оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання.

Стратегічне планування роботи з персоналом на підприємстві здійснюється службою управління персоналом при затвердженні плану топ-менеджером, а керівник служби управління персоналом є головним відповідальним за ефективну реалізацію стратегічного плану. Однак до розробки стратегічного плану залучаються також усі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а також – при можливості – експерти і науковці з інших організацій. Для формування стратегічного плану (або окремих

## ***Планування роботи з персоналом***

проектів) можуть створюватись спеціальні тимчасові робочі групи із залученням представників усіх відділів.

Значущими вимогами до системи ефективного стратегічного планування роботи з персоналом є такі:

– система стратегічного планування повинна бути багаторівневою – це означає, що повинна бути визначена головна ціль і низка допоміжних цілей;

– система стратегічного планування є неоднорідною за періодом часу;

– важливим підґрунтям для розробки стратегічного плану є використання даних *прогнозування*, спрямованого на пошук шляхів удосконалення роботи служби управління персоналом з визначенням майбутніх змін на ринку праці;

– при стратегічному плануванні необхідно відхилитися від повсякденних проблем оперативного управління, яке часто лише адаптує всі зміни до існуючої схеми з метою її збереження.

У цілому, орієнтація менеджера на здійснення стратегічного планування передбачає особливий спосіб мислення, який створює підґрунтя для прийняття ключових довгострокових рішень.

Подумайте над останнім твердженням. Які риси цього особливого стратегічного способу мислення можна назвати? Наскільки вони виражені у вас? Як ви використовуєте їх у своєму особистому житті?

**... час для роздумів ...**

### ***3. Тактичне планування роботи з персоналом.***

На тактичному рівні загальноорганізаційні стратегічні цілі конкретизуються по відношенню до компетентності окремих підрозділів і втілюються в плануванні на коротший період – два-п'ять років. Такий термін зумовлений тим, що він співвідноситься із тривалістю проектування і освоєння нової техніки, технології, реконструкції і технічного переозброєння, вирішення масштабних проблем із соціального розвитку колективу організації тощо [див., напр.: 36, с. 77].

## Тема 6

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

*Безумовна вимога полягає в тому, що планування навіть найважливіших тактичних завдань не повинно суперечити стратегічним цілям організації.*

Інформація про персонал, що використовується при тактичному плануванні, повинна відповідати таким вимогам:

- простота (інформація повинна містити стільки даних, скільки необхідно в даному випадку);
- наочність (інформація повинна бути надана таким чином, щоб швидко можна було б визначити головне, уникнути багатослів'я. Для цього доцільно використовувати таблиці, графіки, кольорове оформлення матеріалу);
- однозначність (дані не повинні бути незрозумілими, у їх тлумаченні необхідно слідкувати за семантичною, синтаксичною і логічною однозначністю матеріалу);
- можливість співставлення (дані повинні наводитись у співвідносних одиницях і стосуватись об'єктів, які можна порівняти як усередині організації, так і зовні);
- актуальність (дані повинні бути свіжими і своєчасними).

Тактичний план роботи з персоналом включає в себе основні розділи, в яких найчастіше відображаються:

1) шляхи удосконалення складу персоналу (при цьому акцент робиться на аналізі якісних показників, перспектив оновлення штату, на визначенні джерел комплектації кадрами і вимог до певних категорій працівників, на розробку основних професіограм, на оцінку персоналу і розробку резервів на просування, на роботу з молодими спеціалістами);

2) тактика навчання, підготовки й підвищення кваліфікації персоналу, створення єдиної системи безперервної системи навчання (головним чином використовуються показники загальної і професійної підготовки працівників, визначаються



пріоритети підготовки резерву, шляхи створення професійно-навчальної бази, розвитку професійно визначених форм тощо);

3) напрями управління діловою кар'єрою персоналу, пріоритетів і логіки горизонтальних і вертикальних переміщень;

4) шляхи зміцнення виробничої й трудової дисципліни, спрямованої на збільшення продуктивності праці, з одного боку, і задоволеності роботою. – з іншого;

5) шляхи оптимізації витрат на роботу з персоналом (які передбачають аналіз таких показників, як основна й додаткова заробітна платня, відрахування на соціальне страхування, витрати на відрядження, на професійний розвиток, на спецодяг тощо).

Загалом, співвідношення між стратегічним, тактичним і оперативним кадровим плануванням можна виразити в такий спосіб: на стратегічному рівні визначаються *пріоритети і напрями* роботи з персоналом, на тактичному – більш конкретні *шляхи*, а на оперативному – *заходи* з управління тією чи іншою підсистемою кадрового менеджменту.

### **4. Оперативне планування роботи з персоналом.**

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємопов'язаних кадрових заходів, спрямованих на реалізацію конкретних цілей організації і кожного працівника окремо, який охоплює планування всіх видів роботи з персоналом в організації.

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом необхідно за допомогою спеціально розроблених анкет зібрати наступні дані:

– про постійний склад персоналу (прізвище, ім'я, по батькові, місце проживання, вік, час прийому на роботу й т.д.);

– про структуру персоналу (кваліфікаційну, статеву, вікову, етнопонаціональну структуру; визначається питома вага інвалідів, питома вага різних категорій персоналу по відношенню до участі у виробництві основної продукції і т.д.);

– про плинність кадрів;

– про втрату часу в результаті різних причин;

## **Тема 6**

---

– про тривалість робочого дня (повністю або частково зайняті, працюючі в одну, кілька змін або нічну зміну, тривалість відпусток);

– про зарплату робітників (структура зарплати, основна і додаткова заробітна плата, надбавки);

– про послуги соціального характеру, що надаються державою й правовими організаціями (витрати на соціальні потреби відповідно до законів, тарифних договорів або добровільно) [73, с. 175-178].

Анкети варто складати таким чином, щоб вони могли використовуватись і у виробничих цілях, і для кадрового планування.

**Структура типового оперативного плану роботи з персоналом підприємства** включає наступні складові:

1) планування потреби в персоналі – є початковою сходиною процесу кадрового планування і базується на даних про існуючі й заплановані робочі місця, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатному розписі та плані заміщення вакантних посад;

2) планування залучення і адаптації персоналу – планування заходів із найму працівників із метою задоволення потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел;

3) планування вивільнення і скорочення персоналу – дозволяє запобігти передачі на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і втрати таким чином ядра загальноорганізаційної компетенції;

4) планування використання персоналу – здійснюється за допомогою розробки плану заміщення штатних посад, поряд із урахуванням кваліфікаційних ознак при визначенні місця роботи необхідно враховувати психічне та фізичне навантаження на людину і можливості претендента в цій сфері;

5) планування навчання й підготовки персоналу, яке охоплює заходи з навчання всередині організації, з відривом від виробництва і в ході самопідготовки;

6) планування ділової кар'єри, службово-професійного просування – полягає в тому, що, починаючи з моменту прийняття працівника в організацію і закінчуючи прогнозованим звільненням з роботи, необхідно організувати

горизонтальне та вертикальне просування його у системі посад і робочих місць.

7) планування безпеки персоналу, яке здійснюється з метою збереження нормального психофізичного стану, а також професійних здібностей персоналу організації;

8) планування витрат на персонал (на відміну від тактичного планування, воно повинно включати також витрати, пов'язані з доплатами на загальне харчування, житлово-побутове обслуговування, з культурою і фізичним вихованням тощо).

### ***5. Планування й аналіз трудових показників, витрат на персонал.***

Здійснення кадрового планування у вітчизняних організаціях порівняно із організаціями розвинених країн ускладнюється відносно нещодавнім переходом від адміністративно-командної системи до ринкової економіки. Адже при цьому кардинально змінюється вся система планування діяльності організації, але лишаються певні застарілі стереотипи і звички. І насамперед це відноситься до **планування трудових показників**.

Система планування й аналізу трудових показників набула сьогодні низку *особливих рис*.

По-перше, в процесі соціально-економічної трансформації організації отримали повну самостійність і відповідальність за планування своєї діяльності. Вказівки дають вже не стільки міністерства і відомства, скільки ринок і конкуренція (хоча, звісно, підґрунтям всього управління персоналом залишається урядова соціально-економічна політика). Планування за таких умов перетворилося із засобу покриття резервів, вибивання завищених фондів і лімітів на інструмент пошуку резервів для підвищення конкурентоспроможності персоналу і виживання в ринкових умовах.

По-друге, змінюється система показників, за допомогою яких планується праця. Якщо *раніше* міністерства і відомства встановлювали організаціям основні показники (чисельність персоналу, темпи росту продуктивності праці, рівень виконання норм, фонд заробітної платні, середню величину заробітної платні, систему окладів і тарифних ставок) то *сьогодні* важливо,

## Тема 6

---

скільки було затрачено праці та інших ресурсів на виробництво одиниці продукції – при чому порівнюється цей показник з величиною, досягнутою конкурентами. Таким чином, на перший план тепер виходить не чисельність персоналу, не фонд заробітної платні і не середня заробітна платня, а величина витрат на персонал, що відноситься до одиниці продукції.

По-третє, за основу при плануванні продуктивності праці необхідно брати питомі витрати на персонал. Якщо в організації витрати на персонал по відношенню до одиниці продукції перевищують ті, що склалися в результаті конкуренції, то діяльність такої організації стає недоцільною. Як базу при розрахунках доцільно використовувати показники, досягнуті аналогічними організаціями-конкурентами. При плануванні трудових показників треба відштовхуватись від граничних витрат на заробітну платню і відповідних питомих витрат на персонал, а потім вже визначати необхідний рівень продуктивності праці і допустиму чисельність персоналу.

По-четверте, змінюється послідовність етапів планування, виникають нові взаємозв'язки і співвідношення між плануванням і аналізом трудових показників, завдання планування і аналізу тісно переплітаються. При цьому доцільними є три види аналізу:

– *попередній аналіз* передує розробці планових показників. Це зовсім нова група аналітичних завдань для вітчизняних підприємств, для виконання яких необхідна інформаційна база про організації-конкуренти;

– *поточний аналіз*, спрямований головним чином на вивчення внутрішніх факторів діяльності організації, на виявлення відхилень фактичних показників від запланованих і їх причин;

– *ретроспективний аналіз* – проводиться по всьому колу показників, у розрізі різноманітних виробів, статей витрат, стосовно місць виникнення витрат.

По-п'яте, до принципово нових завдань відноситься планування і *аналіз соціальних виплат і пільг, витрат на виплату дивідендів* тощо. Існує також мінімальний набір показників для аналізу і планування своєї *конкурентоспроможності*, за допомогою яких організації

## *Планування роботи з персоналом*

можуть проводити аналіз і порівнювати свої результати з результатами конкурентів. Це: карта організації, кадрові показники, загальноекономічні показники, показники витрат на персонал і умови праці.

Що стосується **витрат на персонал**, то це загально визнаний для країн ринкової економіки інтегральний показник, який містить у собі всі розрахунки, пов'язані з функціонуванням людського фактору: затрати на заробітну платню, виплати роботодавця по різних видах соціального страхування; витрати організації на соціальні виплати, на утримання соціальної інфраструктури; витрати на утримання соціальних служб, на професійне навчання й підготовку персоналу, на виплату дивідендів і купівлю пільгових акцій. При цьому витрати на заробітну платню, чи, як ще їх називають в закордонній практиці, базові витрати, складають зазвичай менше половини загальної величини витрат на персонал.

У ринковій економіці встановлення допустимої величини витрат на персонал є відправною точкою для планування всіх інших показників по праці. Якщо в організації величина витрат на персонал перевищує встановлену в конкурентів, то подальша діяльність такої організації стає проблемною. У закордонній практиці в річних звітах організацій в обов'язковому порядку публікуються дані про чисельність і структуру персоналу, про витрати на заробітну платню, витрати на забезпечення старості, відрахування на соціальні потреби, види добровільних послуг соціального характеру і розміри витрат на їх здійснення, про участь співробітників у прибутках організації.

Із усього сказаного стає зрозумілим, що в умовах ринку планування і аналіз трудових показників являє собою складну і динамічну систему взаємопов'язаних цілей і завдань з великою кількістю змінних і можливістю багатоваріантних рішень [дет. див.: 73, с. 207-222].

### *Питання для самоконтролю*

1. У чому полягає сутність планування роботи з персоналом і яким вимогам воно має відповідати?

## **Тема 6**

---

2. Які фактори необхідно враховувати при плануванні роботи з персоналом?
3. Що таке план? Які розрізняють типи планів?
4. У чому полягає специфіка планування роботи з персоналом на стратегічному рівні?
5. Які є особливості тактичного планування роботи з персоналом?
6. Якою є структура типового оперативного плану роботи з персоналом?
7. Які процедури і елементи включає планування і аналіз трудових показників і витрат на персонал?

## **Тема 7. Структура системи управління персоналом**

Визначивши рамки і фундамент системи управління персоналом, доцільно подивитись уважніше на її “каркас”. Ним є структура системи управління персоналом – тобто визначений спосіб упорядкування елементів у цій системі. Через багатогранність цієї системи, її структуру варто аналізувати в кількох площинах: крізь призму об’єкт-суб’єктних взаємодій і учасників процесу управління персоналом, крізь призму класифікації персоналу тощо.

### ***1. Об’єкт і суб’єкт управління персоналом***

Суб’єктом управління персоналом є сукупність елементів системи, які здійснюють управління як цільовий вплив на об’єкт управління. Його діяльність полягає в тому, щоб визначити, які дії, в якій послідовності, ким, в який спосіб і в які терміни мають бути виконані. Суб’єкт управління контролює та оцінює результати дій виконавців.

Об’єкт управління – множина виконавців, що забезпечують досягнення цілі. Суб’єкт управління, використовуючи керівний вплив, направляє, корегує дії об’єкта управління, отримуючи інформацію про результати праці виконавців за допомогою зворотного зв’язку. Керівний вплив може виникнути тільки у тому випадку, якщо між суб’єктом управління та об’єктом управління встановлені відносини управління.

Як об’єкт управління персоналом можна розглядати одного або групу працівників, які забезпечують виконання тієї чи іншої функції. Найчастіше об’єктом управління персоналом слід вважати лише трудовий колектив, а не окремого працівника, тому що лише колектив націлений на випуск закінченої продукції та підпорядкований дії всього комплексу законів та положень, що визначають дії системи в цілому. Винятками, коли об’єктом управління персоналом можна вважати окремого працівника, є: секретар керівника, креативний директор, PR-менеджер (якщо в організації немає потреби створювати цілий

## Тема 7

---

підрозділ) і т.п. – якщо тільки одна людина виконує дану конкретну функцію.

Під суб'єктом управління персоналом правомірно розуміти, по-перше, функціональний апарат, що управляє процесами підготовки, прийому, адаптації, переміщення виробничого персоналу і т.і.; по-друге, лінійний управлінський персонал, що здійснює керівництво підлеглими підрозділами та колективами; по-третє, різні робочі, профспілкові та інші громадські організації, які виконують низку функцій із згуртування колективу, його виховання тощо; по-четверте, неформальні лідери, які є у колективі [див. також: 54, с. 85].

Дуже важливе питання, кого слід вважати суб'єктом управління: раду акціонерів, директора підприємства, начальника цеха чи ділянки, чи колектив працівників? Згідно одного з принципів системного підходу, “елемент повинен зберігати основну властивість і мету існування системи”. Застосовуючи до суб'єкта управління це означає, що він повинен мати всі права для виконання управлінських функцій, можливості (апарат, техніку, управлінську технологію), а виконуватися ці функції повинні певним чином – в рамках правил, які розподіляють обов'язки в суб'єкті управління. Таким чином, суб'єктом управління персоналом може виступати лише колектив людей.

Суб'єкт системи і при мінімальному розмірі повинен бути в змозі виконувати всі функції, призначені йому, і володіти для цього всіма необхідними правами. Звичайно, що таким вимогам може задовольняти лише сукупність працівників. Окремий же керівник – це лише елемент суб'єкта управління, виконуючий частину управлінських функцій і до того ж в обмеженій сфері.

Визначивши в такий спосіб об'єкта і суб'єкта управління персоналом, необхідно зауважити, що цей поділ є умовним. Для повної картини необхідно зважати ще й на зворотній зв'язок від самоорганізації виконавчого персоналу до управлінської ланки. Дійсно, з одного боку, менеджери зумовлюють ті чи інші дії виконавців через відповідні накази або розпорядження – і тому вважаються суб'єктами управління. З іншого ж боку, реакція виконавців на накази і розпорядження менеджерів, ступінь відповідності їх дій заданим орієнтирам, сила реакції на



## **Структура системи управління персоналом**

стимули та ін. – все це стає підставою для корекції подальших управлінських дій менеджерів. У цьому сенсі виконавчий персонал стає умовою і орієнтиром функціонування управлінського персоналу, тобто також виступає суб'єктом управління. **Між менеджерами і виконавцями існує неоднозначний причинно-наслідковий зв'язок, що змушує тлумачити як перших, так і других одночасно і суб'єктом, і об'єктом управління персоналом організації.**

Просто задумайтесь над цим. У чому тут проявляється взаємодія самоорганізації та управління?

**... час для роздумів ...**

Таким чином, головним елементом всієї системи управління є персонал, який в один і той же час може виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Тому планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів на виробництві складають основний зміст управління персоналом і з цієї точки зору розглядаються аналогічно управлінню матеріально-речовими елементами виробництва. Разом з тим, персонал – це, перш за все, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють найголовнішу роль. Здатність персоналу одночасно виступати і об'єктом, і суб'єктом управління являє собою специфічну особливість управління персоналом на виробництві [див. про це також: 54, с. 87].

### **2. Учасники процесу управління персоналом.**

У відповідності до зроблених вище зауважень, є лише дві групи учасників процесу управління персоналом: менеджери (керівники) і виконавці (підлегли). Однак це вузьке розуміння питання, яке дозволяє побачити тільки *безпосередніх*, або *основних* учасників.

З більш широких позицій, ми повинні враховувати і прямих, безпосередніх, і опосередкованих учасників управління персоналом. Крім того, в діяльності організації беруть участь

## Тема 7

---

внутрішні і зовнішні учасники, головні інтереси яких детально розписані в роботі Ю.Одегова і П.Журавльова [54, с. 67-68].

До **внутрішніх** учасників відносяться власники капіталу (опосередкована участь), менеджери й виконавці (безпосередня).

*Власники капіталу* (тобто власники організації, що надають свій капітал) зацікавлені, з одного боку, в збереженні та збільшенні вкладеного в підприємство капіталу, а з іншого – в поточному розподілі дивідендів. Передумовою для обох устремлень є отримання організацією прибутку. Відповідно це і є причиною їх інтересу до впливу на персонал організації, який і виробляє продукцію для отримання прибутку. Крім того, власники мають право на участь в формуванні намірів та їх здійсненні. Вони або здійснюють це самостійно, або делегують своє право найманим менеджерам.

*Менеджери* організації беруть безпосередню участь в управлінні персоналом, забезпечуючи виконання функцій планування, організації і координації роботи, стимулювання, контролю й оцінки і отримуючи за це винагороду. Поряд з цими виробничими інтересами менеджери можуть переслідувати і власні інтереси (незалежність, влада, визнання, кар'єра).

*Виконавці* постійно зацікавлені в надійності свого робочого місця, в максимально можливій заробітній платі та соціальних гарантіях, гідних умовах роботи і т. ін. – чим обумовлена їх участь в управлінні персоналом.

До **зовнішніх** учасників відносяться кредитори, постачальники, клієнти, держава, громадськість. Вплив учасників цих груп є опосередкованим і детермінується специфічними інтересами кожної з них.

*Кредитори* (вкладники капіталу зі сторони) – це, насамперед, банки, які надають кредити. Вони зацікавлені в домовленості про якомога вищі ціни на капітал, що надається (відсотки), очікують своєчасної виплати за послуги з надання капіталу (відсоток і погашення) та достатніх гарантій на непередбачений випадок. За наявності великих кредитів вони також зацікавлені в інформації та впливу на менеджерів організації.

## ***Структура системи управління персоналом***

*Постачальники* необхідних матеріалів піклуються про тривалі та корисні зв'язки. Вони прагнуть максимальних доходів, вигідних умов договору для себе відносно їх поставок, мінімальних витрат зі свого боку.

*Клієнти* (споживачі результатів праці) бажають отримати необхідні їм вироби високої якості за низькими цінами і на вигідних умовах. Вони прагнуть широкого асортименту товарів та гарного обслуговування – і через ці інтереси можуть впливати на процеси управління персоналом.

*Держава* піклується передусім про функціонування ринкового господарства з організаціями, конкурентноздатними на міжнародному ринку, оскільки це збільшує суспільний продукт, забезпечує добробут, товари для населення, надає робочі місця та сприяє зовнішньоторговельній рівновазі; але організації розглядаються і як джерела податків для фінансування державних витрат. Поряд з цим держава постійно піклується про стабільність цін (боротьба з інфляцією) та соціальний мир (наприклад, відсутність робочого руху).

*Громадськість* складається з гетерогенних груп (наприклад, засоби інформації, партії, церкви, союзи та об'єднання, громадські ініціативи та безпосередньо громадяни). Їх інтерес до соціально-економічних суб'єктів полягає в тому, щоб вони могли сприяти груповим цілям чи принаймні не перешкоджати їм. Щоб мати про це своєчасну інформацію, громадськість повинна знати все і точно про дійсний стан підприємства. Особливе значення для громадськості має збереження здоров'я та екосфери, тому використання ресурсів та емісії, що діють на навколишнє середовище, розглядаються критично як продукти та способи виробництва, які шкодять здоров'ю.

Всі ці учасники процесу управління персоналом та їх інтереси в реальності не можуть бути визначені з таким чітким розподілом: одна особа може одночасно належати до кількох груп (наприклад, постачальник в ролі інвестора; працівник в ролі кредитора), тому вона переслідує різноманітні інтереси. Крім того, різноманітні інтереси часто не гомогенні в межах однієї групи. Однак найчастіше існує загальна зацікавленість в збереженні підприємства та отриманні прибутку, що постійно полегшує рівновагу інтересів серед учасників.

### 3. Соціально-економічна структура персоналу сучасної організації.

Співвідношення між окремими групами працівників підприємства утворює структуру персоналу. Залежно від ознаки, покладеної в основу класифікації персоналу, є різні види структури (соціальна, професійна, кваліфікаційна, статева, вікова, за стажем роботи та ін.). Можна говорити про те, що *соціально-економічна структура персоналу є результатом по відношенню до всіх інших різновидів*. Хоча цілісну характеристику персоналу можна зробити лише на підставі аналізу кожної з названих структур.

Професія і кваліфікація – основні якісні ознаки індивідуальної робочої сили. Тому професійна та кваліфікаційна структура – основні якісні ознаки персоналу підприємства. При цьому під *професією* розуміють вид трудової діяльності людини у певній сфері суспільного виробництва, для здійснення якої необхідна відповідна фахова підготовка. У межах кожної професії виокремлюють спеціальності, які позначають виконання вузького кола професійних обов'язків; *спеціальність* – це здатність людини до виконання конкретного сегмента функцій в рамках певної професії. *Кваліфікація* – це ступінь спроможності працівника до виконання певних функцій у рамках отриманої спеціальності, обумовлена рівнем освіти та досвідом роботи.

**Професійна структура** – це частки груп працівників певних професій у загальній кількості співробітників підприємства, виражені у відсотках. Зрушення в професійній структурі працівників підприємства визначаються змінами, що відбуваються в характері і змісті праці під впливом науково-технічного прогресу, що обумовлює появу нових і відмирання старих професій, ускладнення і зміну функціонального змісту трудових операцій.

**Кваліфікаційна структура** – це процентне співвідношення груп працівників різних рівнів кваліфікації в загальній чисельності персоналу. Зміни кваліфікаційної структури визначаються якісними змінами в трудовому потенціалі підприємства і відображають передусім зміни в індивідуальних характеристиках робочої сили. Зазвичай кваліфікаційну

## ***Структура системи управління персоналом***

структуру визначають окремо для різних категорій персоналу, оскільки їм притаманні різні кваліфікаційні ознаки. Наприклад, кваліфікаційна структура робітників промислового підприємства визначається процентними частками груп робітників різних розрядів; кваліфікаційна структура наукової організації – частками спеціалістів, що мають наукові ступені кандидатів та докторів наук тощо.

Від вище наведених термінів “професія”, “спеціальність”, “кваліфікація” необхідно відрізнити поняття “посада”. *Посада* – це встановлена в певному порядку структурна одиниця штатного розпису організації, яка визначає зміст і обсяг повноважень, розмір грошових компенсацій і місце в ієрархічній структурі особи, які її займає. *Штатний розпис*<sup>1</sup> – це документ, в якому затверджені назви структурних підрозділів організації, посади працівників з розподілом по підрозділах із зазначенням кількості штатних одиниць і окладів. Також штатним розписом можуть встановлюватись надбавки до окладів. Для працівників, у яких на підприємстві встановлена відрядна оплата праці, у штатному розписі не вказується розмір оплати, а тільки фіксується кількість штатних одиниць. Штатний розпис затверджується, виходячи з масштабів і завдань організації, її структури і фіксує функції, права і обов’язки як окремої посади, так і структурного підрозділу.

Отже, за допомогою штатного розпису можна зобразити **організаційну структуру** персоналу, в якій виокремлюється співвідношення між його групами, зокрема між управлінським і виробничим персоналом, а також співвідношення між різними посадами з розбивкою по підрозділах. Адже штатний розпис містить у собі перелік посад відповідно до структурного підрозділу в порядку підпорядкованості працівників усередині структурних підрозділів.

**Вікова структура** персоналу характеризується часткою працівників певного віку в їх загальній чисельності. При цьому

---

<sup>1</sup> В окремих джерелах вживається термін “штатний розклад”, проте – оскільки і в Господарському кодексі України (ст. 64, п. 3), і в нормативній базі Міністерства праці та соціальної політики України цей документ називається “штатний розпис” – ми також дотримуємося цієї назви.

виокремлюються такі групи: 16, 17, 18, 19, 20-24, 25-29, 30-34, 35-39, 40-44, 45-49, 50-54, 55-59, 60-64, 65 і старші.

Виділяють також і **рольову структуру** персоналу, що відображає склад і розподіл творчих, комунікативних, поведінкових ролей між працівниками [дет. див.: 4; 80, с. 63-64].

**Функціональна структура** – це поділ персоналу за виконуваними функціями, що означає в першу чергу поділ на управлінський і виробничий персонал. Подальша деталізація персоналу за функціями знаходить відображення в Національному класифікаторі України “Класифікатор професій” [47], який призначений для застосування всіма суб’єктами господарювання під час запису про роботу в трудові книжки працівників. У ньому виписані такі функціональні групи:

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

2) професіонали (до них належать професії, що вимагають від працівника – з урахуванням кола та складності певних професійних завдань і обов’язків – кваліфікації за: а) дипломом про вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра, б) дипломом про присудження наукового ступеня кандидата або доктора наук; в) атестатом про затвердження вченого звання старшого наукового співробітника, доцента, професора тощо);

3) фахівці (до них належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом: а) молодшого спеціаліста, б) бакалавра, в) спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку у формі стажування, інтернатури тощо; г) спеціаліста на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування);

4) технічні службовці (професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень; професійні завдання пов’язані з виконанням секретарських обов’язків, обслуговуванням клієнтів, наданням довідок тощо);

5) працівники сфери торгівлі та послуг (до яких відносяться: працівники, що надають послуги в дорозі, доглядачі будинків та працівники закладів ресторанного господарства, працівники, що здійснюють догляд за окремими особами, астрологи та ворожки, працівники служб, що надають захисні послуги, та ін.);

## **Структура системи управління персоналом**

б) кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства (наприклад, садівники та землероби, тваринники);

7) кваліфіковані робітники з інструментом (наприклад, деревообробники та столяри-червонодеревники, робітники-текстильники та швейники, робітники-шкіряники та взуттьовики);

8) робітники з обслуговування, експлуатації та контролю за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин;

9) найпростіші професії (наприклад, комірники, маркувальники, зважувальники).

Можливі й інші класифікації структури персоналу – за найнесподіванішими ознаками. Так, **за ознакою прогресивності** колектив можна поділити на 3 основні частини:

- передова частина (“мотор”), до якої входять творчі особистості з яскраво вираженою самомотивацією діяльності;

- середня частина (“маховик”), до якої входять працелюбні виконавці, що мотивуються матеріальним заохоченням;

- відстала частина (“корозія”), до якої входять порушники трудової дисципліни і ледарі, які можуть працювати тільки під впливом адміністративного примусу [див., напр.: 42].

Зрештою, всі вище названі аспекти можуть бути комплексно виражені в **соціально-економічній структурі** персоналу, яка є поділом залежно від соціального статусу працівника і рівня його добробуту. Всі працівники, зайняті в господарстві розвинутих країн, в тому числі в США, ФРН, Франції, Англії, підрозділяються за цією класифікацією на три категорії.

*До першої категорії* відносяться особи з найбільш високим професійним та кваліфікаційним статусом, що передбачає наявність вищої та середньої освіти чи 3-4-річний курс офіційного виробничого навчання після закінчення середньої школи. В цю групу входять спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою всіх галузевих профілів, адміністративно-управлінський персонал і працівники вищої кваліфікації.

*До другої категорії* працівників відносять особи, які мають середній рівень професійної та кваліфікаційної підготовки, який передбачає наявність освіти в об’ємі середньої чи

## Тема 7

неповної середньої школи і в доповнення до цього курси спеціального навчання, частіше всього терміном у декілька місяців. В цю групу входять конторські і торгові службовці (продавці), фермери, працівники середньої кваліфікації. Праця робітників цього рівня пов'язана з виконанням закінченого комплексу операцій, пов'язаних з відповідальністю будь-якої окремої ділянки господарської діяльності.

До *третьої категорії* відносяться особи, які мають мінімальну професійну підготовку, праця яких передбачає можливість вивчення її протягом кількох годин чи днів. У цю групу входять малокваліфіковані працівники всіх галузей господарства.

Цікавим є приклад соціально-економічної структури зайнятих у Великобританії, що наводять Ю.Одегов, П.Журавльов (див. табл. 7.1).

Таблиця 7.1

### Соціально-економічна структура зайнятих у Великобританії [за: 54, с. 78]

Найменування класу	Соціальний статус	Професія голови сім'ї
<b>A</b>	Верхня середина	Вищі рівні менеджменту
<b>B</b>	Середній	Посередницький менеджмент
<b>C<sub>1</sub></b>	Нижня середина	Супервайзер чи клерки, нижні рівні менеджменту
<b>C<sub>2</sub></b>	Кваліфіковані працівники	Кваліфіковані працівники ручної праці
<b>D</b>	Працівники	Кваліфіковані і некваліфіковані працівники ручної праці
<b>E</b>	Нижчі рівні, що забезпечують тільки своє існування	Штатні пенсіонери чи вдови, працівники з випадковою роботою і чорноробочі



## **Структура системи управління персоналом**

Корисно було б сформувати подібну соціально-економічну структуру зайнятих по відношенню до сучасної України. Спробуйте це зробити.

**! генеруй ідею !**

### **4. Класифікація виробничого персоналу.**

При значних масштабах складного за структурою виробництва неможливі правильна оцінка та орієнтація в напрямках його розвитку без чіткого розподілу та врахування трудових витрат по видам і призначенню робіт. З цією метою виникла класифікація, що ділить працівників **залежно від їх участі у виробництві основної продукції** на п'ять груп.

*Категорія "А"* – виробничі працівники основного виробництва, які безпосередньо створюють продукцію, що є метою всього виробництва заводу.

*Категорія "В"* – допоміжні працівники, безпосередньо обслуговуючі робочі місця працівників категорії "А". До них відносяться контролери, крановики, розповсюджувачі праці і підсобні робітники, зайняті безпосередньо на виробничих ділянках.

*Категорія "С<sub>а</sub>"* – працівники, безпосередньо зайняті виготовленням, ремонтом та обслуговуванням засобів праці (інструмент, технічне обладнання, установки та ін.).

*Категорія "С<sub>в</sub>"* – працівники, зайняті на роботах, які відносяться до категорії "В", але безпосередньо обслуговуючі робочі місця категорії "С<sub>а</sub>".

*Категорія "D"* – працівники загальнозаводських служб та загальнозаводського обслуговування (загальнозаводські служби, лабораторії, зв'язок і т.ін.) [54, с. 71-72].

В умовах переходу до ринкової економіки спостерігається зміна ролі та значення окремих груп працівників.

Для розрахунку трудомісткості виробництва, організації оплати праці тощо заведено розрізняти **основних та допоміжних робітників**. Основні робітники безпосередньо беруть участь у технологічних процесах: змінюють форму, структуру, характеристики предмета праці, його розташування

## **Тема 7**

---

тощо. У результаті створюються матеріальні продукти чи послуги. Допоміжні робітники обслуговують обладнання та робочі місця і в основному, і в допоміжному виробництві.

Серед робітників розрізняють також працівників **ручної і механізованої праці** за такими категоріями: робота за допомогою автоматів; робота за допомогою машин, механізмів, приладів, установок; обслуговування машин, верстатів, установок, приладів; робота без застосування машин і механізмів (ручна); ремонт та налагодження машин і механізмів. До робітників відносять також молодший обслуговуючий персонал, що надає послуги, здебільшого не пов'язані з основною діяльністю (двірники, прибиральники, кур'єри, охоронці, гардеробники, водії персональних автомобілів та ін.).

Практично в кожній організації можна виокремити групи так званих **“кадрових”** і **“резервних” працівників**. Перші складають незмінну основу, **“кістяк”** колективу, забезпечуючи спадковість його корпоративної культури і стабільність організації. кадрові працівники обов'язково входять в штат організації. Основні соціально-виробничі характеристики кадрових працівників: великий виробничий стаж, висока кваліфікація та професійний досвід, стабільність перебування в колективі (відображена в безперервності стажу). Також користуються різними привілеями. Натомість резервні працівники – це ті працівники, які не мають постійного контракту, можуть бути звільнені більш-менш безболісно для підприємства. Вони не є основними для виробничого процесу і тому їх плинність не є критичною для забезпечення сталої продуктивної діяльності організації. В умовах економічної кризи організації скорочують витрати на персонал у першу чергу за рахунок вивільнення працівників цієї групи. Проте це не може пройти зовсім безболісно для організації, адже резервні працівники забезпечують необхідну частку оновлення колективу.

### **5. Класифікація управлінського персоналу**

Можна запропонувати декілька класифікацій працівників управління в залежності від принципів і критеріїв, які лежать в основі поділу.

## **Структура системи управління персоналом**

Залежно від місця в ієрархії управління серед керівників прийнято виокремлювати три групи.

*Вищий (стратегічний) рівень* – це група вищих посадових осіб компанії. До неї входять особи, що займають посади голови ради директорів, президента, виконавчих віце-президентів, інші особи, безпосередньо відповідальні за основні підрозділи чи за головні функції корпорації. Всі вони складають невелику привілейовану частину апарату управління (5-7% його чисельності). У питаннях кадрової політики представники верхівки менеджменту володіють свободою дій і приймають рішення стратегічного характеру.

*Середній (тактичний) рівень* – це група посадових осіб, відповідальних за роботу філій, відділів чи аналогічних самостійних підрозділів, окремих проектів та програм. Лінійні керівники середнього рівня управління забезпечують втілення в життя кадрової політики компанії, що розробляється нагорі. Вони займають проміжні ступені організаційної піраміди і складають основну частку апарату управління.

*Нижній (оперативний, чи функціональний) рівень* – це працівники, що виконують переважно управлінські функції, але не мають в підпорядкуванні інших керуючих. До них відносять майстрів, начальників, розпорядників праці в конторах і на виробничих ділянках та ін. За оцінками американських асоціацій управління, вони виконують до третини всіх управлінських робіт в американській промисловості. Фактично сьогодні нижній ланцюг відокремлений від інших еталонів управління високими статусними перешкодами. Більшість керівників нижнього рівня відбираються з робітників чи випускників шкіл, коледжів, не мають вищої освіти, походять з малозабезпечених прошарків населення, між тим як вже в середньому ланцюзі управління комплектування йде з числа спеціалістів з вищою освітою і, як правило, вихідців з вищих прошарків “середнього класу” чи сімей капіталістів. У великих іноземних компаніях винагорода керівників нижчої ланки управління в 5-25 разів нижче, ніж топ-менеджерів [див. також: 54, с. 79].

Подібним до цієї класифікації є поділ за **адміністративно-правовим** принципом, що передбачає розрізняти працівників за

## Тема 7

---

займаною посадою: директор підприємства, начальник цеху, головний плановик, головний бухгалтер і т.д.

**Функціональний** принцип передбачає поділ працівників управління на групи за професіями (спеціальностями).

Крім того, залежно від **місця в організаційній структурі** в теорії та на практиці управління персоналом розрізняють:

– *лінійних* керівників. До них відносяться керівники, що діють на основі єдиноначальства, відповідальності за стан та розвиток організації та її підрозділів (директора, начальники цехів, майстри, бригадири);

– *функціональних* менеджерів. До них відносять працівників, що є відповідальними за визначену сферу управління та які керують функціональними підрозділами (наприклад, керуючий маркетингом, головний економіст, начальник відділу кадрів).

Нарешті, максимальна деталізація поділу менеджерів системи управління персоналом можлива **залежно від її підсистем** (які досить детально розкриває А.Бичкова [12]):

- підсистема умов праці;
- підсистема трудових відносин
- підсистема оформлення й обліку персоналу;
- підсистема планування, прогнозування й маркетингу персоналу;
- підсистема розвитку персоналу;
- підсистема аналізу й розвитку засобів стимулювання праці;
- підсистема юридичних послуг;
- підсистема розвитку соціальної інфраструктури;
- підсистема розробки оргструктур управління.

Ясно, що та чи інша класифікація використовується залежно від потреб конкретної наукової чи прикладної ситуації.

### *Питання для самоконтролю*

1. Що можна вважати об'єктом і суб'єктом управління персоналом?
2. Назвіть безпосередніх учасників управління персоналом.

### ***Структура системи управління персоналом***

3. Охарактеризуйте опосередкований вплив зовнішніх учасників управління персоналом на цей процес.
4. Що таке професійна структура персоналу?
5. Що характеризує кваліфікаційна структура персоналу?
6. Як співвідносять терміни “професія”, “кваліфікація”, “спеціальність”, “посада”?
7. Що таке штатний розпис і яке відношення він має до організаційної структури персоналу?
8. Розкрийте зміст функціональної структури персоналу організації.
9. Що представляє собою соціально-економічна структура персоналу?
10. Які класифікації виробничого персоналу вам відомі?
11. На які групи поділяється управлінський персонал? За якими критеріями?

## Тема 8. Взаємодія між робочими групами в організаційній структурі

Крім формального структурування системи управління персоналом, яке в різних аспектах розкрито в попередній темі, в людському колективі не може не відбуватись неформальних поділів і неформальних комунікацій. Саме неформальне структурування і неформальна взаємодія – центральний предмет нижче викладеного матеріалу.

**напруж  
пам'ять!**

Пригадайте, які закономірності й принципи неформальних комунікацій у менеджменті ви вже знаєте? Які вам відомі неформальні аспекти організаційних структур тощо?

### 1. Доцільність виокремлення робочих груп в організаційній структурі.

Створення керівником оптимальної структури організації на основі ефективної взаємодії робочих груп є необхідною дією, яка має виконуватися в комплексі з вивченням і корекцією соціально-психологічних засад управління персоналом. *Це неформальний аспект структурування системи управління персоналом, який з необхідністю доповнює її формальний поділ і взаємну підпорядкованість елементів.*

Традиційною і найбільш поширеною є мережа *постійних* робочих груп, пов'язаних формальними комунікаціями. Однак для малого бізнесу більш ефективним є створення *тимчасових* (дифузних) робочих груп, які характеризуються мобільністю, гнучкістю, автономністю. При цьому використовуються комунікаційні структури, в яких відображаються різні напрями руху інформації і впливу влади; за великим рахунком схеми цих комунікаційних структур застосовуються і для середніх, і для великих організацій – але тільки по відношенню до неформальних комунікацій всередині робочих груп.

Характер діяльності визначає деякі специфічні риси, притаманні робочим групам як організаційним одиницям:

– ці групи мають спеціальне призначення і, як правило, в організації загальних функцій не виконують;

## Взаємодія між робочими групами

- їм делегуються певні повноваження та відповідальність;
- групи володіють власними ресурсами і відносною самостійністю в прийнятті рішень;
- продуктом діяльності груп, як правило, є інформація – тому ефективна структура робочих груп потребує налагодженої мережі формальних комунікацій [див. також: 72, с. 156-157].

Які ж переваги надає виокремлення робочих груп, порівняно з традиційними ієрархічними комунікаціями? При традиційному управлінні перехід влади від керівника до іншої особи в організації практично нездійснений, адже жорстка ієрархія не припускає тимчасового делегування повноважень для вирішення службових проблем іншому працівнику, який знаходиться далеко від керівника. Це не завжди задовольняє вимоги, адже керівники підрозділів можуть і не володіти необхідною компетенцією.

Подумайте про наведені характеристики робочих груп і їх переваги. Які загрози їх структурування може нести для організації?

... час для роздумів ...

Схематично відмінності в системах управління виглядають таким чином (див. рис. 8.1., на якому жирними кружечками позначені керівники):

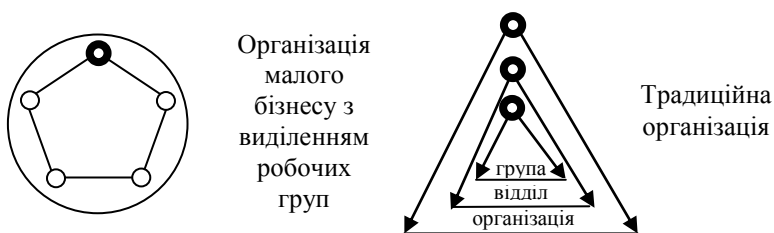


Рис. 8.1. Підпорядкованість робочих груп у традиційній організації і гнучкій організації малого бізнесу [за: 72, с. 157]

## Тема 8

З рисунку видно, що у випадку традиційної організації формальні комунікації різних рівнів не пересікаються, тому передача влади неможлива.

Розглянемо комунікаційні мережі в різних організаційних моделях робочих груп – кожна з них має свої переваги і недоліки, і вибір тієї чи іншої ситуативний. Стрілки в цих моделях показують напрям впливу з боку керівника групи. При цьому розрізняють основні моделі взаємодії робочих груп: модель “зірка”, “коло”, “шпора” і допоміжні моделі: “тент”, “палатка”, “будиночок”.

### 2. Модель “зірка”.

Ця назва використовується для позначення структури, в якій один керівник контролює діяльність підлеглих, при цьому силові лінії виходять із центру, тут же визначається і якість роботи (див. рис. 8.2). Жорстка звітність перед вищим керівництвом, головна відповідальність лежить на голові групи. Тому великого значення набуває вибір лідера.

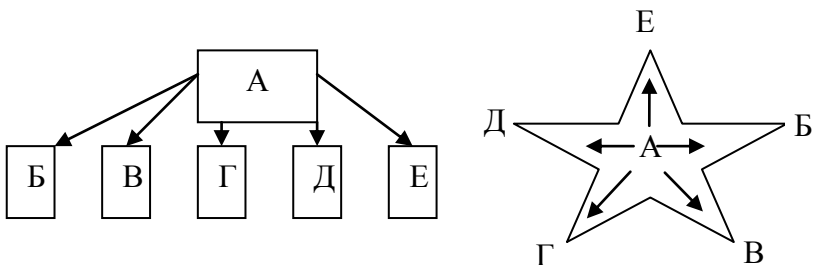


Рис. 8.2. Модель “зірка” [72, с. 158]

Основними перевагами цієї моделі є:

- вона дозволяє швидко приступити до дії;
- не виникає питання про те, хто несе відповідальність – тому і запити ззовні автоматично спрямовуються в центр;
- у ній суміщаються формальні і неформальні комунікації, внаслідок чого інформація не викривляється – тому ця модель більш стійка, ніж інші;
- дуже сильні зв’язки між керівником і підлеглими;



– діяльність групи більш впорядкована.

Також можна виокремити *нейтральні характеристики цієї моделі*. Їх нейтральність означає, що, залежно від обставин, вони можуть мати як позитивне, так і негативне значення – нести *потенційні загрози*. До нейтральних характеристик “зірки” відносять такі:

– високий ступінь фільтрації інформації – вмілий керівник може запобігти негативним інформаційним впливам, але так само імовірна і маніпулятивна поведінка керівника;

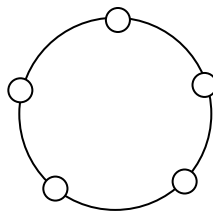
– число комунікаційних каналів здається нескінченним, але воно підкоряється закону кількісної ефективності груп (п’ять – вісім осіб) через надлишковість інформації;

– роботі групи може не вистачати цілеспрямованості;

– лідер може протидіяти передачі влади через страх втратити авторитет;

– строге дотримання системи підкорення може породити психологічний дискомфорт спілкування.

**3. Модель “коло”** – повна протилежність “зірки”. Ця структура характеризується розподілом чи відсутністю формального лідерства – інакше кажучи, “коло” не має лідера. Спрощений схематичний вигляд “кола”, без зображення комунікаційних каналів, наведений на рис. 8.3. Неформальним керівником може стати будь-хто з учасників групи-“кола”.



*Позитиви моделі такі:*

– “коло” є основою всіх інших моделей – в нього можна “вписати”, наприклад, і зірку, і п’ятикутник, й іншу геометричну фігуру;

– у “колі” найбільш сприятливий моральний клімат, який забезпечується виробничою демократією;

– у правильно утвореному “колі” працівники виявляють більший ентузіазм при розв’язанні задач;

Рис. 8.3. Модель “коло” [за: 72, с. 160]

## Тема 8

- ця модель швидше піддається вдосконаленням – тому сприяє творчості;
- тут всі здатності людини на виду і вона зацікавлена показати себе якнайкраще – тому модель ніби виховує лідерів;
- фільтрація інформації практично відсутня, адже відсутня роль цензора;
- але і якість інформації значно вище, ніж в інших моделях через велику кількість “контрольних точок” – членів групи.

*Нейтральними характеристиками* моделі вважаються:

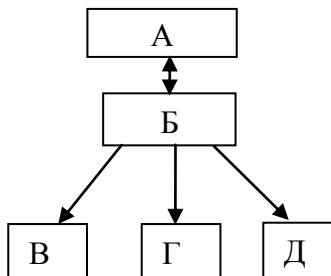
- ця структура не така стійка, як “зірка”;
- спільний ентузіазм може ґрунтуватися на проявах консервативності;
- якщо група не визнає формального керівника лідером, може початися боротьба за владу;
- відсутність фільтрації інформації може призвести до її надлишку;
- неритмічність творчої роботи групи в цілому може увійти в суперечність з індивідуальними циклами її членів.

Оскільки описані дві структури – “зірка” і “коло” – явно мають низку протилежних рис, корисно було б їх порівняти для висновку про ситуації, в яких кожна з них мала б більшу ефективність. Зробіть це, попередньо сформувавши чіткий перелік критеріїв порівняння.

**! генеруй ідею !**

**4. Модель “шпора”** – модель із відкритою комунікаційною системою. У структурі моделі три ієрархічні рівні: керівник групи А, другий керівник Б (який має великі повноваження, але підкоряється А), решта – підлегли (див. рис. 8.4.). Працівник А має найбільший обсяг повноважень, він несе відповідальність за всю групу. Однак його рішення багато в чому залежать від дій Б та його проміжної позиції. Б може не мати офіційної посади в структурі, але отримувати повноваження від А. Останній практично не спілкується напряму з колективом, весь обмін інформації між підлеглими і лідером відбувається через працівника Б.

*A – керівник,  
Б – його помічник (не  
обов'язково офіційний),  
В, Г, Д – підлеглі А*



*Рис. 8.4. Модель “шпора” [за: 72, с. 163]*

*Переваги такої структури обумовлені її генезою.*

Після вибору лідера “коло” найчастіше руйнується – утворюється кілька “шпор” зі своїми лідерами. Людина, що стоїть на верхівці “шпори”, може на свій розсуд збільшувати чи зменшувати кількість каналів. В посадовій ієрархії Б означають призначення тимчасових заступників для розв’язання певних проблем – вони зберігають свої позиції до тих пір, доки це необхідно для загальногрупових цілей. Здорова конкуренція, контроль, стандарти роботи вбудовані в саму модель – всі працівники в точках Б мають працювати однаково ефективно. Така ускладнена модель значною мірою перешкоджає появі амбіцій у працівників в точці Б.

Загалом, у “шпорі” максимально втілені переваги “кола” і “зірки”. Адже “зірка” дозволяє працювати швидше, але в “колі” працівники отримують більше задоволення від роботи.

*Нейтральними характеристиками “шпори” є такі:*

– владою, яка є в точці Б, можна користуватися в інтересах будь-якого члена групи – при такому підході неминучі різні конфлікти на ґрунті взаємних претензій;

– якщо керівник А дозволяє встановити канал між двома Б (при існуванні кількох шпор під одним керівником), то основні позитиви моделі втрачаються. Її структура вимагає, щоб не виникало загрози створення неформальної системи управління в точках Б – для чого останній має знаходитись в ізоляції від колег свого рівня.

## Тема 8

5. *Допоміжні моделі* схематично зображені на рисунку 8.5. Допоміжними (або ще – вторинними) вони називаються тому, що сприяють підвищенню ефективності функціонування основних моделей. З іншого боку, вторинні моделі складніші за основні: інформація в них завжди може повернутись до відправника іншим каналом, ніж тим, яким вона була відправлена.

“Тент” – дуже розповсюджена модель, в якій дві силові лінії ідуть від однієї людини, яка організує та обробляє інформацію. Позиції 1 і 2 повинні знаходитися на однакових ієрархічних рівнях. Інформація рухається в обох напрямках.

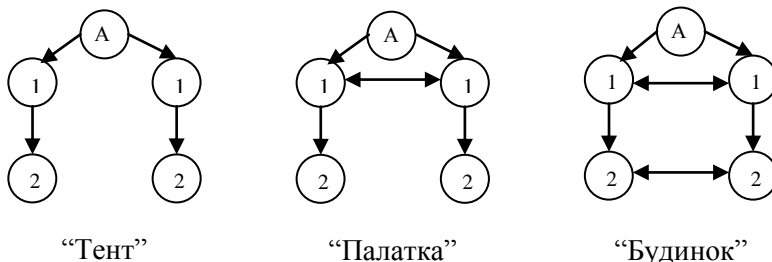


Рис. 8.5. Допоміжні (вторинні) моделі робочих груп  
[за: 72, с. 165-166]

Як і “зірка”, “тент” дуже стійка структура за умови чітко визначеної влади і відповідальності. При виборі такої структури виникає мінімум неофіційних взаємодій.

Структура “палатка” утворюється при формальній установці каналу між членами груп у позиції 1. Вона дозволяє об’єднати зусилля підгруп у вирішенні питань, що представляють спільний інтерес. Керівнику передаються тільки результати, оброблені групами. Між трьома верхніми позиціями утворюється невелике “коло”.

Найбільшої ефективності ця модель досягає, коли точно визначені права і обов’язки працівників верхнього рівня. Але якщо існує широка область невизначеності або сфера потенційних суперечностей, А повинен взяти на себе роль

арбітра – тоді модель стає непродуктивною і краще повернутися до “кола”. Така структура може існувати і неформально.

Структура “*будинок*” утворюється з виникненням каналу між членами груп на другому рівні від А. Це повністю замкнена модель, де кожен працівник може зв’язатися з будь-якою іншою точкою за посередництвом кількох каналів, причому не обов’язково слідувати звичайному встановленому ланцюжку команд. Тут є три кола комунікацій: велике (об’єднує всіх членів групи), мале верхнє і мале нижнє.

“Будинок” виникає, коли керівник вирішує посилити роботу груп, об’єднавши всіх підлеглих I рівня в групу з попередньої обробки інформації перед її передачею по лінії. Якщо це вийде, підлеглі можуть утворити неформальний канал і на другому рівні – утвориться комунікаційне перехрестя. Тоді виникає потенційна загроза організаційної нестабільності.

У літературі зустрічаються й інші варіанти поділу організаційних структур залежно від каналів комунікації. У даній темі була обрана саме ця класифікація, оскільки в ній чіткіше проявляється взаємодія саме робочих груп як трудових одиниць командної роботи; більшість інших класифікацій акцентують увагу на комунікаційних каналах і напрямках руху інформації. Разом із тим, для повноти погляду варто звертатись і до інших позицій. Так, Й.Завадський виокремлює такі комунікаційні структури (див. рис. 8.6.):

- кільцева – замкнута структура з однаковими зв’язками, за якої підвищується швидкість передачі інформації і стійкість структури, оскільки будь-які дві позиції використовують два напрямки інформаційного обміну;

- сотова (тобто стільникова) – більш складна структура з розвинутими багатьма шляхами проходження інформації;

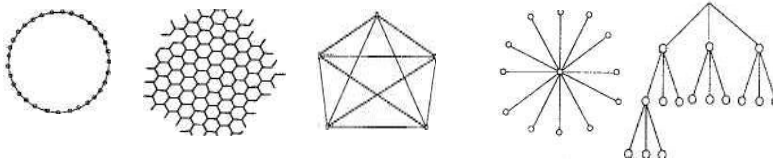
- багатозв’язкова структура – яка реалізує принцип: кожен пов’язаний із кожним. Тут зв’язки рівноцінні і жоден з них не має переваг перед іншим. Висока швидкість проходження інформації досягається прямими зв’язками, коли немає потреби використовувати обхідні шляхи. Близькими до багатозв’язкової схеми є схема типу “колесо” і зіркова схема;

- структура “колесо” передбачає встановлення зв’язку з двома сусідами і з центром;

## Тема 8

– зіркова структура – кожна позиція підтримує зв'язок лише із центром, який виконує командні функції;

– ієрархічна схема (найбільш поширена в менеджменті) – уособлює командні функції одних позицій по відношенню до інших. Позиції, розташовані у нижній частині схеми, є чисто підлеглими. Позиції, розташовані над ними, є одночасно підлеглими і командними.



кільцева    стільникова    багатозв'язкова    зіркова    ієрархічна

*Рис. 8.6. Типи комунікаційних структур за Й.Завадським [120, с. 388-389]*

На довершення треба зазначити, що, як видно з наведених моделей, неформальні канали комунікації можуть утворюватися на всіх рівнях, і їх необхідно контролювати. Крім того, поведінка груп і структури в цілому залежать від особистих властивостей лідера.

Всі допоміжні моделі трансформуються одна в одну. Тому основна задача керівника при формуванні гнучкої структури організації полягає в своєчасній оцінці цих переходів у кожному конкретному випадку. Також при проектуванні різних комунікаційних структур треба враховувати темперамент, інші психологічні особливості кожного з членів групи.

Основне завдання менеджера з персоналу – створення таких робочих груп, комунікаційна структура яких була б оптимальною для досягнення поставленої перед групою і всією організацією мети.

*Питання для самоконтролю*

1. Чим відрізняються постійні і дифузні робочі групи? Для яких організацій кожна з них більш доцільна?
2. Яка комунікаційна структура характерна для моделі “зірка”?
3. Якими позитивами і негативами характеризується модель “коло”?
4. Чим вирізняється модель “шпора” як структура, характерна для неформальних робочих груп?
5. Охарактеризуйте допоміжні моделі комунікаційної взаємодії робочих груп.
6. Проаналізуйте, які з вище наведених моделей є більш пріоритетними для різних стадій життєвого циклу організації.
7. Порівняйте, за яких умов оточення кожна з описаних моделей є максимально ефективною.

## Тема 9. Корпоративна культура в системі управління персоналом

### 1. Сутність корпоративної культури

З 80-х років XX століття в наукових розробках економічної, психологічної та управлінської галузей все частіше зустрічається термін “корпоративна культура” [див., напр.: 69]. Однак так само часто йдеться і про “організаційну культуру”, і про “управлінську культуру”, і про “культуру підприємства” тощо. Наявні результати досліджень свідчать про певну неузгодженість у визначенні цих понять, що, в першу чергу, стосується змісту термінів “корпоративна культура” та “організаційна культура”. Аналіз робіт вітчизняних і закордонних дослідників дозволяє нам назвати принаймні **три основні підходи** до розуміння співвідношення цих понять.

*Перший підхід* характеризується ототожненням понять “корпоративна культура” та “організаційна культура” незалежно від ситуації [див., напр.: 7; 21; 39]. Таке розуміння можна пояснити тим, що термін “корпорація” походить із латинської мови, а термін “організація” – з французької.

У розумінні представників *другого підходу* зміст поняття “корпоративна культура” тотожний змісту “організаційної культури” лише стосовно тих організацій, які існують у формі корпорації [33, с. 39]. Але згідно словника іншомовних слів, “корпорація – товариство, спілка, сукупність осіб, об’єднаних на основі цехових, кастових, комерційних та інших інтересів” [67, с. 365]. Тобто в широкому розумінні корпоративна культура як культура корпорації стосується будь-якої сукупності людей, об’єднаних спільними інтересами.

*Третій підхід* – що “корпоративна культура – це культура на рівні цінностей бізнесу, на рівні цінностей підприємства, того, що не в організацію зашите, а в бізнес, – це більш широке поняття”. А організаційна культура – це всередині організації, це процес і результат взаємодії технічної, адміністративної та соціальної підсистем організації [18, с. 79].

Під корпоративною (в інших роботах – організаційною) культурою зазвичай розуміють або систему цінностей, яку



розділяє більша частина персоналу організації, або систему цінностей *управлінського персоналу*, яка визначає життєдіяльність усієї соціальної підсистеми організації. Тобто йдеться про залежність колективної праці, з одного боку, від цінностей управлінського персоналу, з іншого, – від цінностей більшої частини співробітників. Спробуємо знайти компроміс для цих позицій.

Як відомо, за структурою персонал організації неоднорідний і включає принаймні управлінський персонал і виробничий персонал. Різниця полягає в тому, що співробітники управлінського складу можуть свідомо планомірно впливати на роботу організації, оскільки мають на це повноваження. Тобто має сенс говорити, що персонал будь-якої організації зазнає, з одного боку, *організаційного впливу* (від керівного складу), а з іншого – *самоорганізаційного*. І тоді правомірно виокремлювати систему цінностей і відносин, що складаються під час організаційного впливу на персонал (або **організаційну культуру**), та систему цінностей і відносин, що складається в процесі самоорганізації персоналу (**самоорганізаційну культуру**) [49].

Отже, ми приймаємо таке розведення обговорюваних понять: *корпоративна культура стосується всього персоналу організації, а організаційна – процесів впливу на співробітників управлінського персоналу*.

На шляху визначення сутності корпоративної культури також зустрічаються неузгодженості, пов'язані з тим, що дефініції корпоративної культури досить рідко пов'язують зі змістом терміна “культура”.

**Культура** (лат. “cultura” – виховання, освіта, розвиток) – сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства, які виражають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності.

Є змістовний розрив навіть між цим визначенням і тими дефініціями, що дають корпоративній культурі. Адже популярні дефініції корпоративної культури охоплюють явища тільки *духовної* сфери (цінності, норми, припущення тощо), що є вузьким розумінням корпоративної культури.

## Тема 9

---

Тому ми використовуватимемо таке визначення: **корпоративна культура** – це система матеріальних і духовних надбань персоналу організації, які виражають рівень її розвитку і втілюються в практичній діяльності співробітників. Це визначення видається нам універсальним, до того ж лише воно охоплює всю різноманітність матеріальних і духовних явищ, які породжуються в процесі роботи персоналу і впливають на подальшу роботу [дет. див.: 48].

### *2. Місце корпоративної культури в системі управління персоналом.*

Згідно самоорганізаційного підходу до функціонування підприємства та до розуміння механізму управління персоналом (див. передмову), дієвими регуляторами внутрішньо-організаційного життя є явища верхнього шару, які породжуються в процесі сумісної життєдіяльності персоналу [дет. див.: 49]. У рамках такого підходу явища верхнього рівня виступають центральним регулятором існування та розвитку персоналу організації: від рівня вираженості елементів і цілісності цього рівня залежить ефективність функціонування останнього як цілісної системи.

Серед інших компонентів верхнього шару *корпоративна культура* є оптимальною для використання її елементів як засобів непрямого впливу на персонал, зважаючи на те, що:

1) з одного боку, саме корпоративна культура найкращим чином відбиває зміст процесів суміщення особистостей (тобто явищ проміжного рівня);

2) з іншого боку, такі складові верхнього шару, як психологічний клімат, саморефлексія персоналу організації практично не піддаються організаційному впливу (хіба що за посередництвом корпоративної культури);

3) крім того, формування і вплив таких складових, як мораль, право, релігія тощо не обмежуються рамками даної конкретної організації, а, отже, не відображають унікальності її персоналу.

Отже, корпоративна культура – це не просто духовне явище, породжуване в процесі внутрішньоорганізаційної діяльності з приводу досягнення спільної мети. Вона також є абсолютно

реальним інструментом непрямого, м'якого впливу на персонал, який набуває надзвичайної перспективності в умовах демократизації соціально-економічного життя.

### 3. Структура корпоративної культури.

Існують різноманітні бачення структури корпоративної культури. Це поверховий, підповерховий і глибинний рівні

**напруж  
пам'ять!**

корпоративної культури за Е.Шайном, десять характеристик корпоративної культури за Ф.Харрісом і Р.Мораном, перелік вірувань і цінностей за моделлю Пітерса-Уотермана та ін.

Ви всі їх уже вивчали. Пригадайте.

Нижче пропонується узагальнююче бачення структури корпоративної культури.

Базовим, або першим і найглибшим, правомірно вважати **ідеологічний рівень** корпоративної культури, оскільки його елементи визначають особистість людини, мотивують її діяльність та обумовлюють колективну поведінку персоналу. До елементів цього рівня ми відносимо базові ідеали, цілі, цінності, переконання, вірування, уявлення, установки, які ґрунтуються на моралі та розділяються персоналом організації.

Проміжним, або другим, рівнем корпоративної культури виступає її **практичний рівень**, який включає такі елементи, як особливості методів і стилю роботи, компетенцію співробітників організації; ділові принципи; правила та норми поведінки, а також задекларовані місію та ціль організації.

Ті елементи, які зазвичай називають “маркерами” корпоративної культури або зовнішніми проявами фірмового стилю, відносять до третього, зовнішнього, **символічного рівня** корпоративної культури. Це, з одного боку, певні матеріальні символи організації: логотип (фірмовий знак), форма одягу співробітників, дизайн і стан будівель і кабінетів, гімн, прапор тощо, а з іншого – усталені в компанії традиції, ритуали, свята, історії, міфи та герої, мова спілкування, етикет.

### 4. Типи корпоративних культур.

Оскільки в організаціях із різними видами управління формується відповідна корпоративна культура, то правомірно

## Тема 9

---

розрізняти 8 типів корпоративної культури залежно від виду управління. При цьому тип культури змінюється за період історії діяльності організації, а також залежно від вимог зовнішнього середовища. У більшості організацій тією чи іншою мірою використовуються одночасно ознаки всіх типів культур, хоча одна з них може бути домінуючою.

Найбільш повна й узагальнена типологія корпоративних культур наведена в навчальному посібнику за загальною редакцією Г.Хаєта [34, с.264-265]. Нижче ми подаємо розширену і деталізовану інформацію про 8 типів корпоративної культури, які до неї входять.

**1. Культура влади** ґрунтується на владі-власності або “владі-харизмі”, пов’язаній із особистістю лідера, що спричинює виконання наказу кожним співробітником. Лідер за такого типу культури уособлює патріархальні традиції. Переважає інтуїтивне мислення керівника з нелюбов’ю до логіки, а рішення співробітників приймаються на основі припущень про думку лідера. Підбір кадрів здійснюється за рекомендацією людей, близьких лідеру, а навчання базується на особистому прикладі та методі спроб і помилок. Мотивацією роботи персоналу виступає влада та інтерес до роботи, винагороджують відповідальністю, ресурсами, особистою похвалою. Зміни в корпоративній культурі та в організації відбуваються разом зі зміною людей. Перевагою цього типу корпоративної культури є швидкість прийняття рішень і відносно недороге управління (тому він є ефективним у невеликих підприємницьких організаціях), а недоліком – те, що прийняте керівником рішення не завжди оптимальне: оскільки влада зосереджена в центрі, то неоптимальне управлінське рішення може обумовити і неефективну роботу персоналу.

**2. Культура ролі та правил** – тип культури, що усталюється в організації з чіткою ієрархічною структурою, в якій все визначають документи, і кожен виконує те, що передбачено його роллю та правилами. Рішення приймаються в основному процедурні, в їх прийнятті переважає логічність. Підбір кадрів здійснюється за допомогою розроблених систем оцінки знань і вмій претендентів, а навчання – шляхом безпосередньої передачі знань і шляхом здобуття знань і

навичок на навчальних курсах. У таких організаціях цінують статус – і основою для мотивації співробітників є службово-професійне просування. Перевагою культури цього типу є передбачуваність і психологічна захищеність співробітників, тому вона ефективна в організаціях-монополіях, збройних силах, державних установах. Недолік же – функціонування апарату потребує чималих коштів, а кожен працівник вважається взаємозамінною частиною машини управління.

**3. Культура колегіальності** формується в організації, коли стратегічні рішення приймаються на радах, а виконавчу владу здійснює керівник – член ради. Загальним образом персоналу за такого типу культури є професійна спільнота. Процесам змін в організації приділяється незначна увага, будь-який конфлікт у спільноті вважається ненормальним та елімінується. Теоретичні засади управління полягають в концепції “людських відносин”. Соціальна структура в таких організаціях унітарна, об’єднана спільнотою професіоналів, що, звичайно, позитивно впливає на комфортність і ефективність роботи персоналу, але постановка цілей та визначення загальної політики організації неясні, більший акцент робиться на їх формулюванні, ніж на реалізації.

**4. Культура великої сім’ї** характеризується патерналізмом, доброзичливою обстановкою, взаємоповагою та слуханням старших (що відповідає принципам японського менеджменту). Це дуже товариське місце роботи, де у співробітників багато спільного, а лідери сприймаються як вихователі. Організація з таким типом культури зберігається завдяки відданості традиції, обов’язковості (що певною мірою стримує творчі прояви персоналу), вона надає першочергового значення згуртованості колективу. На тлі заохочення бригадної роботи її успіх оцінюється в термінах турботи про людей, а не в параметрах продуктивності праці. Корпоративна культура цього типу сприяє ефективній роботі персоналу винятково за умови її відповідності менталітету співробітників: так, застосування принципів японського управління в американських організаціях може призводити до того, що співробітники – як діти, які виростають і тікають із таких сімей на волю.

**5. Культура творчих команд** усталюється в тих організаціях, що в роботі переважно орієнтуються на інновації.

## Тема 9

---

Організація з такою культурою – це динамічне підприємницьке місце роботи, де лідери є інноваторами, співробітники готові йти на ризик, заохочується особиста ініціатива, відданість експериментуванню та інноваціям. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на зростанні та здобутті нових ресурсів, а успіх визначається виробництвом унікальних видів продукції, а також лідерством на ринку. Творча команда є одним із найпривабливіших типів корпоративної культури у процесі професійної діяльності, особливо з появою нових ринків, нових видів продукції, але коли діяльність стає більш традиційною, неминуче тією чи іншою мірою формується ієрархія зі зростанням ролі інструкцій і правил.

**6. Культура зірок** формується в організаціях з орієнтацією на окремих яскравих слабкокерованих особистостей. Цей тип корпоративної культури зустрічається в адвокатських конторах, консультативних фірмах і дає найкращу можливість роботи незалежним професіоналам-інноваторам, але не пересічним співробітникам, оскільки для останніх це означає “Ніхто не відповідає за нашу долю, крім нас самих”, що не завжди сприяє психологічному комфорту працівників. За такого типу культури кожен обирає свій спосіб мислення, що спричинює помірну координацію дій. Важко планувати підбір персоналу та його навчання, оскільки “зірки” самі приходять і йдуть, а їх навчання здійснюється переважно самостійно, за індивідуальними потребами. В організації такого типу кожен отримує згідно своїх результатів, проте така мотивація не завжди є адекватною, оскільки винагороджуються інновації, а не продуктивність.

**7. Культура задач** формується в організаціях, в яких управління здійснюється через постановку цілей і задач, а співробітники самі вирішують питання про методи їх реалізації. Влада зосереджена у вузлах навколо окремих задач, що є ефективним у дослідницьких організаціях, з появою нових ринків, нової продукції та технології або на початку діяльності підприємства. Винагорода базується на результатах рішення проблем. Перевагою цього типу є високі творчі результати, але це спричинює значні витрати і недовговічність таких організацій. Персонал підбирає сам керівник проекту, добираючи собі команду інтелектуалів із творчими задатками, а

методи навчання включають участь у проектних групах, тренінги, саморозвиток. Зміни в організації реалізуються шляхом визначення нових проблем та створення нових підрозділів із відповідним перерозподілом ресурсів. У зв'язку з тим, що комунікації за такого типу культури існують переважно всередині клітин-команд за задачами, можлива слабка координація роботи над окремими проектами, а зосередження влади у вузлах послабляє ієрархію, через що є загроза анархії.

**8. Культура конкуренції** усталюється в організації в умовах орієнтації управління на суперництво всередині організації і між організаціями. Організація з такою культурою орієнтована на виконання поставленої задачі з максимальною ефективністю задля репутації та успіху. Співробітники цілеспрямовані та змагаються між собою, лідери – непохитні й вимогливі керівники та суворі конкуренти, фокус перспективи налаштований на конкурентні дії, а успіх визначається термінами проникнення на ринок та ринковою часткою. Недоліком такого типу культури є низький рівень гнучкості на фоні іноді надмірної стабільності та контролю, а також недостатня увага до внутрішнього середовища через орієнтацію на зовнішню конкурентоспроможність.

### **5. Принципи управління корпоративною культурою.**

Корпоративна культура – це не просто інструмент управління персоналом, вона сама має бути об'єктом управління. Адже, незважаючи на те, що вона формується і без свідомого впливу менеджерів, для ефективного функціонування організації корисною є домірна корекція корпоративної культури – у відповідності до змін середовища і цілей підприємства [51].

В основі управління корпоративною культурою лежать наступні **аксіоми**.

1. Корпоративна культура – це багатоелементна цілісність, якою через це важко управляти.

2. Всі елементи корпоративної культури пов'язані між собою, тому зміни одного елементу корпоративної культури спричинюють зміни і в інших її елементах.

## Тема 9

---

3. Корпоративна культура – не статичний феномен: вона постійно змінюється сама під впливом перманентного розвитку організації та зовнішнього середовища.

4. Корпоративна культура змінюється не стільки в бажаному для управлінців напрямі, скільки у відповідності до внутрішніх тенденцій її розвитку, які значною мірою залежать від змін в організації.

5. Зміни корпоративної культури набагато більшою мірою визначаються подіями, аніж словами (закликами до співробітників організації).

6. Існує два полярні **напрями управління корпоративною культурою** керівниками:

1) *управління “зверху”*, яке ґрунтується на передачі персоналу організаційної культури і на використанні способів, які мають викликати ентузіазм у більшості співробітників;

2) *управління, яке починається з нижніх рівнів організації, управління “знизу”* – значна увага приділяється деталям реального життя в організації: необхідне перманентне спостереження за тим, що відбувається між співробітниками, і за тим, що вони роблять, говорять і навіть думають.

З урахуванням цих аксіом можна сформулювати **принципи управління корпоративною культурою**, які створюють підстави для прикладних дій:

1) *принцип домірної корекції корпоративної культури*. Він базується на розумінні того, що існують внутрішні, глибинні основи культури, які неможливо перевести в стереотипи та штампи, – нав’язувати співробітникам радикально відмінні від їх власних погляди не є ефективним засобом впливу на їх роботу. Тому про формування корпоративної культури можна говорити виключно при створенні нового колективу – в такому випадку її дійсно необхідно прививати, оскільки люди, що увійшли до складу нового колективу характеризуються різними переконаннями та системами цінностей, які слід зробити спільними для ефективної колективної роботи. Стосовно ж існуючого колективу з усталеною корпоративною культурою ефективно застосовувати лише домірну корекцію її елементів;

2) міру можливої корекції допомагає визначити *принцип балансу між типами корпоративної культури*: найбільш



перспективною є корекція у напрямі досягнення гармонії між рисами радикально протилежних типів корпоративної культури;

3) внаслідок існуючих механізмів саморегуляції персоналу як соціальної системи діючим виявляється і *принцип саморегуляції корпоративної культури*, який виступає єдністю двох протилежних процесів: з одного боку, самозбереження, з іншого – перманентного саморозвитку корпоративної культури. Ті елементи, які сприяють ефективній роботі, приймаються більшістю співробітників і зберігаються в організації, а ті, що втрачають свою актуальність і починають заважати ефективному функціонуванню, нівелюються та на їх місці формуються інші елементи, які є більш адекватними на новому етапі розвитку;

4) *принцип ініціюючого впливу культури керівника*;

5) із цим принципом тісно пов'язаний і *принцип однорідності корпоративної культури*, який має два аспекти. Перший аспект цього принципу – це вимога відповідності організаційної культури самоорганізаційній. Другим аспектом є необхідна для ефективного управління персоналом однорідність і організаційної культури – коли у керівників усіх рівнів однакові уявлення про цілі і завдання компанії, про цінності, морально-етичні принципи та норми;

6) слід визнати циклічність впливу елементів ідеологічного рівня корпоративної культури на практичний, практичного – на символічний, а потім символічного – на ідеологічний. Тому для управління роботою персоналу засобами корпоративної культури важливим є врахування *принципу взаємного зв'язку та розвитку елементів корпоративної культури*;

7) взаємний розвиток елементів різних рівнів корпоративної культури підпорядкований певним закономірностям. Основним є вплив елементів ідеологічного рівня на елементи символічного рівня, що складає зміст *принципу визначального впливу елементів ідеологічного рівня*;

8) водночас діє і *принцип відносної самостійності елементів символічного рівня*, який є діючим внаслідок самої природи символів. По-перше, символи компанії можуть встановлюватися в організаційному порядку, “зверху”. По-друге, будучи сформованими, вони починають здійснювати

## Тема 9

---

зворотний вплив на розвиток елементів практичного та ідеологічного рівнів корпоративної культури;

9) важливим є *принцип інформаційної відкритості*, який стосується, з одного боку, відкритості організаційної культури для пересічних співробітників, щоб зокрема цілі компанії не були для них таємницею, з іншого – відкритості змісту тих змін, які плануються в культурі організації;

10) ефективне оновлення культури організації неможливе без урахування керівниками *принципу необхідності подолання опору змінам корпоративної культури*. Методи подолання опору співробітників можуть бути різними – від роз'яснення необхідності змін та їх напрямку через запровадження інновацій в експериментальному порядку до матеріального та морального заохочення співробітників, які підтримують зміни. У крайніх випадках (криза) припустимими є авторитарні методи.

### **6. Методи підвищення ефективності управління персоналом засобами корпоративної культури.**

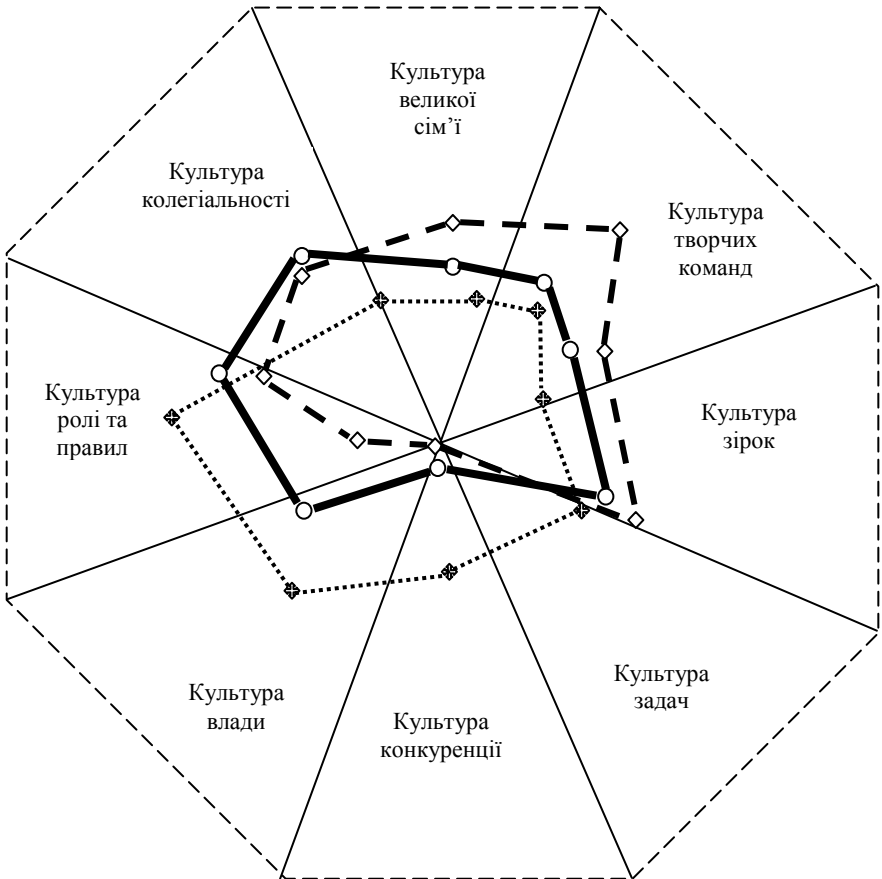
Методологія управління персоналом засобами корпоративної культури має бути підпорядкована орієнтації на **баланс між рисами різних типів корпоративної культури**.

Для цього існує методика *діагностики та оцінювання корпоративної культури*, детально обґрунтована в посібнику за редакцією Г. Хаєта [34, с. 264-273].

Для діагностики та вибору напрямку змін корпоративної культури створюється експертна група, яка складається з 7 – 10 фахівців. Їм пропонується виходити з того, що зазвичай в організації тією чи іншою мірою реалізується декілька типів корпоративних культур, хоча одна з них може бути домінуючою. Ступінь відповідності тому чи іншому типу визначається за 10-бальною шкалою і відзначаються точками на шкалах відповідного трикутника (див. рис. 9.1). На рисунку точки (малі кружечки), з'єднані суцільною лінією, утворюють восьмикутник, який характеризує існуюче співвідношення різних типів корпоративних культур в організації.

Аналогічно потрібно визначати попередній баланс типів корпоративної культури за допомогою *ретроспективного*

аналізу. На рис. 9.1 ця ретроспекція зображена точками-хрестиками та пунктирними лініями.



**Рис. 9.1. Восьмикутник балансу корпоративних культур**  
(за Г.Хастом та ін.)

Після визначення ретроспекції та окреслення існуючого балансу типів корпоративної культури експерти прогнозують найбільш оптимальні зміни в балансі корпоративної культури за посередництвом методів *моделювання*. Вигляд результатів

## Тема 9

---

такого моделювання на рис. 9.1 зображений точками-ромбиками та штриховими лініями.

Оцінювання здійснюється експертами у декілька турів, між якими має місце обговорення результатів.

Методологія управління персоналом засобами корпоративної культури має включати також групу методів підтримання корпоративної культури та групу методів її корекції.

### **Методи підтримання корпоративної культури:**

- 1) побудова ефективної взаємодії з іншими підрозділами;
- 2) роз'яснення кожному співробітнику та підрозділу в цілому їх ролі в компанії;
- 3) чітке визначення змісту інформації, яка вимагається від кожного для виконання завдань, що стоять перед підрозділом;
- 4) побудова взаємин між лінійними керівниками та підлеглими на основі взаємної поваги (при цьому треба виключити виявлення суб'єктивного підходу і прийняття необґрунтованих рішень по відношенню до підлеглих);
- 5) орієнтація на команду не тільки як на принцип організації праці на крупних проектах, а й як на корпоративну цінність;
- 6) створення відкритої ефективної системи комунікацій зі зворотним зв'язком;
- 7) співробітництво лінійних і функціональних керівників з проектними в питаннях управління персоналом;
- 8) дотримання пріоритетності рішень безпосереднього керівника.

Якщо стратегія організації кардинально змінюється, то старі цінності можуть вступати в суперечність із новою стратегією, спричинюючи чисельні проблеми. Можна застосовувати такі **методи корекції корпоративної культури:**

- 1) залучення персоналу до процесу постійного прогресу (кожен співробітник має не боятися змін, а ініціювати їх і брати участь у процесі удосконалення);
- 2) дотримання послідовності в прийнятті рішень із питань управління персоналом (що також є необхідним для запобігання дезорієнтації співробітників);

3) діяльність у рамках системного підходу у сфері управління персоналом (до кожного елемента системи управління персоналом мають застосовуватися ті самі критерії);

4) корекція стилю керівництва (з делегуванням співробітникам все більш вагомих повноважень і посиленням контролю за кінцевими результатами роботи);

5) корекція системи винагороди (яка ґрунтується на особистих досягненнях і результатах роботи – наприклад, перехід від фіксованих окладів до преміальної системи);

б) проведення тренінгів, семінарів, програм адаптації та навчання на робочому місці, за допомогою яких відбувається впровадження нових цінностей і стандартів поведінки;

7) корекція кадрової політики, зокрема, добір в організацію працівників, що поділяють корпоративні принципи, або тих, хто зможе їх легко запозичити;

8) добір на ключові позиції людей, які є носіями нових цінностей і спроможними передавати їх іншим співробітникам;

9) переміщення старих управлінців на позиції експертів (ця система дає змогу старим співробітникам безболісно поступатися місцем молодим колегам);

10) корекція робочого оточення (переустаткування робочих і громадських місць, ремонт побутових приміщень; розробка уніформи з корпоративною символікою для технічних спеціалістів і працівників);

11) корекція системи внутрішнього PR (нова інтерпретація символіки, міфів, легенд і традицій; створення системи інформування співробітників на всіх рівнях: загальні збори, інформаційні дошки, корпоративна газета тощо).

### ***Питання для самоконтролю***

1. Як співвідносяться поняття “організаційна культура” і “корпоративна культура”? “організаційна культура” і “самоорганізаційна культура”?
2. Чим визначається місце і значення корпоративної культури в системі управління персоналом?
3. Опишіть тривірневу структуру корпоративної культури.

## **Тема 9**

---

4. Які елементи входять до ідеологічного рівня корпоративної культури? практичного? символічного?
5. Порівняйте відомі вам типи корпоративних культур. За якими критеріями вони поділяються?
6. Які аксіоми лежать в основі управління корпоративною культурою?
7. Які існують полярні напрями управління корпоративною культурою?
8. Сформулюйте принципи управління корпоративною культурою.
9. Яким чином можна діагностувати, оцінити та коригувати корпоративну культуру, спираючись на восьмикутний баланс між різними її типами?
10. Назвіть методи підтримання корпоративної культури та порівняйте їх із методами її корекції.

## **Тема 10. Організація праці як підсистема управління персоналом**

Система управління персоналом є складним організмом, між елементами і підсистемами якого існує нерозривний взаємозв'язок. Кожна її складова повинна бути глибоко вивчена і вміло скерована на практиці. Навіть найменший елемент може відігравати важливу роль у її функціонуванні, особливо якщо йдеться про підсистему організації праці.

### ***1. Сутність і напрямки організації праці.***

Організація праці як система є результатом упорядкованої діяльності і невід'ємною складовою системи управління персоналом.

Під **організацією праці** розуміють порядок, правила службової поведінки в компанії, які спрямовані на виконання поточних і перспективних завдань керівниками, фахівцями та іншими працівниками відповідно до діючих посадових інструкцій і положень про структурні підрозділи.

Також організацію праці можна розуміти як систему виробничих взаємозв'язків, спосіб з'єднання працівників із засобами виробництва, введення працівників в систему виробництва.

Проблему організації праці можна вивчати з точки зору відповідної діяльності – методів, принципів і прийомів, які використовуються в праці. Іншою стороною організації праці є техніка праці, технічні засоби, які використовує персонал в процесі своєї роботи.

Організація праці включає в себе наступні **напрямки**:

– організація праці в апараті управління, вибір методів праці;

– регламентація праці – встановлення і дотримання встановлених правил, інструкцій, нормативів; регламентація праці забезпечує необхідний порядок і організованість при виконанні своїх обов'язків, при прийнятті та реалізації управлінських рішень;

– організація і обслуговування робочих місць;

## Тема 10

– спеціалізація, кооперація, департаментизація;  
– планування і розподіл робочого часу, планування особистої праці. Планування особистої праці є невід’ємною рисою свідомої діяльності кожної людини. План особистої праці повинний складатися на тиждень, на місяць та повинен бути націлений на рішення головних завдань. Роботи, що підлягають виконанню протягом дня, ранжуються за терміновістю і значимістю. У план особистої праці не слід включати щодня повторювані справи, для них просто треба зарезервувати 25-30% робочого часу. На непередбачені роботи необхідно відвести 10-15% часу.

Відповідно до цих напрямків, **рівень організації праці** персоналу можна оцінити за такими критеріями: використання фонду робочого часу, кваліфікації працівників, стійкість до зовнішнього середовища та ін.

Потрібно зазначити, що організація праці пов’язана з поняттям “**ергономіка**”, яка комплексно вивчає людину в праці. Предметом її уваги є комплексне визначення закономірностей взаємодії людини з технічними засобами, предметами праці і середовищем у процесі досягнення мети [44, с. 21-22].

Поняття праці пов’язана з *ергономічною системою* – це система “людина – машина – середовище – соціум – культура – природа” [61, с. 11]. Ця система виконує наступні функції:

- духовне виробництво (побудова ідеологій, освіта, мистецтво, наука);
- впорядкування соціальних процесів (організація трудової діяльності, медичне та ремонтне обслуговування, ЗМІ, нормотворення);
- обробка інформації та прийняття рішень;
- оперативно-практична функція (організація та обслуговування робочих місць);
- функція сприяння самореалізації особистості.

**напруж  
пам’ять!**

З часів Ф.Тейлора ми майже завжди говоримо про організацію праці в поєднанні з прикметником “наукова”. (Пригадайте, чому?)



Загалом, наукова організація управлінської праці здійснюється з урахуванням принципів спеціалізації, пропорційності, безперервності, ритмічності, паралельності.

### 2. *Форми поділу праці в організації.*

Ефективного функціонування організації неможливо досягнути, якщо один її членів або один з її підрозділів виконує всі завдання організації або всі члени організації чи окремі її структурні елементи роблять одне й те ж саме, тому в кожній організації існує поділ праці між її членами і підрозділами.

Першочерговою проблемою створення організаційної системи для будь-якого виду діяльності є поділ праці, об'єктивно необхідний у будь-якому трудовому процесі, що здійснюється колективом. Поділ праці є передумовою підвищення її ефективності й продуктивності.

**Поділ праці** – це процес і результат спеціалізації, диференціації трудової діяльності, що призводить до появи та існування її різновидів.

Поділ внутрішньоорганізаційної праці відбувається в трьох **площинах**:

- вертикальний поділ праці (за рівнями ієрархії в організації);
- горизонтальний поділ праці (ще називається стадійний – це поділ праці, починаючи з надходження в неї ресурсів та закінчення виходом із неї пової продукції чи послуг);
- структурний поділ праці (поділ за функціональними підрозділами).

З іншого боку, при організації праці застосовують три головні **критерії** її поділу: функціональний, технологічний і кваліфікаційний.

*Функціональний* полягає у закріпленні конкретних функцій за підрозділами чи окремими працівниками.

*Технологічний* – сприяє розмежуванню діяльності персоналу за ознакою зайнятості виконанням однорідних робіт. Розрізняють три види технологічного поділу праці:

- **цільовий поділ** – за працівником закріплене коло обов'язків, пов'язаних із керівництвом діяльності колективу для досягнення певних цілей;

## **Тема 10**

– предметний – за робітником закріплюється виконання одного або кількох змістовно пов'язаних між собою завдань;

– по-операційний – найбільш диференційована праця виконавців, за кожним із яких закріплені окремі однорідні операції.

*Професійно-кваліфікаційний* є ознакою поділу праці, за якою співробітники виконують різну роботу, що відповідає їх кваліфікації та досвіду [див.: 72, с. 114].

При організації праці повинні максимально враховуватися **принципи поділу праці**:

– принцип пропорційності – досягнення пропорційної продуктивності всіх підрозділів організації, що дає змогу забезпечити комплексне і своєчасне виконання всіх функцій;

– принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих процесів і операцій шляхом сумісництва в часі різних етапів роботи;

– принцип прямоочності означає таку побудову праці в просторі, за якої розміщення окремих підрозділів і робочих місць відповідає напрямку руху потоків інформації;

– безперервність – це така організація трудових процесів, за якої кожен наступний елемент операції є природним продовженням попереднього;

– ритмічність – послідовне і рівномірне чергування трудових операцій і їх елементів у часі;

– принцип максимальності передбачає максимальне змістовне наповнення робочих обов'язків кожного працівника [дет. див.: 56; 120, с. 302-304].

Зміст поділу праці ширше розкривається через процеси спеціалізації, кооперації та департаментизації.

### **3. Спеціалізація, кооперація і департаментизація як форми організації праці.**

Праця як процес цілеспрямованого впливу на предмети зовнішнього світу лежить в основі будь-якої діяльності (виробничої, управлінської, культурної і т.д.), тому з нею так чи інакше пов'язано утворення різних форм організації праці.

**Спеціалізація** праці – це розподіл функцій, організаційних завдань і окремих операцій між співробітниками і структурними

підрозділами із відносно тривалим закріпленням за ними відповідальності за їх виконання.

*Перевагами* спеціалізації є:

- вона сприяє пошуку шляхів удосконалювання роботи завдяки тому, що її виконавець має можливість до дрібних деталей розібратися в сутності справи;

- веде до виявлення найбільш важливих, критичних областей діяльності в організації і, тим самим, допомагає адекватно спроектувати саме ці напрямки в роботі;

- спрощує потребу комунікації і процес прийняття рішень стосовно індивідуальної роботи;

- полегшує процес формалізації роботи.

Однак спеціалізація має і зворотний бік – *негативні* наслідки, ними є такі:

- спеціалізація віддаляє загальну мету організації від працівника і служить причиною функціоналізму;

- спеціалізація призводить до посилення координаційної діяльності;

- розвивається внутрішньоособистісна орієнтація, що породжує розходження в мікрокультурі праці;

- спеціалізація призводить до зниження рівня моралі і задоволеності роботою і як наслідок цього посилює плинність персоналу [14, с. 298].

**Кооперація** праці – форма організації праці, яка передбачає спільну участь багатьох працівників і забезпечує узгодження їх колективних дій в одному і тому ж управлінському процесі.

Внаслідок розвитку нової більш вдосконаленої техніки змінюються форми поділу праці та кооперації. Виготовлення будь-якого продукту чи виконання будь-якої роботи або операції все менш є результатом роботи одного працівника – збільшується роль колективних зусиль працівників. Кожна робота стає частиною всієї сукупності колективних трудових затрат, націлених на виготовлення будь-якого продукту, тобто реальним виробником виступає не окремих, одиничний працівник, а їх сукупність і взаємозв'язок між ними.

Сукупна праця є кооперація, за якої багато осіб планомірно і спільно беруть участь в одному й тому самому процесі праці або в різних пов'язаних між собою процесах праці, які потребують

## Тема 10

командної роботи. Однак *спеціалізація є необхідною передумовою кооперації*.

У результаті переходу від індивідуальних форм організації праці до колективних формуються об'єднання, колективи нового типу – кооперації, основою яких є взаємовигідне співробітництво, а результатом такого об'єднання є зміни як в змісті, так і в організації праці. Колективна праця внаслідок правильної організації сприяє більш ефективному використанню обладнання, матеріальних та трудових ресурсів, підвищення якості виготовленої продукції чи надаваних послуг.

Для розвитку колективних форм організації праці існують передумови. Зокрема, ними є виробничі бригади – колективні утворення, в яких проявляються такі характеристики людини, як колективізм, взаємна відповідальність, взаємодопомога і взаємоконтроль. Яскравим їх прикладом є японські “гуртки якості”, інші типи робочих груп.

За ознакою внутрішньбригадного поділу праці бригади можуть бути:

- з повним поділом праці. Кожен працівник постійно виконує роботу однієї професії та кваліфікації. Ця робота є основною частиною комплексного завдання всієї бригади;

- з частковим поділом праці. Працівник наряду зі своєю основною роботою, при необхідності може виконувати роботу чи операції, суміжні з його спеціалізацією;

- без поділу праці. Кожен працівник може виконувати всі операції та завдання, які входять в основу комплексного завдання бригади.

Подумайте про ефективність роботи бригад з різними типами поділу праці і спробуйте їх порівняти.

... час для роздумів ...

Одним зі шляхів підвищення продуктивності та ефективності бригадної форми організації праці є створення комплексних бригад, за допомогою яких більш повно використовується обладнання і збільшується коефіцієнт змінності роботи працівників.

Високий організаційний ефект від колективної діяльності можуть забезпечити: узгодження цілей і засобів діяльності учасників, синхронізація їхніх зусиль, правильний підбір і розстановка кадрів, комп'ютеризація виробництва, підвищення кваліфікації працівників з питань організації праці тощо.

Посилення спеціалізації окремих робіт в організації обмежується їх координацією. Вирішити цю проблему можна, якщо згрупувати схожу за змістом працю і її виконавців – даний процес називається **департаментизацією**. Існує два *підходи*, за допомогою яких може реалізовуватись департаментизація:

- 1) групування робіт навколо ресурсів;
- 2) групування робіт навколо результату діяльності.

Найчастіше розрізняють два *типи* департаментизації: лінійна і функціональна.

Лінійна ґрунтується на відносній автономності в трудовій діяльності, характеризується існуванням лише вертикального зв'язку та можливістю самоуправління, тому такий тип широко використовується при організації праці в підприємствах сімейного та малого бізнесу. Цей вид виникає, коли виконувана робота є однотипною, а працівників важко розділити та диференціювати.

З розвитком спеціалізації праці, яка пов'язана з отриманням і розподілом ресурсів в організації, виникає функціональна департаментизація. Організація праці розбивається за функціональними підрозділами. Різновидами функціональної департаментизації є групування робіт за процесом (масове), за типом виробництва, за видом технологій (механізоване, автоматизоване), за типом обладнання [див. дет: 14, с. 299-302].

Використання функціональної департаментизації та її різновидів в організації праці пов'язане з тим, що вона зміцнює вертикальні зв'язки і взаємозалежність, посилює контроль за трудовою діяльністю на нижчих рівнях, полегшує підготовку кадрів.

**напруж  
пам'ять!**

Чи можете – на основі раніше отриманих знань із основ загального менеджменту – запропонувати інші типи департаментизації?

### 4. Організація робочих місць як фактор підвищення ефективності праці.

**Робочим місцем** працівника є окремий кабінет чи частина загального приміщення, де здійснюється його трудова діяльність і є необхідні засоби праці відповідно до змісту виконуваних робіт. Якщо працівник на своєму робочому місці приймає відвідувачів, одержує і передає конфіденційну інформацію, проводить бесіди, наради, то він, як правило, повинен займати окреме приміщення.

Щоб розрахувати оптимальну *площу робочого місця*, необхідно окремо визначити площу кожної з трьох частин робочого місця: площа, необхідна для роботи і пересування співробітника; площа, яку займає обладнання; площа проходів. Можна врахувати також необхідну площу для відвідувачів.

Якщо робочу сферу працівника треба збільшити, це досягається за рахунок повороту його на обертовому стільці.

Кабінет рекомендується поділяти на три *функціональні зони*: робочу зону, зону нарад, зону відпочинку. Кожній з них повинна відповідати своя обстановка.

Робоче місце має бути оснащено засобами зв'язку, сигналізації, копіювання, виконання креслярських робіт, обчислювальною технікою, настільною оргтехнікою, канцелярськими пристосуваннями та іншими потрібними для роботи технічними засобами, пристроями. Крім персонального комп'ютера, працівник повинен уміти працювати з диктофоном, калькулятором, іншими оргтехнічними пристроями.

Повнота реалізації трудового потенціалу кожного робітника, його працездатність, продуктивність праці, здоров'я і тривалість життя значною мірою залежить від виробничого середовища на робочому місці, тобто умов його праці.

Інтер'єр – архітектурне і художнє оформлення внутрішніх приміщень будинку чи приміщення. Робочі приміщення певною мірою є обличчям організації: за їхнім оформленням найчастіше судять про дане виробництво чи про надійність підприємців як ділових партнерів.

Головна вимога до оформлення інтер'єру робочого місця – це об'ємно-просторова єдність усіх його складових: планування

та архітектурно-будівельного оформлення кімнати, робочих меблів, устаткування, іншого оснащення.

Важливим естетичним елементом службових кабінетів є зелений куток. Рослини в кімнатах, крім виконання декоративної функції, поліпшують склад повітря й очищують його, знижують нервові і зорове стомлення.

Удосконалювання організації праці припускає як раціоналізацію робочого місця і трудового процесу, так і підвищення продуктивності праці управлінських працівників. Цього можна домогтися шляхом удосконалювання оперативного управління, інформаційного забезпечення і діловодства, чіткого визначення функцій працівників, планування особистої праці, створення нормальних умов праці і відпочинку [дет. див.: 56].

### **5. Шляхи підвищення ефективності організації праці керівника.**

Ефективність роботи менеджерів значною мірою страждає від неправильного розподілу їх часу та інших причин, основними з яких є:

- зайві ступені і ланки в апараті управління. Це призводить до ускладнення системи документообігу і зниженню оперативності управління;
- порушення послідовності виконання процедур управління, особливо при прийнятті рішень, що знижує ефективність управління;
- нечітка організація виконання прийнятих рішень призводить до дублювання робіт, втрат часу;
- зайва звітність, на яку витрачається багато часу;
- порушення трудової і технологічної дисципліни;
- значна кількість погано підготовлених нарад і т.п.;
- порушення інформаційного обміну зокрема через неотримання з інших відділів і служб відомостей у встановлений термін, низьку якість отриманих документів тощо.

Виходячи з концепції П.Друкера [87], можна сформулювати п'ять основних орієнтирів для ефективної організації праці менеджера:

## **Тема 10**

---

1) керівники повинні знати, на що вони витрачають свій час. Уміння контролювати свій час є найважливішим елементом продуктивної роботи;

2) керівники повинні бути націленими не на процес виконання роботи, а на кінцевий результат;

3) керівники повинні будувати свою працю як на власних сильних властивостях, так і на властивостях колег і підлеглих, а також зобов'язані відшукувати позитивні моменти в конкретних ситуаціях. Також не можна починати роботу з виконання нереальних на даний момент завдань;

4) менеджер повинен концентрувати свою увагу на кількох найважливіших ділянках, на яких виконання поставлених завдань принесе найбільш відчутні результати. Порожня витрата сил і часу приводить до негативних результатів;

5) керівники повинні приймати ефективні і виважені рішення. Надмірна поспішність веде до прийняття неякісних рішень.

За дотримання цих орієнтирів імовірна ефективна організація праці керівника – а від ефективності його праці залежить організація роботи всього трудового колективу.

### ***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає сутність організації праці як підсистеми управління персоналом?
2. Які основні напрямки включає організація праці персоналу?
3. Що таке ергономіка?
4. У чому полягає зміст наукової організації праці?
5. Які розрізняють форми поділу праці в організації?
6. На які принципи має спиратись поділ праці персоналу?
7. Що таке спеціалізація праці? Які переваги вона дає?
8. У чому сутність кооперації праці і як вона співвідноситься зі спеціалізацією?
9. Охарактеризуйте сутність і типи департаментизації.
10. Сформулюйте основні принципи організації робочих місць.
11. Якими способами можна підвищувати ефективність праці керівника?



## **Тема 11. Основи нормування праці**

Нормування праці – особлива складова організації праці персоналу. Це вид діяльності з управління виробництвом, пов'язаний з визначенням необхідних витрат праці і результатів, контролем за дотриманням регламентованих норм праці.

### *1. Значення і сучасний стан сфери нормування праці.*

Нормування праці є основою системи планування роботи підприємства та його підрозділів, організації оплати праці персоналу, розрахунку витрат на продукцію, управління соціально-трудовими відносинами тощо [дет. див.: 28].

За допомогою норм складаються бізнес-плани підприємств, плануються обсяги виробництва підрозділів, розраховується завантаження устаткування й робочих місць. На основі норм праці встановлюють завдання з підвищення продуктивності, визначають потребу в кадрах, розробляють планові нормативи тощо. За допомогою нормування узгоджується взаємодія відділів підприємства, досягається синхронізація роботи на різних робочих місцях, виробничих дільницях, забезпечується рівномірність і ритмічність виробничого процесу.

Норми праці є складовим елементом організації заробітної платні, оскільки виконання норм є умовою отримання відповідного заробітку, встановленого для даного працівника.

Норми праці на підприємстві можуть використовуватися для визначення трудомісткості окремих видів продукції і відповідних витрат праці для виконання виробничої програми. Отже, нормування праці є засобом визначення як міри праці для виконання тієї чи іншої конкретної роботи, так і міри винагороди за працю залежно від її кількості та якості.

Під час розвалу радянської системи планової економіки, з проголошенням політики цінової лібералізації і самостійності підприємств у своїй діяльності, повсюдно почали руйнуватися структури, в завдання яких входили розробка трудових нормативів, обґрунтований розрахунок заробітної плати, контроль співвідношення витрат праці і його оплати. Відділи організації праці і заробітної плати, бюро нормування праці і

## Тема 11

---

аналогічні структури, що грали вельми серйозну роль в організації соціалістичного виробництва, ставали ніби непотрібними і обмежуючими свободу – адже напередодні широкомасштабних реформ керівники вважали, що передумова успішного функціонування підприємств знаходиться не стільки на самих підприємствах, скільки поза ними – на ринку. Цим частково можна пояснити згортання або значне скорочення сфери діяльності служб організації і нормування праці.

Внаслідок цього сьогодні практично на кожному підприємстві в тій або іншій формі існують **проблеми, пов'язані з нормуванням праці**.

Перша група проблем пов'язана з *недостатнім нормативно-методичним забезпеченням роботи підприємств*. На підприємствах, створених ще в період соціалізму, які нині змінили форму власності, продовжують користуватися застарілими трудовими нормативами. На молодих підприємствах робляться спроби з розробки і апробації нових нормативів трудових витрат. Проте галузева роз'єднаність, відсутність ретельно вивірених наукових методик, певного наукового фундаменту, необхідної дослідницької бази, недолік відповідного професійного досвіду, переваженість поточною роботою ставлять під сумнів якість отримуваних норм.

Друга група проблем пов'язана з *нераціональним балансом між виконуваними функціями в службах нормування праці*. Йдеться про виконання службою організації і оплати праці конкретних функцій розрахунку і аналізу норм праці, розрахунку фактичного заробітку працівників, аналізу трудових показників роботи підприємства (підрозділу). Разом з тим, не ведеться аналіз виконання діючих норм часу, не проводиться диференціація норм за ступенем їх виконання, часто немає структурного аналізу заробітної плати, аналізу трудомісткості.

Третя категорія проблем пов'язана з *кадровим чинником*. За роки, які супроводжувалися згортанням служб нормування праці, приниженням їх ролі на виробництві, відбулися зміни і в кадровому потенціалі даних служб. Багато фахівців покинули підприємства, віддавши перевагу приватному бізнесу тощо. Значна частина вийшла на пенсію. Молоді фахівці, зважаючи на неprestижність і невисоку заробітну плату, неохоче йдуть

працювати у відділі праці і зарплатні, в бюро організації і нормування праці. У даний час служби організації і нормування праці на багатьох підприємствах (якщо вони є) представлені особами пенсійного віку або молодими випускниками, які не мають ще необхідного практичного досвіду [див. також: 15].

Подумайте над напрямками або заходами вирішення цих проблем – як на рівні окремих організацій, так і на рівні державного регулювання і громадянської самоорганізації.

... час для роздумів ...

**2. Методи нормування праці** – це є власне сукупність способів і розрахунків, за допомогою яких здійснюється встановлення норм або їх перегляд і корекція.

Є три основних методи встановлення норм праці: аналітичний, укрупнений, сумарний дослідно-статистичний [дет. див.: 3, с. 120-123].

**Аналітичний** метод нормування праці передбачає таку послідовність процесів:

- 1) розкладання виробничого процесу на елементи;
- 2) дослідження факторів, які впливають на тривалість кожного елемента;
- 3) проектування більш ефективного складу, послідовності і тривалості операцій з урахуванням отриманої інформації.

Таке проектування може здійснюватись двома шляхами, які утворюють відповідні підвиди аналітичного методу нормування:

- проектування за *нормативами* часу елементів, що складають робочий процес;
- проектування на основі дослідження витрат робочого часу в *реальних* процесах або експериментальних режимах.

**Укрупнений** метод нормування праці – це визначення норм на основі попередньо розроблених укрупнених розрахункових величин: витрат часу на типові операції, виробництво конкретних продуктів тощо (без розкладання робочого процесу на елементи, що забезпечує більшу точність). Аналогічно норми можуть встановлюватись або за типовими еталонами, або на основі емпіричним чином отриманих закономірностей.

Сумарний досвідно-статистичний метод встановлення норм праці реалізується на основі особистого досвіду нормувальника з урахуванням даних статистичного обліку витрат часу на аналогічні роботи або даних за минулі періоди, або на основі порівняння складності і обсягу даної роботи з тими, що здійснювались раніше.

Використання аналітичного і укрупненого методів дозволяють створювати **технічно обґрунтовані норми праці** – тобто норми, встановлені для певних організаційно-технічних умов, виходячи з повного використання можливостей обладнання й робочого місця з урахуванням передового досвіду. Наукове обґрунтування норм праці має слідувати з виконання двох основних умов: 1) наявності раціонального технологічного процесу і ефективної організації праці; 2) безумовного виконання роботи працівником відповідної кваліфікації.

Сумарний досвідно-статистичний метод використовується в одиничному і дрібносерійному виробництві, де встановлення технічно обґрунтованих норм потребує надмірних витрат нормувальника. Рівень **досвідно-статистичних норм** зазвичай занижений, внаслідок чого їх легко перевиконують, – отже, вони не є прогресивними.

Існують і інші класифікації норм праці.

### **3. Види норм праці.**

Основною є класифікація норм праці **за характеристикою робочого процесу**, яка регламентується. Тут виокремлюють:

- норму часу (тривалості операцій);
- норму виробітку (кількості продукції за зміну);
- норму обслуговування (кількості апаратів чи обладнання одним працівником за зміну);
- норму чисельності (робітників, необхідних для безперебійної роботи обладнання за зміну).

Однак інколи цих норм виявляється недостатньо для регламентації робочого процесу, тоді використовують і інші класифікації.

**За сферою застосування** розрізняють такі норми праці:

- за територіальною ознакою: регіональні, державні, міжнародні;

– за галузевою ознакою: загальнопромислові, галузеві, внутрішньоорганізаційні.

**За способом обґрунтування**, як було показано, розрізняють технічно обґрунтовані і досвідно-статистичні норми праці.

**За структурою і ступенем укрупнення** розрізняють:

- диференційовані норми (на окремі операції);
- укрупнені (на операцію в цілому, без диференціації на її елементи);
- типові (для типових операцій, робочих місць тощо);
- комплексні (норми на циклічні комплекси операцій);
- єдині (для низки підприємств на технологічно однорідні роботи).

**За періодом дії** норми бувають постійні, сезонні, тимчасові, разові.

Оскільки сфера нормування праці оперує з витратами праці і її результатами, то також виокремлюють **норми результатів** і **норми витрат**. Останні включають витрати робочого часу і витрати енергії працівників. *Норми витрат робочого часу* встановлюють час для виконання одиниці чи певного обсягу роботи одним чи декількома працівниками. До них відносяться: норми подовженості і трудоємності робіт і норми чисельності. Норми подовженості визначають час, за який може бути виконано одиницю роботи на одному станку чи робочому місці.

Норма трудоємності операцій визначає необхідні затрати часу одного чи кількох робітників на виконання одиниці роботи чи виготовлення одиниці продукції по даній операції.

*Норми витрат фізичної і нервової енергії* досліджені мало. З існуючих нормативних матеріалів для їх характеристики в найбільшій мірі підходять норми важкості праці. Під важкістю праці розуміється сумарний вплив всіх факторів трудового процесу на організм людини.

До норм результатів праці відносяться норми виробітку і нормування завдання, але до них слід також віднести норми використання обладнання і виробничої потужності [дет. див.: 3, с. 123-126].

Розглянемо детальніше види норм праці за найпоширенішою класифікацією – за характеристикою робочого процесу, що регламентується [дет. див.: 3, с. 127-144].

Основною (тобто первинною) нормою є **норма часу**, всі інші – похідні від неї. Норма часу – це максимально припустимі витрати часу на виробництво одиниці продукції робітником або бригадою при найбільш повному використанні обладнання за певних організаційно-технічних умов. Вимірюється в людино-годинах (людино-хвилинах) і розраховується як сума часу основної роботи, часу допоміжної роботи, часу на обслуговування, часу підготовчо-завершального етапу, часу на відпочинок і часу перерв на особисті потреби.

**Норма виробітку** – це мінімальна кількість одиниць продукції, яка повинна бути виконана одним працівником чи бригадою за певний відрізок часу (найчастіше – за зміну). Вимірюється в натуральних одиницях (штуках, метрах і т.д.). Відповідно норма виробітку розраховується як співвідношення робочого часу зміни до норми часу.

**Норма обслуговування** визначає необхідну кількість станків, робочих місць, одиниць виробничої площі та інших виробничих об'єктів, закріплених для обслуговування одним працівником чи бригадою за певний проміжок часу. Зазвичай встановлюється по відношенню до часу робочої зміни.

**Норма чисельності** визначає чисельність робітників необхідних для виконання певного обсягу роботи. Це встановлена штатним розписом чисельність працівників певного професійно-кваліфікаційного складу для обслуговування одиниці обладнання або робочого місця.

Іноді вирізняють також **норму керованості** – вона регламентує кількість робітників, яка повинна бути безпосередньо підпорядкована одному керівнику.

Оскільки норма часу є основним нормативом праці, доцільно більше уваги приділити вивченню витрат робочого часу – їх класифікаціям і методам їх визначення на практиці.

#### **4. Класифікація витрат робочого часу.**

*Робочий час* – встановлена законодавством даної країни тривалість залучення працівника до виконання трудових функцій у технологічному процесі на робочому місці для виробництва конкретної продукції.

За складом робочий час неоднорідний. Найбільш поширеними є класифікації робочого часу стосовно виконавця, виробничого процесу та устаткування (апарата).

**Класифікація робочого часу виконавця** трудового процесу передбачає поділ його на час роботи та час перерв.

Час роботи поділяють на час продуктивної роботи і час непродуктивної роботи. **Часом продуктивної роботи** називають час, який він витрачає на виконання трудових функцій, передбачених змістом виробничого завдання. **Часом непродуктивної роботи** виконавця називають час, який він витрачає на дії, що не передбачені змістом виробничого завдання, а виникають внаслідок недоліків у роботі техніки або організації виробництва і праці.

Продуктивна робота складається з підготовчо-завершальної, оперативної роботи та роботи з обслуговування робочого місця.

До **підготовчо-завершального** зараховують час, який робітник (бригада) витрачає на підготовку до виконання цільової роботи та дії, пов'язані з її закінченням.

**Час оперативної роботи** витрачається виконавцем на здійснення роботи, безпосереднім результатом якої є виконання виробничого завдання. Час оперативної роботи поділяється на час основної роботи та час допоміжної роботи. До *часу основної роботи* належить час, що витрачається робітником на якісні або кількісні зміни предмета праці: його зовнішнього вигляду, форми, розмірів, положення у просторі, властивостей, складу. До *часу допоміжної роботи* зараховують час, що витрачається на дії, пов'язані із створенням умов для здійснення основної роботи, без яких основна робота не може бути виконана.

До **часу обслуговування робочого місця** належать періоди, необхідні для впорядкування устаткування і утримання робочого місця в належному стані для продуктивного виконання праці.

У складі робочої зміни, крім часу роботи, завжди наявний **час перерв** – його складають усі відрізки часу зміни, коли робітник не працює, незалежно від причин бездіяльності.

Перерви бувають регламентовані та нерегламентовані.

**Часом регламентованих перерв** називають ті відрізки часу, що передбачені в організаційно-технічній структурі ви-

## Тема 11

---

робничого процесу на даному робочому місці і не можуть бути усунені на даному етапі. Регламентовані перерви становить час, відведений на внутрішньозмінні відпочинки, особисті потреби, виробничу гімнастику, а також час технологічних перерв, які не можуть бути усунені при застосуванні наявної техніки і впливають з її технологічно-конструктивних особливостей. Відповідно час регламентованих перерв включає *час регламентованих перерв на відпочинок та особисті потреби і час регламентованих перерв з організаційно-технічних причин.*

**Нерегламентовані перерви** поділяють на *прості з технічних причин, нерегламентовані перерви з організаційних причин, нерегламентовані перерви з вини самого робітника* (внаслідок порушень трудової дисципліни).

**Класифікація робочого часу щодо виробничого процесу** орієнтована на дещо інші цілі спостереження. У цьому разі вивчають не те, якими видами праці займається робітник та чому він не працює серед зміни, а аналізують, на які види робіт витрачається робочий час при виконанні виробничого завдання. Тому робочий час поділяється на час, пов'язаний з виконанням виробничого завдання, та час втрат. **Час, пов'язаний з виконанням виробничого завдання**, складається з: підготовчо-завершального часу; оперативного часу; часу на обслуговування робочого місця; часу на відпочинок та особисті потреби. **Час втрат** стосовно технологічного процесу складається з: часу некорисної праці; часу втрат, що залежать від робітника; часу втрат внаслідок неполадок у виробництві.

**Класифікація робочого часу використання машини** (устаткування і т. ін.) має на меті виявити, наскільки повно вони використовуються для обґрунтування норм праці.

Час роботи машини поділяється на **періоди роботи і нероботи** (бездіяльності). При цьому немає значення, чи зайнятий паралельною роботою робітник, чи його навіть немає на робочому місці, бо машини можуть працювати в автоматичному режимі. Час роботи устаткування являє собою період часу, протягом якого устаткування знаходиться в дії. Але у зв'язку з тим, що можливі випадки роботи машини, не передбачені виробничим завданням, то слід виокремити роботу, яка пов'язана тільки з його виконанням.



**Час роботи з виконання виробничого завдання** – залежно від типу устаткування ця робота може складатися з процесу обробки та допоміжних дій, з робочого і холостого ходу, з часу завантаження агрегату, який, у свою чергу, складається з часу ефективної роботи (робочого ходу) та холостого ходу.

*Час робочого ходу* – це період, протягом якого устаткування знаходиться в дії і на ньому виконується основна робота, для якої воно призначене.

*Час холостого ходу* – це період у роботі устаткування, протягом якого основна робота на ньому не виконується, тому що йде підготовка до здійснення робочого ходу.

*Час ефективної роботи* – це сумарний час, що витрачається на рух механізму (машини) при безпосередній його дії на об'єкт праці та супутні рухи допоміжного характеру, спрямовані на виконання даної роботи.

**Час роботи, не передбаченої виробничим завданням**, – це час непродуктивної та випадкової роботи, не потрібної для виконання основної роботи.

Аналогічно до класифікації витрат робочого часу залежно від робочого часу виконавця розрізняють час регламентованих і нерегламентованих перерв, час основної роботи і час допоміжної роботи, які в сумі складають час оперативної роботи. Основний час може бути машинним чи машинно-ручним. *Машинний час* – це період автоматичної роботи устаткування, машини без втручання робітника-спостерігача. *Машинно-ручний час* – період, коли машина виконує роботу при безпосередній зайнятості робітника її керуванням та регулюванням технологічного процесу [дет. див.: 3, с. 67-83].

Описані елементи робочого часу використовуються на практиці при вивченні елементів робочого процесу та витрат часу з подальшою метою раціоналізації виконання роботи.

**5. Методи вивчення витрат робочого часу** – це способи спостереження за трудовим процесом конкретного працівника або їх групи для оцінки ефективності використання ними нормативного часу, відведеного для виконання робочих завдань, і наступного аналізу витрат часу та їх причин.

## **Тема 11**

Існує кілька класифікацій методів вивчення витрат робочого часу, найбільш використовуваною з яких є класифікація **за видом і метою спостереження**. У ній розрізняють:

- фотографування (фотографію) – безперервне спостереження за всім трудовим процесом із безпосереднім вимірюванням усіх витрат часу;

- хронометраж – більш детальне спостереження за окремою операцією як частиною трудового процесу;

- фотохронометраж – спостереження за всім трудовим процесом із одночасним більш детальним вимірюванням витрат часу на окремі його ділянки;

- метод моментних спостережень – фіксація витрат часу в окремі, попередньо обрані випадкові моменти робочого процесу для приблизної оцінки співвідношення тих чи інших витрат.

Також методи вивчення витрат робочого часу класифікують **за способом спостереження**, розрізняючи:

- методи безпосереднього вимірювання витрат кожного з елементів роботи чи перерви в роботі;

- методи фіксації кількості випадків повторення тих чи інших видів витрат часу в загальному інтервалі.

**За об'єктом спостереження** диференціюють:

- індивідуальне спостереження (за роботою одного працівника чи однієї машини);

- групове спостереження;

- бригадне спостереження;

- багатостаттне спостереження (за одним працівником, який обслуговує кілька установок);

- маршрутне спостереження (за одним працівником, який пересувається, або за кількома, які працюють на досить великій відстані один від одного);

- пікетне спостереження (на одному місці за об'єктами, що рухаються повз спостерігача).

**За способом реєстрації витрат робочого часу** спостереження розрізняють:

- візуальне спостереження за допомогою найпростіших приладів (годинник, секундомір);

- за допомогою приладів, що фіксують початок і кінець окремих витрат під наглядом працівника (відеокамера тощо);

– самофотографування (фіксація витрат робочого часу самим працівником).

**За способом запису результатів** спостереження методи вивчення витрат робочого часу поділяють на:

– цифровий (фіксація в числах часу початку і закінчення кожного елемента робочого процесу);

– графічний (зображення витрат часу у формі відрізків на спеціально підготовленій матриці, де по вертикалі розписані всі види витрат часу, а по горизонталі – години робочої зміни);

– фото-, кіно- і відеозйомка;

– осцилографічний (у формі осцилограм – кривої, що зображує параметри деякого коливального процесу);

– комбінований.

Варто детальніше розглянути методи вивчення витрат робочого часу за першою класифікацією, щоб мати уявлення про ситуації, в яких слід використовувати той чи інший метод, і про сценарій їх проведення.

Так, **фотографія робочого часу** проводиться для досягнення таких цілей:

– вивчення складу, послідовності і тривалості всіх витрат робочого часу;

– складання фактичного балансу робочого часу, виявлення причин недоцільної втрати часу;

– оцінка ступеня завантаженості працівника і обладнання протягом зміни;

– отримання замірів для нормування того чи іншого елемента робочого процесу;

– складання *нормативного балансу робочого часу*.

Фотографія робочого часу потрібна, коли необхідно отримати детальну інформацію про всі без винятку витрати робочого часу протягом робочої зміни або робочого дня. Виокремлюють також **фотографію робочого процесу** – коли тривалість робочого процесу не співпадає з тривалістю робочої зміни. Фотографія робочого процесу вважається складнішою, тому що вона означає спостереження не тільки за діяльністю робітника, але й за перебігом технологічного процесу – відповідно, потребує більшого обсягу фіксації параметрів.

## Тема 11

Залежно від потреб виробництва проводять індивідуальну, групову, бригадну фотографію або самофотографію.

Для всіх видів фотографії можна сформулювати типові етапи [дет. див.: 3, с. 90-100]:

1) підготовка до спостереження (складання плану, визначення цілі і засобів спостереження, ознайомлення спостерігача з робочим процесом, вибір робочого місця для спостереження, розкладання робочого процесу на операції);

2) проведення спостереження (перевірка підготовленості робочого місця за 20 хвилин до початку зміни, заповнення відомостей про працівника, обладнання та ін., фіксація замірів на бланку);

3) обробка результатів спостереження – має проводитись одразу після спостереження (включає розрахунок сумарної тривалості кожної окремої операції, визначення частки окремих витрат часу (часу оперативної роботи, перерв, підготовчо-завершального етапі та ін.) в часі зміни; складання фактичного балансу робочого часу; далі слідує розробка заходів для зменшення витрат);

4) етап аналізу і висновків (складання нормативного балансу робочого часу на основі вилучення з фактичного балансу всіх зайвих витрат; розрахунок коефіцієнту зайнятості працівника протягом зміни і коефіцієнтів витрат робочого часу – наприклад, коефіцієнту оперативної роботи і сумарного коефіцієнту витрат робочого часу (див. напр., формули 11.1. 11.2 [за: 3])); розрахунок узагальнюючих показників: коефіцієнту ущільнення робочого дня і коефіцієнтів збільшення продуктивності праці за рахунок видалення витрат часу).

$$K_{\text{опер}} = \frac{t_{\text{осн}} + t_{\text{доп}}}{t_{\text{зм}}} \times 100\% \quad (11.1),$$

де  $K_{\text{опер}}$  - коефіцієнт оперативної роботи;

$t_{\text{осн}}$  – час основної роботи;

$t_{\text{доп}}$  – час, витрачений на допоміжну роботу;

$t_{\text{зм}}$  – час робочої зміни.

$$K_{втр} = \frac{t_{орг-тех} + t_{дисц}}{t_{зм}} \times 100\% \quad (11.2),$$

де  $K_{втр}$  - сумарний коефіцієнт втрат робочого часу;

$t_{орг-тех}$  – втрати часу з організаційно-технічних причин;

$t_{дисц}$  – втрати часу через порушення дисципліни працівника;

$t_{зм}$  – час робочої зміни.

Подумайте, як по аналогії розрахувати коефіцієнт втрат робочого часу з вини працівника, коефіцієнт втрат часу через організаційно-технічних причин. Як за цією ж схемою розрахувати коефіцієнт зайнятості працівника, якщо “зайнятість” охоплює час продуктивної роботи і час на регламентовані перерви? Розпишіть цю формулу до елементів першого, і другого.

**! генеруй ідею !**

**Хронометраж** – це менш об’ємний і точний вид спостереження, оскільки призначений для вивчення окремої операції або окремих повторюваних елементів робочого процесу. Його найчастіше використовують для розробки нормативів витрат часу на основну й допоміжну роботу, на підготовчо-завершальний етап. Хронометраж проводиться в кілька етапів:

- 1) розкладання робочого процесу на елементи;
- 2) спостереження і вимірювання тривалості всіх потрібних елементів;
- 3) обробка результатів спостереження для встановлення середньої тривалості елемента;
- 4) аналіз і внесення раціональних змін до структури робочого процесу;
- 5) узагальнення матеріалів для встановлення норми часу.

Хронометраж проводять шляхом замірів часу безперервно від початку і закінчення операції за допомогою двохстрілочного

## Тема 11

секундоміра. Може використовуватись суцільне або вибіркове спостереження.

Оскільки хронометраж не передбачає спостереження за всім робочим процесом, важливо *правильно обрати час* для його проведення. Воно обирається згідно кривої працездатності – в період стійкої працездатності. Крім того, час проведення хронометражу має бути не меншим за 25% часу робочої зміни [дет. див.: 3, с. 105-116].

**Фотохронометраж** – це комбіноване спостереження, в процесі якого виконується фіксація всіх елементів робочого часу, а також вибіркова фіксація окремих, повторюваних, циклічних елементів операцій. Час на повторювані елементи операцій визначається в результаті хронометражу, а тривалість і послідовність самих операцій – за посередництвом фотографії робочого процесу або робочої зміни.

У результаті фотохронометражного спостереження отримують баланс робочого часу і хронометражні ряди для проектування структури окремих операцій. Як правило, забезпечують таке спостереження два спостерігачі.

**Метод моментних спостережень** є найменш трудомістким з усіх методів вивчення витрат робочого часу. Але й результати його менш точні. Тому він має обмежену сферу застосування – як отримання попередніх даних для визначення необхідності проведення фотографії робочого часу, як перевірка ритмічності виробництва, як база для складання загального уявлення про використання робочого часу і необхідність впровадження технічно обґрунтованих норм або перегляду існуючих норм праці. Сутність методу полягає у фіксації не тривалості кожної операції чи їх елементів протягом зміни, а окремих моментів робочої зміни на предмет того, чим зайнятий в цей момент працівник: виконує основну роботу чи ні, зайнятий підготовчо-завершальним етапом чи ні і т.д.

Надійність методу моментних спостережень забезпечується дотриманням таких умов:

1) кількість моментів спостереження має бути достатньо великою для достовірності;

2) спостереження повинні бути випадковими, неочікуваними і досить короткими, щоб зафіксувати тільки один елемент роботи;

3) сумарна тривалість спостережень повинна забезпечити охопити всіх без винятку операцій – тому спостереження, як правило, триває всю зміну.

Для зручності швидкої фіксації моментів використовується графічний метод, за якого кожен момент позначається крапкою у відповідному стовпчику таблиці на бланку спостережень (див. табл. 11.1).

*Таблиця 11.1*

### **Форма для реєстрації витрат робочого часу методом моментних спостережень**

Витрати робочого часу	Результати спостережень	Кількість моментів	
		Сума	Частка від загальної

Послідовність етапів проведення методу моментних спостережень подібна до сценарію проведення фотографування робочого процесу.

Загалом, нормування праці – це багатоаспектна діяльність, яка включає в себе:

- вивчення передових методів праці;
- аналіз виробничого процесу, розподілу його на елементи;
- проектування складу, регламенту і послідовності виконання технічного і трудового процесу;
- наукове обґрунтування можливих варіантів роботи, яка нормується;
- визначення величини норм праці, розрахунок норм та їх реалізація;
- вибір оптимального варіанту технології, прийомів і методів праці, систем обслуговування робочих місць, режимів праці та відпочинку [дет. див.: 3, с. 100-105].

*Питання для самоконтролю*

1. У чому полягає значення нормування праці? Яке його місце в системі управління персоналом?
2. Охарактеризуйте сучасний стан вітчизняної сфери нормування праці. Які групи проблем у ній можна виокремити?
3. У чому полягає сутність аналітичного, укрупненого та сумарного досвідно-статистичного методів встановлення норм праці?
4. Порівняйте досвідно-статистичні і технічно обґрунтовані норми праці за сутністю і значенням для виробництва.
5. Які інші класифікації норм праці використовуються в менеджменті?
6. На які показники поділяються витрати робочого часу?
7. У чому полягає сутність фотографії як методу вивчення витрат робочого часу? Які різновиди фотографії вам відомі?
8. Як витрати робочого часу вивчаються за допомогою хронометражу? У чому його відмінність від фотографії?
9. Як проводиться фотохронометраж?
10. У чому особливості методу моментних спостережень за витратами робочого часу? Як він проводиться?



## **Тема 12. Організація діяльності служби управління персоналом**

Робота з персоналом здійснюється спеціалізованим функціональним підрозділом підприємства – кадровою службою. Слід зазначити, що в сучасній літературі, а також у практиці діяльності різних організацій для позначення підрозділу, що забезпечує виконання певного кола функцій з управління людськими ресурсами підприємства, використовуються різні назви: відділ кадрів, служба кадрів, відділ з роботи з персоналом, служба управління персоналом тощо.

Роль служби управління персоналом в апараті управління безупинно росте, і особливо це стосується пострадянського простору, де увага до цих служб посилюється необхідністю переорієнтації з виконання тільки функції обліку персоналу на весь спектр роботи з трудовим колективом. Для того, щоб це зробити, необхідно чітко уявляти актуальні функції і оптимальну структуру служби управління персоналом, вимоги до її працівників, а також принципи і методи оцінки ефективності її функціонування.

### ***1. Функції і структура служби управління персоналом.***

Особливості тієї чи іншої організації визначають особливості організаційної структури системи управління персоналом. Варіанти видозмін підрозділів кадрової служби можуть залежати від її розміру та від можливостей організації (у першу чергу – фінансових) сформувати той чи інший структурний підрозділ. Крім того, важливу роль тут відіграє досягнутий методичний і кадровий потенціал.

У будь-якому випадку, незалежно від особливостей організації, склад функцій системи управління персоналом залишається незмінним. Змінюється тільки трудомісткість їх виконання. Якщо персонал організації невеликий і відповідно незначною є трудомісткість функцій системи управління трудовим колективом, то виконання окремих завдань може бути доручене конкретному спеціалісту, а не підрозділу. Окремі

функції можуть передаватись у компетенцію підрозділу бухгалтерії тощо [дет. див., напр.: 42]. Зрештою, сьогодні служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної платні, відділу охорони праці і техніки безпеки.

**Функції** управління персоналом можна визначити як окремі види управлінської діяльності, спрямованої на виконання загальноорганізаційних завдань і досягнення поставлених цілей. *Загальні* функції управління персоналом відбивають окремі стадії процесу управління персоналом (формування, стабілізацію, розвиток) і включають конкретні технології забезпечення їх складових. *Конкретні* функції погоджують загальні функції з діяльністю підрозділів і посадових осіб.

Функції управління персоналом розділені між лінійними керівниками й службою управління персоналом. Лінійні керівники беруть участь у наборі персоналу, його оцінці, навчанні, забезпечують умови для високопродуктивної праці й використання компетенції працівника. Однак у всіх цих процедурах вони погоджують свої рішення і дії з працівниками служби управління персоналом: наприклад, при прийнятті на роботу нового працівника визначають відповідність його кандидатури вимогам законодавства і документації організації і т.п.

Служба управління персоналом повинна бути організатором і координатором всієї роботи з кадрами. Вона повинна забезпечувати надання консультативної й методичної допомоги лінійним керівникам, здійснювати контроль за реалізацією кадрової політики в структурних підрозділах, здійснювати нагляд за оплатою праці, медичним обслуговуванням працівників, соціально-психологічним кліматом, соціальним захистом працівників [див. також: 80, с. 141-144].

**Структура** служби управління персоналом багато в чому визначається розмірами організації, формою організаційної структури, особливостями продукції, фінансовими можливостями, трудовим потенціалом, кадровою політикою.

У великих організаціях створюються служби управління персоналом, до яких може входити: відділ кадрів, на який покладені функції обліку, відділ прийому й звільнення

## ***Організація діяльності служби управління персоналом***

працівників; відділ професійного навчання кадрів, відділ оцінки персоналу, юридичний відділ, відділ соціального розвитку, відділ інформатизації управління персоналом, відділ роботи з громадськими організаціями тощо.

У *невеликих* організаціях, де служби управління персоналом відсутні, їхні функції виконують переважно лінійні керівники, а координуючу і консультативну діяльність з кадрових питань можуть також реалізовувати одна-дві особи, які повинні мати універсальну підготовку в області кадрової роботи.

У більшості організацій різними видами кадрової роботи зайняті багато підрозділів: відділ праці й заробітної плати, плановий відділ, відділ охорони праці й техніки безпеки й ін. при цьому функція відділу кадрів в основному зводиться до оформлення наймання й звільнення робочої сили, ведення діловодства. Така роз'єднаність структурних підрозділів знижує ефективність роботи з кадрами, не дозволяє комплексно вирішувати завдання ефективного використання персоналу.

Тому в ряді організацій формуються структури управління персоналом, що поєднують під єдиним керівництвом заступника директора з управління персоналом і всі підрозділи, що мають відношення до роботи з кадрами.

У великих організаціях у складі служб управління персоналом є економісти праці, психологи, фізіологи, соціологи, інженери з охорони праці й техніки безпеки, інженери з організації й нормування праці, інспектори з кадрів.

До працівника служби управління персоналом пред'являються високі морально-психологічні вимоги, оскільки він покликаний виконувати роль морального еталона, зразка для наслідування в дотриманні соціальних і етичних норм трудового колективу.

Якщо працівникові не цікаві проблеми й переживання іншої людини, якщо він ігнорує її думку, прохання, бажання, не враховує настроїв, абсолютизує власну точку зору, схильний до найбільш строгих мір покарання, то така людина небажана в кадровій службі. Адже більше 70% робочого часу кадровиків займають безпосередні контакти з людьми, і 95% всіх функціональних обов'язків керівника кадрової служби потребує

## Тема 12

знання психології людини. Тому провідну роль у необхідних знаннях і вміннях відіграють соціально-психологічні знання.

На жаль, далеко не кожна служба управління персоналом пострадянського зразку може ефективно виконувати весь спектр своїх функцій. Це є великою проблемою сьогодення, вирішення якої потребує, в першу чергу, забезпечення достатнього рівня кваліфікації і набору компетенцій працівників кадрових служб.

### **2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників служб управління персоналом.**

Виконання основних функцій служби управління персоналом потребує залучення до цього підрозділу фахівців із різноманітними компетенціями: спеціалістів із психології, соціології, економіки, спеціалістів у галузі трудових відносин, методів ділової оцінки і навчання, аналітиків робіт, вербувальників персоналу у навчальних закладах і “хедхантерів”, консультантів із планування кар’єри тощо. Управління людьми часто потребує також високої кваліфікації. Так, у п’ятиста найбільших компаній і корпораціях США більше 30 % спеціалістів, зайнятих кадровою роботою, мають найбільш високий рівень освіти – диплом магістра і доктора наук.

Зрештою, кількісний та якісний склад служб управління персоналом визначається організаційно-штатними структурами і статутом організації.

При визначенні якісного складу кадрових служб необхідно враховувати назви посад, передбачених для цієї служби. Зверніться до Національного класифікатора професій і складіть перелік посад, призначених для служби управління персоналом.

**! генеруй ідею !**

Як демонструють В.Травін і В.Дятлов [дет. див.: 71, с. 142-143], до компетенції працівників служби управління персоналом висувається комплекс вимог. Так, вони зобов’язані:

– *знати*: трудове законодавство, методичні, нормативні та інші матеріали, які відносяться до особового складу; основи

## **Організація діяльності служби управління персоналом**

педагогіки, соціології і психології праці, передовий закордонний і вітчизняний досвід у галузі управління персоналом;

– *володіти*: сучасними методами відбору, оцінки, навчання й переміщення, адаптації і стимулювання персоналу; виконання профорієнтаційних функцій кадрової роботи та ін.;

– *мати*: ясне уявлення про перспективу розвитку свого підприємства, кон'юнктуру ринку праці, про основи наукової організації праці, виробництва й управління; здібності до навчання, розвитку та постійного оновлення професійних знань; бажання й вміння реалізації творчого підходу до провадження технологій управління персоналом.

На малих підприємствах, де кадрова служба як окремий самостійний підрозділ не існує і її функції виконують один-два працівники, вимоги до їх компетенції дещо інші. Вони повинні мати універсальну підготовку з питань кадрової роботи, щоб виконувати відповідні обов'язки. Менеджер з персоналу має бути провідником кадрової і соціальної політики організації, соціальним лідером і моральним еталоном колективу, мати виражену направленість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів розв'язання, підтримувати почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

Головний менеджер в організації, що відповідає за людські ресурси – функціональний керівник служби управління персоналом – є повноправним членом команди вищого керівництва організації, до обов'язків якого входить:

– пропонувати концепції та стратегії, які дають можливість створювати, розвивати та постійно регулювати довгострокові програми в галузі людських ресурсів, такі як Концепція управління персоналом, Програма компенсацій, Система додаткових фінансових заохочувань, Програма розвитку персоналу, Програма взаємовідносин на робочому місці, Програма управління продуктивністю та ефективністю тощо;

– стежити за узгодженістю програм у галузі людських ресурсів з організаційною ідеологією, місією і корпоративною культурою;

## **Тема 12**

---

– бути проінформованим про теперішні й майбутні, внутрішні й зовнішні для організації події і проблеми, що виникають, та розуміти їх потенційний вплив на робітників;

– відстоювати перед вищим керівництвом найбільш ефективні і привабливі для колективу стратегії використання людських ресурсів та ін. [див. також: 36, с. 68-69],

Отже, служби управління персоналом повинні бути укомплектовані фахівцями, здатними успішно виконувати широкий спектр завдань підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність його роботи. Закордонний досвід показує, що керівник служби управління персоналом наділений широкими повноваженнями, є членом правління підприємства й активно впливає на його політику.

Діяльність працівників служби управління персоналом регламентується посадовими інструкціями, розробленими відповідно до Національного класифікатора професій [47] і Довідника кваліфікаційних характеристик [20] і затвердженими керівником підприємства.

### **3. Оцінка ефективності діяльності служби управління персоналом.**

Працювати ефективно – означає домагатися більших результатів при менших витратах грошей, часу, зусиль. А оцінити ефективність діяльності служби управління персоналом в кілька разів складніше, ніж оцінити ефективність роботи інших трудових колективів – адже *ефективність роботи служби управління персоналом визначається в першу чергу ефективністю роботи самого персоналу*. Для того, щоб судити, наскільки система управління персоналом ефективна, необхідно виробити методіку оцінки, що дозволяє визначити дійсну ситуацію менеджменту персоналу, виявити слабкі місця й дати рекомендації для її поліпшення.

Оцінка ефективності діяльності служби управління персоналом ґрунтується, насамперед, на інформації про працівників: про процес просування по службі, про їх професійні, кваліфікаційні, вікові характеристики, медичні і психологічні параметри, про продуктивність і новаторську активність.

## ***Організація діяльності служби управління персоналом***

Оцінка повинна здійснюватися протягом усіх стадій управлінської діяльності. Вона тісно пов'язана з іншими етапами процесу управління і своїми результатами здатна спонукати керівника вносити в нього необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування безперервного зворотного зв'язку.

Також варто зазначити, що при оцінці ефективності діяльності служби управління персоналом треба враховувати витрати на досягнення цих цілей. Реальна ефективність діяльності служби управління персоналом може бути визначена тільки із зіставлення ступеня реалізації цілей з витраченими на це засобами. Необхідно оцінювати ефективність управління персоналом за результатами роботи всієї організації.

Дж.Іванцевич і А.Лобанов, підкреслюючи, що “оцінка ефективності управління персоналом – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства”, визначають необхідність оцінки ефективності управління персоналом для того, щоб:

- поліпшити функціонування управління персоналом через забезпечення їх засобами вирішення питань про те, коли необхідно припинити, а коли посилити яку-небудь діяльність;

- визначити вплив з боку різних працівників і менеджерів нижчої ланки на ефективність управління персоналом [26, с. 274-292].

Оцінка ефективності діяльності служби управління персоналом не є самоціллю: вона виступає потужним важелем зростання продуктивності діяльності організації в цілому, її конкурентоспроможності і престижу. Для цього необхідно знати, як вона повинна здійснюватися, у якому співвідношенні перебуває з іншими етапами управлінського циклу, яким, нарешті, є її психологічний зміст.

Дуже часто керівники компаній розглядають роботу з персоналом крізь призму кошторисного планування: цим, звичайно, треба займатися, але при необхідності на цьому завжди можна заощадити. Управління персоналом, як і будь-яка

## Тема 12

---

інша робота в компанії, прямо або побічно в остаточному підсумку впливає на продукт компанії, відносини із клієнтами й фінансові результати. І завдання служби управління персоналом – не тільки впливати на результати роботи компанії в потрібному напрямку, але й із цифрами в руках показати вищому керівництву компанії ефект від своєї роботи.

Для вимірювання соціальної та економічної ефективності діяльності служби управління персоналом існують десятки показників: різні показники вартості, часу, якості або задоволеності зовнішніх і внутрішніх клієнтів.

Оцінка звичайно відбувається шляхом порівняння показників на початку і в кінці звітного періоду. Не менш важливо мати можливість порівняти свої показники з іншими компаніями. Мірою розвитку ринків звичайно з'являються широкі можливості для одержання такого роду інформації.

Методи оцінки ефективності діяльності служби управління персоналом включають: 1) **кількісні методи** (бальний, коефіцієнтний, метод рангового порядку, метод парних порівнянь, система графічного профілю і т.д.); 2) **якісні (описові) методи** (система усних і письмових характеристик, метод еталону, матричний метод, метод групової дискусії); 3) **комбіновані методи** (тестування, метод стимулюючих оцінок тощо).

В основі оцінки можуть лежати різні критерії. Так, в економічній літературі є тенденція розділяти критерії оцінки ефективності діяльності служби управління персоналом на економічні і психологічні, економічні і соціальні тощо. При цьому *психологічними* критеріями є: задоволеність колективу, мотивація персоналу, самооцінка колективу, авторитет менеджменту. До критеріїв *економічної* ефективності відносять: дієвість, економічність, продуктивність, якість, нововведення, прибутковість. З іншого боку, виокремлюють об'єктивні і суб'єктивні критерії оцінки ефективності управління персоналом [див., напр.: 78, с. 395-396].

Розглянемо окремі групи показників ефективності діяльності служби управління персоналом.



### **1). Група економічних показників:**

*а) доходи й прибуток на одного співробітника.* Показники доходів і прибутку на одного співробітника характеризують продуктивність праці в компанії і відображають внесок “усередненого” співробітника в спільні результати роботи;

*б) частка винагороди в загальних витратах* – цей показник характеризує вартість залученого персоналу й значимість управління винагородою для прибутковості компанії. Більш високі значення показника, в порівнянні з компаніями одного профілю й розміру – якщо воно не пов’язане із принциповими розходженнями в кадровій політиці – може говорити про нижчу ефективність компанії;

*в) частка витрат на персонал у загальних витратах підприємства.* Показник частки витрат на персонал не повинен перевищувати прибуток підприємства.

А.Браверман і А.Саулін [8] для всебічної оцінки ефективності діяльності соціально-економічного об’єкта пропонують об’єднати найбільш значимі економічні показники в один інтегральний.

### **2). Група соціальних показників:**

*а) частка преміальних виплат у заробітній платі* – показник частки преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання в системі винагороди і ступінь задоволеності працівників від поваги до їхніх зусиль;

*б) частка соціальних компенсацій на підприємстві по відношенню до загальноприйнятих норм* – частка соціальних компенсацій характеризується наявністю необхідного пакету компенсацій (заробітна плата, відпустка, лікарняні, тощо).

### **3). Група організаційних показників:**

*а) співвідношення кількості співробітників компанії на одного співробітника кадрового підрозділу* – показник характеризує забезпеченість кадровими ресурсами функцій керування персоналом;

*б) загальна й незмушена плинність персоналу* – показник загальної плинності відображає динаміку персоналу в компанії й рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення співробітників за власною

## Тема 12

ініціативою (незмушену плинність). Показник незмушеної плинності побічно характеризує задоволеність співробітників роботою в компанії й здатність компанії втримувати персонал;

в) *відсутність на роботі* – показник відсутності на роботі характеризує рівень втрат робочого часу через відсутність співробітника на робочому місці через хворобу або інші причини, за винятком оплачуваної відпустки. Нарівні із плинністю може побічно характеризувати ступінь задоволеності персоналу роботою в компанії [дет. див.: 30, с. 54-55].

Відібрані показники є досить узагальненими. Конкретне значення кожного з них залежить від багатьох причин, і розглядати його необхідно разом з іншими показниками, що доповнюють або деталізують його. Наприклад, щоб виважено судити про плинність, треба мати показники плинності за різними категоріями персоналу, підрозділами, стажем роботи і т.д.

Як вам відомо, показники оцінки **економічної** ефективності також включають: ефективність ресурсну і ефективність витратну, рентабельність, окупність капіталовкладень, співвідношення зростання заробітної платні і продуктивності праці, частку адміністративно-господарчих витрат у загальній сумі витрат організації; **соціальної** – ступінь виконання замовлень споживачів, частку продажів підприємства на ринку, своєчасність і повноту виконання замовлення, надання додаткових послуг, післяпродажний сервіс, частку рішень, прийнятих з пропозицій виконавців тощо. Продемонструйте на прикладах, як ці показники виправдовуються при оцінці ефективності системи управління персоналом.

... час для роздумів ...

### Питання для самоконтролю

1. Які функції має виконувати служба управління персоналом?
2. Які існують варіанти структури і підпорядкованості служби управління персоналом?

## ***Організація діяльності служби управління персоналом***

3. З яких посад, згідно Національного класифікатора професій, може складатись структура служби управління персоналом?
4. Які професійно-кваліфікаційні вимоги висуваються до працівника служби управління персоналом у великій організації? на малому підприємстві?
5. На якій інформації ґрунтується оцінка ефективності діяльності служби управління персоналом?
6. Які групи методів включає оцінка ефективності діяльності служби управління персоналом?
7. Які економічні показники оцінки ефективності діяльності кадрової служби зазвичай використовуються?
8. Як оцінюється соціальна ефективність діяльності служби управління персоналом?
9. Які існують організаційні показники оцінки ефективності роботи кадрової служби?

## Тема 13. Управління персоналом в умовах кризи організації

**напруж  
пам'ять!**

Пригадайте, що ви знаєте про управління організацією в ситуації кризи. Що таке криза? Які загальні настанови і принципи кризового менеджменту вам відомі?

### *1. Світоглядне підґрунтя кризового управління персоналом організації.*

Криза в управлінні персоналом – це будь-яка аномалія, що стосується засад підтримки нормальних трудових відносин. Однак не можна абсолютизувати негативне значення кризи, адже вона є не тільки завершенням чогось, але й початком трансформації до нового стану. Криза (з грецької “krisis” – поворотний пункт, результат) – це тяжкий перехідний стан; різкий, крутий перелом у чомусь; гостре ускладнення в якійсь сфері; тяжке становище, обумовлене тими чи іншими несподіваними обставинами чи таке, що характеризується значними змінами.

Кризою для організації можуть стати такі події:

- загроза банкрутства;
- зупинка виробництва чи її загроза;
- страйк персоналу чи його загроза;
- загроза терористичного акту;
- витік значущої конфіденційної інформації;
- серйозний нещасний випадок, що супроводжується фатальним результатом чи пораненнями або обмежує здатність організації функціонувати;
- втрата значущого споживача чи ринку тощо [дет. див.: 90, с. 195-196].

Потрапляючи в кризову ситуацію, підприємство зазвичай стикається з чисельністю проблем, але це не означає, що криза – це якась випадковість, якої можна запобігати протягом всього існування організації. **Кризові ситуації відчують рано чи пізно всі організації.** Важливо пам'ятати, що криза нерідко має і зворотній бік, який полягає в нових можливостях для

організації. Так, кризове становище підприємства може спричинити оновлення складу персоналу чи керівників або методів управління, що дає можливість покращення й удосконалення управління організацією в цілому.

Отже, можна сказати, що **основними цілями кризового управління персоналом** виступають:

- 1) прогнозування криз;
- 2) швидке конструктивне завершення розгортання кризової ситуації;
- 3) обмеження збитку;
- 4) відновлення довіри до організації;
- 5) намагання використати кризову ситуацію на свою користь [див. також: 92; 107].

Слід звернути увагу на те, що тут свідомо використовується термін “*кризове управління*”, а не “*антикризове*”. Адже антикризове управління передбачає тільки боротьбу з кризою, а кризове управління – це більш широке поняття, що включає в себе як боротьбу з кризою, так і використання нових можливостей, які відкриває кризова ситуація.

Враховуючи необхідність управління як кризами, так і новими можливостями, що відкриваються під час них, все більша кількість американських компаній запровадила посади “**менеджерів із проблем**” (“issues managers”) [дет. див.: 90, с. 196-197]. Їхньою основною задачею є допомога організації у виявленні та розв’язанні її проблем – політичних, економічних, соціальних із провідною метою збереження й посилення позитивного іміджу організації.

*Управління проблемами включає такі елементи:*

- 1) передбачення проблем, що насуваються (горизонт передбачення має складати півтора – три роки, планування повинно бути передкризовим, а не кризовим чи післякризовим);
- 2) селективна ідентифікація проблем (організація може й повинна сфокусувати зусилля одночасно на п’яти – десяти пріоритетних проблемах);
- 3) паралельна робота з уразливістю і можливостями компанії одночасно (адже вихід одного продукту з ринку вивільнює ресурси для нового, можливо виграшного, продукту, вихід якого варто готувати);

4) переважно зовнішня орієнтація пошуку проблем і можливостей організації;

5) орієнтація на стратегічні цілі організації (проблемне управління орієнтується не стільки на передбачення криз, скільки на досягнення стратегічних цілей – прибутковості, певної позиції на ринку, визначеного масштабу операцій);

6) графік дій (після ідентифікації проблем і ранжування їх за ступенем значущості розробляються й пропонуються стратегія, програма та графік дій із розв'язання проблем);

7) робота з топ-менеджментом (управління проблемами повинно спиратися на вище керівництво, адже персональні санкції представника вищої ланки мають критичне значення для ведення проблемного управління в компанії) [див. про це також: 140].

### *2. Загальні принципи управління підприємством у кризових ситуаціях.*

Навіть у ситуації відносної стабільності кожна організація повинна мати ефективний план розв'язання кризової ситуації. Організація завжди повинна мати команду людей, які можуть при необхідності зібратися разом як **команда управління кризою**. Така команда повинна включати керівників функціональних підсистем і очолюватися відповідальним директором – чим більш високого рівня, тим краще, адже особистість і авторитет людини, яка відповідає за управління кризою, виступають заспокоюючими факторами для персоналу в ситуації кризи.

Можна визначити основні **десять кроків у процесі підготовки до можливої кризи**.

Перший крок – це виявлення потенційних проблем, які можуть стати кризою. Після цього необхідною є ідентифікація джерела кризи, можливо, не пов'язаного з проблемою.

Другий крок – визначення можливої реакції на основі складання кризового плану та створення команди управління кризою, про яку вже йшлося вище.

Третій полягає в ідентифікації ключових аудиторій і в підготовці комунікацій, націлених на ці аудиторії під час перших днів кризи. Реакція в перші часи розгортання кризової

## ***Управління персоналом в умовах кризи організації***

ситуації є надзвичайно важливою і може визначити потенційність чи неможливість успішного розв'язання кризи.

Змістом четвертого кроку є визначення точки управління кризою. Це може бути центральний або регіональний офіс, що обумовлено концентрацією основних ресурсів компанії на тому чи іншому рівні. В одних організаціях це головний офіс, в інших – навпаки – служби підрозділів.

П'ятий крок полягає у визначенні дублерів для ключового штату. Адже в конкретний момент потрібна людина може виявитися хворою або довго бути відсутньою з причини відрядження тощо. Тому система замін повинна бути надійною для будь-яких потрясінь.

Шостий крок також постає превентивним і полягає в попередній розробці та підготовці процедур на випадок надзвичайних обставин методом моделювання.

Далі слідує сьомий крок – персональна підготовка всіх осіб, потенційно цікавих пресі та засобам масової інформації, до роботи з ними в кризовій ситуації.

Восьмий крок – створення системи легкої досяжності вищих менеджерів головного офісу як для власного персоналу, так і зацікавлених сторонніх суб'єктів (партнерів, постачальників, клієнтів, засобів масової інформації, представників преси).

Змістом дев'ятого кроку постає надання детальних інструкцій із управління кризою всім, хто потенційно до нього залучений. Ці люди повинні володіти точкою зору та позицією компанії з найважливіших проблем, а також списком домашніх телефонів потенційних менеджерів кризи.

І останній, десятий крок – це підготовка підтримки прес-офісу, служб відносин із споживачами, управління персоналом, а також консультантів. Адже значні кризи привертають широкомасштабну й негайну увагу засобів масової інформації.

Це ті основні кроки, які мають бути здійснені ще в стані стабільності організації, для передбачення, попередження та розробки плану діяльності до того, як настане кризова ситуацію [див. також: 108; 114].

**Коли ж криза вже вибухнула, команда управління кризою повинна здійснити такі заходи:**

1) підготовка й випуск заяви, яка представляє факти про події, що сталися, такими, як вони відомі, та надання його власному персоналу і засобам масової інформації;

2) надання свіжої інформації по ходу розвитку ситуації: факти в кризовій ситуації не можна замовчувати або викривляти, оскільки, якщо правда стане відома з іншого джерела, довіра до організації впаде необернено;

3) надання в кризових умовах найшвидших засобів комунікації (електронної пошти, факсу) для поширення інформації як у зовнішньому середовищі, так і всередині організації;

4) надання достатньої кількості каналів для запитання інформації ззовні, з використанням додаткових ліній зв'язку.

Імовірність і сила розгортання негативних явищ в організації під час кризи значною мірою залежать від того, чи виникнуть **другорядні проблеми**, чи керівництву організації та команді управління кризою вдасться їх владнати. До таких другорядних відносяться: несподіваність, нестача інформації, ескалація подій (або поширення кризи), втрата контролю, зростання уваги ззовні, параліч свідомості, паніка [дет. див.: 90, с. 198-202].

Існують дві крайнощі в поведінці вищого керівництва в ситуації кризи. Одні роблять вигляд, що нічого не трапилось і те, що відбулося – не їх обов'язок у будь-якому випадку. Тому вони намагаються продовжувати робити те, що так чи інакше розглядалося як їх робота. Насправді *кризова для підприємства ситуація – це справа кожного*, і будь-який відповідальний менеджер повинен заспокоїти та підбадьорити аудиторію. Інші менеджери стають в оборонну позицію, відступаючи за барикади і відмовляючись щось говорити і навіть приймаючи агресивну позу. Така позиція відвертає від організації тих, чия прихильність необхідна організації в кризі як ніколи.

### **3. Принципи роботи з персоналом у кризових для організації умовах.**

Існує два **принципових підходи до підвищення чи збереження рівня конкурентноздатності персоналу в кризових ситуаціях**. Перший – ліквідація наявних недоліків у структурі організації, які перешкоджають підвищенню



конкурентноздатності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, знаходить свою реалізацію в реорганізації, пов'язаній із усуненням підрозділів чи окремих працівників, що “не вписуються” в стратегію виведення підприємства з кризи. Другий – пошук унікальних рис підприємства, які створюють привабливий для споживачів образ.

Враховуючи обидва ці підходи, можна назвати перший принцип роботи з персоналом в кризових для організації умовах – **принцип оптимізації кадрового потенціалу**. Реорганізація, пов'язана зі скороченням персоналу, – звичайна практика на підприємстві в умовах кризи. Однак вона може бути як ефективною, так і неефективною.

*Неефективна практика реорганізації* персоналу зазвичай включає заходи, результати яких мають негативне значення:

- реалізація програм добровільного звільнення персоналу, в тому числі виходу на пенсію літніх працівників, – спричинює ризик втрати кваліфікованих кадрів, без яких організація не зможе нормально функціонувати;

- механічне скорочення або тимчасове звільнення з роботи певної частини працівників у всіх підрозділах – обумовлює нерівномірний розподіл робочої сили на ділянках;

- надмірно різке і велике скорочення персоналу – може викликати необхідність повернення працівників на колишні робочі місця або наймання інших працівників, і, як наслідок, конфлікти і підривання авторитету керівництва;

- розміщення по робочих місцях замість звільнених працівників тих, хто залишився, в надії на те, що вони здобудуть необхідні навички практичної діяльності – спричинює лише короточасний успіх;

- запровадження жорсткої регламентації та строгої звітності перед вищим керівництвом замість широкого залучення співробітників до розробки й реалізації конкретних заходів із виходу з кризи – призводить до відчуження колективу від кризового менеджера й до зниження мотивації до праці;

- поетапне відправлення працівників у неоплачувану відпустку – спричинює погіршення психологічної атмосфери в трудовому колективі та зниження продуктивності праці.

## Тема 13

*Натомість ефективною при реорганізації є така практика:*

- при проведенні скорочень варто враховувати взаємозалежність структурних елементів організаційної структури та здійснювати подальші заходи для стабілізації нової організаційної структури і психологічної підтримки персоналу;
- скорочення рівнів в організаційній структурі управління, а не робочих місць, зміцнення кадрового резерву для вищої ланки керівництва;
- не можна захоплюватися масштабними скороченнями, варто прагнути укріпити кадрову структуру, яка найбільшою мірою відповідає сформованій ситуації та плану фінансового оздоровлення, що користується підтримкою колективу;
- періодично здійснювати переоцінку кадрової структури підприємства;
- здійснювати децентралізацію структури управління, делегуючи необхідні повноваження і забезпечуючи максимальну гнучкість при розробці управлінських рішень як на стратегічному, так і на оперативному рівні;
- віддавати перевагу командній роботі, формуючи команди як між відділами, так і в рамках одного підрозділу підприємства;
- ідентифікувати та зберігати ядро кадрового потенціалу підприємства.

Не варто залишати без уваги і наступні принципи управління персоналом у кризових умовах, тому що, спираючись на дані принципи у своєму управлінні, керівник може уникнути втрат цінних кадрів і зібрати значний трудовий потенціал співробітників свого підприємства.

Другий принцип – **принцип формування унікального кадрового потенціалу** кризового підприємства.

Третій – **принцип орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу** підприємства – це ядро утворюють сукупні здібності працівників організації, необхідні для того, щоб вибирати, виконувати та координувати дії, які забезпечують організації стратегічні переваги на ринках товарів, послуг і знань .

Четвертий – **принцип комплементарності управлінських ролей у кризовій ситуації** [дет. див.: 75, с. 195-198].

## ***Управління персоналом в умовах кризи організації***

Ці чотири *основні* принципи деталізуються і доповнюються *допоміжними* принципами управління персоналом в кризових для організації умовах:

- 1) принцип управління кризою як процесом;
- 2) принцип одночасної роботи зі слабкими рисами і можливостями компанії;
- 3) принцип необхідності передбачення те селективної ідентифікації пріоритетних проблем;
- 4) принцип визначальної ролі вищої ланки керівництва в управлінні кризою;
- 5) принцип централізації комунікацій і їх спрямованості на конкретні цільові групи в ситуації кризи;
- 6) принцип співробітництва з засобами масової інформації;
- 7) принцип поєднання гнучкої реакції на розвиток подій із чіткими орієнтирами в принципових питаннях;
- 8) принцип орієнтації на найгірший варіант розгортання кризової ситуації та розробки плану для нього;
- 9) принцип оперативності реагування на зміни, особливо в перші дні кризи;
- 10) принцип відкритості, правдивості і швидкого розповсюдження інформації.

### ***4. Методи управління персоналом в умовах кризи.***

В кризовій для підприємства ситуації здійснювати повноцінне управління персоналом в усьому багатстві процесів і технологій неможливо, адже всі зусилля і час менеджерів спрямовуються на обмеження і подолання самої кризи. Тому основні три стадії: формування, стабілізації і розвитку персоналу – найчастіше обмежуються лише кількома методами. Необхідність їх застосування диктується або бажанням забезпечити підприємство від загибелі, або потребою використання нових позитивних можливостей, що відкриває криза.

Методи **формування персоналу** в умовах кризи обмежуються комплексним методом **експрес-рекрутингу**. Сутність експрес-рекрутингу полягає в проведенні відповідних заходів із пошуку, відбору та найму, що забезпечують набір на

## Тема 13

підприємство потрібної кількості та якості персоналу в мінімально можливий термін.

На відміну від класичного набору персоналу, експрес-рекрутинг орієнтований ще й на закріплення на підприємстві запрошених в оперативному порядку робітників на більш-менш тривалій період. Особливо це обумовлюється високими фінансовими витратами на організацію експрес-рекрутингу та прагненням керівництва компенсувати їх за рахунок стабілізації персоналу. Експрес-рекрутинг складається з пошуку і відбору персоналу.

Основними *особливостями*, що відрізняють прискорений **пошук** персоналу від традиційного, є:

- істотне скорочення часу пошуку (як правило, кілька днів);
- оперативний перегляд критеріїв пошуку;
- залучення до пошуку додаткового персоналу;
- завчасна підготовка необхідної документації та додаткових робочих місць;
- використання максимально можливої кількості інформаційних каналів для збирання та розповсюдження відомостей про потенційних кандидатів;
- пошук по всіх доступних джерелах залучення персоналу;
- активне й гнучке використання внутрішніх резервів наявного персоналу [дет. див.: 17, с. 100].

Зважаючи на ці особливості, корисно сформулювати низку рекомендацій-порад менеджерам для оптимізації проведення прискореного пошуку персоналу. Спробуйте це зробити зараз.

**! генеруй ідею !**

Другий етап експрес-рекрутингу, який слідує після пошуку кандидатів, – етап прискореного **відбору** персоналу. Він складається зі співбесіди, тестування чи випробування та наради з прийняття кінцевого рішення по кандидатах.

Прискорений відбір не передбачає проведення повторної співбесіди з усіма кандидатами – лише при необхідності з деякими. У зв'язку з цим ефективність його може здатися сумнівною. Щоб запобігти цьому, є один спосіб – розширення

складу учасників цих заходів, що повною мірою відповідає одному з найважливіших принципів відбору персоналу: “Чим більше людей, думці яких ви довіряєте, особисто поспілкується з претендентом, тим об’єктивнішою та, як наслідок, безпомилковою буде оцінка переваг даного претендента”. У зв’язку з цим доцільною є така послідовність операцій:

1) провести з кандидатами, щодо яких думка остаточно не сформувалася, додаткову співбесіду;

2) провести професійне тестування кандидатів, допущених до наступного етапу, за результатами якого прийняти рішення.

Стадія **стабілізації** персоналу представлена в ситуації кризи методом **експрес-адаптації**.

Експрес-адаптація робітника до умов нового робочого місця представляє собою одне з найскладніших явищ, оскільки, по-перше, передбачає подвійну (професійну та соціальну) адаптацію, по-друге, – прямо пов’язана зі здійсненням в найкоротші строки, обумовлені кризою.

Експрес-адаптація робітника в часовому контексті – це відносно нетривалий етап початкової стадії його діяльності на підприємстві. Залежно від конкретних обставин, тривалість цього етапу складає від трьох до шести місяців (на відміну від звичайної адаптації – від дев’яти до п’ятнадцяти місяців).

У зв’язку з усім зазначеним, єдиною гарантією якісної та своєчасної експрес-адаптації постає належна її організація. Організаційне забезпечення експрес адаптації містить:

– комплексну оцінку професійних і особистісних властивостей робітника, сукупність яких визначає його реальний, резервний, професійний та особистісний потенціал;

– розробку адаптаційної програми, яка враховує, поряд із потенціалом робітника, його поточне та перспективне службове призначення;

– реалізацію адаптаційної програми, що передбачає систематичний облік і контроль результатів її виконання працівником, а також у необхідних випадках надання робітнику допомоги для забезпечення більш повної та своєчасної реалізації зазначеної програми;

## Тема 13

---

– підведення результатів експрес-адаптації по етапах і в цілому [дет. див.: 17, с. 143].

Якщо у відповідності до трудового договору новому прийнятому співробітнику призначено випробний термін (від трьох до шести місяців, що відповідає й тривалості періоду професійно-соціальної експрес-адаптації), то на момент його закінчення безпосередній начальник працівника повинен підготувати відзив про проходження даним робітником випробного терміну. Це документ, в якому відбивається коротка комплексна характеристика робітника за результатами випробного терміну.

У цілому, етап експрес-адаптації є відправною точкою для **розвитку** персоналу в ситуації кризи, що представлений методом **експрес-тренінгу**. На основі програми адаптації розробляються щомісячні плани тренінгу персоналу.

Тренінг персоналу – не що інше, як система навчання робітників організації з метою набуття й наступного вдосконалювання їх професійних властивостей, які забезпечують досягнення співробітниками найвищої ефективності в процесі щоденної діяльності.

Можна визначити такі цілі професійної підготовки різних категорій працівників у рамках експрес-тренінгу персоналу:

1) для нових прийнятих працівників – підвищення кваліфікації до рівня вимог, що впливають з особливостей організації та специфіки змісту діяльності підприємства;

2) для робітників, які підлягають переміщенню на інші посади (робочі місця) в межах підприємства – розвиток службово-професійної кар'єри з урахуванням поточного та перспективного призначення працівника та виходячи з об'єктивної оцінки його особистісного потенціалу;

3) для керівного складу організації – бізнес-консультування з питань діяльності організація в умовах кризи, що відноситься до компетенції відповідних осіб;

4) незалежно від категорії – досягнення співробітниками підприємства найвищої ефективності в процесі повсякденної кризової діяльності [дет. див.: 17, с. 150].

## ***Управління персоналом в умовах кризи організації***

Інколи окреслених трьох методів управління персоналом може бути недостатньо ані для подолання ситуації кризи, ані для використання її позитивних наслідків. Задумайтесь над тим, який ще інструментарій управління персоналом є досяжним і корисним у кризових умовах.

**... час для роздумів ...**

### ***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає сутність кризи? Що може бути кризою в менеджменті організації?
2. Чи може організація ніколи не відчувати кризових періодів?
3. Як співвідносяться поняття “кризове управління персоналом” і “антикризове управління персоналом”?
4. Коли створюється команда управління кризою і з кого вона складається?
5. Які кроки необхідно здійснити в процесі підготовки організації до можливої кризи?
6. Які дії має зробити команда управління кризою, коли кризова ситуація все ж настала?
7. Які другорядні проблеми можуть ускладнювати управління організацією в ситуації кризи?
8. Охарактеризуйте, на які принципи має спиратись управління персоналом в умовах кризи організації.
9. Чому в умовах кризи використовується досить обмежений арсенал методів управління персоналом?
10. У чому полягає сутність експрес-рекрутингу?
11. Охарактеризуйте метод експрес-адаптації.
12. У чому специфіка експрес-тренінгу як методу розвитку персоналу?

## МОДУЛЬ 2 ПРОЦЕДУРИ І ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

### Тема 14. Формування персоналу

Стадія формування персоналу включає в себе послідовність процесів від вивчення потреби організації в працівниках на фоні аналізу ринку праці і ймовірних змін оточення – до укладення трудових договорів з обраними претендентами на посади і початку адаптації працівників. Таким чином, у технологічному плані в цій стадії привертають увагу дві різноманітні складові: прогнозно-планувальна (яка включає прогнозування й планування потреби в персоналі та можливостей її забезпечення) і безпосередньо комплектувальна (що складається з пошуку претендентів, їх оцінки і відбору).

#### *1. Прогнозування й планування потреби в персоналі.*

**Прогнозування** – це теоретично обґрунтоване передбачення, оцінка можливих шляхів розвитку, наслідків тих або інших рішень. **Планування** ж – це розробка послідовності дій, що дозволяє досягти бажаного і завершується прийняттям управлінського рішення з приводу стратегії і тактики діяльності. Однак, незважаючи на такі відмінності, у процесі визначення потреби в персоналі ці процеси тісно взаємопов'язані. Прогнозування зазвичай передує плануванню потреби в персоналі, адже створює перші “ескізи” бачення майбутнього стану. Прогнозування потреби в персоналі базується на основі аналізу прогнозів попиту і пропозиції для визначення перспективної недостачі чи надлишку трудових ресурсів. Головним завданням прогнозування є встановлення впливу тенденцій розвитку ринку на зміну потреби в персоналі. З іншого боку, прогноз, який не продовжується створенням плану дій, дає слабкі прикладні рекомендації для діяльності, а тому мало цінний в управлінні. План і прогноз доповнюють один одного. При цьому прогноз виступає як фактор, що орієнтує



існуючу організацію на можливості розвитку в майбутньому, а прогнозування – як інструмент розробки планів.

Тому процеси прогнозування і планування потреби в персоналі повинні реалізовуватись у певному комплексі, який може трактуватись як **оцінка** потреби в персоналі.

Розрізняють якісну і кількісну оцінку потреби в персоналі.

**Кількісна оцінка** потреби в персоналі покликана відповісти на запитання “скільки?” – “яка кількість працівників потрібна буде організації в певний момент часу?”. Кількісна оцінка потреби в персоналі ґрунтується на аналізі передбачуваної організаційної структури (рівні управління, кількість підрозділів, розподіл відповідальності), вимог технології виробництва (форма організації спільної діяльності виконавців), маркетингового плану (план введення в лад підприємства, поетапність розгортання виробництва), а також на прогнозі зміни кількісних характеристик персоналу (з урахуванням, наприклад, зміни технології). При цьому, безумовно, важливою є інформація про кількість заповнених вакансій.

**Якісна оцінка** потреби в персоналі – спроба відповісти на запитання “хто?” – тобто фахівці якого профілю і якої кваліфікації будуть потрібні організації через визначений час? Це більш складний вид прогнозу, оскільки слідом за аналізом, аналогічним для цілей кількісної оцінки, повинні враховуватися ціннісні орієнтації, рівень культури й освіти, професійні навички й уміння персоналу, необхідного організації. Особливу складність представляє оцінка потреби в управлінському персоналі. У цьому випадку необхідно врахувати, як мінімум, можливості персоналу визначати раціональні оперативні і стратегічні цілі функціонування підприємства і здійснювати формування оптимальних управлінських рішень, що забезпечують досягнення цих цілей [76, с. 177-179].

З іншого боку, розрізняють також оцінку основної і допоміжної потреби в персоналі. **Основна потреба** в персоналі – це певна кількість працівників визначеної професії, спеціальності і рівня кваліфікації, яка обов’язково буде потрібна організації в конкретний період часу – вже сьогодні для цього є однозначні симптоми. Відповідно **допоміжна потреба** в персоналі – це певна кількість працівників визначеної професії,

## Тема 14

спеціальності і рівня кваліфікації, яка може знадобитись підприємству за умови настання тих чи інших обставин (виникнення нових технологій, загострення конкурентної боротьби, збільшення кола споживачів) [дет. див.: 71, с. 41-42].

Подумайте, які ще різновиди потреби в персоналі та форми її оцінки доцільно виокремлювати на цій прогнозно-планувальній підстаді формування персоналу.

**! генеруй ідею !**

Оцінка потреби в персоналі має й інший бік – прогнозування і планування джерел і засобів її забезпечення. Тому вона обов'язково включає **аналіз ринку праці**, головним чином на рівні регіону. У ході цього аналізу необхідно зібрати і проаналізувати інформацію про:

- основні професійно-вікові групи;
- регіональний ринок професій;
- рівні оплати праці по категоріях;
- рівні зайнятості по категоріях;
- навчальні заклади, що випускають і здійснюють перепідготовку фахівців;
- демографічну ситуацію і демографічний прогноз;
- національні й культурні особливості жителів регіону [див. також: 76, с. 180-181].

### ***2. Джерела набору кандидатів на роботу в організацію.***

У цьому процесі поєднуються технології пошуку і добору персоналу, адже їх досить важко відділити один від одного.

Перш ніж приймати рішення про підбір нових співробітників, доцільно визначити, чи всі інші засоби використані в організації. До них відносяться:

- понаднормова робота, підвищення інтенсивності і збільшення змістовної навантаженості праці;
- структурна реорганізація чи реорганізація використання нових схем виробництва;
- тимчасове наймання працівників;
- залучення спеціалізованих організацій для здійснення деяких видів діяльності.

Володіючи інформацією про стратегію організації, її структуру, основні напрями діяльності й організаційну культуру, служба персоналу може почати пошук і добір необхідних працівників. Розрізняють внутрішні і зовнішні **джерела комплектування організації персоналом**. При цьому в більшості випадків **внутрішні джерела** є пріоритетними. Тому, якщо звільнилась та чи інша посада, в першу чергу треба проаналізувати, чи не можна підвищити до неї когось із власних працівників, адже людина, яка вже працює в організації і знає її специфіку, може принести їй більше користі на вищій посаді.

У відповідності до пріоритетності внутрішніх джерел комплектування персоналу в ряді країн, наприклад у Японії, з появою вакансій в апараті управління прийнято спочатку оголошувати внутрішній конкурс на заміщення посади з числа своїх співробітників і тільки потім, у випадку негативних результатів, запрошувати до участі в конкурсі фахівців зі сторони. Вважається, що це поліпшує моральний клімат у колективі, зміцнює віру співробітників у свою організацію. При роботі з резервом у всіх великих підприємствах існують так називані *матриці переміщень*, у яких знаходиться висвітлення дійсного положення кожного керівника, його можливі переміщення і ступінь готовності до заняття наступної посади (готовий зайняти негайно через рік, через два роки, але для цього необхідно підвищення кваліфікації у визначених сферах тощо).

Деякі французькі організації внутрішнє джерело набору персоналу використовують у трьох випадках:

- при прагненні до формування мінімальної чисельності персоналу;
- при перерозподілі персоналу;
- при переміщенні персоналу (звільнення людини, що знаходилась на певному рівні ієрархії, компенсується підвищенням на сходинку персоналу з нижчих рівнів).

Найпоширенішими *методами набору персоналу з внутрішнього джерела* є такі:

- 1) внутрішній конкурс (результатом якого стає переведення працівника на іншу, найчастіше вищу, посаду);
- 2) виконання кількох професій одним працівником;

3) ротація (переміщення керівників) – є дуже ефективною для деяких організацій, що особливо знаходяться в стадії інтенсивного зростання [дет. див.: 76, с. 189-190].

Якщо серед власного персоналу не знайшлося потрібної людини для заміщення тієї чи іншої посади або якщо відповідні переміщення означатимуть зниження ефективності діяльності організації, доцільно перейти до пошуку в інших джерелах. Однак перш, ніж звернутись безпосередньо до зовнішніх джерел пошуку персоналу, варто пошукати претендента серед **найближчого оточення власних працівників** – їх родичів і знайомих. Перевага цього джерела в тому, що людина, яка буде зарахована на роботу з рекомендації вже працюючої там особи, нестиме перед нею моральну відповідальність за якість своєї праці і відповідність вимогам робочого місця й адміністрації.

До **зовнішніх джерел** комплектування персоналу відноситься вся кількість людей, здатних працювати в організації, але не працюючих у ній в даний момент. Серед них можуть бути як люди, з якими керівники організації і працівники служби персоналу раніш зустрічалися з питання працевлаштування (з так званого *списку очікування*), так і фахівці, з якими подібні зустрічі ще мають бути.

Найпоширенішими зовнішніми джерелами персоналу є: державні центри зайнятості, комерційні агентства з підбору персоналу, самостійний пошук через засоби масової інформації [дет. див.: 76, с. 190-192].

Багато організацій використовують місцеві центри зайнятості як джерело для наймання людей. Ці служби можуть допомогти знайти не занадто кваліфікований персонал (для простої, рутинної роботи, можливо, що вимагає неповної зайнятості). Використання цього джерела не потребує грошових вкладень, однак обмежує можливості підбору висококваліфікованого працівника.

Тому якщо організація не дуже обмежена фінансово в питанні пошуку персоналу, менеджери звертаються до комерційних кадрових агентств – це дозволяє заощадити час і уникнути труднощів при пошуку кваліфікованого персоналу.

Багато серйозних підприємств віддають перевагу самостійному пошуку через засоби масової інформації: пресу,

радіо та телебачення, Інтернет тощо. У цьому випадку розрізняють **активний і пасивний пошук персоналу**.

При пасивному пошуку кандидатів посадові особи, які відповідають за нього, зайняті переважно збиранням і первісним аналізом даних про кандидатів. Активний пошук кандидатів, навпаки, ґрунтується на пріоритетному розповсюдженні вимог до кандидатів. Кожна зі стратегій має свої переваги та недоліки, проте з урахуванням малої тривалості пошукової кампанії доцільно зробити наголос на активній стратегії пошуку кандидатів. На відміну від пасивної, її характеризують більш високі витрати на початковому етапі, які поступово знижуються; відносно невисока трудомісткість; більш висока гнучкість, але складніша технологічність. Специфіка активної пошукової стратегії полягає в більш високому ступені керованості процесу пошуку персоналу та в мінімізації часового інтервалу між моментами відправки інформації з вимогами та отриманням на неї перших відгуків. У результаті можливим стає проведення пошукової кампанії за 3-5 днів.

Винятково важливе значення для успіху прискороного пошуку персоналу має **визначення вимог до кандидатів**:

– їх не повинно бути занадто багато чи дуже мало (оптимально – 4-6 параметрів, що характеризують професійні та особистісні властивості кандидатів);

– обов'язковим є попереднє ранжування вимог;

– при перевірці кандидата на відповідність вимогам має бути забезпечена максимальна об'єктивність і простота.

Усі вище описані джерела залучення і форми пошуку персоналу відрізняються за критерієм фінансових витрат, що дуже важливо враховувати при здійсненні вибору. Подумайте над цим: які форми і джерела є дешевшим, які дорожчими? Як можна поєднати дві переваги в одній формі: і високу ефективність, і низькі витрати?

... час для роздумів ...

### 3. Суб'єкти набору персоналу.

Вибір того чи іншого джерела та форми пошуку нового персоналу часто залежить від того, хто бере участь у цьому процесі. Двома основними групами суб'єктів, що забезпечують цей процес, є менеджери служби управління персоналом і лінійні керівники, під чие керівництво безпосередньо потрібні нові співробітники.

Важливо, що при проектуванні процедур прийому і здійсненні самого набору менеджери з персоналу працюють у тісному контакті з лінійними керівниками. При цьому перші виконують здебільшого консультуючу функцію, а другі – функцію прийняття рішень.

Так, за *постановку задач прийому* працівників на роботу відповідають лінійні керівники, але для цього їм потрібна обґрунтована консультація менеджерів із персоналу із питань стану ринку трудових ресурсів.

*Рішення про джерела набору* ухвалюють лінійні керівники, вони ж детермінують політику компанії у відношенні набору. Але необхідною є консультація з боку менеджерів служби управління персоналом про можливий статус кандидата на підприємстві у випадку його прийому на роботу.

На окремих етапах суб'єкти набору персоналу міняються ролями. Так, лінійні керівники консультують менеджерів із персоналу щодо можливих і пріоритетних *критеріїв та методів відбору* працівників, проте рішення про вибір того чи іншого методу приймають менеджери з персоналу.

На кінцевому етапі набору, яким є визначення його *ефективності*, провідну роль відіграють менеджери з персоналу, які мають можливість і функціональний обов'язок відслідковувати актуальні тенденції, нові методи і принципи оцінки ефективності.

Іноколи може бути прийняте рішення про **тимчасове наймання персоналу**. У цьому підході немає нічого нового для тих організацій, що змінюють обсяги своєї діяльності сезонно, – добираючи персонал у міру збільшення обсягів діяльності. Для оптимізації такого процесу тимчасового наймання створюються кадрові агентства, що спеціалізуються на підборі таких співробітників. Як правило, подібний персонал знаходиться під

особливою увагою агентства, що орієнтоване на забезпечення максимальної зайнятості таких співробітників. Існують також форми, коли подібні співробітники включаються в штат кадрової компанії, яка у свою чергу здає їх ніби в оренду конкретному підприємству на сезон збільшення роботи. Складність організації такої роботи полягає в тому, що кадрова компанія повинна працювати з підприємствами, піки потреби в персоналі яких не збігаються, а розподілені за часом. Крім того, тимчасовий набір персоналу, крім своєї основної мети – забезпечення організації людьми на визначений період, може бути прекрасним способом перевірки тимчасово найнятих працівників з метою можливого продовження співробітництва з ними на довгостроковій основі.

#### **4. Процедура оцінки кандидатів при прийомі на роботу.**

Як правило, до прийняття організацією рішення про прийом на роботу кандидат повинен пройти кілька кроків добору: 1) попередню відбіркову бесіду з перевіркою рекомендацій і послужного списку; 2) заповнення бланку заяви; 3) бесіду (інтерв'ю) з найму; 4) тестування. В окремих випадках ці етапи можуть бути доповнені професійним випробуванням, медичним оглядом тощо. Завершується процедура прийняття рішення про прийом претендента на роботу [дет. див.: 71, с. 66-97].

**Попередня відбіркова бесіда** може проводитися різними способами. Для деяких видів діяльності переважно, щоб кандидати приходили на майбутнє місце роботи, тоді її може проводити лінійний менеджер, в інших випадках – її проводить фахівець відділу кадрів. Основна мета бесіди – оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистісних властивостей. Для ефективної роботи менеджерам і фахівцям доцільно використовувати загальну систему правил оцінки кандидата на цьому етапі.

Інформація з **рекомендаційних листів** чи бесід з людьми, яких кандидат назвав як рекомендувачів, може дозволити уточнити, що конкретно і з яким успіхом кандидат робив на попередніх місцях роботи, навчання, проживання. Однак недоцільно звертатися за рекомендаціями в організацію, в якій працює кандидат. Це може сприяти поширенню інформації, в

## Тема 14

якій кандидат не зацікавлений, і навряд чи дасть достовірну інформацію для менеджера з персоналу. Доцільно звертатися за рекомендаціями *на місяць попередньої роботи*, якщо термін звільнення перевищує один рік, а також до колег з інших організацій, професійних товариств, з якими кандидат взаємодіяв з ділових питань.

Претенденти, що успішно пройшли попередню бесіду, повинні **заповнити спеціальний бланк заяви й анкети**.

Кількість пунктів анкети повинна бути мінімальною, і вони повинні запитувати інформацію, що найбільше з'ясовує продуктивність майбутньої роботи претендента. Інформація може стосуватися минулої роботи, складу розуму, ситуацій, з якими приходилося зіштовхуватися, але так, щоб на їхній основі можна було б провести стандартизовану оцінку претендента. Питання анкети повинні бути нейтральні і припускати будь-які можливі відповіді, включаючи можливість відмови від відповіді. Пункти повинні впливати один з іншого.

Далі проводиться більш детальна **бесіда з найму**. Є кілька основних типів бесіди з найму:

– *формалізовані* – бесіди носять трохи обмежений характер, одержувана інформація не дає широкого уявлення про заявника, хід бесіди не може бути пристосований до особливостей кандидата, звужує можливості одержання інформації;

– *слабоформалізовані* – заздалегідь готуються тільки основні питання, що дає можливість включати й інші, незаплановані питання, гнучко змінюючи хід бесіди. Інтерв'юер повинен бути краще підготовлений, щоб мати можливість фіксувати реакції кандидатів, вибирати зі спектра можливі саме ті питання, що у даний момент заслуговують на більшу увагу;

– *неформалізовані* – заздалегідь готується лише список тем, що повинні бути порушені.

**Тестування** – це джерело інформації, що може дати зведення про професійні здібності й уміння кандидата, описати як потенційні установки, орієнтації людини, так і ті конкретні способи діяльності, якими вона фактично володіє. Тестування може дозволити сформулювати думку про здатність кандидата до професійного і посадового росту, специфіку мотивації, особливості індивідуального стилю діяльності.



Тестування – це процедура виявлення, вивчення та оцінки тих чи інших характеристик людини, її знань, умінь і навичок у певній сфері діяльності за результатами виконання стандартизованих завдань. У свою чергу, психологічне тестування має на меті виявлення, вивчення та оцінку певних особистісних характеристик кандидата.

Не відміну від тестування, **випробування** (яке не є обов'язковим і може призначатись як додатковий метод порівняння кандидатів або при важливості оцінки їх практичних навичок) передбачає комплексне практичне завдання, яке самостійно виконує кандидат. Зміст даного завдання повинен бути тісно пов'язаний із передбачуваною діяльністю кандидата.

До складання, перевірки та оцінки завдання мають бути залучені найкомпетентніші спеціалісти підприємства, що забезпечить максимальну об'єктивність результатів його виконання. Загальні вимоги до виконання та оцінки комплексного практичного випробування можуть бути такими:

- ясність оціночних критеріїв і системи їх обліку;
- жорстке обмеження в часі;
- письмове оформлення результатів виконання завдання;
- чіткість формулювання завдань, які складають сутність випробування;
- використання для обробки та оцінки результатів випробування комбінованих методів, які передбачають участь і людини, і комп'ютера [дет. див. також: 80, с. 216-217].

**Медичний огляд** проводиться, як правило, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я кандидатів.

Зрештою, описана процедура дає підстави для об'єктивного порівняння кандидатів і ухвалення комплексно обґрунтованого рішення.

### **5. Методи оцінки персоналу при прийомі на роботу.**

Аналіз процедури відбору претендентів на вакансію дає можливість конкретизувати найбільш популярні методи оцінки персоналу. До них відносяться:

- *комплексна критерійна оцінка персоналу*, для якої характерне використання великої кількості різних методів і

## Тема 14

обов'язкове оцінювання тих самих критеріїв у різних ситуаціях, що дозволяє істотно підвищити прогностичність і точність оцінки. До комплексу такої методики, яка ще отримала назву “assessment centre” (центр оцінювання) входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій і т.д. [80, с. 218];

– *тести на профпридатність*, метою яких є оцінка психофізіологічних властивостей людини, умінь виконувати певну діяльність. Зазвичай використовуються тести, певним чином схожі на роботу, що кандидат має бути виконувати;

– *загальні тести здібностей* – оцінка загального рівня розвитку й окремих особливостей мислення, уваги, пам'яті й інших вищих психічних функцій. Вони особливо інформативні при оцінці рівня здатності до навчання;

– *біографічні тести і вивчення біографії* – основними аспекти аналізу при цьому є: сімейні відносини, характер освіти, фізичний розвиток, головні потреби й інтереси, особливості інтелекту, товарицькість;

– *особистісні тести*, або психодіагностичні тести для оцінки рівня розвитку окремих особистісних властивостей, що оцінюють скоріше схильність людини до певного типу поведінки і потенційні можливості;

– *рекомендації* – крім безпосереднього їх змісту, важливо звернути увагу на те, звідки надаються рекомендації, і на те, як вони оформлені. Відомі і солідні компанії особливо вимогливі до оформлення такого роду документів – для одержання рекомендації необхідна інформація від безпосереднього керівника тієї людини, якій дана рекомендація подається;

– *інтерв'ю або бесіда* (в різноманітних формах);

**напруж  
пам'ять!**

(Пригадайте, чим відрізняється бесіда від інтерв'ю і які їх форми вам відомі з курсу соціології тощо.)

Описані методи оцінки можна вважати традиційними. Крім них, все частіше використовуються різні нові, нетрадиційні методи, наприклад, детектор брехні, оцінка психологічного стресового показника, тести на чесність відношення до чогонебудь; алкогольні і наркотичні тести; деякі види психоаналізу з

метою виявлення майстерності кандидатів для можливої роботи в їхніх організаціях та ін. Зрештою, для менеджера з ентузіазмом у цій справі припустима широка **творчість**, обмеженнями для якої можуть бути хіба що фінансові витрати організації і терпіння претендентів на роботу.

Спробуйте прямо зараз: активізуйте свій творчий потенціал і придумайте кілька нових методів оцінки претендентів на вакансію.

**! генеруй ідею !**

### *Питання для самоконтролю*

1. Як співвідносяться прогнозування і планування потреби в персоналі?
2. Розкрийте зміст якісної і кількісної оцінки потреби в персоналі, її значення на етапі формування трудового колективу.
3. Охарактеризуйте оцінку основної і допоміжної потреби в персоналі.
4. З якою метою на стадії формування персоналу проводиться аналіз ринку праці?
5. Перерахуйте джерела набору кандидатів на роботу в організацію в порядку їх пріоритетності.
6. Що відноситься до внутрішніх джерел комплектування персоналу? Які їх переваги і недоліки?
7. Що відноситься до зовнішніх джерел комплектування персоналу? Які їх переваги і недоліки?
9. Назвіть правила визначення вимог до кандидатів.
10. В яких процедурах набору на роботу беруть участь менеджери з персоналу? лінійні керівники? Яким чином забезпечується їх співпраця?
11. Розкрийте алгоритм оцінки кандидатів при прийомі на роботу.
12. Які методи оцінки персоналу використовуються при відборі претендентів на вакансії?

## Тема 15. Маркетинг персоналу

Розглянуті в попередній темі прогнозування й планування потреби в персоналі і пов'язаний із ними аналіз ринку праці на концептуальному і стратегічному рівнях знаходять вираження в системі маркетингу персоналу. Справедливо говорять, “початок – половина справи”. Визначення потреби в персоналі і аналіз ринку праці – це початкові етапи формування персоналу, а їх концептуальне й стратегічне підґрунтя – виходить, *початок початків*. Цим зумовлений окремий інтерес до конкретизації теоретичних засад маркетингу персоналу.

### 1. Сутність маркетингу персоналу і його місце в системі менеджменту організації.

┌-----┐ Пригадайте, що таке маркетинг –  
┌ **напруж** ─┐ безвідносно управління персоналом. З яких  
┌ **пам'ять!** ─┐ елементів складається маркетингова  
└-----┘ діяльність? Якими інструментами оперує?

Маркетинг персоналу – це вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами. Ці ресурси утворюють стратегічний потенціал, за допомогою якого можливе виконання конкретних цільових завдань [дет. див.: 73, с. 185].

В існуючих **підходах** до визначення змісту завдань маркетингу персоналу слід вирізнити два основні.

Перший підхід передбачає розгляд задач маркетингу персоналу у *широкому* сенсі. Тут розуміється певна філософія і стратегія управління людськими ресурсами. Персонал розглядається як клієнти організації.

Другий передбачає тлумачення маркетингу в більш *вузькому* сенсі – як особливу функцію служби управління персоналом. Ця функція спрямована на виявлення і покриття потреби підприємства в кадрових ресурсах.

Відповідно до цих підходів маркетинг персоналу є складовою, з одного боку, системи управління персоналом, з іншого, – системи маркетингової діяльності організації. **Як**

складова загальної маркетингової діяльності, маркетинг персоналу розгортається в таких аспектах:

- маркетинг як основний принцип управління, орієнтованого на ринок;

- маркетинг як метод систематизованого пошуку рішень: через використання сучасних методів дослідження ринку формується база даних як для стратегічних, так і для оперативних рішень;

- маркетинг як засіб досягнення конкурентних переваг: орієнтована на потреби продуктова політика і цілеспрямована комунікативна політика забезпечують презентацію на ринку власної організації як конкурентноспроможної і привабливої.

**Як складова системи управління персоналом**, маркетинг персоналу охоплює такі види діяльності:

- аналіз ринку трудових ресурсів і прогнозування його кон'юнктури, проведення його сегментування тощо;

- забезпечення взаємозв'язку із зовнішніми джерелами залучення персоналу;

- аналіз трудового потенціалу організації і рівня його використання;

- прогнозування і планування потреби в персоналі;

- формування ринкових стратегій управління персоналом;

- комунікаційна діяльність;

- вплив на суб'єктивне сприйняття кандидатами переваг роботи в даній організації;

- управління самою системою маркетингу кадрового забезпечення [дет. див.: 66, с. 64].

Маркетинг персоналу трактує *робоче місце як продукт, який продається на ринку праці*. З цієї точки зору його провідні **функції** можуть бути представлені наступним чином:

- 1) він виступає напрямком стратегічного і оперативного планування персоналу;

- 2) створює інформаційну базу для роботи з персоналом за допомогою методів дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці;

- 3) спрямований на досягнення привабливості роботодавця через комунікації з цільовими групами (сегментами ринку).

Однак такий погляд занадто вузький і однозначний, необхідна актуалізація різних підходів до тлумачення функціонального призначення маркетингу персоналу.

### **2. Функціональне призначення маркетингу персоналу.**

Оскільки маркетинг персоналу – явище неоднозначне, то стосовно визначення його функціонального призначення існує кілька основних підходів, найбільш систематизовано викладених у підручнику В.Слінькова [66, с. 66-67]. Підхід перший: **маркетинг персоналу як філософія бізнесу**, основний зміст якої наступний. В умовах ринкової економіки основні суб'єкти ринку праці – роботодавці – володіють правом власності на засоби виробництва, працівники володіють правом власності на здібність до праці. Поєднання робочої сили із засобами виробництва в умовах ринкової економіки здійснюється у формі їх обміну, можливого при задоволенні потреб, що виражаються у вимогах до умов праці і заробітної плати з боку найнятих робітників, і потреб, що виражаються у вимогах, які пред'являються до кількісного і якісного складу працівників з боку працедавців.

Підхід другий: **маркетинг персоналу кадрового забезпечення як методологія дослідження ринку**. Для оптимального з'єднання робочої сили із засобами виробництва необхідно мати в своєму розпорядженні систему знань про стан ринку праці. Маркетинг робочої сили має в своєму розпорядженні набір прийомів, методів і засобів, що дозволяють відстежувати ситуації, які складаються на ринку праці.

Підхід третій: **маркетинг персоналу як система формування попиту і пропозиції на ринку праці**. Для ефективного поєднання робочої сили із засобами виробництва недостатньо знань про стан ринку праці, необхідна реалізація комплексу заходів, сприяючих формуванню робочої сили і створенню умов для ефективного її використання.

Підхід четвертий: **маркетинг персоналу як система управління ринковою орієнтацією підприємства**, що дозволяє забезпечити збалансованість попиту і пропозиції робочої сили і рентабельну роботу підприємств. Ця система направлена на активізацію ринкової позиції суб'єктів трудових

відносин. За цього підходу маркетинг персоналу постає як вид діяльності, спрямованої на досягнення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією робочої сили з метою задоволення потреб у праці суб'єктів трудових відносин за допомогою обміну і забезпечує рентабельну роботу підприємства і ефективний розвиток суспільства в цілому.

Ці чотири підходи розкривають функціональне призначення маркетингу персоналу, в змістовній площині, яке доцільно доповнити ієрархічним зрізом. В останньому роль маркетингу персоналу необхідно розглядати залежно від економічних суб'єктів ринку праці різних рівнів – при цьому йдеться не тільки про персонал окремої організації, а ширше, про робочу силу на різних рівнях.

### ***3. Рівні реалізації маркетингу персоналу.***

На **загальнонаціональному (державному)** рівні йдеться про маркетинг трудових ресурсів – при цьому його роль полягає в ранній діагностиці з метою попередження майбутніх структурних дисбалансів у сфері зайнятості в масштабах країни. З цієї метою проводяться маркетингові дослідження, спрямовані на виявлення тенденцій формування й розподілу робочої сили між регіонами країни, галузями народного господарства, динаміки змін галузевої професійно-кваліфікаційної структури трудових ресурсів у відповідності до розвитку різних галузей, визначення тенденцій формування вартості робочої сили, які – у свою чергу – мають стати головною частиною планів соціально-економічного розвитку країни.

На **регіональному** рівні роль маркетингу робочої сили полягає в підтримці відповідності попиту і пропозиції робочої сили в конкретних умовах на певній території. На цьому рівні за допомогою маркетингу виконуються такі завдання:

- формування трудового потенціалу, відповідного за своїми кількісними і якісними характеристиками вимогам народного господарства регіону з урахуванням місцевих особливостей менталітету населення;

- забезпечення організацій необхідними працівниками з різних джерел, в тому числі за рахунок міжрегіонального перерозподілу;

– забезпечення ефективної і динамічної діяльності населення (навчання, перепідготовка тощо);

– підтримка регіональної і галузевої професійно-кваліфікаційної збалансованості між структурою робочих місць.

На рівні окремої **організації** роль маркетингу полягає в сприянні ефективному використанню персоналу. Рациональне управління маркетингом персоналу дозволить більш обґрунтовано обирати джерела задоволення потреби в персоналі, ефективніше регулювати попит і пропозицію робочої сили всередині підприємства, залучати працівників, які в найбільшій мірі відповідають вимогам виробництва, причому не тільки за рахунок вищої оплати, але й за рахунок зміцнення іміджу організації.

Внутрішньоорганізаційний маркетинг персоналу зачіпає і рівень окремого **працівника** – на цьому особистісному рівні роль маркетингу персоналу полягає в сприянні самореалізації індивіда, коли він в умовах конкуренції повинен визначити своє положення і місце в суспільстві за рахунок максимальної мобілізації зусиль і здібностей, енергії і ініціативи, набутої компетенції тощо.

У цілому, маркетинг робочої сили дозволяє стати більш інформованими, селективними і результативними по відношенню до всіх суб'єктів. Головна його роль на ринку праці різного масштабу полягає в тому, що він, з одного боку, дозволяє кожному суб'єкту ринкових відносин пристосуватись до ринку, з іншого, – активно впливати на нього, ініціюючи корисні для себе зміни.

У контексті даної теми нас, зрозуміло, найбільше цікавить маркетинг персоналу на рівні окремої організації, деталізація знань про який буде корисною в напрямі визначення принципів маркетингу персоналу та його ситуативних різновидів.

#### ***4. Принципи і форми маркетингу персоналу організації.***

Основні **принципи маркетингу персоналу** вписуються в концепцію, що однією із важливих умов досягнення мети організації виступає чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у процесі професійної діяльності і



забезпечення задоволення цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами. Це такі принципи:

1) *принцип задоволення потреб на ринку праці* – він має дві сторони. З одного боку, ринкова діяльність на ринку праці повинна орієнтуватися на споживачів робочої сили – працедавців, що передбачає виявлення потенційних споживачів, їх можливостей найму і вимог до структури необхідних їм спеціальностей і професій. З іншого боку, ринкова діяльність повинна також бути орієнтована на задоволення потреб найнятих робітників, тобто враховувати вимоги, що пред'являються ними до рівня оплати праці, умов виробництва, режиму роботи і відпочинку;

2) *принцип системності* – означає, що всі види маркетингової діяльності, пов'язані з управлінням персоналом, повинні координуватися і функціонувати синхронно. Це стосується питань фінансування, підготовки і перепідготовки кадрів, стимулювання зайнятості і сприяння працевлаштуванню, соціальної підтримки, заходів регулювання і т.д.;

3) *принцип орієнтації маркетингової діяльності на довгострокову перспективу*: згідно нього, необхідно виробляти найбільш ефективні способи управління і зокрема маркетингу персоналу, розраховані не тільки на успішність в поточній ситуації, але і в перспективі. Реалізація даного принципу передбачає проведення маркетингових досліджень на ринку праці і його прогнозування.

Ці основні принципи маркетингу персоналу повинні реалізовуватись незалежно від його ситуативних форм.

У відповідності до позиції В.Слінькова [66, с. 67-68], **форми** маркетингу персоналу розрізняються залежно від ситуації, що склалася на ринку праці в той чи інший момент, – головним чином, залежно від стану попиту на робочу силу. Основні з цих форм конкретизовані в таблиці 15.1.

## Форми маркетингу персоналу

№ п/п	Стан попиту	Вид маркетингу	Завдання маркетингу
1.	Негативний попит	Конверсійний	Створити попит
2.	Відсутність попиту	Стимулюючий	Стимулювати попит
3.	Потенційний (прихований) попит	Розвиваючий	Розвинути попит
4.	Зниження попиту	Ремаркетинг	Підвищити попит
5.	Попит, що коливається	Синхромаркетинг	Збалансувати
6.	Повний попит	Підтримуючий	Підтримати попит
7.	Надмірний попит	Демаркетинг	Понизити попит
8.	Ірраціональний попит	Контрмаркетинг	Ліквідувати попит

Варто деталізувати головні характеристики кожної з цих форм.

*Конверсійний маркетинг* спрямований на подолання негативного ставлення споживачів до конкретної робочої сили і припускає проведення комплексу заходів на ринку праці: виявлення причини негативного ставлення споживачів до даної здібності до праці, розробка програми з подолання негативного попиту і зі зміни переваг і думок споживачів формуванням іміджу професії.

При нульовому попиті на специфічну робочу силу цільові споживачі в ній не зацікавлені або байдужі до неї. Тому завдання *стимулюючого маркетингу* – відшукати способи зв'язку властивих даній здібності до праці вигод з потребами споживача шляхом створення нових можливостей задоволення потреб споживача, розкриття вигідних умов застосування даної робочої сили, створення заохочувальних умов її споживання.

Завдання *розвиваючого маркетингу* полягає у виявленні, оцінці величини, тенденції розвитку потенційного попиту на конкретну робочу силу і визначенні способів її задоволення.

*Ремаркетинг* пов'язаний з підвищенням якості професійної підготовки працівників певного профілю і кваліфікації і передбачає комплекс відповідних заходів.

*Синхромаркетинг* використовується при непостійному (сезонному) попиті на певну робочу силу і направлений на знаходження робочих місць, попит на яких не співпадає в часі з попитом на задоволення потреб цільових споживачів.

*Підтримуючий маркетинг* спрямований на постійне збереження обсягів попиту на певну робочу силу і передбачає постійне стеження за її якістю і оцінку задоволеності споживачів.

*Демаркетинг* використовується, коли попит на специфічну робочу силу перевищує пропозицію. Він спрямований на тимчасове або постійне зниження попиту на неї різними способами.

*Контрмаркетинг* вживають при небажаному попиті на конкретну специфічну робочу силу, він направлений на обмеження і переорієнтацію споживчого попиту на неї шляхом пропозиції раціональних альтернатив.

Подумайте над цими формами маркетингу персоналу і особливо над шляхами виконання призначення кожної з них: наприклад, за посередництвом яких дій можна досягти зниження попиту в рамках демаркетингу і так далі?

**... час для роздумів ...**

### ***Питання для самоконтролю***

1. У чому полягає сутність маркетингу персоналу?
2. Розкрийте місце маркетингу персоналу в загальній системі менеджменту організації; в підсистемі кадрового менеджменту.

## **Тема 15**

---

3. Які існують підходи до визначення функціонального призначення маркетингу персоналу? Який вам видається найбільш обґрунтованим?
4. На яких рівнях реалізується маркетинг персоналу?
5. Чим відрізняються маркетинг персоналу і маркетинг трудових ресурсів?
6. Назвіть принципи, що мають лежати в основі маркетингу персоналу.
7. Як поєднуються принцип узгодженості стратегії і тактики маркетингової діяльності та принцип орієнтації маркетингу персоналу на довгострокову перспективу?
8. Охарактеризуйте основні форми маркетингу персоналу.
9. Порівняйте між собою демаркетинг і контрмаркетинг: що в них спільного і що відмінного?

## **Тема 16. Профорієнтація, розстановка і адаптація робітників**

Отже, після укладення трудового договору з новим працівником він потрапляє в новий для нього соціально-економічний і культурний простір організації, де від нього вимагають продуктивної роботи. Найчастіше на цьому етапі нового працівника супроводжують незручності і певний психологічний дискомфорт від процесу змін, які говорять про те, що стадія формування персоналу не завершилась. Варто приділити більшу увагу трьом процесам, що відіграють ключову роль в ознайомленні працівника з організацією і з новим місцем роботи, в його входженні до нового простору і нової ролі. Це процеси професійної орієнтації, розстановки і адаптації, які перебігають на межі стадій формування і стабілізації персоналу. Не обов'язково вони повинні здійснюватись у цій послідовності: адже профорієнтація – це цілісна система, окремі елементи якої працівник відчуває на собі ще до приходу на роботу, а з іншими елементами профорієнтаційної роботи він може зустрітись вже на стадії стабілізації чи розвитку. Однак розстановка найчастіше все ж передє адаптації.

### ***1. Суспільна система професійної орієнтації.***

У рамках окремої організації професійна орієнтація персоналу – це діяльність із інтеграції нових працівників до корпоративної культури підприємства і до кола їх нових обов'язків та із ознайомлення їх з самою організацією, їх керівниками і робочими групами. Однак оскільки *орієнтація працівників на конкретну організацію є складовою цілісної системи профорієнтації на суспільному рівні*, то доцільно розпочати саме з останньої.

Суспільна професійна орієнтація являє собою систему соціально-економічних та методико-фізіологічних заходів, спрямованих на забезпечення активного, мобільного і свідомого професійного самовизначення та трудового становлення особистості з урахуванням своїх можливостей та індивідуальних особливостей і кон'юнктури ринку праці для повноцінної

## Тема 16

самореалізації в професійній діяльності [див., напр.: 25, с. 4]. Як зазначено в Положенні про організацію професійної орієнтації населення [60], вона спрямована на досягнення збалансованості між професійними інтересами і можливостями людини та потребами суспільства в конкретних видах професійної діяльності.

Об'єктом професійної орієнтації населення є молодь, яка навчається, зайнята та незайнята населення, вивільнювані працівники і особи з обмеженою працездатністю. В основу профорієнтаційної роботи з населенням покладено такі **принципи**:

- комплексний характер надання населенню профорієнтаційних послуг;
- узгодження інтересів особи й суспільства через ринок праці;
- діяльнісний підхід до визначення професійної придатності;
- рівні можливості отримання профорієнтаційних послуг громадянами України і громадянами іноземних держав, з якими Україна має відповідні угоди, незалежно від місця роботи чи навчання, віку, статі, національності, релігійних переконань;
- доступність професійної та іншої інформації стосовно можливостей вибору чи зміни професії, форм навчання і працевлаштування;
- добровільність і безкоштовність отримання профорієнтаційних послуг усіма групами населення на гарантованому державному рівні;
- конфіденційність та рекомендаційний характер висновків профконсультацій і профвідбору, дотримання працівниками профорієнтаційних служб норм професійної етики.

Система професійної орієнтації населення виконує такі основні **функції** у галузі профорієнтаційних послуг:

- забезпечення безкоштовного надання на гарантованому державою рівні обсягу профорієнтаційних послуг молоді, яка навчається, незайнятому і зайнятому населенню, особам з обмеженою працездатністю;

## ***Профорієнтація, розстановка і адаптація***

– здійснення професійного інформування населення про професії та спеціальності, що мають попит на регіональному ринку праці;

– надання населенню індивідуальних інформаційно-довідкових та професійних консультацій з використанням елементів психологічної підтримки;

– створення умов для розвитку професійно важливих властивостей особистості;

– сприяння професійній адаптації працівників, які вперше працевлаштувались, та громадян, що змінили професію та ін.

Для реалізації цих функцій суб'єкти профорієнтаційної діяльності виконують низку **завдань**:

1) *інформаційно-методичних*: підготовка відповідних нормативних актів, розробка і поширення методичних матеріалів; організація семінарів та конференцій з проблем професійної орієнтації населення; організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, які працюють у галузі професійної орієнтації населення та ін.

2) *оціночно-координаційних*:

– визначення пріоритетних напрямів роботи з професійної орієнтації населення; вивчення стану профорієнтаційної роботи з населенням у регіоні і розробка пропозицій щодо її удосконалення; створення сприятливих умов для розвитку розгалуженої мережі профорієнтаційних підрозділів; атестація спеціалістів з профорієнтації; здійснення досліджень у галузі професійної орієнтації населення та ін.

Ключовими **елементами** системи профорієнтації на суспільному рівні є:

1) *професійне інформування* населення (або профпросвіта), метою якого є організація інформаційного простору, що дозволяє клієнту отримати максимум відомостей про світ професій і спеціальностей, їх ринок у регіоні; що формує уявлення про вимоги того чи іншого фаху до людини, про шляхи й умови професійної підготовки з урахуванням реальних можливостей працевлаштування. У результаті створюються передумови для усвідомленого вибору клієнтом галузі діяльності, професії і способу життя;

2) *професійне консультування* населення, метою якого є надання допомоги клієнту у виборі чи зміні професії чи спеціальності з урахуванням його побажань, наявних вакансій і перспектив працевлаштування;

3) *професійний добір*, який представляє собою систему профдіагностичного обстеження особи, спрямовану на визначення конкретних професій, найбільш придатних для оволодіння ними конкретною особою

4) *професійний відбір* – визначення ступеня придатності особи до окремих видів професійної діяльності згідно нормативних вимог. Якщо попередній етап – це добір на рівні ринку праці, підставою для якого є професійне навчання і підготовка, то тут уже відбувається процес відбору до складу персоналу конкретної організації;

5) *професійна адаптація*.

У більш прикладному плані, на рівні окремої організації, поширеним є виокремлення адаптації в окремий процес, а серед профорієнтації розрізнення професійного інформування, профконсультування і профдобору [див., напр.: 54, с. 289-293].

### **2. Внутрішньоорганізаційна професійна орієнтація.**

Успішно пройшовши етап відбору на певну посаду в конкретну організацію, особистість підпадає під вплив дещо специфічної складової системи суспільної профорієнтації – орієнтації на конкретну організацію. В її рамках розрізняють загальну і спеціальну професійну орієнтацію.

**Загальну профорієнтацію**, як зазначає Ф.Хміль [80, с. 219-220], зазвичай здійснює керівник служби управління персоналом. Її змістом є ознайомлення працівника з організацією, особливостями її виробничої діяльності, умовами праці, правилами внутрішнього розпорядку, перспективами кар'єрного зростання та іншими елементами корпоративної культури. Нового працівника знайомлять з порядком і формами стимулювання праці, умовами преміювання тощо, з порядком надання відпусток і відгулів, додаткових пільг, з можливостями вирішення побутових проблем та ін. Також обов'язковим є інструктаж з охорони праці і техніки безпеки – проте останній



частіше проводиться вже на робочому місці в процесі спеціальної профорієнтації.

**Спеціальна профорієнтація** є обов'язком безпосереднього керівника нового співробітника. Вона полягає в ознайомленні з цілями, функціями і особливостями діяльності підрозділу, його місцем в організації і використовуваними технологіями, з посадовими обов'язками, правами і відповідальністю новачка, з нормативними вимогами і підпорядкованістю, очікуваними результатами тощо.

Загальна і спеціальна профорієнтація за умови їх продуманого і раціонального проведення створюють достатні підстави для ефективної адаптації нового працівника. Але ними не вичерпується профорієнтаційна робота всередині конкретної організації. Крім них, доцільно провадити в організації **професійне консультування** – призначене надавати персоналу допомогу у вирішенні певних особистісних і професійних проблем, у виборі за потреби іншої професії та посади, сприяти ефективній *переорієнтації* у випадку реальної зміни посади.

Загалом, внутрішньоорганізаційна професійна орієнтація переслідує **мету** реально інтегрувати працівника в організаційний простір, забезпечивши таким чином не тільки відносно постійний кадровий склад, але й високу ступінь задоволеності якомога більшої кількості співробітників. Ефективна профорієнтаційна робота в організації дає можливість отримати такі **переваги**:

- зменшити стартові витрати. Нова людина не знає роботи і того, як працює організація – це означає, що до тих пір, поки вона працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, це вимагає додаткових витрат. Ефективна орієнтація зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому працівнику швидше досягти загальних стандартів виконання роботи;

- знизити відчуття новим працівником заклопотаності і невизначеності. Заклопотаність тут означає боязнь провалів в роботі. Це нормальний страх перед новим, невідомим, недостатньою здатністю упевнено і якісно працювати;

- скоротити плинність робочої сили. Якщо працівники відчувають себе невмілими і небажаними, то вони можуть відреагувати на це уходом з роботи. Ця мета є тим більш

## **Тема 16**

---

актуальною сьогодні, адже плінність є особливо високою саме в період соціально-політичних трансформацій;

– економити час керівника і співробітників по роботі – неправильно зорієнтований працівник все ж таки повинен виконувати свою роботу, але вимагає при цьому всебічної допомоги його колег і безпосередніх керівників, які витрачають на цей свій час. Ефективні програми з орієнтації допомагають економити час кожного з них;

– розвивати позитивне ставлення до роботи, реалізм в очікуваннях і задоволеність роботою: нові працівники повинні з реалізмом віднестися до вивчення того, що від них чекає організація, а їх власні надії не повинні бути ні дуже великими, ні дуже маленькими. Кожний працівник повинен узгодити цілі підприємства і власні цінності, і професійна орієнтація допомагає цьому [дет. див.: 54, с. 288-289].

### ***3. Принципи розстановки персоналу.***

Під розстановкою персоналу в організації розуміється процес розподілу наявних працівників по підрозділах і робочих місцях відповідно до прийнятої в організації системи поділу і кооперації праці, з одного боку, і до здібностей працівників – з іншого.

Розстановка персоналу повинна сприяти формуванню стійкого ефективного колективу і забезпечувати його злагоджену діяльність з урахуванням обсягу, характеру і складності виконуваних робіт. Це можливо на основі реалізації таких основних **принципів**:

1) принцип відповідності моральних, особистісних і професійних властивостей, кваліфікацій і професій працівників їх посадам;

2) принцип рівномірного і повного завантаження працівників всіх служб і підрозділів;

3) принцип забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі оволодіння ними суміжними професіями;

4) принцип конкретизації функцій виконавців – з тим, щоб кожний робітник ясно уявляв коло своїх обов'язків, добре знав, як виконувати доручену йому роботу;

5) принцип забезпечення повної відповідальності кожного за виконання своєї роботи за допомогою точного обліку її кількісних і якісних результатів.

6) принцип перспективності – тобто орієнтації розстановки персоналу на достатньо тривалий період з урахуванням перспектив розвитку організації. Основними заходами в рамках реалізації цього принципу є: встановлення вікового цензу для різних категорій посад; визначення тривалості періоду роботи на одній посаді, на одній ділянці роботи; можливість зміни професії або спеціальності, організація систематичного підвищення кваліфікації;

7) принцип змінюваності – який полягає в тому, що кращому використанню персоналу повинні сприяти внутрішньоорганізаційні переміщення працівників, оскільки застій (старіння) кадрів, пов'язаний з тривалим перебуванням на одній і тій же посаді, має негативні наслідки для діяльності організації [див. також: 54, с. 329].

На практиці ці принципи розстановки персоналу можуть бути успішно реалізовані за допомогою низки більш конкретних **рекомендацій**:

– дотримання співвідношення досвідчених і молодих працівників, адже формування колективу з людей одного віку сприяє прояву тенденції замикання його на користь свого віку. А колектив, що складається з різних віків, дає різні типи захоплень, стає більш життєздатним: молодші піддаються впливу старших, наслідують їх, старші допомагають молодшим в оволодінні професійною майстерністю;

– врахування установок співробітників на працю і на територіальне переміщення;

– врахування не тільки особистих рис кожного члена, але й ефекту їх поєднання – так званої психологічної сумісності, яка допомагає людям спрацьовувати один з одним, що породжує задоволеність роботою і зростання продуктивності праці;

– орієнтація на управління кадровим ядром організації – адже внаслідок його авторитету і атрактивності для інших членів колективу воно може стати як інтегруючим, так і дезінтегруючим чинником;

## Тема 16

– культивация спільних цілей, ціннісних орієнтацій, виховання поваги до спільних норм діяльності;

– дотримання балансу між працівниками різного ступеня соціальної зрілості. Йдеться про виокремлення *соціально зрілого* типу (з високим трудовим потенціалом, високою активністю і колективістською спрямованістю), *відносно соціально зрілого* (з тенденцією до пошуку шляхів повнішої реалізації трудового потенціалу і особистих властивостей) і *соціально незрілого* (для якого головний мотив в трудовій діяльності – задоволення матеріальних потреб, а рівень конфліктності і мобільності найвищий). Ю.Одегов, П.Журавльов зазначають, що для забезпечення стійкості представників першого типу повинно бути 8-10% в колективі, а другого – не менше 50% [54, с. 339].

Для ефективної розстановки персоналу менеджера недостатньо знати перелік викладених вище принципів і вимог. Бажано мати у свідомості уявну логічну схему прийняття рішень з приводу визначення місця для кожного працівника. Ясно, що така схема народжується з досвідом, однак її ескізи повинні вимальовуватись вже завдяки теоретичним знанням. Спробуйте це зробити зараз: розробіть обґрунтований алгоритм розстановки персоналу – тобто чітку послідовність критеріїв і кроків із визначення робочого місця для нового працівника.

**! генеруй ідею !**

У цілому, формування стійкого колективу припускає, щоб кожному працівнику доручалася робота, відповідна рівню його знань і практичному досвіду. Тому, розподіляючи людей по робочих місцях, необхідно прагнути того, щоб складність виконуваних робіт мала мінімальні відхилення і відповідала кваліфікації виконавця. Не менш вадливою передумовою формування стійкого колективу є успішна адаптація працівників.

### **4. Сутність, етапи і форми адаптації персоналу.**

Адаптація персоналу – комплекс заходів, які формують поведінку нового працівника відповідно до мети і завдань організації, полегшують його входження в організацію і дають йому змогу ефективніше пристосуватися до нових умов роботи.

“Професійна адаптація покликана сприяти входженню особи у трудову діяльність, практичній перевірці правильності професійного вибору і успішному професійному становленню працівника” [60].

**напруж  
пам'ять!**

Пригадайте, що вам відомо про процес адаптації з курсу основ менеджменту чи теорії управління: які етапи, форми, умови цього процесу ви знаєте.

У механізмі адаптації особи в колективі необхідне визначення **етапів**, що характеризують різні ступені взаємного узгодження і реалізації інтересів особи і колективу:

1) оцінка рівня підготовленості новачка та його комплементарності організації – цей етап необхідний для розробки найефективнішої програми адаптації, на цьому ж етапі відбувається первинне знайомство нового працівника з організацією, історією її розвитку, структурою управління;

2) прикладне знайомство нового працівника з його обов'язками, правилами і нормами, процедурами;

3) випробний термін (дійова адаптація) – цей етап безпосередньо складається з дій, які становлять функціональні обов'язки працівника, обумовлюють формування його міжособистісних і міжпосадових стосунків у колективі. У рамках цього етапу необхідно дати новачку можливість активно проявити себе в різних сферах. Важливо надавати максимальну підтримку новому працівнику, регулярно здійснювати оцінку ефективності його діяльності. За цей час новий працівник приймає рішення, чи збігаються його очікування і реальний стан справ в організації, а організація доходить висновку, чи задовольняє новий працівник вимогам посади і чи відповідають його моральні настанови й принципи корпоративній культурі організації. Цим етапом завершується процес адаптації, поступового подолання виробничих, міжособистісних проблем і переходом до стабільної діяльності [див. також: 76, с. 198-202; 62, с. 124-127].

Якщо процес адаптації правильно організувати та впровадити, то етап ефективної стабільної діяльності може

## Тема 16

---

настати вже через кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду обумовлює чималу фінансову вигоду.

Розрізняють *професійну адаптацію* (активне освоєння її тонкощів, специфіки, необхідних навичок професії, засобів прийняття рішення для початку у стандартних ситуаціях); *психофізіологічну* адаптацію до санітарно-гігієнічних умов праці, режиму роботи та відпочинку, до ступеня комфортності робочого місця; *соціально-психологічну* адаптацію (це інтеграція до соціальної групи, до колективу підрозділу чи організації в цілому, до керівництва і колег [дет. див.: 54, с. 344-345; 73, с. 272-273]).

Крім цих **форм адаптації**, виокремлюють також первинну та вторинну адаптацію.

*Первинна адаптація* це процес пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (це, насамперед, випускники навчальних закладів).

*Вторинна адаптація* означає пристосування працівників, які вже мають цей досвід (як правило, це ті працівники, які міняють об'єкт діяльності і професійну роль, наприклад, при підвищенні у посаді тощо).

Можна погодитись із точкою зору [див., напр.: 73, с. 274], що механізм ефективної адаптації у вітчизняних організаціях (або принаймні його принципова схема) наразі *не відпрацьований*. На заваді цьому стоять щонайменше три актуальні завдання, що потребують виконання:

- 1) завдання структурного закріплення функцій управління адаптацією в системі управління персоналом організації;
- 2) розробка технології процесу адаптації;
- 3) організація інформаційного забезпечення процесу адаптації на належному рівні.

Крім цих загальних проблем, успішність адаптації в кожному конкретному випадку залежить від цілої низки **умов**, зокрема від таких:

- ефективна професійна орієнтація потенційних співробітників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації робітників);

## ***Профорієнтація, розстановка і адаптація***

- відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації;
- особливості організації праці, які відповідають мотиваційним орієнтирам співробітників;
- сила згуртованості колективу і особливості соціально-психологічного клімату, який склався в організації;
- схильність нових працівників до командної роботи.

У цілому, практика управління персоналом свідчить, що 90% людей, які звільнилися впродовж першого року роботи в організації, прийняли це рішення вже на початку свого перебування в новій організації. Зазвичай новачок в організації стикається з труднощами, більшість з яких обумовлюється відсутністю чи нечіткістю інформації про правила й процедури, властиві організації. Таким чином, запровадження спеціального комплексу заходів включення нового працівника до організації сприятиме зняттю проблем, характерних для початкового періоду його роботи. Крім того, засоби включення нових працівників в організацію можуть суттєво активізувати творчий потенціал вже працюючих працівників, підсилити корпоративну культуру організації.

Подумайте про цей комплекс заходів: які конкретні процедури можуть увійти до нього? Хто повинен брати участь у його розробці? Чи доцільно залучити до цього “ветеранів” підприємства?

**... час для роздумів ...**

### ***Питання для самоконтролю***

1. Дайте визначення поняттю “профорієнтація”.
2. Що являє собою профорієнтація на рівні суспільства? З яких ключових елементів вона складається і які функції виконує?
3. Які принципи мають лежати в її основі?
4. У чому полягають особливості профорієнтації на рівні окремої організації? Які переваги вона дає?

## **Тема 16**

---

5. Що розуміють під поняттями загальної і спеціальної профорієнтації?
6. У чому призначення професійного консультування?
7. Розкрийте принципи і вимоги, яким має відповідати розстановка персоналу по робочих місцях.
8. За яких умов розстановка персоналу сприяє формуванню стійкого ефективного колективу?
9. Які етапи виокремлюють у процесі адаптації персоналу в організації?
10. Що називають первинною і вторинною адаптацією персоналу?



## **Тема 17. Розвиток персоналу: основні елементи і форми**

Ключовими елементами стадії розвитку персоналу є: навчання і підготовка персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, планування трудової кар'єри, горизонтальне і вертикальне переміщення співробітників. Реалізація всіх цих елементів підпорядковується досягненню загальної мети розвитку персоналу, яка полягає в забезпеченні організації добре підготовленими робітниками у відповідності до її стратегії розвитку.

### ***1. Навчання і підготовка персоналу.***

Навчання і підготовка – дві сторони одного процесу, пов'язаного зі зміною компетенції працівника: навчання пов'язане з теоретичними аспектами, а підготовка – з набуттям практичних навичок професійної діяльності.

Професійне навчання і підготовка персоналу потрібні у випадках, коли робітника призначають на нову посаду або доручають йому нові обов'язки, коли у робітника не вистачає навичок для виконання своєї роботи, а також коли відбуваються серйозні зміни в організації чи у зовнішньому середовищі. На колективному рівні підготовка є невід'ємною частиною розвитку організації, на індивідуальному – розвитку кар'єри [дет. див.: 54, с. 359-360].

**Актуальними тенденціями** у питаннях професійного навчання і підготовки персоналу є такі:

1) тіснішими стають двобічні зв'язки організацій з навчальними закладами (організації беруть на роботу випускників, а навчальні заклади можуть розробляти програми навчання з урахуванням побажань організацій);

2) зростає інтерес організацій до моделей безперервного навчання, підтримки заочного і дистанційного навчання кадрів;

3) вдосконалюються механізми внутрішньоорганізаційного навчання, в тому числі в робочих групах, “гуртках якості” тощо; це також проведення для робітників курсів із комп'ютерної грамотності, навчання іноземним мовам тощо.

Метою організації професійного навчання на виробництві має стати створення *системи безперервної освіти* персоналу на основі оптимального поєднання різних форм підготовки, перепідготовки та навчання іншим професіям, підвищення кваліфікації та рівня знань з урахуванням динаміки техніки, технології, організації виробництва тощо. Метою безперервної освіти повинна бути не просто професійна підготовка – а формування вміння вчитися й професійно вдосконалюватися.

Можна виокремити два різні ставлення керівництва до професійної підготовки (пригадайте три основні методологічні підходи до управління персоналом – залежно від ставлення до критеріїв відбору працівників). Варто підкреслити, що внутрішньоорганізаційне навчання – крім безпосереднього впливу на показники продуктивності, якості продукції та прибутку – має ще низку переваг перед наймом готових спеціалістів:

- відбувається еволюційний, а не революційний вплив на робітника, знижується його психологічний супротив змінам;
- зміни від навчання відбуваються поступово і конкуренти не знають про можливі зміни позиції підприємства на ринку;
- витрати на навчання відносно низькі.

Можна виокремити дві основні **форми навчання і підготовки персоналу**: внутрішньоорганізаційна (на робочому місці) та з відривом від робочого місця.

*Навчання на робочому місці* є більш дешевим і оперативним, характеризується тіснішим зв'язком з повсякденною роботою та спрощує процес адаптації робітників. Також перевагами цієї форми є те, що інструктору легше “підлаштуватись” під учня для задоволення його потреб. Однак є й недоліки:

- інструктор може не мати достатнього викладацького досвіду чи здібностей, або знань про нові наукові розробки;
- інструктор може не мати достатньо часу і бажання для стажерів;
- наявне обладнання може не відповідати завданням навчання тощо.

*Основними методами навчання на робочому місці є:*

а) використання робітників як асистентів (ознайомлення робітників з колом функціональних обов'язків і проблем із одночасним прийняттям ними частки відповідальності);

б) ротація (отримання нових знань і досвіду в результаті періодичної зміни робочого місця – в результаті за короткий термін робітник отримує уявлення про багатогранність виробничих завдань);

в) виробничий інструктаж;

г) спрямоване набуття досвіду (систематичне планування індивідуальної підготовки на робочому місці);

д) підготовка в проектних групах за допомогою завдань, що поступово ускладнюються (для розробки крупних, обмежених у термінах завдань).

*Навчання з відривом від робочого місця є більш ефективним, але пов'язано з додатковими витратами і відривом робітника від його виробничих обов'язків. Ця форма більше призначена для отримання теоретичних знань. Її перевагами є:*

- навчання проводиться досвідченими експертами;
- використовується сучасне обладнання та інформація;
- робітники отримують заряд свіжих ідей.

Але не можна замовчувати і недоліки:

- висока вартість навчання (особливо якщо врахувати і вартість втраченої продукції);
- буває важко застосувати набуту теорію до практики;
- зміст курсів може не відповідати специфічним вимогам конкретної організації.

Шляхом подолання цих недоліків може бути реалізація програм заочного або дистанційного навчання.

*Основні методи навчання з відривом від робочого місця:*

а) лекції (необхідні, але пасивний метод з проблемою втоми слухачів, відсутності зворотного зв'язку);

б) конференції та семінари (розвивають логічне мислення та виробляють поведінку в різних ситуаціях);

в) метод моделювання організаційних проблем (та шляхів їх вирішення);

## Тема 17

г) моделювання соціально-економічних процесів між конкурентами на ринку;

д) рольове навчання (навчання поведінці в конфліктних ситуаціях, при веденні переговорів тощо);

е) навчання роботі в “гуртках якості” [дет. див.: 54, с. 375-377].

Зрештою, висока *ефективність програм навчання та підготовки* може бути досягнута при виборі будь-якої форми, головним є дотримання низки вимог, якими є:

- повна та достовірна інформованість робітників про зміст цих програм та їх зв’язок з їх професійним статусом тощо;

- адекватна мотивація до навчання;

- внутрішньоорганізаційний клімат, який би сприяв прагненню робітників до навчання;

- раціональне сполучення теоретичного та практичного навчання.

**2. Управління трудовою кар’єрою** повинно розглядатися як один із найважливіших структурних елементів підсистеми розвитку персоналу, але у вітчизняному менеджменті досі не стало таким. Управління трудовою кар’єрою покликане забезпечити логічну послідовність і цілісність професійного розвитку особистості працівника.

Необхідно розрізнити поняття “трудоий шлях” і “кар’єра”, а також “кар’єра” і “службове просування”. “Трудоий шлях” – більш широке поняття, воно означає сукупність усіх трудових переміщень робітника протягом його життя. Трудоий шлях включає в себе кар’єру, яка означає послідовність усіх службових переміщень людини, логічно пов’язаних між собою і підпорядкованих досягненню професійних або особистісних цілей індивіда. На відміну від трудового шляху, до кар’єри не відноситься робота за сумісництвом або початкові етапи трудової діяльності, якщо вони не підпорядковані генеральній стратегії життя особистості. На відміну ж від службового просування, цілі кар’єри міняються протягом трудового життя, вона не завжди орієнтована на вертикальне просування.

Треба враховувати відношення між етапами життя людини і стадіями її кар'єри. Кожна стадія життя характеризується потребою працювати над певними завданнями, а люди, чие службове просування не відповідає життєвим стадіям, зазвичай виявляють відносно низьку продуктивність.

Традиційно [див., напр.: 54, с. 398-401] вирізняють такі **стадії трудової кар'єри** відповідно до етапів життя людини:

1) попередня – отримання середньої та професійної освіти (до 25 років);

2) початкова (зміна кількох робіт в пошуку оптимального варіанту);

3) стадія становлення (від 25 до 30 років): робітник освоює обрану професію, набуває необхідної кваліфікації, самостверджується, виникає потреба в незалежності;

4) стадія просування (30-45 років) – зусилля робітника зосереджені на збільшенні розмірів зарплати та статусу;

5) стадія стабільної роботи (45-55 років);

6) стадія завершення трудового шляху (55-65 років) – актуалізуються потреби в самовираженні в іншому виді діяльності.

На тлі цих стадій треба розрізняти два **види кар'єри**: професійну та внутрішньоорганізаційну. *Професійна* кар'єра – це професійно-трудова зміна протягом усього життя людини. *Внутрішньоорганізаційна* – обмежена періодом роботи в одній організації. Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується в трьох проявах: вертикальний, горизонтальний, доцентровий. Вертикальна кар'єра передбачає зміни посадового статусу. Горизонтальна – це зміна посад чи професій без істотної зміни статусу чи заробітної платні. Доцентрова кар'єра – це неформальне наближення й рух до ядра, керівництва організації без підвищення за посадою.

**Відсутність кар'єрного просування** призводить для втрати частини трудового потенціалу робітників. Зокрема, менеджерів, що працюють 10-15 років на одній і тій самій посаді середньої чи нижчої ланки управління, спіткають такі **синдроми**:

– синдром “перегорання робітника” (настає в результаті перевтоми та надмірних стресових навантажень і виражається в нервозності, емоційних зривах тощо);

## Тема 17

– синдром “професійного самогубства” (коли неочікувано здібні, енергійні керівники завалюють кілька завдань, починають відчувати байдужість до організації і своєї роботи);

– синдром “набутої безпорадності” (керівник перебільшує труднощі, виправдовуючи свою інертність складністю проблем);

– синдром “кар’єрної кризи” (сумніви в правильності обраного шляху, заздорщі до інших) [54, с. 402-403].

Ці синдроми часто характерні для середини кар’єри. Для їх нейтралізації використовують консультації психологів, горизонтальну ротацію (якщо вертикальне зростання далі неможливе), переміщення на колишню посаду.

У контексті планування та реалізації трудової кар’єри ефективними є такі **заходи**:

1) систематична перевірка термінів роботи персоналу на одній посаді та кероване горизонтальне переміщення з інтервалом приблизно в 5-7 років;

2) збагачення змісту роботи (є дієвим до п’ятирічного терміну роботи на посаді);

3) популяризація престижності процедури пониження робітників на певних етапах кар’єри;

4) активне інформування персоналу про вакансії в організації і про реальні переміщення (інформація повинна даватися мінімум за 5-6 тижнів до оголошення набору в зовнішньому середовищі, а правила відбору повинні бути відкритими і чітко сформульованими) [дет. див.: 54, с. 415].

Також серед методів управління кар’єрою окремо стоять *методи консультування*: індивідуальне консультування (із застосуванням тестів, інтерв’юванням і розробкою консультантом і робітником різних варіантів кар’єри); групове консультування (дешевше); різні форми самооцінки (найдешевший, але не можна забезпечити об’єктивність.)

Чи думали ви вже про свою особисту кар’єру? Якою ви її плануєте? Бажано побачити її не просто в загальному напрямі, а в конкретних етапах. Подумайте над цим.

... час для роздумів ...

### **3. Переміщення і перекваліфікація персоналу.**

**Переміщення** – це зміна місця роботи, яка відбувається без змін в посадовому статусі. Тому воно ще має назву горизонтального руху персоналу (по відношенню до структури організації). У деяких випадках воно пов'язане з незначним підвищенням чи пониженням зарплати (наприклад, з метою заохочення ефективного робітника, який не прагне кар'єрного зростання, організується його переведення в комфортніший колектив. А того, хто гірше працює в колектив, де він зможе себе проявити). Однак у більшості випадків заробіток лишається незмінним.

*Причинами переміщення* можуть бути низька продуктивність на робочому місці або задовільна продуктивність, але можливість її підвищення на іншому місці; конфліктні ситуації з колективом або керівництвом; організаційно-технічні зміни; прагнення робітника з віком перейти на менш інтенсивну роботу тощо.

Переміщення можуть бути *остаточними* чи *тимчасовими* (переведення на пільгову роботу через хворобу, вагітність тощо). Часто переміщення мають на меті підвищення практичного досвіду і знань робітника, що створює умови для його подальшого зростання. При переведенні робітника треба враховувати не тільки потреби виробництва, але і його особистісні характеристики, його формальне і неформальне положення в колективі і можливі зміни цього положення, рівень його оплати, відносини зі старим і новим керівництвом [дет. див.: 72, с. 57-58].

Слід зазначити, що *переміщення як інструмент управління персоналом* ще далеко не достатньо використовується у вітчизняній практиці і потребує активізації.

Подумайте, в яких ситуаціях переміщення персоналу може бути корисним для організації в цілому і які саме переваги може забезпечити. Спробуйте сформувані групи ситуацій, в яких за допомогою горизонтального руху персоналу вирішуються ті чи інші проблеми.

**! генеруй ідею !**

Переміщення іноді потребує перекваліфікації персоналу.

**Перекваліфікація** персоналу (іноді вживають термін “перепідготовка” [див., напр.: 54, с. 385-386]) – це форма отримання теоретичних знань і практичних навичок, пов’язана з необхідністю зміни спеціальності працівника внаслідок змін у структурі занятості, в працездатності робітника, в організаційній структурі тощо. При цьому набута раніше професія і кваліфікація має бути збережена, приведена у відповідність до нових умов і використана для службово-професійного просування. Тому в основі перекваліфікації має лежати принцип безперервного навчання персоналу.

Форми і методи професійної перекваліфікації різноманітні, зокрема: на робочому місці (спрямована передача досвіду, систематична зміна робочого місця, здійснення певних переведень на нові посади, проведення дискусій і семінарів з трудових питань тощо) і з відривом від робочого місця. Їх класифікація, а також переваги і недоліки подібні до наведених по відношенню до форм первинного навчання і підготовки персоналу.

Поряд із організованою формою перепідготовки велике значення має *самоорганізована (неорганізована) форма*, або так звана самопідготовка, коли необхідні знання отримують завдяки спеціальним журналам, лекціям, семінарам, конференціям, контактам із ВНЗ, відвідуванню виставок тощо.

У багатьох організаціях додатком до класичної перекваліфікації виступають навчання іноземним мовам чи комп’ютерній грамотності, методам управління, психологічні тренінги особистісного саморозвитку, а також адаптаційні курси, які дозволяють спеціалістам швидко освоїти роботу на новій ділянці.

При цьому слід враховувати, що перекваліфікація робітників пов’язана з цілою низкою обмежень. Наприклад, курси можуть бути занадто тривалими. Крім того, з віком зростає супротив робітників до професійної перекваліфікації щодо навчальних програм, то, незважаючи на постійне збільшення суспільного знання, їх не можна розширювати нескінченно. Тому неможливо уникнути спеціалізації в освіті і будь-яка форма перепідготовки може бути тільки вибірковою.



**4. Службово-професійне просування персоналу** має надзвичайно важливе значення: всупереч поширеній думці, що підвищення потрібне тільки окремому робітнику і дає користь лише тому, кого підвищують, і, може, тому, хто отримав за це хабар, – *службово-професійне просування робітників є засобом оптимізації розстановки персоналу для підвищення ефективності функціонування підрозділу і організації в цілому*. Службово-професійне просування також часто називається в літературі вертикальним рухом персоналу.

Уся діяльність зі службово-професійного просування персоналу повинна спиратися на такі основні **правила**:

1) кандидат на вертикальне просування в першу чергу вибирається серед власного персоналу організації, і тільки якщо це знизить ефективність виробництва – то ззовні;

2) критерії вибору повинні бути комплексними і включати як професійні, так і особистісні властивості претендентів; як кваліфікацію, так і досвід роботи тощо;

3) кінцевий вибір має здійснюватися не одноосібно керівником підрозділу, а комісією.

Основними **формами** вертикального руху персоналу є:

- підвищення за посадою;
- збільшення розміру заробітної платні без зміни посадового статусу (наприклад, за дуже ефективну роботу чи за видатні досягнення);
- підвищення кваліфікаційного рівня;
- зменшення обсягу роботи без зменшення зарплати – наприклад, при якісному виконанні громадських доручень;
- переведення на кращу роботу без зміни посадового статусу чи окладу (мається на увазі – на більш чисту, більш престижну, комфортнішу, зручнішу за територіальним розташуванням тощо).

Службово-професійному просуванню часто передують **підвищення кваліфікації**. Його форми і методи можна згрупувати за аналогічними критеріями, як це було зроблено по відношенню до навчання і підготовки працівників, – тому немає сенсу зупинятись на цьому детальніше.

Неодмінною передумовою і підґрунтям відбору кандидата на просування виступає оцінка персоналу. Найбільш

поширеними методами оцінки кандидатів на підвищення є наступні:

1) *шкальна оцінка* – оцінка окремих психологічних властивостей і професійних здібностей робітника шляхом визначення його місця на певній (наприклад, 10-бальній) шкалі.

2) *порівняльна оцінка* робітників за окремими властивостями або за їх переліком. При цьому використовується або шкальний метод, або ранжування. Для забезпечення об'єктивності оцінки доцільно визначити наперед, скільки відсотків яких балів може бути виставлено. 40% оцінюваних робітників повинні отримати середній бал, по 20% – трохи нижче і трохи вище середнього і по 10% – дуже низький і дуже високий.

3) *метод контрольного переліку властивостей*. Складається перелік здібностей і психологічних властивостей, які важливі для даного робочого місця. Всі претенденти оцінюються в балах, потім розраховується сума балів, за якою і здійснюється порівняння. Якщо хтось отримав однакову кількість балів, порівнюються бали за окремі, важливіші для посади, властивості. Перевага цього методу – в можливості диференціювати інтервал оцінки. Тобто більш бажаним властивостям можна задати інтервал, наприклад, від 0 до 50 балів, а менш важливим для цієї посади – від 0 до 10.

4) спостереження і оцінка поведінки робітника у звичайних і кризових *ситуаціях*.

5) оцінка робітника його керівником, підлеглими і колегами за *ідентичними формами*.

Оскільки службово-професійне підвищення може означати переведення робітника з розряду виробничого в розряд управлінського, а робітник може мати тільки задатки менеджера і ніякої теоретичної бази, то необхідною є **підготовка керівників безпосередньо на виробництві** [дет. див.: 72, с. 55-57]. Найбільш поширеними її методами є:

1) *лекційний метод* (необхідний на перших етапах підготовки управлінців);

2) *дублювання*: завжди має існувати на папері так званий “резерв керівництва” – до кожного керівника прикріплюється один робітник (часто його заступник, але це не обов'язкова умова), який у випадку раптового звільнення, тяжкої хвороби чи

смерті керівника буде виконувати його обов'язки. Але для того, щоб це було не тільки на папері, керівник в процесі роботи передає дублеру свій досвід. Дублер в основному спостерігає за методами і формою роботи керівника, виконує деякі його доручення в рамках посадових обов'язків, може бути призначений відповідальним за роботу відділу на кілька днів. Недолік цього методу – дублер часто стає дуже схожий на керівника і методами, і стилем управління, що перешкоджає проникненню нових ідей і розвитку підрозділу.

3) *стажування* – застосовується для молодих спеціалістів, які прикріплюються до досвідчених менеджерів, на перших порах здебільшого спостерігають за їх роботою, потім виконують обмежені доручення. Головне для керівника стажерів – урізноманітнювати для них завдання і уникати суб'єктивізму в оцінці і розподілі завдань;

4) *ротація*, або так званий “*обмін роботами*”. Зміст методу полягає в тому, що керівники різних підрозділів або філій почергово міняються місцями на деякий термін, вивчають специфіку різних сфер діяльності і підсистем організації, урізноманітнюють свої методи управління. З іншого боку, це дає можливість керівництву здійснити оптимальну розстановку керівників підрозділів. Це також сприяє обміну ідеями між підрозділами і активізації інновацій на виробництві.

Чи можете ви запропонувати ще якісь методи підготовки керівників безпосередньо в організації, на виробництві?

**... час для роздумів ...**

### ***Питання для самоконтролю***

1. З яких елементів складається стадія розвитку персоналу?
2. Як співвідносяться навчання і підготовка працівників?
3. Які можливі варіанти побудови концепції професійного навчання персоналу організації?

## **Тема 17**

---

4. Охарактеризуйте основні форми навчання і підготовки персоналу: на робочому місці і з відривом від робочого місця. Які переваги і недоліки має кожна з них?
5. Що означає термін “трудова кар’єра”? Як він співвідноситься з поняттями “трудовий шлях”? “службове просування”?
6. Які зазвичай виокремлюють стадії трудової кар’єри?
7. Які різновиди трудової кар’єри вам відомі?
8. Які наслідки має відсутність кар’єрного просування працівників?
9. Які заходи дозволяють оптимізувати управління трудовою кар’єрою?
10. Що називають переміщенням персоналу? Як воно пов’язане з перекваліфікацією?
11. Які форми перекваліфікації вам відомі?
12. Назвіть правила, на які має спиратись діяльність із просування персоналу по службі.
13. Які розрізняють форми службового просування?
14. Які зазвичай використовуються методи оцінки кандидатів на підвищення?
15. Наведіть приклади методів підготовки керівників безпосередньо на виробництві.

## **Тема 18. Управління інвестиціями в персонал**

Як доводить світова практика менеджменту, процеси навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки, управління трудовою кар'єрою працівників та інші складники стадії розвитку персоналу – це найсприятливіший ґрунт для інвестицій. Кошти, вкладені в прирощення компетенції, завжди повернуться у формі додаткового прибутку організації. Однак визначення оптимальних напрямів і форм розвитку персоналу, забезпечення гарантій того, що навчений працівник не звільниться, пошук ефективних нетрадиційних методів розвитку персоналу та інші питання актуалізують потребу в детальнішому вивченні управління інвестиціями в персонал.

### *1. Концептуальні засади управління інвестиціями в персонал.*

Інвестиції в персонал відіграють важливу роль у плануванні трудових показників, у розробці стратегії розвитку організації. Сьогодні питома вага витрат підприємств на персонал у собівартості продукції має виражену тенденцію до зростання, яку обумовлюють такі фактори:

– упровадження нової техніки і технології, які ставлять більш високі вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників, збільшують витрати на розвиток персоналу;

– зміни законодавства у сфері трудового права, загальнообов'язкового державного соціального страхування, законодавства про зайнятість населення обумовлюють появу нових тарифів на соціальне страхування;

– реформування оплати праці спрямоване на підвищення рівня номінальної та реальної заробітної плати [142, с. 80].

У цьому зв'язку великого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, зокрема, підвищення ефективності інвестування розвитку працівників.

Проблеми інвестування у розвиток людини, працівника знайшли своє відображення в **концепції людського капіталу**, з позиції якої можна значно підвищити майбутні доходи,

вкладаючи кошти у свою освіту і професійну підготовку тощо, збільшуючи тим самим власний людський капітал.

Спираючись на точку зору О.Грішнової [6], поняття “людський капітал” доцільно розрізняти за трьома рівнями:

1) *на особистому рівні* – знання й навички, які людина здобула за допомогою освіти, професійної підготовки, практичного досвіду і завдяки яким вона може надавати цінні виробничі послуги іншим людям. На цьому рівні людський капітал можна порівняти з іншими видами особистої власності (майно, гроші, цінні папери), що приносить доходи, і називається його особистим, або приватним, людським капіталом;

2) *на мікроекономічному рівні* людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію і професійні знання всіх працівників підприємства та її здобутки у справі ефективної організації праці і розвитку персоналу. На цьому рівні людський капітал асоціюється з виробничим і комерційним капіталом організації;

3) *на макроекономічному рівні* людський капітал охоплює накопичені вкладення у фонд освіти, професійної підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації, профорієнтаційні послуги, послуги центрів зайнятості, охорони здоров'я тощо. Це – національний людський капітал, сума людського капіталу всіх галузей економічної діяльності, а також усіх громадян держави.

Інвестиції організації в розвиток персоналу, окрім витрат на професійне навчання працівників, охоплюють витрати на виробничу адаптацію персоналу, його атестацію, професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри робітників і фахівців, формування резерву керівників та ін.

Витрати, пов'язані з одержанням освіти і професійної підготовки, з інвестиціями в людський капітал взагалі здійснюються не лише організаціями, а насамперед самим власником людського капіталу та його сім'єю, державою. До інвестицій у людський капітал, як правило, відносять витрати на підтримку здоров'я, на одержання освіти, витрати, пов'язані з пошуком роботи, професійною підготовкою на виробництві, міграцією, народженням і вихованням дітей, пошуком економічно значущої інформації про ціни та заробітки [дет. див.: 19].

За В.Савченком, **інвестиції в розвиток** особистості, персоналу організації, населення держави поділяються на три групи:

1) *прямі матеріальні витрати населення*, які включають оплату громадянами професійного навчання. Важливою складовою цих витрат є також витрати організацій на розвиток персоналу, фінансування державою освіти та професійного навчання тощо;

2) *втрачені заробітки громадян* під час професійного навчання у навчальних закладах, втрати роботодавця в обсягах випуску продукції за час перебування працівників на навчанні, недоодержаний валовий внутрішній продукт та національний дохід унаслідок відволікання частини працездатного населення на навчання і т.п.;

3) *моральні втрати* працівників у результаті втрати вільного часу, перенапруження та стресових ситуацій під час складання іспитів, проведення атестацій персоналу, зміни місця проживання заради підготовки, підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки або з метою зміни оточення [142, с. 84].

Перші дві групи інвестицій у розвиток персоналу на рівні особистості, організації та держави можна підрахувати з достатньою точністю. Але моральні втрати працівників визначити складніше, тому що вони у більшості випадків не піддаються вартісній оцінці. Разом з тим, для організації важливо знати розмір усіх своїх витрат на розвиток персоналу.

### **2. Класифікація витрат на розвиток персоналу.**

Класифікація витрат на розвиток персоналу може сприяти розгляду їх конкретних напрямів і на цій основі забезпечувати більш раціональний характер управління розвитком персоналу організації.

Основними класифікаційними ознаками витрат на розвиток персоналу можна вважати: стадії управління персоналом, рівень інвестора, цільове призначення витрат, джерела фінансування, характер витрат, час відшкодування витрат, обов'язковість витрат, доцільність збільшення чи скорочення витрат.

**За стадіями управління персоналом** витрати поділяють на витрати на формування персоналу, витрати на стабілізацію персоналу, витрати на розвиток персоналу.

**За рівнем інвестора** витрати на розвиток персоналу поділяються на витрати громадянина, організації та держави. Якщо в умовах адміністративно-командної системи управління економікою домінуюча роль у фінансуванні заходів з розвитку персоналу належала державі, то ринкові відносини обумовлюють істотне підвищення ролі власника підприємства в цій сфері.

Схожою є класифікація **за джерелами фінансування** розрізняються такі витрати на розвиток персоналу: державні кошти (державний та місцеві бюджети), кошти організацій, кошти власників людського капіталу та їхніх сімей, фонди громадських організацій, спонсорів і т.д.

**За цільовим призначенням** витрати на розвиток персоналу поділяються на витрати на професійне навчання і підготовку, перекваліфікацію й підвищення кваліфікації, виробничу адаптацію прийнятих працівників, атестацію персоналу, планування трудової кар'єри та службово-професійне просування робітників, на формування кадрового резерву.

**За характером витрат** інвестиції в розвиток персоналу поділяються на *безпосередні* (інвестиції організації в професійне навчання працівників, їх виробничу адаптацію, атестацію і планування трудової кар'єри) та *опосередковані* (кошти на створення високопродуктивних робочих місць та скорочення ділянок ручної некваліфікованої праці тощо).

**За часом відшкодування витрат** розрізняють поточні і довгострокові витрати на розвиток персоналу. Наприклад, до *поточних* витрат на професійне навчання відносять заробітну платню працівників навчальних закладів, нарахування на заробітну платню, стипендії слухачам, господарські й канцелярські витрати, інші навчальні витрати. До *довгострокових* витрат належать капіталовкладення у створення матеріальної бази навчальних закладів, придбання обладнання тощо.

Класифікація витрат на розвиток персоналу **за ознакою обов'язковості витрат** дає змогу виокремити обов'язкові і



необов'язкові витрати. *Обов'язкові* витрати обумовлюються чинним законодавством. *Необов'язкові* витрати регулюються стратегією управління персоналом організації, стимулюванням розвитку персоналу з боку держави і т. п.

Класифікація витрат на розвиток персоналу **за доцільністю збільшення чи скорочення витрат на резервоформуючі** (професійне навчання) і *нерезервоформуючі* (атестація персоналу тощо) зводиться до наступного. Витрати на розвиток персоналу є складовою собівартості продукції або наданих послуг, а скорочення собівартості продукції водночас є фактором збільшення прибутку підприємства [дет. див.: 142, с. 85-88].

Подумайте: чи завжди професійне навчання означатиме резервоформуючі витрати? Чи завжди витрати на атестацію працівників є нерезервоформуючими? Чи завжди доцільним є скорочення витрат на персонал саме за рахунок нерезервоформуючої групи? Подумайте над цим.

... час для роздумів ...

### **3. Аналіз і планування витрат організації на професійне навчання персоналу.**

Організації можуть включати витрати на професійне навчання до валових витрат та обігу звітного періоду в розмірі до 2 % фонду оплати праці звітного періоду. При цьому в аналізі й плануванні витрат на професійне навчання персоналу можна використовувати їх поділ залежно від об'єкта витрат – ним можуть виступати викладачі, слухачі і матеріальне забезпечення процесу навчання [див. також: 142, с. 88-90].

**Витрати на викладачів** включають такі підвиди:

- оплата праці викладачів і майстрів виробничого навчання за навчання робітників з відривом і без відриву від виробництва, а також викладачів курсів підвищення кваліфікації керівних працівників і фахівців на підприємстві;
- оплата праці викладачів за консультації у разі індивідуального навчання робітників на виробництві;

## **Тема 18**

– оплата членам комісії, які запрошені зі сторони, і викладацькому складу за проведення іспитів або заліків;

– оплата праці керівників виробничої практики студентів ВНЗ і учнів професійно-технічних навчальних закладів.

До **витрат на матеріальне забезпечення** процесу професійного навчання належать:

– оплата за виготовлення наочних приладів і технічних засобів навчання, специфічних для даного підприємства;

– витрати на матеріальне забезпечення робітників, які навчаються на курсах, у навчально-курскових комбінатах (пунктах тощо) з відривом від виробництва;

– витрати на утримання курсів, навчально-курскових комбінатів (пунктів тощо), що перебувають на самостійному балансі, навчальні та інші затрати, пов'язані з навчанням у них працівників з відривом і без відриву від виробництва;

**Витрати на слухачів** включають:

– оплату витрат, пов'язаних з направленням робітників для підвищення кваліфікації з відривом від виробництва у навчальних закладах та на курсах з підготовки і підвищення кваліфікації;

– виплату стипендій студентам, які направлені підприємствами на навчання у ВНЗ за рахунок підприємства;

– оплату витрат на підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців, викладачів й інструкторів навчально-курскових комбінатів та інших навчальних закладів системи професійного навчання персоналу на виробництві;

– оплату пільг, що надаються відповідно до чинного законодавства особам, які успішно навчаються у вечірніх і заочних вищих навчальних закладах, на період виконання лабораторних робіт, складання заліків та іспитів, підготовки і захисту дипломних робіт тощо;

– оплату відпусток, що надаються керівникам і фахівцям для складання іспитів в аспірантуру.

Не включаються у витрати на професійне навчання персоналу організації кошти, що виділяються на навчання робітників техніці безпеки і цивільній обороні. Витрати на вказані цілі відносять на собівартість виконаних робіт, а їх фінансування здійснюється окремо.

Основним документом, що визначає загальний обсяг, цільове направлення і поквартальний розподіл коштів на розвиток персоналу, є **кошторис витрат**, який складається на календарний рік. Основою для розробки кошторису витрат на професійне навчання є затверджений план підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу організації за видами, формами і термінами навчання, норми витрат на навчання й утримання курсів, навчально-курскових комбінатів (пунктів), що перебувають на самостійному балансі. У річному плані професійного навчання персоналу визначається чисельність працівників, які підлягають навчанню у плановому періоді.

Для визначення окремих видів витрат на професійне навчання персоналу на курсах, у навчально-курскових комбінатах та інших професійно-технічних навчальних закладах у кошторисі розраховується **середньорічний контингент учнів** (слухачів). Детальні приклади розрахунків наводить В.Савченко у навчальному посібнику “Управління розвитком персоналу” [142, с. 91-93].

Якщо курсове та індивідуальне навчання учнів і слухачів організується безпосередньо на підприємстві, середньорічний контингент тих, хто навчається, не визначається.

Основою для планування витрат на оплату праці педагогічного персоналу навчально-курскових комбінатів та інших навчальних закладів є: число груп теоретичного навчання, кількість оплачуваних годин на одну групу і середня вартість педагогічної години. Для визначення середньорічної кількості навчальних груп розраховують число навчальних груп на початок року, а також кількість груп прийняття та випуску у плановому році.

#### ***4. Методологічні засади визначення ефективності професійного навчання персоналу.***

Оцінювання ефективності професійного навчання персоналу є центральним моментом управління професійним навчанням у сучасній організації. Інвестиції в розвиток персоналу повинні принести віддачу у вигляді підвищення результативності діяльності організації.

## Тема 18

У даному випадку можна погодитися з точкою зору В.Савченка, що з методологічного погляду неприпустимо розмежовувати соціальну та економічну ефективність, їх потрібно розглядати у тісному взаємозв'язку. Підвищення економічної ефективності неможливе за рахунок зниження соціальної, оскільки соціальні результати відбиваються на економічному ефекті [142, с. 93].

**напруж  
пам'ять!**

Пригадайте, що таке економічна ефективність, які узагальнюючі і часткові показники лежать в основі її розрахунку. Що таке соціальна ефективність і за якими показниками вона оцінюється?

За О.Грішновою [6], очікувану віддачу від інвестицій в професійне навчання можна поділити на три групи:

1) **прямі матеріальні зиски** (вищий рівень заробітків протягом життя, більша можливість брати участь у прибутках компанії, більша можливість отримувати персоніфіковані умови праці, різноманітні пільги за рахунок підприємства);

2) до **непрямих матеріальних зисків** належить більша можливість отримати подальші інвестиції у власний людський капітал з боку роботодавця (оскільки освіта збільшує інвестиційну привабливість працівника); оздоровлення за рахунок організації більш вірогідне для висококваліфікованого працівника; висококваліфіковані працівники, як правило, мають кращі умови праці і відпочинку, частіше отримують допомогу від роботодавця для створення гідних умов праці.

3) **моральні зиски** включають задоволення від обраної професії (престижність, досягнення певного соціального статусу, самореалізацію), доступ до цікавих видів діяльності, високу конкурентоспроможність на ринку праці, відчуття стабільності та впевненості в майбутньому, задоволення від самого процесу навчання і від успіхів у ньому тощо.

Оцінка професійного навчання не повинна здійснюватися лише з позицій рівня одного працівника, вона має проводитися на рівнях структурного підрозділу, організації та держави в цілому. Між тим оцінити ефективність багатьох освітніх і професійних програм досить складно, оскільки їх результати

очікують одержати протягом тривалого проміжку часу, вони пов'язані з поведінкою і свідомістю персоналу організації, а також не піддаються точному кількісному виміру. У цьому зв'язку заслуговують на увагу пропозиції щодо використання **непрямих методів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу** [див.: 84]. До них належать:

- вхідний і вихідний контроль, що проводиться відповідно до і після навчання й показує, наскільки поглибилися знання, уміння та навички учнів чи слухачів;
- спостереження за реакцією і результатами діяльності учнів та слухачів у процесі навчання;
- спостереження за поведінкою працівників організації, які пройшли професійне навчання;
- оцінювання ефективності навчальної програми самими учнями чи слухачами за допомогою анкетування або відкритого обговорення;
- оцінювання роботодавцем рівня професійного навчання робітника чи фахівця протягом певного періоду тощо.

Застосування непрямих методів оцінювання ефективності профнавчання персоналу організації створює передумови для використання **прямих методів** такого оцінювання.

Зокрема, працівникам служби управління персоналом для визначення ефективності програм навчання доцільно користуватися *методом контрольної групи*. Його сутність полягає в тому, що в організації складається два списки персоналу: працівники, які пройшли підготовку за навчальною програмою (експериментальна група); працівники, котрі не пройшли підготовки за навчальною програмою (контрольна група). Порівняння результатів спостереження експериментальної та контрольної груп здійснюється, починаючи з моменту працевлаштування чи закінчення навчальної програми до закінчення фіксованого часового інтервалу.

У разі недоцільності або неможливості застосування методу зіставлення середніх величин конкретних показників трудової діяльності серед тих, хто пройшов, та тих, хто не пройшов професійне навчання за відповідною програмою (працівниками експериментальної і контрольної групи), рекомендується використовувати метод, що ґрунтується на *зіставленні значення*

## **Тема 18**

*конкретних показників трудової діяльності, конкурентоспроможності працівників на ринку праці за попередній та наступний після професійної підготовки, перепідготовки чи підвищення кваліфікації період.*

Окреслені методи роблять акцент на оцінці економічної складової ефективності профнавчання. Соціальний результат від упровадження заходів з професійного навчання персоналу визначається через комплекс показників, якими для організації можуть бути: рівень розвитку трудової кар'єри працівника, його професійно-кваліфікаційне просування; рівень задоволеності працівника опанованою у процесі навчання професією; рівень задоволеності роботодавця, керівника структурного підрозділу якістю професійного навчання працівника тощо.

Соціальна ефективність професійної освіти на рівні держави виражається в задоволенні потреб членів суспільства у знаннях, всебічному та гармонійному розвитку особистості. Професійна освіта є одним із факторів досягнення соціальної стабільності суспільства внаслідок подолання бідності населення, зменшення різниці в заробітній платі працівників, стирання відмінностей між фізичною некваліфікованою і розумовою працею. Підвищення освітньої та професійної підготовки членів суспільства сприяє зростанню їх суспільної активності, залученню в управління справами країни, участі у виборах, додержанню громадянами законів тощо [дет. див.: 142, с. 96-97].

### ***5. Оцінка економічної ефективності професійного навчання персоналу.***

Оцінювання економічної ефективності професійного навчання персоналу передбачає розрізнення таких аспектів: особистісного, навчального закладу, організації та суспільного.

**Особистісний** аспект зводиться до оцінки інвестування в людський капітал. Як правило, тут використовується аналіз “витрати – вигоди”, який проводиться в три етапи: 1) ідентифікація вигод і їх вартісна оцінка з урахуванням фактору часу; 2) ідентифікація витрат і їх вартісна оцінка з урахуванням фактору часу; 3) порівняння величини вигод з величиною витрат.

До основних показників економічної ефективності професійного навчання кадрів у **професійно-технічних та вищих навчальних закладах** відносять такі:

- середня річна вартість утримання слухача;
- середня вартість підготовки одного робітника, фахівця з вищою освітою, керівника;
- втрати коштів унаслідок відсіву слухачів.

Економічні результати від впровадження заходів з професійного навчання персоналу в **організації** визначаються таким комплексом показників:

- приріст обсягів виробництва чи наданих послуг унаслідок задоволення додаткової потреби в працівниках у професійному та кваліфікаційному розрізах;
- збільшення обсягів прибутку;
- рівень продуктивності праці;
- якість виробленої продукції або наданих послуг;
- зниження рівня плинності кадрів;
- зменшення втрат через відсів слухачів;
- ефект від впровадження винаходів працівників, які пройшли підготовку за навчальною програмою тощо [дет. див.: 142, с. 98-99].

Отже, для визначення економічної ефективності професійного навчання персоналу в організації застосовується метод контрольної групи чи метод, що ґрунтується на зіставленні значення конкретних показників трудової діяльності працівників за попередній та наступний після підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації періоди. Так, збільшення обсягів прибутку організації за рахунок професійного навчання внаслідок підвищення продуктивності праці працівників розраховується за формулою (18.1):

$$E_{e.n.2} = \frac{(П_{н.н.2_i} - П_{н.н.1_i}) \times Ч_{n_i} \times P_{n_i}}{100} \quad (18.1),$$

де  $E_{e.n.2}$  – річний економічний ефект від збільшення прибутку організації в результаті професійного навчання персоналу, грн.;

## Тема 18

$P_{н.н.1i}$ ,  $P_{н.н.2r}$  – середня продуктивність праці персоналу і-тої професії, які відповідно не пройшли і пройшли навчання, грн.;

$Ч_{ni}$  – чисельність працівників і-тої професії, які пройшли професійне навчання за направленням організації, осіб;

$P_{ni}$  – рентабельність реалізованої продукції і послуг працівників і-тої професії, %.

*Інтегральний* показник річного економічного ефекту від упровадження заходів з професійного навчання персоналу підприємства розраховується підсумовуванням річних економічних ефектів за кожним показником.

Оцінювання ефективності професійного навчання персоналу **на рівні держави** пов'язане з визначенням приросту валового внутрішнього продукту, національного доходу, суспільної продуктивності праці за рахунок підвищення рівня кваліфікації працівників і через порівняння їх зі здійсненими на вказані цілі витратами. Для цього використовуються опосередковані методи визначення ефективності професійного навчання за допомогою застосування порівняльного аналізу динаміки показників економічного зростання (валовий внутрішній продукт, національний дохід, суспільна продуктивність праці) та показників розвитку професійно-технічної і вищої освіти, підготовки персоналу в організаціях. Про ефективність професійної освіти на макrorівні також свідчить економічна активність населення: рівні зайнятості та безробіття громадян [дет. див.: 142, с. 100-102].

### *Питання для самоконтролю*

1. Яку роль мають інвестиції в персонал?
2. Розкрийте сутність і основні положення концепції людського капіталу.
3. На які групи поділяють інвестиції в розвиток персоналу?
4. За якими критеріями і на які групи поділяють витрати на розвиток персоналу?



## ***Управління інвестиціями в персонал***

5. Які складові включають витрати на викладачів при професійному навчанні персоналу? на слухачів? на матеріальне забезпечення?
6. Який основний документ визначає розподіл коштів на розвиток персоналу організації?
7. За допомогою яких критеріїв можна визначити ефективність процедур професійного навчання персоналу?
8. Які методи для цього використовуються?
9. Розкрийте зміст основних аспектів оцінювання ефективності професійного навчання персоналу: особистісного, навчального закладу, організації та суспільного (на рівні держави).
10. Як визначається інтегральний показник річного економічного ефекту від упровадження заходів із професійного навчання персоналу?

## **Тема 19. Управління персоналом у процесі змін в організації**

У соціально-економічному середовищі сьогодні все дуже швидко змінюється. Ситуація на ринку може змінитися лише за одну ніч: розпадаються альянси, союзи, спільні підприємства, тому поняття “зміни” стає невід’ємною складовою сучасного управління персоналом і постійним супутником кожного підприємства. І кожного разу, стикаючись зі зміною, керівник постає перед необхідністю прийняття рішення не тільки з приводу того, як самому відреагувати на неї і що зробити, щоб залишитися конкурентоздатним, – але й як зробити реакцію персоналу на зміну сприятливою для організації.

### ***1. Світоглядне підґрунтя управління змінами.***

Сучасні зміни – це завжди експеримент, результат якого не зрозумілий до самого кінця. Приступаючи до процесу змін, слід пам’ятати, що він дуже часто виходить з-під контролю. Тому управління змінами в найширшому значенні треба розуміти як процес постійного коригування напряму діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей, не в останню чергу для персоналу.

**Характерними ознаками змін**, які мають лежати в основі концепції управління ними, є такі:

– зміни за своєю природою нелінійні, досить часто неможливо виділити ані їх початку, ані закінчення (зміни складаються з ряду маленьких кроків до втілення великих цілей, які планують все більше і більше працівників. Тому може здаватися, що зміни відбуваються неорганізовано і що це буде тривати вічно);

– велика дієва зміна в роботі організації складається з безлічі змін меншого масштабу. При цьому покращення роботи організації полягає в приверненні уваги до роботи з власним персоналом і клієнтами, підвищенні продуктивності праці і зростанні зацікавленості у своїй праці самих працівників. Покращення в чомусь одному викликає необхідність покращення чогось іншого. Якщо процес оптимізації зупинився,

## ***Управління персоналом у процесі змін в організації***

це не говорить про поразку, а про те, що необхідно почати з іншої сторони. Необхідно вести роботу в різних підсистемах в напрямі до однієї цілі – забезпечення конкурентоздатності організації в тривалій перспективі;

– процес зміни протікає згори донизу і від низу догори (процес повинен починатися зверху для здійснення загального керівництва і знизу для заохочення участі працівників і завойовування їх підтримки);

– зміни в роботі організації мають величезне для кожного співробітника значення (причому чим серйозніші зміни, тим важливіше дати можливість працівникам переглянути їхні погляди на життя. Для початку роботи в організації в нових умовах, необхідно, щоб спочатку кожен новий працівник адаптувався до них і навчився в них працювати);

– використання систем оцінки – ключ до успішного і безперервного процесу переходу на нові умови роботи (Чим більше цілей і завдань організації виражено за допомогою кількісних показників і чим більша залежність їх виконання від продуктивності праці кожного окремого співробітника, тим більша ймовірність, що процес пройде гладко) [див.: 88].

Управління змінами здійснюється на різних **стадіях**:

– управління на стадії роздумів (коли керівник визнає існування проблеми, усвідомлює необхідність змін і починає роздумувати про те, чому справи йдуть не так як слід і що потрібно зробити для того, щоб ситуація налагодилася);

– управління на підготовчій стадії (на цій стадії увага людей переключається з минулих проблем на пошук шляхів вирішення їх в майбутньому. Зазвичай ще на шляху до цієї стадії люди вже вживають ряд заходів, що стосується майбутніх змін);

– управління на стадії активних дій (на цій стадії люди активно займаються відпрацюванням нового стилю поведінки);

– управління на стадії підтримки і закріплення змін (якщо нова отримана поведінка не підтримана, то люди схильні повертатися до своїх старих звичок. На цій стадії потрібні терпіння і впертість);

– управління на стадії змін, що відбулися.

### 2. Типологія змін.

У менеджменті окремої організації в першу чергу слід розрізняти внутрішні та зовнішні зміни.

До **зовнішніх змін** – тобто змін у зовнішньому середовищі організації – належать зміни, джерелом яких є макрооточення організації (соціально-економічне та інше становище в країні) або її безпосереднє оточення (конкуренти, партнери, кредитори і т.п.). Детальніше типологія зовнішніх змін включає такі різновиди:

- політичні (зміни політичного курсу країни, законодавства, керівників на різних рівнях влади тощо);

- економічні (спад або підвищення економіки, зміна обмінних курсів національної валюти і відсоткових ставок на кредити, зміни в системі фінансування, виснаження сировинних ресурсів);

- маркетингові, зокрема, динаміка попиту на ринку (зниження або підвищення попиту на певні товари й послуги та ін.);

- технологічні (створення нових виробничих технологій, інформаційних систем і каналів комунікацій, зміна умов доступу до нових технологій тощо);

- соціальні (зміна соціальних цінностей та смаків, поява нових потреб, зміни соціальної структури тощо);

- конкурентні (поява нових чи занепад існуючих конкурентів тощо, виникнення нових ефективних механізмів і інструментів конкурентної боротьби);

- надзвичайні обставини – стихійні лиха або техногенні катастрофи тощо.

Найпоширенішими різновидами **внутрішніх змін** у сучасних умовах є:

- розробка і впровадження комплексу програм і планів;

- зміна змісту діяльності окремих управлінських ланок і посадових осіб, їхнього статусу, розподілу влади і впливу;

- реорганізація системи управління організацією відповідно до нових стратегій та цілей;

- перехід до комп'ютеризованих систем збору та обробки інформації, контролю за виробничими процесами;

## ***Управління персоналом у процесі змін в організації***

- інформатизація окремих управлінських функцій;
- засвоєння досягнень науки і техніки виробництва, а також передових засобів управління;
- впровадження нових засобів організації праці, які вимагають нових міжнародних навичок делегувати відповідальність і так далі.

Подумайте над взаємозв'язком зовнішніх і внутрішніх змін по відношенню до окремої організації. Які з них виступають причиною, а які – наслідком? Наскільки однозначним є таке розведення?

**... час для роздумів ...**

### ***3. Форми реакції персоналу на зміни.***

Спираючись на запропоновану Л.Савчук [63] класифікацію (яка є, з одного боку, простою, з іншого, – досить креативною), розрізняють чотири основні форми реакції працівника на зміни по відношенню до організації:

1) **прийняття** зміни – даний тип поведінки проявляється людиною у вигляді: ентузіазму, співробітництва, співробітництва під тиском менеджера, прийняття та пасивне визнання. Як ініціатори або активні прихильники змін, ці люди підтримують їх і на словах, і на практиці. При цьому своїми ідеями і діями вони намагаються залучити до нової справи якомога більше людей;

2) **байдужість** – ця форма реакції проявляється у вигляді апатії, байдужості, втраті зацікавленості в роботі, виконання тільки робочих обов'язків без ініціативи тощо. Люди з таким типом поведінки по відношенню до змін вважають, що зміни не вплинуть на їх трудову діяльність, а якщо це станеться, то незначною мірою;

3) **пасивний супротив** – проявляється в пасивній поведінці, непорозумінні, регресивній поведінці, протесті, роботі тільки на встановленому правилами рівні, виконання тільки мінімального переліку посадових обов'язків. Люди, яким властива така форма реакції на зміни, виявляють незадоволення змінами, але за

## Тема 19

---

власною ініціативою не вдаються до жодних кроків, які б унеможливили їх перебіг;

4) **активний опір** змінам – його найбільш поширеними проявами є: спад в роботі, віддалення персоналу від організації, свідоме припущення помилок, свідоме нищення матеріалів, устаткування, навмисний саботаж роботи. Працівники, яким властива така реакція, негативно ставляться до змін, чинять активний опір, намагаються залучити до цього і тих, хто ще повністю не визначився.

Оскільки найбільшою перешкодою змінам є дві останні форми реакції, то варто приділити окрему увагу опорі змінам.

**Опір змінам** – це багатогранне явище, яке проявляється в формі непередбачуваних відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін. Опір змінам для організації в цілому постає як об'єктивне явище і ситуативний феномен.

Розрізняють індивідуальний, груповий опір змінам і опір системи (або опір організації) в цілому.

*Опір окремої особи* найчастіше пояснюється побоюванням втратити статус, авторитет, посаду в новій системі – незалежно від того, усвідомлюється це побоювання самою особою, чи відчувається нею на ірраціональному рівні. Певною мірою опір – це реакція захисту, оскільки людина не почувається в небезпеці, якщо зростає ризик.

Індивідуальний опір змінам буде вищим за таких умов:

- чим більшою є різниця в оцінках “відповідність посади, що обіймається” та “авторитет у колективі” тієї чи іншої посадової особи до й після проведення змін;
- чим нижчу посаду посідає людина в організації;
- чим нижчий рівень кваліфікації у працівника;
- чим нижчий авторитет людини в колективі.

Враховуючи те, що групу характеризує більший рівень стабільності, тому й опір її буде більш агресивним і сильним. Сила *опору групи* залежить від характеру й масштабів загрози її владі, від ступеня її впливу на рішення, що приймаються на підприємстві, від можливості порушення групових цінностей та норм, спричиненого змінами в організації. Але найсуттєвішим фактором є розрив між характеристиками “моделей реальності”,

## ***Управління персоналом у процесі змін в організації***

що визнається групою і тією моделлю, що будується в процесі змін.

*Нарешті, опір системи* – це явище, зумовлене суперечностями поточної діяльності і заходами, передбаченими змінами. Він пояснюється схильністю системи встановити рівновагу, а це легше зробити, повернувшись до знайомого (минулого) становища. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним для досягнення нових цілей потенціалом організації.

Менеджер може ефективно мінімізувати супротив змін, спрогнозувавши перш за все причини такої протидіючої поведінки.

### ***4. Можливі причини супротиву змінам та їх прийняття.***

Можливі причини опору змінам зводяться до імовірних втрат, які – на думку працівника чи групи – можуть настати внаслідок зміни в різних галузях.

По-перше, це **побоювання потенційних економічних втрат**, наприклад, загрози зростання кола обов'язків за ту ж саму зарплатню, імовірності зменшення зарплатні чи позбавлення надбавки або премій, загрози послаблення перспектив службово-професійного просування.

По-друге, це **страх за особисту безпеку**:

– якщо нова ситуація потребує нових навичок і знань, а людина не впевнена, чи зможе їх набути;

– якщо працівник не впевнений, що буде відповідати новим стандартам роботи;

– якщо він побоюється відповідальності за контроль якості продукції без достатнього впливу на процес її забезпечення;

– якщо нова ситуація може загрожувати здоров'ю особистості тощо.

По-третє, це **побоювання збільшення особистих незручностей**, що може означати, наприклад:

– складнішу роботу;

– менш зручне розташування робочого місця, менш приємні умови праці, час роботи тощо;

– загрозу втручання в особисте життя.

## Тема 19

---

По-четверте, причинами опору змінам можуть бути **побоювання зниження задоволення від роботи**, зокрема, того, що:

- нова робота буде менш цікавою;
- зросте тиск на працівника;
- зменшиться влада працівника і його можливості впливу на інших;
- зросте чи зменшиться відповідальність;
- нова робота стримуватиме особистісний і професійний розвиток працівника та ін.

По-п'яте, супротив змінам може бути обумовлений **побоюваннями соціального характеру**:

- можливостями втрати набутого соціального статусу;
- загрозою бути менш поінформованим про справи підприємства;
- побоюванням стати причиною звільнення деяких працівників внаслідок змін;
- імовірністю потрапити в підпорядкування нового начальника з гіршою репутацією тощо.

По-шосте, супротив змінам може бути викликаний неприйняттям і **роздратованістю самою манерою провадження змін**, зокрема, тим що:

- все робиться занадто швидко;
- ніхто не поцікавився думкою працівника про спосіб провадження змін;
- ініційовані зміни були занадто раптовими і стали шоком для персоналу та ін.

По-сьоме, причини опору персоналу змінам можуть лежати в їх **культурних переконаннях** – якщо зміни суперечать віруванням, переконанням, ціннісним орієнтаціям і загальним життєвим настановам працівника [дет. див., напр.: 85, с. 349].

За аналогічними позиціями, тільки з протилежним знаком, логічно можна сформулювати **причини можливого прийняття змін працівниками**. Цими причинами можуть бути:

- 1) очікування економічних прибутків;
- 2) сподівання підвищення ступеня особистої безпеки;
- 3) сподівання покращення комфортності роботи;
- 4) надії на посилення почуття задоволення від роботи;



- 5) очікування соціального характеру;
- 6) задоволення манерою провадження змін;
- 7) узгодження змін із культурними переконаннями особистості [дет. див.: 63].

Звісно, це не єдино можлива класифікація причин і факторів сприйняття або опору змінам, чи нововведенням [див., напр.: 73, с. 394-397].

Подумайте, які ще причини опору змінам та їх прийняття можуть бути.

**! генеруй ідею !**

### **5. Шляхи подолання опору працівників змінам.**

Різні наукові і навчальні джерела пропонують різноманітні прикладні рекомендації з розв'язання проблеми супротиву персоналу змінам [див., напр.: 85, с. 351-352]. Найчастіше ці рекомендації носять конкретний і популярний характер. Прикладом може бути наступний перелік порад менеджеру.

1). Створіть комфортну атмосферу включення в процес змін. Розвивайте у працівників впевненість у своїх силах, давайте їм можливість зрозуміти їх власні інтереси і реалізувати їх на роботі так, щоб це сприяло досягненню загальних цілей організації.

2). Спілкуйтесь з співробітниками напряму, повідомляйте їм інформацію про зміст організаційної системи збалансованих показників і пов'язаних з нею змін.

3). Підтримуйте аргументовані пропозиції.

4). Інформуйте працівників про переваги змін і про те, як вони можуть покращити ситуацію в майбутньому.

5). Зустрічайтесь з людьми, які чинять опір змінам і давайте детальні пояснення й відповіді на їх заперечення.

6). Підключайте ключових осіб до процесу прийняття рішень і управління подоланням опору змінам.

7). Якщо опір досить великий і ви не можете розраховувати на підтримку, то призупиніть проект.

8). Нейтралізуйте страх і недовіру: вони заважають працівникам вчитися по-новому.

Якщо узагальнити ці та інші детальні рекомендації, то в основі управління змінами по відношенню до трудового колективу повинно лежати розуміння того, що зміни відображаються на трьох наймогутніших рушійних силах людської поведінки, якими є: цілі, ділові властивості, професійні навички [див.: 88]. *Вони повинні лежати в основі шляхів управління опором персоналу змінам.* Подивимось, яким чином ці сили впливають на управління змінами.

**Цілі.** Ми живемо, керуючись нашими цілями, бажаннями, системою цінностей. Якщо зміни загрожують досягненню чіткої цілей, то найбільш імовірною реакцією людей буде опір, якщо сприяють досягненню цілей – то їх сприймуть з радістю. Думуючи про запровадження нововведень у роботу своєї організації, необхідно поставити собі питання, чи йде ця зміна всупереч цілям персоналу чи сприяє їх досягненню. Складання “карти цілей” співробітників дозволить визначити основні причини, з яких співробітники працюють в організації. Слід почати діалог про те, що зміниться з введенням необхідних новин і як з’єднати заплановані зміни і цілі, переслідуючі підлегліми. Працівники зазвичай хочуть розпочати такий діалог, оскільки в них з’являється можливість розказати про всі свої страхи, побажання і пропозиції стосовно запланованих змін. Керівництво ж зазвичай уникає такого обговорення, тому що боїться наштотхнутися на ворожу реакцію.

**Ділові властивості.** Людині завжди необхідно почувати себе цілісною, гармонійною особистістю – а зміни, що можуть зруйнувати цю впевненість, обов’язково спровокують людину відновити статус-кво. Необхідність в усвідомленні внутрішньої гармонії – одна з найпотужніших сил, що працює проти внесення змін в роботу організації. Коли виникає серйозна необхідність внесення змін в звичайний режим роботи, в першу чергу варто розпочати діалог про те, який вплив зміна може здійснити на ділові властивості співробітників, і про те, як у зв’язку з цим перейти на нові умови роботи з мінімальними витратами. Необхідно, щоб керівництво знайшло спільні доводи для введення новинок, які б зрозуміли і прийняли всі співробітники компанії.

**Професійні навички.** Коли на горизонті з'являються зміни, слід розпочати діалог про те, який вплив вони можуть здійснити на професійні навички. Варто проаналізувати, яких навичок буде не вистачати в нових умовах і зробити необхідні кроки для того, щоб дати можливість працівникам навчитися і не дати з'явитися почуттю, що ваша команда не достатньо кваліфікована для роботи в нових умовах.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Які ознаки змін треба враховувати в управлінні ними?
2. Охарактеризуйте управління змінами на різних стадіях.
3. Розкрийте поняття “зовнішні зміни”. Які різновиди входять до цієї групи?
4. Що входить до так званих внутрішніх змін?
5. Які можливі форми реакції персоналу на зміни?
6. Порівняйте індивідуальний опір змінам, опір групи та опір системи.
7. Назвіть найбільш поширені причини опору змінам.
8. Сформулюйте основні можливі причини прийняття змін працівниками.
9. Які вам відомі шляхи подолання опору змінам? На які групи їх можна поділити?

## Тема 20. Мотивація і стимулювання персоналу організації

У зв'язку з тим, що в наявній літературі терміни “мотивація” і “стимулювання” досить часто вживаються як синоніми, слід одразу зробити важливе термінологічне зауваження. Термін “мотивація” вживається в даній роботі для позначення самоорганізаційного внутрішньоособистісного процесу утворення спонук до діяльності. “Стимулювання” – це управлінський процес формування і використання стимулів, тобто зовнішніх по відношенню до особистості факторів спонукання її до тієї чи іншої роботи. Мотивація – це наявність причинно-наслідкового зв'язку між тими чи іншими діями, явищами, а стимулювання передбачає створення умов для формування мотивів до праці і ввімкнення цього зв'язку. Отже, стимулювання – це функція управління персоналом, а завдяки механізмам мотивації лише створюється підґрунтя для її виконання.

### 1. Основи теорії мотивації і стимулювання.

Менеджер може позитивно чи негативно впливати на процеси утворення мотивів працівників за допомогою технологій стимулювання, однак для того, щоб робити це ефективно, він має знати механізм утворення спонук до діяльності. Отже, як утворюються мотиви?

Ті чи інші мотиви не постійно присутні в психіці людини, однак у ній завжди присутні **потреби**, які і виступають первісною ланкою процесу мотивації. Потреби – це все те, чого потребує людина, в чому вона відчуває нестачу і що хоче мати. Відчувати потребу – це особливий стан людини (стан незадоволеності), який зумовлюється суперечністю між необхідністю функціонування і розвитку та обмеженістю або відсутністю засобів (можливостей) забезпечення. Отже, потреба є регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища.

Коли та чи інша потреба загострюється і людина усвідомлює її задоволення як свою *мету* – можна говорити про те, що на

## Мотивація і стимулювання персоналу

основі потреби формується **інтерес** до певної діяльності. Інтерес – це вираз об'єктивної залежності задоволення потреб від соціальних умов життєдіяльності людини. Зміст інтересу визначається, з одного боку, змістом, характером і спрямованістю потреби, з іншого – соціальними умовами забезпечення або незабезпечення потреби. Таким чином, потреба орієнтує людину на об'єкт її задоволення, а інтерес – на ставлення до тих умов, від яких залежить задоволення цієї потреби.

Коли в процесі усвідомлення потреб та інтересів у людини формується розуміння *механізму* їх задоволення – ми говоримо про те, що інтерес переростає в **мотив**. Мотив – це усвідомлене спонукання до конкретної дії, яке є її безпосередньою передумовою. Процес утворення мотивів може прискорюватись під впливом зовнішніх факторів, які мають цінність для людини. Ці фактори – каталізатори утворення мотивів – називаються **стимулами** і виступають чи не найдієвішими інструментами організації персоналу на виконання тієї чи іншої роботи.

Описані трансформації схематично зображені на рис. 20.1.

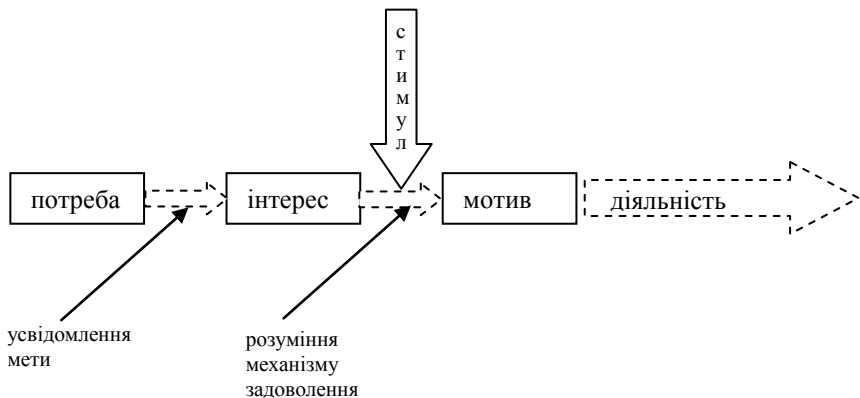


Рис. 20.1. Схема механізму мотивації особистості

Прояви цієї принципової схеми можна побачити практично в усіх **теоріях змісту мотивації** і в **теоріях процесу мотивації**. Найвідомішими з перших є теорія ієрархії потреб Маслоу, теорія ERG Альдерфера, теорія набутих потреб МакКлелланда,

теорія двох факторів Герцберга. До других відносяться: теорія очікування, теорія постановки цілей, теорія рівності, концепція партисипативного управління, модель Портера-Лоулера тощо. Пригадайте їх зміст.

**напруж  
пам'ять!**

Двома полюсами стимулювання персоналу виступають заохочення (позитивне стимулювання) і покарання (негативне), причому – як свідчить практика менеджменту – *позитивне стимулювання є набагато більш ефективним*. Саме тому заохоченню присвячена ця тема.

### **2. Принципи побудови ефективної програми заохочення персоналу.**

Основними принципами, яких слід дотримуватись при розробці програми і реалізації процедур заохочення, є *принципи частоти, конкретності, своєчасності, послідовності і популяризації*. Ці принципи можна деталізувати і пояснити в прикладному плані низкою **вимог**:

- заохочення повинно бути частим;
- процедурами заохочення повинна охоплюватись якомога більша частка працівників від їх загальної кількості;
- заохочення завжди має супроводжуватись відзивом про роботу із конкретним зазначенням внеску, за який винагороджується працівник;
- процедури заохочення мають реалізовуватись у певній логічній послідовності (відомо, що матеріальні стимули є більш дієвими на початкових етапах визнання, але нематеріальні довше зберігають свою дієвість на пізніших етапах);
- всі процедури визнання заслуг повинні провадитись прилюдно і набувати якнайширшої відомості серед персоналу і не тільки;
- заохочувати персонал за заслуги повинні представники керівництва – чим вищого рівня, тим краще;
- заохочення повинно залишати певне матеріальне нагадування про себе (грамоту, подарунок тощо);
- отже, процедури заохочення потребують певних фінансових витрат;

## *Мотивація і стимулювання персоналу*

– форми заохочення повинні ранжуватись (тобто серед всієї сукупності мають існувати більш і менш престижні, більш і менш коштовні – для визнання заслуг різного масштабу);

– визнання заслуг має бути своєчасним (чим менше часу проходить між вчинком і нагородою за нього, тим ефективнішою є процедура. Є й інша закономірність: чим більше часу пройшло після вчинку без визнання, тим ціннішою має бути нагорода);

– має бути низка найбільш престижних нагород, отриманню яких передують тривала боротьба (наприклад, “найкращий продавець року” і т.п.). Це можуть бути нагороди, які передаються від одного працівника до іншого залежно від результатів діяльності;

– заохочення повинно базуватись на ширій повазі до працівника (якщо керівник з певних причин такої поваги до тієї чи іншої людини не відчуває, краще доручити здійснити нагородження іншому менеджеру).

Просто подумайте про ці принципи і вимоги. Що ви про них думаєте? Чи маєте якісь заперечення? Чи стали якісь із них для вас одкровенням?

... час для роздумів ...

### *3. Форми заохочення персоналу.*

Традиційно всі форми заохочення поділяють на дві групи: матеріальне і нематеріальне. Процедури **матеріального** заохочення задовольняють економічні потреби працівників і головним чином пов'язані з фінансовими винагородами. **Нематеріальне** заохочення призначене задовольняти соціальні і моральні потреби співробітників і представлене різноманітними пільгами, подарунками, подяками тощо.

Ці дві групи є загальновизнаними, однак для більшої ефективності заохочення їх варто деталізувати – адже це створює підґрунтя для збільшення різноманітності використовуваної інструментарію визнання заслуг. Їх деталізація дає можливість визначити п'ять форм визнання:

– матеріальні (грошові) компенсації;

## Тема 20

- матеріальні (грошові) винагороди;
- громадське визнання окремої особистості;
- громадське визнання діяльності групи;
- особистісне визнання з боку керівника.

Перші дві деталізують інструментарій матеріального заохочення персоналу, три інші – нематеріального.

Треба зробити кілька пояснень з приводу поділу на ці групи. Так, матеріальні компенсації відокремлені від матеріальних винагород в окрему групу, тому що *компенсації* – це те, що надається працівнику в обмін за його роботу, і щоб отримувати компенсації, не потрібні якісь видатні заслуги. Натомість вони є необхідними для отримання грошових *винагород*. Крім того, компенсації – це постійні виплати, розмір яких встановлюється на певний термін, а винагороди – це разові виплати.

Зауваження друге стосується розведення громадського (нематеріального) визнання *окремого* працівника і діяльності *групи*. Оскільки будь-яке заохочення потребує певних фінансових витрат, то ці дві форми розрізняють саме за цим критерієм. Адже якщо ми говоримо про можливість вручення цінного подарунку чи путівки на відпочинок одному працівнику, то для визнання групи аналогічні винагороди будуть надто дорогими, і керівництву доводиться обмежуватись сувенірами або груповим виїздом на пікнік за місто.

Подумайте і запропонуйте інший деталізуючий поділ матеріальних і нематеріальних форм заохочення персоналу.

**! генеруй ідею !**

Розглянемо детальніше, які інструменти можуть реалізовуватись у рамках кожної з цим форм заохочення.

### **4. Матеріальне заохочення персоналу.**

До **матеріальних компенсацій** відносяться:

- 1) заробітна платня, адже її розмір може залежати від обсягу і якості виконуваних обов'язків;
- 2) комісійні виплати (визначені відсотки від продажу чи виробництва);
- 3) відрядна оплата праці;



4) покупка акцій організації її працівниками, що дозволяє сконцентрувати увагу персоналу на оптимізації діяльності і брати участь в розподілі прибутку;

5) додаткова виплата готівкою – це програми, які передбачають поділ чистого прибутку підприємства серед працівників. Технологічно чистий прибуток найчастіше ділиться на виплату працівникам (серед яких розподіляється залежно від внеску кожного в спільну справу) і на резерв (на випадок надзвичайних обставин тощо), їх співвідношення є різним для різних програм. Найчастіше ця додаткова готівка виплачується два рази на рік і її розмір залежить, зрозуміло, від рентабельності організації. Найвідомішими з програм розрахунку розміру додаткової виплати готівкою є система Скенлона, система Раккера, система “Імпрошейр” [дет. див.: 95, с. 145-153].

**Грошові винагороди** – це разові преміальні, які виплачуються одразу за видатні результати діяльності у справі виконання загально організаційних завдань. До таких видатних результатів діяльності відносять:

- значний економічний ефект (істотна економія або збільшення прибутку) – якщо він став результатом особливо ефективної роботи або у сфері діяльності, що не належить до основних посадових обов’язків працівника;

- високорезультативне керівництво, в результаті якого вдалось збільшити творчі здібності підлеглих або посилити їх згуртованість;

- інженерні або наукові досягнення, результатом яких стало значне покращення якості продукції;

- розробка нових концепцій;

- видатні заслуги в кризових для підприємства ситуаціях;

- проведення ефективних заходів із попередження проблем.

Грошові винагороди також можуть виплачуватись окремими особам за довготривалу, безперервну і високо результативну роботу в організації або за різноманітні видатні заслуги на керівній посаді [дет. див.: 95, с. 154].

Варто підкреслити, що дієве стимулювання передбачає використання різноманітних премій, але їх вручення завжди має бути обґрунтованим, здійснюватись на офіційних засіданнях в

присутності всіх колег і супроводжуватись письмовими свідоцтвами про винагороду.

### 5. Нематеріальне заохочення персоналу.

Громадське визнання, яке складає більшу частину інструментів нематеріального заохочення, було дуже поширене на вітчизняних підприємствах в період Радянського Союзу. Соціалістичне змагання, перехідний червоний прапор, дошки пошани, різноманітні статті про видатні заслуги працівників у пресі і т.п. – все це було досить ефективним в умовах планової економіки, але дуже швидко втратило свою привабливість в епоху “дикого капіталізму”. З іншого боку, існує безліч прикладів громадського визнання діяльності персоналу, що використовуються в провідних компаніях США і Японії, – в нас же вони досить повільно завойовують гідне місце серед інструментів заохочення. Варто б задуматись.

Найбільш поширеними інструментами **громадського визнання окремого працівника** в розвинених країнах світу є:

- вертикальне просування службовими сходами;
- цінні подарунки;
- відзначення заслуг працівника на офіційних засіданнях керівництва;
- спеціальні статті у внутрішньоорганізаційній пресі;
- покращення внутрішнього інтер'єру кабінету, його розмірів і виду з вікна;
- персональні місця для паркування авто;
- фото співробітника на плакаті;
- замітка з повідомленням про заслуги працівника на дошці оголошень;
- поїздки на підприємства замовників;
- спеціальні індивідуальні завдання як вияв особливої довіри працівнику [дет. див.: 95, с. 181].

**Громадське визнання діяльності групи** представлене у світовій практиці такими прикладами:

- вручення сувенірів усім членам групи;
- випуск спеціального інформаційного бюлетеня зі статтями про досягнення групи і фотографіями;

## ***Мотивація і стимулювання персоналу***

- відзначення заслуг членів групи на офіційних засіданнях трудового колективу тощо;
- подання інформації про досягнуті групою результати на розгляд керівництва найвищої ланки;
- організація урочистого обіду чи вечері на честь співробітників у рамках підрозділу;
- організація обіду з керівництвом найвищого рівня управління;
- організація родинної поїздки за місто і т.п.

**Особистісне визнання з боку начальника** – це дуже специфічна форма визнання заслуг персоналу, яка головним чином стосується заохочення підлеглого його безпосереднім керівником. З одного боку, вона не потребує значних фінансових витрат, її головна сила – авторитет начальника, що базується на його ширій повазі до підлеглих. Але саме завдяки цій формі заохочення зазвичай виконуються більшість найскладніших, найбрудніших, найтерміновіших і найменш приємних видів робіт.

Найбільш поширеними інструментами особистісного визнання з боку керівника є:

- просте, щире вираження вдячності одразу по виконанню завдання;
- надісланий додому працівнику лист із вираженням подяки за конкретний внесок в успішну діяльність організації;
- надсилання листівки додому співробітнику з привітанням з днем народження або певною визначною датою трудової діяльності (привітання зі Святом восьмого березня, Нового року тощо не є інструментом заохочення – такі привітання мають отримувати всі без винятку співробітники); причому зміст такої листівки не повинен нести загальний зміст, а має відображати конкретні справи працівника;
- вираження позитивної оцінки діяльності підлеглого в письмовій формі на звітах або довідках, які готував працівник і які мають до нього повернутись. При цьому можна виразити позитивне ставлення як до якості виконаного завдання, так і до оформлення відповідного документа [дет. див.: 95, с. 183].

### 6. Тривимірна модель заохочення персоналу.

Уся різноманітність використовуваних інструментів і форм визнання заслуг персоналу повинна реалізовуватись у трьох вимірах – саме така модель визнана у світі найбільш ефективною. Вона включає офіційний вимір заохочення, неофіційний і повсякденний.

Інструменти **офіційного** заохочення – це всі процедури, що реалізуються на офіційних засіданнях підрозділу або трудового колективу підприємства і заохочують заслуги, відображені в офіційних документах: наказах, розпорядженнях із видачею відповідних грамот, дипломів тощо. Найбільш значущою складовою цього виміру в провідних компаніях світу є офіційні нагороди за якість, які є досить престижними.

**Неофіційне** визнання заслуг покликане для більш частого заохочення і охоплення більшої частки персоналу, стосується головним чином груп. Основними інструментами неофіційного визнання є:

- урочисті прийоми чи наради;
- поїздки до інших організацій – партнерів, замовників, постачальників тощо;
- невеликі подарунки;
- додаткові вихідні.

Найважливішим виміром є **повсякденне** визнання, яке повинно реалізовуватись як в усній, так і в письмовій формі, по відношенню як до окремого працівника, так і до групи. Головне правило цього визнання: *необхідно вибудувати або змінити корпоративну культуру таким чином, щоб позитивний відзив про роботу іншого став природною звичкою.*

Останнім часом, зі всебічним розвитком системи управління персоналом, все більшого значення набувають різноманітні **нетрадиційні** інструменти заохочення. Наприклад, таким інструментом є *програми висування пропозицій* – це особливий спосіб стимулювання праці, який забезпечує залучення персоналу в процес оптимізації діяльності підприємства і покращення якості продукції [дет. див.: 95, с. 106-107]. Ці програми дають можливість практично працівнику, якого заохочують, розробити і надати пропозиції з удосконалення виконуваної роботи, з покращення діяльності підрозділу чи

## ***Мотивація і стимулювання персоналу***

організації в цілому. Для конкретного робітника це не просто можливість матеріальної винагороди за результативні пропозиції, але й можливість професійної самореалізації. Для організації це джерело інноваційних ідей і можливість підвищення якості продукції.

Подумайте, чи подібні ці програми до японських “гуртків якості”. Що між ними схожого і чим вони відрізняються?

**... час для роздумів ...**

Зрештою, сфера професійного менеджменту в Україні є ще дуже молодою і незрілою, тому для управління українськими організаціями (особливо державної форми власності) неважко виокремити нетрадиційні інструменти заохочення і визнання заслуг персоналу. На жаль, досі такими інструментами є:

- амортизаційна політика;
- перетворення працівників на акціонерів;
- соціальний пакет;
- сумісне володіння засобами виробництва;
- додаткова зарплата;
- посилення соціальних заходів.

Однак, за великим рахунком, ці інструменти вже не є інноваційними для нашої свідомості – нетрадиційною і нечастою є лише їх реалізація.

Запропонуйте інструменти заохочення персоналу, які є нетрадиційними для свідомості вітчизняного управлінця.

**! генеруй ідею !**

### ***Питання для самоконтролю***

1. Розкрийте механізм утворення мотивів особистості.
2. Як співвідносяться терміни “мотивація” і “стимулювання”?
3. Що таке стимул?
4. На які принципи має спиратись ефективна програма заохочення персоналу?

## **Тема 20**

---

5. Що передбачає вимога частоти заохочення персоналу?
6. Які вам відомі форми заохочення персоналу? На які групи вони поділяються?
7. Порівняйте грошові компенсації і грошові винагороди в системі заохочення персоналу.
8. Що відноситься до матеріальних компенсацій?
9. Що відноситься до грошових винагород?
10. Чому необхідно розрізняти заохочення групи працівників і заохочення одного працівника?
11. У чому специфіка впливу особистісного визнання з боку начальника на стимулювання працівників?
12. Розкрийте структуру тривимірної моделі заохочення персоналу.

## **Тема 21. Розробка ефективної системи стимулювання праці**

Не існує організації без системи стимулювання: остання формується вже тоді, коли одна людина просить іншу щось зробити і зацікавлює її таким чином, що це “щось” набуває значення спільної мети для обох. Тому в тій чи іншій формі система стимулювання завжди складається в організації, навіть якщо не було її свідомого раціонального проектування і формування. У будь-якому випадку – навіть коли йдеться про мале родинне підприємство, в якому всі працівники “зацікавлені” родинними взаєминами, – час від часу виникає необхідність у корекції системи стимулювання. Тоді можуть статись у нагоді знання про раціональні засади побудови ефективної системи стимулювання, викладені в цій темі.

### ***1. Ознаки необхідності корекції системи стимулювання праці.***

За посередництвом сполучення його матеріальних і нематеріальних форм стимулювання праці персоналу організації виконує економічну, соціальну і моральну **функції**.

*Економічна* функція виражається в тому, що стимулювання сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке досягається підвищенням продуктивності праці і якості продукції. *Моральна* функція визначається тим, що стимулювання сприяє формуванню активної життєвої позиції персоналу і високоморальний клімат у суспільстві. *Соціальна* функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різноманітний рівень доходів, який в значній мірі залежить від впливу стимулів на різних людей.

Якщо ці функції виконуються не досить ефективно – особливо економічна, адже порушення в її виконанні помітні найшвидше – робиться висновок про необхідність корекції системи стимулювання. Більш конкретними і яскравими **ознаками** цієї необхідності є такі:

– якщо співробітники оцінюють свою роботу як незначущу для компанії;

## **Тема 21**

- якщо серед працівників існує виражена незадоволеність кар'єрним зростанням і заробітною платнею;
- якщо вони говорять про недостатній ступінь самостійності в роботі;
- якщо існують нечіткі вимоги з боку менеджменту організації;
- якщо в роботі інших співробітників є “недовантаження” і, як наслідок, значна питома вага неформальних розмов, чаювань, перекурів тощо;
- якщо у багатьох працівників виникають симптоми професійного вигорання (втрата ентузіазму й інтересу до роботи, заміщення професійних інтересів іншими, не пов'язаними з роботою);
- якщо в компанії різко зростає плинність персоналу (припустимим інтервалом плинності вважається 4-15% річного оновлення особового складу);
- якщо виникають ворогуючі угруповання між молодими і зрілими співробітниками, між чоловіками і жінками тощо;
- якщо неформальний лідер активно протистоїть керівнику і т.п.

Наявність навіть однієї з цих ознак має стати активізуючим сигналом для менеджменту, а якщо помітні три і більше – необхідність оптимізації системи стимулювання є нагальною потребою виживання організації. При цьому необхідно працювати одночасно і з матеріальним, і з нематеріальним стимулюванням.

### **2. Особливості матеріального стимулювання.**

З матеріальним стимулюванням пов'язана низка суперечностей концептуального плану, які на базовому рівні перешкоджають його дієвості.

Перша суперечність пов'язана з тим, що заробітна платня (й інші виплати: премії тощо) характеризується традиційним для пострадянського простору перебільшенням її значення. У свідомості персоналу є дві настанови: “гроші платять” і “гроші заробляють”. Звідси й суперечність: виконавці хочуть, щоб гроші їм *платили*, а керівники – щоб виконавці *заробляли*.



Друга суперечність: керівництво прагне платити якомога менше, але хоче, щоб підлеглі працювали якомога краще. Бажання же підлеглих прямо протилежні.

Психологів часто запитують, кому необхідно підвищувати заробітну платню, а для кого це не є сильним стимулом, адже вплив цього фактора далеко не однозначний. Можна сформулювати такі загальні **закономірності впливу підвищення зарплати** на мотивацію працівників:

- ефект від підвищення зарплати триває від шести місяців до року, потім знижується;

- при цьому оптимальним є підвищення зарплати в інтервалі 15-50% від розміру окладу;

- *найбільша мотивація* від підвищення зарплати спостерігається у молодих працівників (яким треба формувати родину, купувати квартиру і т.п.) і в керівників з вираженою напруженістю і відповідальністю;

- підвищення зарплати *може не виступати* фактором мотивації для робітників творчої праці;

- підвищення зарплати не буде дієвим стимулом, якщо пройшов значний часовий інтервал між досягненням робітником високих результатів і заохоченням.

Важливо дотримуватись **принципу справедливості** для ефективного стимулювання – адже люди завжди схильні порівнювати, хто скільки заробляє і за що. Якщо працівник вважає, що йому *недоплачують*, то його продуктивність роботи різко падає, або певний час він буде намагатись збільшити свій заробіток. Той працівник, який вважає, що йому *переплачують*, намагатиметься зберегти високу ефективність своєї праці.

У відповідності до принципу справедливості, на оцінку розміру своєї зарплатні працівником впливають такі *фактори*: 1) порівняння її з тим, скільки платять в інших організаціях за таку саму роботу; 2) порівняння своїх зусиль і винагороди; 3) порівняння своєї зарплатні із заробітною платнею колег.

Чи можете ви щось додати до цього – інші наслідки дії принципу справедливості у матеріальному стимулюванні?

**... час для роздумів ...**

### 3. Основи нематеріального стимулювання.

Стимулюючими **факторами** неекономічного характеру є:

- соціально-психологічна атмосфера в організації;
- можливість спілкування с колегами (при цьому важливо, щоб тривалість неформальних розмов була не дуже великою – достатніми вважаються два рази на день, до обіду й після, по 10-15 хвилин (крім обідньої перерви));
- можливість отримати й побачити результати своєї праці;
- можливість користуватися повагою в колективі і відчувати себе важливим працівником;
- можливість підвищувати свою професійну кваліфікацію і розвивати компетенцію повністю або частково за кошти компанії;
- делегування менеджерами частини управлінських функцій працівникам як вияв особливої довіри (або доручення особливих завдань);
- запрошення керівництвом на неформальні зустрічі за участю тільки вузького кола.

Загалом, нематеріальні стимули можна звести в три **групи**:

1) *соціальні* (престижність праці, можливість професійного розвитку і службового просування). Соціальне стимулювання є дієвим, оскільки людина прагне відчувати свою значимість і необхідність суспільству;

2) *моральні* (повага з боку колег і начальства, участь у нарадах і прийнятті рішень). Основою морального стимулювання є задоволення потреб людини на духовному рівні – наприклад, задоволення від роботи, почуття захищеності тощо;

3) *творчі* (можливість самовдосконалення і самореалізації) – і в цьому контексті актуалізується управління творчістю персоналу як специфічний напрям сучасного кадрового менеджменту.

Важливою складовою нематеріального стимулювання є так зване **непряме стимулювання**, орієнтоване на створення внутрішньоорганізаційного середовища, яке сприяє задоволенню значних потреб персоналу в різних областях життєдіяльності, а тому виступає різновидом довготривалого стимулювання, віддача від якого відчутна не одразу. (Натомість

**прямі** стимули – це ті, які використовуються для управлінського впливу у вигляді матеріальних або матеріально-психологічних пропозицій персоналу з метою викликати бажану активність в найближчій перспективі.)

Непрямі стимули реалізуються в наступних концептуально-організаційних формах:

- концепції діяльності й розвитку організації;
- управлінська концепція організації;
- організаційна культура;
- соціальна орієнтація організації і т.п.

Разом із тим, необхідно зважати на застереження: непрямі стимули розраховані на тривалий час, тому вони не актуальні для організації яка виконує швидкоплинні комерційні спекулятивні функції. Такий вид стимулювання найбільш значимий в організаціях, що досягли значного матеріального добробуту і в країнах з ефективно діючим законодавством.

#### ***4. Індивідуальний підхід до стимулювання співробітників.***

На тлі наведених загальних рекомендацій провадження матеріального і нематеріального стимулювання найкращим підходом до побудови ефективної системи стимулювання залишається врахування професійних і особистісних особливостей працівників. Двома ключовими ідеями цього підходу є очікування працівника і характеристики його психотипу.

**Суб'єктивні очікування** працівника зазвичай такі: якщо він працюватиме ефективно, то отримає бажану винагороду. Тому керівнику важливо знати, яку саме винагороду бажає отримати конкретний працівник. Якщо реальна винагорода співпала з бажаною, мотивація цього працівника зростає, і навпаки.

Позитивна або негативна реакція працівника на той чи інший стимул також залежить від його **психотипу**, залежно від якого за *критерієм спрямованості особистості* розрізняють:

– “внутрішніх” людей (орієнтованих на зміст роботи і емоційний комфорт) – для них важливими факторами мотивації є самореалізація, цікава робота, спілкування з колегами, повага;

## Тема 21

– “зовнішніх” людей (для яких важливі зовнішні атрибути праці й успішності) – вони цінують зарплатню, можливість кар’єрного зростання, символи успіху;

– “змішаних” людей – для їх ефективного стимулювання необхідно аналізувати, що для них виступає на передній план залежно від ситуації.

Однак психологічний тип визначається не тільки спрямованістю особистості: працівники відрізняються один від одного також типом темпераменту, стилем мислення, ступенем націленості на командну працю, схильності до ризику тощо. Чим більше цих аспектів враховується при розробці індивідуального підходу до стимулювання, тим ефективнішим воно врешті решт виявляється.

Подумайте і сформулюйте, які стимули будуть дієвими для співробітників різних типів темпераменту а також для інших груп, які розрізняють за наведеними психологічними критеріями поділу типів особистостей.

**! генеруй ідею !**

### **5. Етапи розробки системи стимулювання.**

Якщо ви задумались про можливу корекцію системи стимулювання праці в компанії, необхідне послідовне виконання трьох етапів.

Етап перший – **діагностика** мотиваційного середовища організації (системи очікувань, стимулів і реакцій на них). Така діагностика включає низку кроків, якими є:

– розробка методів об’єктивного вимірювання результатів роботи співробітників;

– забезпечення доступності для персоналу офіційної інформації про бажаний результат діяльності;

– оцінка ступеня досяжності бажаного результату.

Необхідно враховувати, що при постановці дуже складного або занадто легкого завдання мотивація персоналу падає. Також мають обов’язково бути враховані такі **принципи стимулювання**:

– спільність умов покарання й заохочення для всіх працівників,

## ***Розробка ефективної системи стимулювання***

- наявність чітких критеріїв вимірювання результатів,
- простота і зрозумілість засобів оцінки результатів,
- зв'язок результатів і заохочення,
- розробленість механізму перегляду нормативів.

Етап другий – **побудова** сегментованої системи стимулювання і врахування психологічних особливостей співробітників. На цьому етапі необхідно провести іменне анкетування з метою виявлення певних груп за мотиваційними перевагами. Корисним буде психологічне тестування для з'ясування очікувань персоналу. На основі отриманої інформації треба спроектувати збалансовану систему стимулювання, в якій би за принципом комплексності поєднувались матеріальна і нематеріальна форми, стимулювання особистості і підрозділу чи робочої групи, особистісне визнання з боку начальства.

Етап третій – проведення **моніторингу** для з'ясування дієвості системи стимулювання і потреби в її корекції. Такий моніторинг має проводитись періодично, в першу чергу за посередництвом анкетування раз на шість місяців. Його наслідком повинна обов'язково бути зміна стимулюючих факторів у відповідності до нової інформації.

При розробці оновленої системи стимулювання необхідно враховувати, що мотиваційні переваги людей змінюються з плином часу залежно від віку і обставин.

### ***6. Динаміка домінанти мотивації.***

Більшість керівників вважає, що їх підлеглі мають такі ж інтереси, як і вони самі, – і дуже дивуються, коли виявляється помилковість цієї думки. При цьому в кожного менеджера є свій звичний арсенал впливу на підлеглих, який він постійно використовує. Однак не слід забувати не лише про необхідність індивідуального підходу до стимулювання, а й про зміну домінанти мотивації залежно від ситуації і від тривалості роботи в організації. Підручник не дає можливості прописати цю динаміку для кожного працівника, однак можна сформувати загальну безособову схему. В її основі лежить ієрархія потреб за А.Маслоу. (До речі, чи досить добре ви її пам'ятаєте ? Намалюйте, будь ласка.)

**напруж  
пам'ять!**

## Тема 21

Загальна схема динаміки домінанти мотивації виглядає таким чином:

- 1) достаток і матеріальний добробут;
  - 2) зміни (коли людині стає зрозумілим, що – скільки б вона не працювала – їй ніколи не досягти бажаного рівня внаслідок постійного зростання потреб, тоді вона починає бажати змін: отримати освіту, змінити професію, відкрити власну справу тощо);
  - 3) повага і авторитет (разом із суспільним визнанням приходить віра у власні сили і здібності: у людини питаються поради, до її точки зору прислухаються, поступово зникає страх зробити щось невірно);
  - 4) творчість і самостійність;
  - 5) розуміння і спів-належність (як натурі творчій, людині потрібна оцінка людей, які так само досягли успіху в обраній справі);
  - 6) прагнення відзначитись і змагатись за це;
  - 7) призначення (в результаті змагання визначається роль і місце кожної людини, внаслідок чого вона усвідомлює своє покликання і суспільне призначення).
- Крім динаміки домінанти мотивації, корисно враховувати ще й розподіл переваг в її спектрі, властивий для кожного працівника.

### **7. Спектр факторів мотивації.**

Мотиваційна модель людини несиметрична, адже людиною рухає, з одного боку, прагнення *досягнути* мету, а з іншого – прагнення *уникнути* чогось небажаного. Перший механізм називається позитивною мотивацією, другий – негативною. В їх співвідношенні існує така закономірність: мірою задоволення тієї чи іншої потреби позитивна мотивація на досягнення природним чином переходить в негативну мотивацію (на уникнення).

Для оцінки вираженості того чи іншого елемента спектру мотивації особистості працівника корисним може бути використання балів по відношенню до протилежних мотивів уникнення – досягнення (див. табл. 21.1).

**Спектр мотивації**

<b>Мотиви уникнення</b>	<b>-4</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Мотиви досягнення</b>
нужда										достаток
злиденність										багатство
безвихідь										надія на зміни
безнадійність										успіх
приниження										повага
осудження										визнання
рутина										творчість
залежність										самостійність
самотність										підтримка
беззахисність										захищеність
відставання										перевага
поразка										перемога
непотрібність										покликання
відповідальність										затребуваність

Спектр мотивів, які намагається “запустити” ефективний менеджер, повинен бути таким же повним, як у наведеній таблиці. Адже різноманітність форм стимулювання – запорука ефективної роботи персоналу.

За допомогою анкетування і тестування можна з’ясувати, яким є спектр мотивів для кожного працівника – і для аналізу отриманої інформації можна використати такі закономірності:

- заповненість нижньої частини таблиці говорить про соціальну зрілість мотивації особистості (поняття “обов’язок”, “сумління”, “довіра” не є для неї порожнім звуком);

- заповненість верхньої частини спектру свідчить про те, що людина здатна розуміти простих людей (і не байдужа до проблем партнерів, підлеглих, колег тощо);

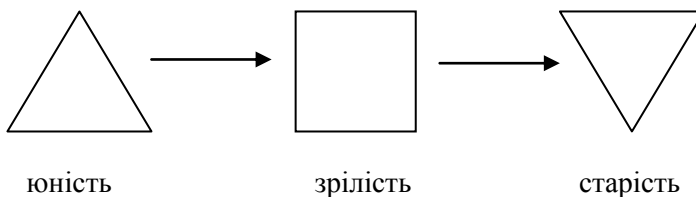
- симетричність спектру означає досягнення балансу між бажаннями і можливостями;

- якщо оцінки мотивів “зашкалюють” за  $\pm 3$  – це говорить серед іншого про психологічну неврівноваженість особистості;

## Тема 21

– якщо оцінки мотивів ніде не досягають  $\pm 3$  – це свідчить про відсутність цілеспрямованості особистості.

Також необхідно пам'ятати, що мотиваційний спектр кожної особистості не тільки є унікальним, але й змінюється з роками. При цьому форма заповненої таблиці спектру мотивації змінюється таким чином (див. рис. 21.1.):



*Рис. 21.1. Вікова динаміка спектру мотивації*

У цілому, врахування всіх описаних у цій темі аспектів стимулювання персоналу на практиці є непростим завданням, але його успішне виконання забезпечує не тільки підвищення продуктивності та якості праці, але й формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі і гармонійний розвиток корпоративної культури.

### *Питання для самоконтролю*

1. Які ознаки свідчать про необхідність корекції системи стимулювання праці в організації?
2. Сформулюйте загальні закономірності впливу підвищення заробітної плати на мотивацію працівників.
3. Які фактори впливають на оцінку працівником розміру його зарплатні у відповідності до принципу справедливості?
4. На які групи поділяють усі нематеріальні стимули?
5. Що таке непряме стимулювання?
6. На яких двох ключових ідеях ґрунтується індивідуальний підхід до стимулювання працівників?



### ***Розробка ефективної системи стимулювання***

7. Що означають терміни “внутрішні люди”, “зовнішні люди”, “змішані люди” в теорії мотивації і стимулювання праці?
8. З яких етапів складається процес розробки оновленої системи стимулювання праці?
9. Якою є загальна динаміка домінанти мотивації, що ґрунтується на ієрархії потреба за А.Маслоу?
10. Охарактеризуйте спектр факторів мотивації.
11. Якою є вікова динаміка спектру мотивації?
12. Що означають терміни “позитивна мотивація” і “негативна мотивація”?

## **Тема 22. Управління поведінкою персоналу**

Управління поведінкою – це особистісний зріз проблематики кадрового менеджменту, це визначення механізму управління людськими ресурсами організації крізь призму внутрішнього світу індивіда і структури його особистості.

### ***1. Світоглядні засади розуміння особистості працівника.***

Аналіз управління поведінкою персоналу повинен проводитись саме крізь призму окремої особистості, адже категорія “особистість” (лат. “personalitas”, рос. “личность”) характеризує людину як суб’єкта суспільних відносин, як носія досить стійкої системи суспільнозначущих властивостей.

Особистість – це сплетіння **суперечностей, вирішення яких і визначають її поведінку в той чи інший момент**<sup>1</sup>. Основними з цих суперечностей є:

– суперечність між суспільним й індивідуальним – між тим, що людина отримала від участі в суспільних відносинах, і тим, що вона сама придумала і породила (в цій діалектичній єдності соціальне середовище є відносно стійкою стороною, а особистість – динамічним елементом, що забезпечує початок руху через властиве людині необмежене прагнення до більшого й кращого);

– суперечність між об’єктивним і суб’єктивним – або суперечність між існуючими незалежно від людської свідомості об’єктами дійсності та потребами, інтересами самої людини;

– суперечність між біологічним і соціальним, обумовлена самою біосоціальною природою людини (користуючись словами Е.Льєнкова, “процес розвитку особистості є процесом перетворення біологічно заданого матеріалу силами соціальної дійсності, існуючої – стосовно конкретного індивіда – до, поза і цілком незалежно від цього матеріалу”);

– суперечність між самоорганізаційним і організаційним – яка у внутрішньому світі особистості проявляється як

---

<sup>1</sup> Детальніше цей погляд розкривається в монографії “Особистість у нелінійному суспільстві” (2004) [50].

суперечність між природними нахилами людини і їх ігноруванням через “самосилування” до діяльності, яка відповідає не цим нахилам, а зовнішнім цінностям престижу тощо.

Взаємообумовлений розвиток особистості співробітника і середовища організації, в якій він працює, має дві сторони. З одного боку, організація є наперед заданим середовищем функціонування й розвитку працівника. З іншого – буття особистості працівника виступає умовою відтворення й оновлення соціальних процесів в організації: поза особистісним буттям ці процеси не можуть реалізовуватись.

### **2. Поведінка особистості в колективі.**

Для того щоб знімати протиріччя між поведінкою людини і нормами організаційного оточення, необхідно знати, що породжує поведінку особистості і її відносини з колективом, яким чином вона реагує на ті чи інші стимули. Звісно, що на поведінку особистості в колективі великий вплив мають цілі, які вона переслідує, умови, в яких розгортаються дії, реальні можливості особи, динаміка процесів, які розгортаються, настрої і ряд інших факторів. Однак поведінка кожної людини характеризується деякою стабільністю і передбачуваністю.

Поведінка особистості в колективі визначається її власними рисами, впливом умов формування індивідуальної діяльності – тобто особливостями групи, в яку включений індивід, умовами колективної діяльності, особливостями організації і країни в цілому.

Унікальні риси особистості складаються під впливом *природних* факторів (які детермінують фізіологічний стан організму, особливості вищої нервової системи, пам’ять, емоції почуття), а також *соціальних* факторів (що впливають на освіту, досвід, звички, коло спілкування). Особистісні риси значною мірою впливають на якість виконання покладених на людину функцій, стиль її роботи, відносин з оточуючими.

*Базовими початками* поведінки особистості є особливості її сприйняття (процесу організації та інтерпретації уявлень про навколишнє середовище) і мотивації – вони визначають загальну спрямованість трудової поведінки людини та її рамки.

## Тема 22

До критерійної основи поведінки людини відносяться ті стійкі характеристики її особистості, які обумовлюють прийняття рішень людиною щодо варіанту її поведінки. Вона складається зі: ставлення до людей, подій, процесів; сукупності цінностей, які розділяє дана людина; вірувань, яких дотримується людина і принципів, якими вона керується [дет. див.: 14, с. 92-99].

На поведінку особистості в групі впливають такі *зовнішні фактори*:

- коло спілкування, яке може бути особистісним, включаючи емоційні зв'язки, і службовим, яке визначається посадовими обов'язками;

- роль, яка характеризується сукупністю дій, що очікуються від людини у відповідності до її індивідуальних психологічних особливостей і місця в управлінській ієрархії;

- статус – оцінка особистості оточуючими, зокрема оцінка виконуваної нею ролі.

Основні правила індивідуальної і колективної поведінки задає сама організація, встановлюючи коло обов'язків, відповідні права, міру відповідальності, стандарти ділового спілкування. Необхідна узгодженість поведінки людей досягається організацією за рахунок постановки загально організаційних цілей, впровадження схем рольової поведінки і рольової взаємодії, використання стандартів організаційної поведінки за допомогою етичного чи морального кодексів тощо.

### 3. Теорії особистості.

В наш час існує багато різних розумінь особистості, в яких вона постає як деяка неповторна єдність, цілісність, інтегруюча інстанції, що керує психічними процесами індивіда і надає його поведінці послідовності і стійкості. Зупинимось на деяких концепціях особистості, які можуть бути корисними в управлінні поведінкою персоналу.

Наприклад, американський дослідник **К.Роджерс** [171] вважав, що центральною ланкою особистості є самооцінка, уявлення людини про себе, “Я-концепція”, яка породжується у взаємодії з іншими людьми. Однак формування самооцінки не проходить без конфліктів, вона часто не збігається з оцінкою

людини оточуючими, і тоді виникає дилема – чи прийняти оцінку інших, чи залишитися зі своєю. Неправильне уявлення про себе призводить іноді до крайнощів у перекручуванні самооцінки. Такі випадки можуть викликати невротичні конфлікти і потребують допомоги психолога у створенні гнучкої самооцінки, вміння під тиском досвіду переоцінювати систему цінностей, що виникла раніше, – все це визначається К.Роджерсом як важлива умова психічної цілісності особистості та її психічного здоров'я в різних життєвих ситуаціях. Завдяки К.Роджерсу явища самосвідомості та самооцінки, їхні функції в поведінці й розвитку суб'єкта стали важливим предметом подальших психологічних досліджень.

Інший представник гуманістичної психології – **Г.Олпорт** [168] – тлумачив особистість як відкриту систему, розвиток якої завжди здійснюється у взаємозв'язку з іншими людьми. Особистість, за його визначенням, – це динамічна організація особливих мотиваційних систем, звичок, установок і особистісних рис індивіда, які визначають унікальність його взаємодії з середовищем, передусім соціальним. Однак у цих стосунках немає рівноваги між оточенням і людиною. Людина повинна весь час встановлювати нові стосунки і розвивати наявні, тобто постійно “розвивати” гомеостаз. Отже, постійний розвиток особистості є основною формою її існування. Соціальні відносини конституують, за Г.Олпортом, особистість, ніби “відв'язуючи” її від біологічних потреб.

Важливим механізмом розвитку особистості Г.Олпорт визнає “рису”, під якою він розуміє “рису-мотив”, “рису-інтерес”, тобто мотиви поведінки, що діють у даний момент. Кожна людина народжується з певним набором “рис-мотивів”, які потім трансформуються, підлягають зміні. Існують два класи рис – основні й інструментальні. Основні риси стимулюють поведінку людини, а інструментальні – формують її. Основні риси переплітаються з інструментальними, що сприяє формуванню особистості.

За **А.Маслоу** [170], ядро особистості утворюють гуманістичні потреби в добрі, моральності, доброзичливості (що в тлумаченні вченого формують потребу в самоактуалізації), з якими народжується людина і які вона може задовольняти за

певних умов. Однак це стає можливим лише за умови задоволення інших потреб, і передусім фізіологічних. Більшості ж людей не вдається досягти задоволення навіть нижчих потреб.

Самоактуалізації досягає лише невелика кількість людей, котрі являють собою особистості. Маслоу називає такі їхні особливості, як невимушеність у поведінці, ділову спрямованість, вибірковість, глибину й демократичність у стосунках, незалежність, творчі прояви та ін.

Відомий австрійський психоаналітик **З.Фрейд** [154] розглядає психіку людини на трьох рівнях: несвідоме, передсвідоме та свідоме. Несвідоме – головний елемент і джерело заряду мотиваційної енергії; саме воно становить суть психіки. Передсвідоме містить психічні акти, що можуть бути усвідомлені за певних умов, а свідоме розглядається як елемент надбудови, що виростає над несвідомим і перебуває з ним у постійному конфлікті.

Він розрізняв дві основні природжені інстинктивні потреби, які визначають психічну діяльність людини, – лібідозну (інстинкт самозбереження, потяг до життя, любов) та агресивну (потяг до руйнування, смерті, війни). Задоволення цих потреб стикається з перешкодами з боку навколишнього світу, суспільства, тому вони витискуються і створюють сферу “несвідомого”. Однак інстинктивні потреби все ж прориваються, обходячи “цензуру” свідомого, і виявляються у вигляді символів. Все, що виробляє людина: твори мистецтва, літератури тощо, – це, за З.Фрейдом, символізація витіснених у “підпілля” несвідомих потреб. Вони можуть проявлятися в різних формах повсякденного життя людини – обмовках, сновидіннях тощо. З.Фрейд вважав міфи, народні звичаї також наслідком символізації витіснених біологічних потреб.

З.Фрейд створює модель особистості, яка включає три елементи: “Воно”, “Я” і “Над-Я”. “Воно” (несвідоме) складається із забутих вражень дитинства, природжених інстинктів, згадок, що пов’язують людину з далекими предками доісторичних часів. “Я” – сфера свідомого – посередник між “Воно” і зовнішнім світом: природою, суспільством, соціальними інститутами тощо. “Над-Я” – внутрішнє сумління особистості, “моральний цензор”, який оцінює конкретні

обставини чи ситуації з точки зору соціальної або моральної прийнятності. “Над-Я” знаходиться між “Воно” та “Я”.

Один із учнів австрійського психоаналітика **К.Г.Юнг** [див., напр: 166] – швейцарський психолог, засновник аналітичної психології – відмежувався від свого великого вчителя у поглядах на пансексуалізм як на головну рушійну силу поведінку людини. За К.Г.Юнгом, психіка людини має три рівні: свідомість, особисте несвідоме і колективне несвідоме. Визначальну роль у структурі особистості відіграє колективне несвідоме, яке утворюється із слідів пам’яті, що залишається від усього минулого людства і впливає на особистість людини, визначає її поведінку з моменту народження.

Інший відомий учень З.Фрейда, **А.Адлер** [89], заснував так звану індивідуальну психологію. А.Адлер підкреслював, що основне в людині – не її природні інстинкти, а “суспільне почуття” або “почуття спільності”. Це почуття є вродженим, але має розвиватися впродовж життя.

На думку А.Адлера, структура особистості єдина і тому не може бути розчленованою на три інстанції. Детермінантою розвитку особистості є потяг до вищості, прагнення влади, самоствердження. Однак цей потяг не завжди здійснений, наприклад через дефекти в розвитку або несприятливі соціальні умови. Тоді може виникнути почуття неповноцінності. Людина тягнеться до пошуку засобів подолання почуття неповноцінності і застосовує різні види компенсації, які лежать в основі всієї людської діяльності.

Представниця неофрейдизму **К.Хорні** основу суті людини вбачала в природженому почутті неспокою. Почуття неспокою породжує бажання позбавитися цього, що лежить в основі поведінки людини. Все, що людина робить, породжується трансформацією цього почуття. Згідно К.Хорні, людиною керують дві головні тенденції: потяг до безпеки (корінна тривога) і потяг до задоволення своїх бажань. Ці потяги часто суперечать один одному, і тоді може виникнути невротичний конфлікт, який людина буде намагатися подолати, виробляючи стратегії поведінки. Цих стратегій три: 1) потяг до людей; 2) намагання віддалитися від людей, або потяг до незалежності; 3) намагання діяти проти людей (агресія) [див., напр.: 159] .

У дусі неофрейдизму була розроблена так звана епігенетична теорія розвитку особистості **Е.Еріксона**. Він проголосив, що розвиток особистості визначається соціальним світом, а не хімічними чи біологічними факторами, а між особистістю і суспільством немає антагонізму. Е.Еріксон висунув положення про “ідентичність особистості” як центральну властивість людини, що сигналізує їй про нерозривний зв’язок з навколишнім соціальним світом. Ідентичність особистості виявляється у націленості людини на себе, в ототожненні її з соціальною групою та оточенням, у визначенні цінності людини та її соціальної ролі [165].

Неможливо в обмеженому просторі однієї теми навіть перерахувати всі існуючі концепції особистості. На вашу думку, зміст яких ще теорій тут мав би бути обов’язково висвітленим?

**! генеруй ідею !**

Загалом, розроблені в різні часи теорії особистості створюють підґрунтя для визначення психологічних особливостей поведінки людини, які варто враховувати в управлінні персоналом.

#### **4. Психологічні особливості поведінки людини.**

Як розкривається в підручниках за авторством А.Кібанова, О.Крушельницької й Д.Мельничука [дет. див.: 36, с. 199-204; 73, с. 339-352], **поведінка** представляє собою форму взаємодії особистості з оточенням, яка визначається рядом факторів: природними властивостями особи, її індивідуальністю, системою потреб, інтересів і мотивів, системою самоменеджменту особистості. У цьому пункті сконцентровано викладені основні психологічні параметри поведінки особистості, які необхідно враховувати в управлінні персоналом.

Першим таким параметром є “екстраверсія” – “інтроверсія”.

**Екстраверсія** – це зосередження інтересів особистості на зовнішніх об’єктах, інколи навіть за рахунок власних інтересів, приниження особистого значення. Екстравертам властива імпульсна поведінка, активність у жестах, висока ініціативність



(інколи зайва), соціальна адаптивність, контактність, відкритість.

**Інтроверсія** – зосередження особистості на своїх власних інтересах, своєму внутрішньому світі. Інтроверти своїм інтересам надають особливого значення, ставлять їх на перше місце. Вони не контактні, замкнуті, для них характерна соціальна пасивність, здатність до самоаналізу, досить складна соціальна адаптація. Поєднання екстраверсії-інтроверсії з емоціональними характеристиками визначають темперамент особистості.

**Темперамент** – сукупність індивідуальних особливостей людини, які характеризують динамічну й соціальну сторони її діяльності та поведінки. Є чотири його типи: сангвінік, холерик, флегматик та меланхолік. Темперамент у цих групах проявляється по-різному:

– у *сангвініків* – рухливістю, схильністю до зміни вражень, чуйністю, комунікативністю;

– у *холериків* – бурхливими реакціями, відкритістю, різкими змінами настрою, вираженою раціональністю, нестійкістю та загальною рухливістю;

– у *флегматиків* – повільними діями, замкненістю, стійкістю, слабким зовнішнім вираженням емоційних станів, переживаннями, логічністю суджень;

– у *меланхоліків* – нестійкістю характеру, легкою вразливістю, неконтактністю, схильністю глибоко й емоційно переживати навіть незначні події.

Всі типи темпераменту є відносно стійкими і мало змінюються під впливом середовища і виховання. Найчастіше в кожній людині є риси всіх типів темпераменту, але риси одного або двох із них домінують. Знання характеристик особистості дозволяє правильно обрати форму поведінки з нею. Так, на гнів холерика потрібно реагувати виважено і тактовно. Меланхоліку можна допомогти через оптимізм. І так далі.

Однією з головних психологічних характеристик особистості є **характер** – сукупність стійких психологічних властивостей, які визначають лінію поведінки людини, відношення її до справи, інших людей і до самої себе. В літературі відмічають полярність характерних рис:

## Тема 22

принциповість – безпринципність; працелюбство – лінь; щедрість – марнотратство; акуратність – неохайність; переоцінка – недооцінка себе; організованість – неорганізованість і т.д.

Риси характеру формуються за конкретних умов соціального середовища роботи людини і значною мірою визначаються природними даними, які проявляються у здібностях. **Здібності** – це сукупність властивостей, які визначаються динамікою набуття людиною знань, умінь, навичок і можливістю займатися певним видом діяльності. Основою здібностей є **здатки**. Таким чином, здібності – це поєднання природних і набутих властивостей [див. також: 71, с. 290-291].

Набуті здібності до автоматичного виконання окремих елементів трудового процесу називаються **навичками**. Поряд з навичками існують **звички** – автоматичні форми поведінки, які при частому повторенні стають необхідними для людини.

**Загальні здібності** людини пов'язані з **типом мислення**, яке може бути художнім, логічним і змішаним:

– *художньому* мисленню властиві багата фантазія, яскравість з одночасною імпульсивністю, непослідовністю. Найбільш притаманне це мислення підприємцям і людям мистецтва;

– *логічне* мислення характеризується критичністю, ясністю, послідовністю, глибиною, разом із тим має місце відволікання, абстрактність, що не завжди зрозуміло для оточуючих;

– *змішаний* тип мислення характеризується широтою поглядів, самостійністю, швидкістю дії, що дозволяє успішно справлятися з різними управлінськими проблемами.

**Спеціальні здібності** пов'язані з певною сферою діяльності, виконанням конкретної роботи і за типом можуть бути:

– *інтерсоціальними*, зорієтованими на організацію взаємодії людей, управління ними. Такі здібності потрібні керівникам середнього й нижчого рівнів, а також працівникам, діяльність яких пов'язана з рекламною діяльністю, маркетингом, проведенням переговорів, контактом із людьми;

– *конструктивними*, спрямованими на створення конкретних об'єктів у тій чи іншій сфері діяльності: природній, технічній, знаковій, художній; їх реалізація не вимагає широких

і активних контактів з оточуючими. Такі здібності потрібні керівникам вищого рівня та спеціалістам, які розробляють політику організації. Практика показує, що люди, які мають однакові здібності, повинні займати в організації рівноцінні посади, що дозволить ефективно використовувати їх потенціал.

Важливе місце в системі компонентів особистості займає **система потреб, інтересів і мотивів**. В даний час існує багато теорій, які пояснюють поведінку людини через цю систему – наприклад, теорії А.Маслоу, Д.МакКлелланда і Ф.Герцберга.

Не менш важливе значення має “**я-концепція**”, або “я-уяві”. Суть її полягає в усвідомленні кожною людиною своєї індивідуальності, неповторності. Це поняття включає уявлення особистості про себе, свої інтереси, нахили, орієнтацію, самоповагу, впевненість у собі. Її практичне значення полягає в тому, що відносини з навколишнім середовищем будуються, виходячи із бачення свого “я” і того факту, як реакція оточуючих співвідноситься з власною реакцією особистості. У багатьох випадках люди можуть ігнорувати об’єктивну інформацію, якщо вона не відповідає їх уяві, і погоджуватися з помилковою або навіть неправдивою, якщо вона відповідає їх уяві. Неадекватна оцінка себе створює багато психологічних бар’єрів у спілкуванні (ігнорування інформації, почутої думки) і може викликати конфлікти.

Чи знаєте ви всі психологічні характеристики *своїї* поведінки за наведеними у цьому пункті критеріями: свій темперамент, тип мислення і так далі? Які інструменти управління вашою поведінкою – у відповідності до цих особливостей – є найбільш ефективними? Подумайте над цим.

... час для роздумів ...

### Питання для самоконтролю

1. Яке місце має управління поведінкою в загальній системі управління персоналом організації? У чому призначення цієї складової?

## **Тема 22**

---

2. Які суперечності визначають поведінку особистості в кожний конкретний момент?
3. Назвіть основні групи факторів, що детермінують поведінку особистості.
4. Які теорії особистості корисні для врахування в управлінні поведінкою персоналу?
5. Як характеристики екстраверсії та інтроверсії можуть визначати особливості управління поведінкою працівників?
6. Які вам відомі типи темпераменту? Як вони можуть бути враховані в управлінні?
7. Що таке характер?
8. Що відносять до загальних і спеціальних здібностей людини? Як вони пов'язані з типом мислення?
9. Яким чином “я-концепція” детермінує поведінку особистості?
10. Подумайте, хто має бути основним суб'єктом управління поведінкою працівників організації?

## **Тема 23. Оцінка в системі управління персоналом**

Управління поведінкою і стимулювання персоналу призначені організувати якнайефективнішу роботу працівників із виконання їх функціональних обов'язків. Відповідно вони є передумовою організації колективної роботи. Наступним же кроком, який обов'язково слідує після виконання завдання, є оцінка результатів діяльності персоналу. Оцінка забезпечує зворотний зв'язок, оскільки дозволяє визначити ступінь адекватності й ефективності застосованих процедур стимулювання, координації роботи, комунікації тощо. І в цьому контексті якість оцінки виконання попереднього завдання стає передумовою успішного й уважного виконання наступного. Це зумовлює інтерес до усвідомлення як прикладних, так і глибинно-світоглядних аспектів оцінювання персоналу.

### ***1. Основи оцінної діяльності людини.***

У найзагальнішому значенні оцінку можна розуміти як спосіб відображення людиною об'єктивної діяльності, нерозривно пов'язаний з порівнянням тих чи інших явищ і процесів з деякими встановленими еталонами.

В основі оцінної діяльності людини лежать кілька об'єктивних законів [дет. див.: 95, с. 192].

**Закон соціального порівняння** говорить: люди регулюють свою поведінку на основі постійного оцінювання самих себе, своїх досягнень, свого положення в суспільстві. Причому кожен індивід виступає одночасно як суб'єктом, так і об'єктом порівняння (особливо по відношенню до найближчого оточення). Тому оцінка і порівняння здатні виконувати стимулюючу і орієнтуючу функції по відношенню до людської поведінки.

Згідно **закону соціальної оцінки**, кожен індивід потребує оцінки своєї праці, свого особистого внеску в спільну справу (з боку колективу й суспільства, свого керівництва). Дія цього закону ґрунтується на природній потребі людини у визнанні і досягненні успіху, з одного боку, і на потребі уникнення

## Тема 23

фізичної і соціальної небезпеки, – з іншого. Можна сформулювати кілька прикладних *наслідків* із цього закону:

- ті працівники, в яких домінує установка на досягнення успіху, демонструють істотно вищі результати виконання завдань, ніж ті, в кого домінує установка на уникнення невдачі;

- якщо домінує установка на уникнення невдачі, індивід більш схильний виконувати прості завдання і вирішувати прості проблеми, якщо на успіх – то завдання і проблеми середньої складності;

- люди досягають найвищих результатів за деякого середнього рівня націленості на успіх.

Подумайте про ці наслідки. Зверніть увагу на останній. Чому не виправдовується прямопропорційна залежність між силою націленості на успіх і результатами діяльності?

... час для роздумів ...

**Закон визначального впливу “Я-образу”:** поведінка людини значною мірою детермінується тим, як оцінює вона сама себе, свої здібності, можливості і результати. Реальні успіхи індивіда при цьому зростають мірою зростання особистісної самооцінки.

У цілому, наголошуючи на тому, що оцінка є важливим стимулом людської діяльності, корисно підкреслити:

- відсутність оцінки дезорієнтує і гальмує активність особистості;

- постійні негативні оцінки негативно позначаються на трудовій поведінці й активності, а позитивні – сприяють їх оптимізації;

- результати оцінювання персоналу повинні бути гласними і служити основою для службового просування.

**2. Принципи оцінки персоналу** визначають її теоретичне підґрунтя, на відміну, наприклад, від механізмів і методів, які складають прикладні аспекти оцінки. Основними принципами, які мають лежати в основі оцінки, є:

- принцип бажаності *чисельного* вираження оцінки;

## **Оцінка в системі управління персоналом**

- принцип *періодичності* оцінки і визначеності її запланованих *термінів*;
- принцип *об'єктивності* оцінки і *системності* її змісту й процедур;
- принцип *невідворотності* формалізованої оцінки персоналу;
- принцип *відносності* оцінки [див. також: 36, с. 236; 95, с. 194-198].

Останні два принципи потребують певного пояснення.

У відповідності до *принципу невідворотності формалізованої оцінки персоналу* не повинно бути жодного працівника, поведінка якого не оцінювалась би з точки зору її корисності і соціальної значущості – незалежно від виконуваних функцій і посади, яку він обіймає. Вимога формалізованості оцінки приписує тотожність процедур і критеріїв оцінювання для працівників з однаковими посадовими обов'язками і графіком роботи.

*Принцип відносності оцінки* говорить, що будь-які оцінні системи дозволяють лише приблизно описати поведінку людини. Тому надмірне прагнення особливо високої точності оцінки себе не виправдовує (витрати зростають, а ефективність падає).

У системах оцінки трудової поведінки персоналу необхідно подолати складну *суперечність*: з одного боку, персоналу необхідно дати всебічну характеристику, з іншого, – необхідний узагальнюючий показник (який – якщо розраховується на основі великої кількості часткових показників – не може об'єктивно охарактеризувати поведінку). Подолати цю суперечність можна в такий спосіб:

- при оцінці необхідно збирати якомога різноманітнішу інформацію про працівника, але виражати всю цю інформацію в кількісних еквівалентах в більшості випадків недоцільно;

- інтегральну оцінку поведінки краще давати щонайменше за двома різними системами (одна – за бажанням суб'єкта оцінювання, друга – за бажанням об'єкта), кінцева оцінка виводиться як усереднена;

– кожна методика кількісної оцінки, орієнтована на інтегральний показник, повинна включати не більше дев'яти показників.

### 3. Процес оцінювання персоналу: цілі, завдання, етапи.

Отже, **оцінювання персоналу** – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності властивостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання оцінки персоналу істотно впливає на ефективність організації і її імідж. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання завдання очікуваним, менеджери можуть розробляти конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінка персоналу слугує багатьом **цілям**, серед яких:

– *інформативна* – забезпечення керівників різних рівнів необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також про їх індивідуальні здобутки та недоліки;

– *дисциплінарна* – встановлення нормативно-правових підстав для констатації фактів дотримання чи порушення трудової дисципліни;

– *мотиваційна*, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою і результатами праці і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності, набуття нових професійних навичок, необхідних для кращого виконання завдань.

– *адміністративна*, яка постійно реалізується у процесі прийняття кадрових рішень: підвищення (пониження) по службі, перепідготовка та перекваліфікація, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Циклічне вимірювання фактично досягнутого рівня та цілеспрямований вплив на підвищення ефективності роботи дають змогу менеджерам розв'язувати такі **завдання**:

– виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;

– оцінювання потенційних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;



- обґрунтування рішень щодо службового переміщення кадрів в організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розробка рішень щодо покращення трудових показників;
- встановлення цілей і завдань діяльності працівників на перспективу;
- внесення змін у систему оплати та стимулювання праці [дет. див.: 43, с. 266-267].

Виконання цих завдань забезпечується в ході послідовності **етапів** оцінювання персоналу.

Перед розробкою процедури оцінювання персоналу необхідно ретельно *вивчити всі трудові функції* та завдання, які повинні виконувати працівники згідно посадової інструкції. Для кожної функції, виконуваної працівником, або для кожного окремого завдання необхідно розробити чіткі, добре зрозумілі для підлеглих оціночні показники та стандарти їх виконання.

Для *встановлення стандартів виконання роботи* підбирається оптимальна кількість показників (індикаторів), які слугуватимуть еталонами оцінювання різних властивостей працівника. На практиці найчастіше використовується для цього певний набір критеріїв оцінки (професійні знання, старанність і участь у роботі, ставлення до співробітників, надійність, якість роботи, інтенсивність і темп роботи, здатність до самовиявлення, здатність до планування, відповідальне ставлення до роботи).

При визначенні стандартів необхідно дотримуватись певних **вимог**. Ці критерії повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні властивості, трудову поведінку, результати діяльності працівника виходячи з організаційних та індивідуальних цілей;
- мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання.
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Найчастіше зустрічаються такі **помилки у визначенні критеріїв** оцінки:

## Тема 23

- “забруднення” – внесення до ключових індикаторів неважливих показників;
- дефіцитність – недостатня кількість необхідних показників для оцінки;
- перевантаженість – занадто велика кількість навіть потрібних показників [43, с. 270].

Наступною складовою процесу оцінювання персоналу є *розробка кількісно визначених цілей виконання*. Це означає надання критеріям оцінки необхідної вимірюваності. Зрозуміло, що орієнтуючись на певні стандарти, люди демонструватимуть різні типи поведінки і результати праці. На цьому етапі критеріям надаються порогові значення за допомогою яких можна відокремити гірше виконання роботи від кращого.

Далі безпосередньо здійснюється *вимірювання* фактично досягнутого рівня виконання роботи за всіма заздалегідь встановленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів.

П’ята складова процесу оцінювання – *порівняння фактичних результатів з очікуваними*. На цьому етапі можна встановити місце, яке посідає окремий виконавець серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

На наступному етапі передбачено обов’язкове *обговорення результатів оцінки з працівниками* і подальше *прийняття рішення*, яке стосується мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших кадрових питань.

За будь-яких обставин працівник повинен знати, яких позитивних результатів він досяг у звітному періоді, що заважало успішно розв’язувати завдання та якими рекомендаціями він може скористатися у подальшій діяльності.

### **4. Система оцінювання персоналу.**

Виходячи з цілей, завдань, етапів процесу оцінювання персоналу зазначимо, що побудова системи оцінювання персоналу в кожній організації є вкрай важливою і відповідальною справою. У загальному вигляді система оцінювання персоналу містить чотири блоки:

- 1) зміст оцінки – це об’єкт аналізу, конкретні властивості людини, її поведінка, результати її праці;

- 2) система критеріїв оцінки та їх вимірювання;
- 3) система способів, методів та інструментів оцінювання;
- 4) процедура оцінювання: визначається порядок оцінювання, місце проведення, суб'єкти оцінювання, терміни і періодичність оцінки, технічні та організаційні засоби, що використовують під час оцінювання персоналу.

Залежно від цілей та завдань оцінювання в окремих організаціях використовують різні **види оцінок персоналу**. Їх класифікують за багатьма ознаками.

*За змістом* оцінки можуть бути частковими, коли оцінюють лише певні властивості виконавця чи рівень виконання роботи, та комплексними, коли оцінюють в комплексі ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності.

*За регулярністю проведення* процесу оцінювання оцінки поділяються на такі, що реалізуються постійно з певною періодичністю – раз на півроку, раз на рік, на два роки; епізодичні оцінки, які зумовлені певним етапом (завершенням випробного терміну, пересуванням по службі тощо). Прийняття комплексних кадрових рішень щодо реорганізації персоналу здійснюється на основі постійних запланованих оцінок, які отримали назву **атестацій** – і в цьому сенсі можна говорити про більш масштабний вплив атестацій у прийнятті рішень з управління персоналом.

Залежно від *періоду оцінювання* оцінку поділяють на поточну, підсумкову, перспективну. Перша оцінка визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків, підсумкова оцінює виконання роботи та її результати по завершенні певного періоду, перспективна дає змогу прогнозувати потенційні можливості працівника.

Залежно від *критеріїв оцінювання* виокремлюють кількісну оцінку, якісну, оцінку часових орієнтирів, комплексне аналітичне оцінювання (зведення всіх оцінок за всіма критеріями).

*За системністю оцінювання* використовують такі оцінки: системні, коли задіяні всі блоки системи оцінки; безсистемні, коли оцінювач має право вибирати критерії, методи, способи, інструменти, процедуру оцінювання.

За суб'єктом оцінювання розрізняють оцінку працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими або всебічну, що враховує в комплексі всі перелічені оцінки. Крім того, суб'єктом оцінки може бути і сам оцінюваний. Тоді йдеться про *самооцінку*, або внутрішню оцінку персоналу. Поєднання внутрішньої і зовнішньої оцінок персоналу дає змогу повніше реалізувати орієнтуючу та стимулюючу функції оцінки.

За професійно-функціональною структурою є такі види оцінки: оцінка робітників, оцінка службовців, оцінка керівників.

Найповніше система оцінювання персоналу проявляється в комплексній оцінці працівника, яку можна розробляти за всіма категоріями персоналу організації. Структура комплексної оцінки охоплює три групи характеристик: оцінка ділових і особистісних властивостей, оцінка трудової поведінки, оцінка виконання роботи, її результатів [дет. див.: 43, с. 270].

Результати праці є найважливішим компонентом комплексної оцінки, оскільки вони, по-перше, дають певне уявлення і про ділові властивості працівника, і про його трудову поведінку, а по-друге, саме вони є свідченням досягнення індивідуальних і організаційних цілей підприємства.

Водночас обмежуватись лише оцінкою результатів неправомірно, оскільки ці результати можуть бути одержані за різних типів трудової поведінки, різними діями та засобами. Крім того результати діяльності працівника не завжди залежать від докладених ним зусиль.

### **5. Атестація як механізм оцінки персоналу.**

Атестацією називається періодична оцінка персоналу за повторюваними формами у заплановані терміни, яка створює підґрунтя для присвоєння нових розрядів чи кваліфікацій, для підвищення персоналу посадовими сходами, для корекції системи стимулювання, для інших заходів із оптимізації того чи іншого елемента системи управління персоналом. На відміну від такої комплексності, епізодична оцінка створює підґрунтя для вирішення якогось одного разового питання щодо персоналу.

Атестація – це безперервний процес, який включає такі кроки:

- 1) розробка форм і методів атестації, критеріїв для оцінювання;
- 2) визначення термінів атестації і відповідальних за її проведення;
- 3) підготовка окремо менеджера, окремо – співробітника до проведення атестації;
- 4) проведення атестаційної співбесіди, тестування, випробування тощо;
- 5) здійснення відповідних підвищень, нагород та інших реакцій на результати атестації.

Доцільно використовувати щонайменше три **форми атестації**:

– щоквартальна атестація (експрес-оцінка) – ґрунтується на мінімальній кількості показників і простій системі розрахунків, використовується більше всього для корекції системи оплати праці і підведення результатів індивідуального змагання між працівниками;

– комплексна щорічна оцінка – включає всі показники, що характеризують тип поведінки, і відносно прості способи їх розрахунку; використовується переважно для визначення щорічних результатів діяльності і для встановлення грошових надбавок тощо;

– аналітична оцінка – використовує кілька десятків показників, передбачає широке залучення експертів і комплексу економіко-математичних методів обробки результатів; проводиться раз на два-три роки і супроводжується структурними переміщеннями працівників зі зміною заробітної платні.

Результати всіх трьох форм атестації повинні оприлюднюватись і аналізуватись для прийняття коригуючих управлінських взаємодій. Результати щорічної і аналітичної атестацій також заносяться в трудову книжку.

### **6. Методи оцінювання персоналу.**

**напруж пам'ять!** Пригадайте, які методи оцінювання персоналу ви вже знаєте на сьогоднішній день. На яких стадіях управління персоналом вони застосовуються?

Сучасна практика оцінювання персоналу використовує значну кількість методів оцінювання, як можна класифікувати за різними ознаками.

Так, оскільки оцінювання праці різних категорій працівників має свої особливості, різнитимуться також показники оцінки, способи виявлення та вимірювання результатів праці. У зв'язку з цим застосовують **прямі** та **опосередковані** методи оцінки. За допомогою прямих методів оцінюють результати праці спеціалістів, керівників або персоналу організації. Опосередкованими методами оцінюють не результати діяльності, а хід виконання роботи, рівень дотримання функціональних обов'язків.

**За формою вираження** кінцевого результату виокремлюють описові, кількісні і комбіновані методи. При описових методах оцінка подається в текстовій формі, при кількісних і комбінованих використовуються шкали оцінок, які дають змогу кількісно виміряти різні рівні виконання робіт в організації.

**За інструментами оцінювання** розрізняють прогностичний метод, інформаційною базою якого є результат обстеження, інтерв'ю, співбесіди; практичний метод, що спирається на оцінку результатів практичної діяльності працівника; імітаційний метод, коли працівника оцінюють за його поведінкою в конкретній ситуації.

Оскільки оцінка є передумовою багатьох процедур управління персоналом – зокрема, вона обов'язково передуватиме вибору кандидатів на роботу в організації при її формуванні, вибору кандидата на підвищення персоналу при звільненні тієї чи іншої вакансії – то окремі методи оцінки ми вже розглянули у відповідних темах. Проте при виборі того чи іншого метода необхідно зважити низку факторів, адже не всі вони є універсальними і не будуть ефективними для кожної стадії управління персоналом. Тому зараз корисно навести той арсенал, що претендує на універсальність. Такою можна вважати класифікацію методів оцінки, запропоновану в підручнику Ф.Хміля [див.: 80, с. 294-299]. Він виокремлює суб'єктивні, об'єктивні та комплексні методи оцінювання.

**Суб'єктивні методи** оцінювання характеризуються як такі, що дають відносну інформацію і ґрунтуються на порівнянні співробітників. Найбільш поширеними з них є методи ранжування, метод попарних порівнянь і теоретичного розподілу. *Ранжування* проводиться шляхом чергування гірших і кращих результатів. Із списку працівників вибирають: 1-й – кращий і 1-й гірший; 2-й кращий і 2-й гірший і так, поки кожен працівник не посяде свого місця у ранжованому списку. *Метод парних порівнянь* проводиться таким чином: кожного працівника багатократно оцінюють відносно інших на основі певних критеріїв (кожного з кожним). Сумарна оцінка, або індекс переваг, визначає його місце серед колег. *Метод теоретичного розподілу працівників* всередині групи полягає в розстановці оцінюваних працівників у межах заданих інтервалів, які характеризують заслуги працівників або їх внесок в результати діяльності підрозділу.

У змісті **об'єктивних методів** оцінювання домінують описові техніки, серед яких залежно від *ступеня структурованості* розрізняють: а) довільний опис (опис підлеглих керівниками, під час якого намагаються не лише оцінити результати праці, а й їх фактори); б) структурований опис (оцінка ефективності праці за визначеними критеріями). Також об'єктивні методи можна поділяти залежно від *суб'єкта*, який провадить опис працівника: а) оцінка керівником; б) оцінка колегами; в) оцінка підлеглими; г) самооцінка. Залежно від *аспекту*, на який спрямована оцінка, розрізняють: а) оцінювання якостей; б) оцінювання поведінки; г) оцінювання результатів (оцінка за цілями).

До **комплексних методів** оцінки персоналу – в основі яких лежить поєднання різноманітних технік – можна віднести:

а) аркуші оцінювання – які передбачають використання набору шкал для оцінки компетенції, поведінки та результатів праці співробітників;

б) “модель 360<sup>о</sup>” – комплексне оцінювання працівника за типовими формами з боку його безпосереднього керівника, колег, клієнтів, підлеглих (при цьому кількість суб'єктів оцінювання необмежена, що підвищує об'єктивність оцінки);

в) персональне портфоліо – віднесення працівника за його професійними і особистісними рисами до певної групи співробітників, сформованої за стандартизованими ознаками.

В основі оцінки можуть лежати різні **критерії**, які теж детермінують вибір того чи іншого методу оцінки персоналу. У найзагальнішому розумінні, ці критерії можна поділити на *кількісні* та *якісні*. Більш доцільною в менеджменті є кількісна оцінка персоналу, проте – як завжди, коли маємо справу з людиною, – її не в усіх умовах можна провести. Тоді доводиться проводити оцінку за якісними критеріями. Зокрема, *оцінка особистісних властивостей* і *оцінка поведінки* працівників та її залежність від обставин досить важко піддаються формалізації і кількісному вимірюванню. Натомість кількісна оцінка може проводитись для визначення *ступеня кваліфікації* працівника, *економічної та соціальної ефективності* його діяльності.

Загалом, розробка і застосування методів оцінювання є складним і творчим завданням, яке реалізується в кожній організації по-різному. Загальними лишаються основні компоненти процесу оцінювання (розробка критеріїв, вимірювання показників, порівняння зі стандартами, прийняття рішень і т.д.).

При формуванні системи оцінювання варто забезпечувати її відповідність іншим підсистемам, щоб сприяти досягненню синергетичного ефекту, уникати конфліктів, стресів і суперечностей.

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність оцінки персоналу та її місце в системі кадрового менеджменту?
2. Які закони лежать в основі оцінної діяльності людини?
3. Сформулюйте принципи, на яких має ґрунтуватись оцінка персоналу.
4. Яка суперечність притаманна системам оцінки персоналу?
5. З яких етапів складається процес оцінювання персоналу?
6. У чому полягають інформативна, мотиваційна та адміністративна цілі оцінки персоналу?



## ***Оцінка в системі управління персоналом***

7. Яким вимогам має відповідати стандарти (критерії) оцінки персоналу?
8. Які помилки найчастіше заважають сформувати систему об'єктивних критеріїв оцінки?
9. З яких компонентів складається система оцінювання персоналу?
10. Які види оцінок персоналу вам відомі?
11. Чим відрізняється комплексна оцінка персоналу?
12. Що таке атестація? Як термін “атестація” співвідноситься з терміном “оцінка персоналу”?
13. Як кроки включає процес проведення атестації?
14. Визначте основні форми атестації. Результати яких із них заносяться в трудову книжку?
15. За якими критеріями прийнято класифікувати методи оцінювання персоналу?
16. На яких стадіях управління персоналом використовується оцінка працівників?
17. Поясніть сутність об'єктивних, суб'єктивних і комплексних методів оцінки персоналу.
18. На основі яких критеріїв може здійснюватись оцінювання персоналу організації?

## **Тема 24. Управління трудовою дисципліною**

Нормування праці є необхідною, але явно недостатньою умовою забезпечення високої продуктивності і якості виробництва – адже крім того, щоб встановити певні норми часу, чисельності, виробітку тощо, необхідно ще й прослідкувати за їх дотриманням. Зокрема, їх дотримання чи недотримання визначають рівень трудової дисципліни.

### ***1. Трудова дисципліна: сутність і різновиди.***

Ефективне управління дисциплінарними відносинами в організації означає створення економічно ефективного виробництва.

Сьогодні одна з найважливіших причин тривалої економічної кризи на більшості підприємств країни полягає в тому, що практично скрізь значно погіршилася дисципліна. Недисциплінованість стала ніби елементом нашого способу життя, яке деякі ідеологи намагаються видати за рису національної вдачі слов'янина. Крім того, на багатьох підприємствах зберігаються старі неефективні технології управління дисципліною.

Сам термін “**дисципліна**” має кілька аспектів змістовного навантаження. Це:

- форма зв'язку між людьми, засіб забезпечення організованості і порядку, що включає відносини відповідальності, впорядкованості, організованості, старанності;
- порядок поведінки людей, що відповідає нормам, які склалися в суспільстві або в організації. Рівень дисципліни визначається ступенем збігу інтересів людини, її потреб з нормами поведінки;
- сукупність правил поведінки, що вимагаються від працівника, – з цих правил складається внутрішній трудовий розпорядок;
- функція соціального контролю, ставлення до праці;
- фактична поведінка людини в дисциплінарних відносинах; дотримання працівником певного порядку в процесі праці [див., напр.:85, с. 96].

У відповідності до цього змісту можна конкретизувати таку дефініцію трудової дисципліни:

**Трудова дисципліна** – це закріплена правом і іншими соціальними нормами система організаційних відносин, в рамках якої відбувається спільна трудова діяльність. Характер дисципліни праці визначається типом виробничих відносин. Трудова дисципліна являє собою відносини взаємної відповідальності працівників, засновані на свідомому й добровільному виконанні ними передбачених діючими законодавчими та нормативними актами про працю правил поведінки відповідно до їх трудових функцій та обов'язків.

Можна виокремити три **види дисципліни**:

– *виконавська дисципліна* – виконання кожним співробітником своїх обов'язків. Недолік цього виду дисципліни, хоча він дуже привабливий, наприклад, для державної служби, полягає в тому, що працівнику не надають права і, більш того, не хочуть, щоб він їх мав і проявляв яку-небудь активність;

– *активна дисципліна* – використання прав при виконанні обов'язків. Цей вид дисципліни більш переважний, – якщо працівник проявляє в своїй поведінці активність, – він також активно користується своїми правами;

– *самодисципліна* – це виконання працівником своїх обов'язків і виконання ним своїх прав на основі самоврядування

За визнанням більшості авторів, сьогодні головною метою управління дисциплінарними відносинами є виховання не виконавської дисципліни і навіть не активної дисципліни, а самодисципліни [дет. див., напр.:85, с. 98].

Подумайте: чому це тільки сьогодні стало метою управління дисциплінарними відносинами? Чи було це можливо тридцять? п'ятдесят? сто років тому? Чи багато шансів досягти цієї мети сьогодні? За яких умов?

... час для роздумів ...

### 2. Фактори забезпечення нормальної дисципліни праці.

Під *нормальною* дисципліною праці розуміється така ступінь її дотримання, за якої продуктивність праці і якість продукції принаймні не знижуються. Ці два критерії можна вважати основними при оцінці трудової дисципліни.

**напруж  
пам'ять!**

Пригадайте: що таке продуктивність праці? Що таке якість? Зокрема, якість продукції?

Для високої дисципліни потрібна ефективна і якісна *організація праці* або організаційні умови. В той же час без дотримання дисципліни і контролю за цим нормальна організація праці неможлива.

На рівень дисципліни перш за все впливає *особа керівника*: передумовами для дотримання трудової дисципліни персоналом є позитивний особистий приклад менеджерів різного рівня; нормальні, незавищені вимоги та їх чіткість і зрозумілість; рівність при оцінці керівником дисципліни різних працівників тощо.

Від першого керівника багато в чому, якщо не у всьому, залежать і дисципліна в організації, і її ефективність, і рівень прибутковості. Власник ставить перед керівником певну мету. Якщо керівник їх не досягає, його замінюють. Така заміна необхідна і тоді, коли він, пропрацювавши певний час, вичерпав запас ідей, які дозволяли підвищувати ефективність роботи.

На рівень дисципліни впливає і зміст *компетенцій*, і рівень *підготовки* персоналу. Від невідповідних працівників неможливо добитися зразкового виконання обов'язків. При всьому їх старанні вони професійно не в змозі їх виконати.

Говорячи про те, що дотримання трудової дисципліни є необхідним фактором забезпечення якості праці, необхідно підкреслити, що між ними немає прямої лінійної залежності. Якість праці залежить від міри трудової дисципліни не прямо пропорційно, а від **оптимальності балансу між дисципліною та свободою в роботі персоналу**. Це означає, що надмірний контроль і стовідсоткова регламентація дій працівників не сприятимуть підвищенню продуктивності праці і якості продукції. Інше питання – як визначити оптимальну межу між

дисципліною і свободою в діях персоналу? Думається, на основі наявних у вас на сьогодні знань ви можете запропонувати обґрунтовану відповідь на нього.

**! генеруй ідею !**

### 3. Управління дисциплінарними відносинами.

З приводу дотримання трудової дисципліни в колективі організації встановлюються **дисциплінарні відносини** – це вторинна форма трудових відносин. Ця форма присутня в будь-яких трудових взаєминах, оскільки це відносини з приводу виконання обов'язків і реалізації прав, з приводу розподілу прав і обов'язків тощо.

За змістом дисциплінарні відносини поділяються на чотири види: охоронні, заохочувальні, виховні, організаційні [дет. див.: 85, с. 98-101].

*Охоронні відносини* виникають за наявності одного з двох юридичних фактів: невиконання обов'язку (неякісне виконання обов'язку) і перевищення права, що заподіює збиток іншим працівникам.

*Заохочувальні відносини*: носій дисциплінарної влади може, а за певних умов зобов'язаний, заохотити працівника.

Зміст *виховних відносин* включає право і обов'язок адміністрації виховувати працівника, використовуючи, зокрема, метод переконання. Мета розвитку цих відносин полягає в підвищенні рівня освіти, формуванні особи, вдосконаленні необхідних навичок і вмінь, формуванні світогляду, зміцненні фізичного розвитку людини.

*Організаційні відносини* складаються з діяльності, направленої на створення і підтримку дисциплінарних відносин.

Описані умови дотримання трудової дисципліни і різновиди дисциплінарних відносин узагальнюються у змісті двох **механізмів управління дисциплінарними відносинами**: прямий і непрямий.

Прямий механізм управління дисциплінарними відносинами включає використання методів, засобів переконання

(виховання), заохочення, примусу. Практика застосування всіх цих методів налічує тисячоліття.

Непрямий механізм складається з управління (зміни) умовами організації праці в найширшому значенні. До числа цих умов, які тісно пов'язані між собою і впливають на дисциплінарні відносини, відносяться: організаційні, соціально-економічні, рівень управління, самоврядування, кваліфікації кадрів, правові та ін.

Розвиваючи і удосконалюючи ці умови, керівництво сприяє **оптимізації рівня трудової дисципліни**. Під останньою розуміється така зміна рівня трудової дисципліни, тобто процесу виконання обов'язків і використання прав до такого стану, який необхідний підприємству на даному етапі його розвитку.

Як і в будь-якому управлінському процесі, в процесі корекції трудової дисципліни можна виділити три стани: 1) стабільний рівень дисципліни; 2) розвиток дисципліни від простих форм до складних (в цьому випадку рівень дисципліни підвищується); трансформація від примусової дисципліни до самодисципліни; 3) деградація – перехід дисципліни від високого рівня до низького, від самодисципліни до примусової дисципліни тощо.

*Кінцевою метою роботи з оптимізації трудової дисципліни є розвиток самодисципліни.* Це задача і трудового законодавства з регулювання трудових відносин.

Досягнення цієї мети на рівні організації передбачає виконання таких **завдань**:

1) вивчення умов, що сприяють невиконанню обов'язків, перевищенню прав, зведення цих умов до мінімуму;

2) вивчення переконань у колективі і витіснення упереджень;

3) навчання самодисципліні та заохочення її проявів;

4) забезпечення застосування заходів впливу за кожне без винятку порушення;

5) облік всіх випадків невиконання обов'язків, перевищення прав тощо;

6) заохочення всіх працівників, що проявили активність і досягли позитивних результатів;

7) створення необхідного рівня самоврядування.

Це спільні для всіх організацій завдання. Може бути виділена й інша група завдань, які відображають конкретну специфіку умов організації і розробляються на місці.

Питання дисципліни праці доцільно включити в колективний договір у вигляді самостійного розділу, а також спланувати роботу служби персоналу з управління дисциплінарними відносинами, головними напрямками якої повинні бути, перш за все, *організація трудових відносин і визначення трудової функції працівників у вигляді прав, обов'язків, відповідальності*.

При виконанні цього завдання особливе значення мають три **документи: правила внутрішнього трудового розпорядку, посадова інструкція і трудовий договір**. Обов'язки працівника повинні бути вичерпно сформульовані в документах, інакше вони не мають юридичної сили. Оскільки організація праці постійно змінюється разом з умовами праці, то всі перераховані документи доцільно постійно переглядати у зв'язку зі змінами обставин.

Інший напрям діяльності – створення **систем контролю** за постановкою завдань і виконанням обов'язків. Ідеальний варіант реалізації цього завдання полягає в оформленні на кожного працюючого інформаційної картки, в якій би наголошувалися всі випадки порушень дисципліни і прояву активності, а також фіксувалися результати періодичної оцінки його діяльності.

Необхідно також налагодити оцінку роботи всіх працюючих і на її основі проводити систематичне коригування поведінки.

**4. Дисциплінарна відповідальність** настає за здійснення дисциплінарної провини. Це обов'язок працівника відповісти перед адміністрацією підприємства (установи) за здійснену дисциплінарну провину і понести ті заходи, які вказані в дисциплінарних санкціях трудового права.

Суб'єктом цього виду відповідальності може бути тільки особа, що перебуває в трудових відносинах з підприємством або установою. На відміну від дисциплінарної, *адміністративна відповідальність* полягає в застосуванні адміністративних санкцій органами або особами, з якими порушник не пов'язаний

## Тема 24

---

трудовами відносинами. Ними можуть бути органи міліції або державного нагляду.

Щоб нести відповідальність, треба володіти особливою правовою властивістю – *деліктоспроможністю*. Вона означає здатність нести особисту відповідальність і є складовою частиною дієздатності.

Трудова праводієздатність свідчить не тільки про досягнення особою встановленого законом віку, але і про наявність у неї певної вольової здатності відповідати за свої вчинки. Особа, визнана недієздатною, не може відповідати за свою поведінку. Таким чином, відповідальність несе тільки дієздатний суб'єкт.

Якщо в цивільному праві майнову відповідальність може нести недієздатний або частково дієздатний суб'єкт, бо там остання може доповнюватися відповідальністю батьків або опікунів, то *в області трудового права відповідальність завжди має строго особистий характер*. Застосування санкцій до правопорушника переслідує попереджувальну мету, тому важливо, щоб особа була здатна усвідомити шкідливість зробленого нею діяння. Звідси і вина – одна з обов'язкових умов відповідальності.

Розрізняють незначні провини і серйозні порушення трудової дисципліни.

До **незначної провини** можна віднести, наприклад, спізнення на роботу, прогул, погано виконане службове завдання – якщо ці порушення є разовими і не носять систематичного характеру.

До **серйозних порушень** трудової дисципліни відносяться:

– періодичні спізнення на роботу на початку зміни і після обідньої перерви; передчасний відхід з роботи на обідню перерву і в кінці зміни;

– часті прогули;

– поява на роботі в нетверезому стані;

– невчасне або не в повному об'ємі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу для продуктивної праці.

– а також: нанесення умисного майнового збитку; відмова виконувати вимоги начальства; крадіжка особистих речей



співробітників і розкрадання майна підприємства; введення в оману керівництва підприємства.

Дисциплінарна відповідальність настає в результаті **контролю за дотриманням трудової дисципліни** за умови виявлення тих чи інших порушень. У контролі за дотриманням трудової дисципліни традиційно використовують три види контролю: попередній, поточний, заключний (вони детальніше розкриваються в темі 27). Використовують також різні форми контролю – відкритий, наочний, видимий, неофіційний та ін. Отже, при контролі за дотриманням трудової дисципліни не використовується жодних специфічних форм контролю, відмінних від тих, що застосовуються в інших підсистемах управління персоналом.

**Процедура** реалізації дисциплінарної відповідальності представляє собою наступну послідовність дій.

До застосування дисциплінарного стягнення від працівника слід взяти письмове пояснення. Після цього треба повідомити співробітника, яке порушення трудової дисципліни він скоїв і навести, які є докази його вини. Слід уважно вислухати всі контраргументи співробітника, який провинився. У разі потреби можна звернутися по допомогу до інших співробітників. При можливості корисно навести додаткові докази і свідчення провини. У разі відмови працівника дати письмове пояснення менеджер повинен скласти про це відповідний акт.

Якщо допущено *серйозне порушення*, можливо, слід на деякий час відсторонити даного співробітника від роботи, поки інцидент не буде повністю вичерпаний.

Правда, усунувши співробітника, який провинився, від роботи, керівництво не має права на цей час позбавити його заробітної платні. Це можливо тільки у випадку, якщо ці дії з боку менеджерів передбачені умовами трудового контракту.

Дисциплінарне стягнення застосовується безпосередньо за виявленням провини, але не пізніше ніж за один місяць з дня його виявлення. В цей термін не включається час хвороби працівника, перебування його у відпустці, а також час, необхідний на аналіз позиції представницького органу працівників.

Стягнення не може бути застосовано пізніше шести місяців з дня здійснення провини, а за наслідками ревізії, перевірки фінансово-господарської діяльності або аудиторської перевірки – пізніше, ніж за два роки з дня його здійснення. (Вказані терміни не поширюються на кримінальні справи). За кожну провину може бути застосовано тільки одне дисциплінарне стягнення.

Провина може бути дуже *незначною*. Іноді подібні речі трапляються і з дисциплінованими співробітниками. Порушення можуть бути і ненавмисними. Все це можна розглядати як пом'якшувальні вини обставини.

Якщо провини незначна, не варто одразу формально застосовувати дисциплінарне стягнення. Натомість доцільно поговорити з даним співробітником у неформальній обстановці, надати йому можливість розкаятися в скоєному і виправитися.

Проте у будь-якому випадку його потрібно попередити про те, що наступного разу на нього вже буде накладено відповідне дисциплінарне стягнення. Якщо розмова віч-на-віч не пішла на користь співробітнику або ж неформальної бесіди явно недостатньо, варто застосувати дисциплінарне стягнення: зауваження; догана; звільнення.

Наказ (розпорядження) про застосування дисциплінарного стягнення з вказівкою мотивів його застосування повинні бути оголошені працівнику, підданому стягненню, під розписку, протягом трьох робочих днів з дня його видання.

У разі відмови працівника від підписання вказаного наказу (розпорядження) необхідно скласти про це відповідний акт.

Невід'ємною складовою контролю за трудовою дисципліною і підґрунтям для функціонування механізму дисциплінарної відповідальності є облік трудової дисципліни та її порушень, який ведеться як по окремих працівниках, так і по підрозділу чи організації в цілому.

### **5. Облік трудової дисципліни.**

Інформація про стан трудової дисципліни кожного працівника, отримана в результаті відповідного обліку, використовується при вирішенні наступних питань:

- атестація робочих місць та умов організації праці;

- службово-професійне просування;
- підвищення кваліфікації і перекваліфікація;
- надання соціальних пільг;
- удосконалення систем стимулювання праці;
- переміщення і звільнення в межах підприємства;
- оцінка ефективності управління підрозділом чи організацією в цілому;
- оптимізація організаційної структури.

Кожна організація на основі законодавства і відповідно до специфіки виробничого процесу встановлює початок і тривалість робочого дня, зміни, тижня, місяця. В нормативних атестаційних ознаках по кожному робочому місцю ці показники також регламентуються. Робочий час та його використання фіксуються в **правилах внутрішнього трудового розпорядку** підприємства – це регламентуючий документ, який регулює трудові відносини між адміністрацією і працівниками, сприяють виконанню основних функцій колективу, підвищенню ефективності і якості роботи, раціональному використанню робочого часу. Як вказує С.Заболотна [23], правила внутрішнього трудового розпорядку розробляються адміністрацією, погоджуються з юристом, затверджуються трудовим колективом і містять розділи:

- 1) загальні положення;
- 2) порядок прийому і звільнення працівників;
- 3) основні права працівників;
- 4) основні обов'язки адміністрації;
- 5) робочий час і його використання;
- 6) заохочення за успіхи в роботі;
- 7) покарання за порушення трудової дисципліни.

Співробітники служби управління персоналом періодично перевіряють дотримання встановлених норм і фіксують спостережувані відхилення спочатку в документальній формі, а потім у зведеній таблиці “Порушення трудової дисципліни” (див. табл. 24.1) [дет. див.: 1, с. 166-167].

## Тема 24

Таблиця 24.1

### Порушення трудової дисципліни

Табельний номер працівника						
Дата перевірки						
Тип порушення дисципліни праці, яке виявлено (*)						

\* (запізнення на роботу (1); запізнення з обідньої перерви (2); прогул (3); використання службового телефону з особистих потреб (4); ... і так далі)

Якщо в організації на окремих робочих місцях використовується *гнучкий графік роботи*, то інформація про це повинна бути відображена у відповідній таблиці (див. табл. 24.2).

Таблиця 24.2

### Гнучкий графік роботи

Код працівника						
Початок робочого дня з _____ години						
Початок робочого дня до _____ години						
Кінець робочого дня з _____ години						
Кінець робочого дня до _____ години						

Крім працівників, які користуються гнучким графіком, можуть бути і такі, які зайняті неповний робочий день. Інформація про них зберігається у такій формі (див. табл. 24.3).

Таблиця 24.3

### Неповний робочий день

Табельний номер працівника						
Тривалість робочого дня						

Тривалість робочого тижня для працівників, що мають гнучкий графік, залишається такою ж, як у решти персоналу. Для працівників, зайнятих неповний робочий день, ці величини, відповідно, будуть іншими.

Аналіз трудової дисципліни тісно пов'язаний з урахуванням відпрацьованого часу. Традиційно в будь-якому підрозділі підприємства є **табельник**, який щодня відмічає в спеціальній формі відпрацьовану кількість годин кожним працівником підрозділу. Найчастіше табель заповнений набором вісімок.

Для спрощення процедури пропонується відзначати в таблиці тільки відхилення від нормативів.

Деяким категоріям працівників (програмістам, журналістам і т.п.) дозволяється виконувати доручену роботу *в домашній обстановці* за умови періодичної звітності в суворо регламентовані моменти часу. Для таких фахівців традиційний підхід до обліку відпрацьованого часу не підходить. Тому для них можна запропонувати два реальні показники, які піддаються контролю і оцінці: 1) якість виконаної роботи; 2) терміни подання результатів. Відповідна таблиця представляється в такій формі (див. табл. 24.4).

Таблиця 24.4

### *Дані про співробітників, що працюють удома*

Табельний номер працівника						
Що повинен зробити (*)						
Термін виконання						
Позначка про виконання роботи						
Позначка про дотримання термінів						

\* (скласти програму розрахунку (1); написати статтю (2); підготувати доповідь ... (3); скласти графіки ... (4); ... і так далі)

Варто підкреслити надзвичайну ефективність **інформатизації** процесів обліку трудової дисципліни. Так, якщо співробітники мають перепустки, що пристосовані для автоматизованої обробки, то облік трудової дисципліни значно спрощується: адже кожний їх прихід на роботу фіксується на спеціальному терміналі, а інформація про спізнення або прогули автоматично заноситься до бази даних.

Зрештою, отримані дані не залишаються просто змістом наведених вище форм. Вони піддаються узагальнюючому аналізу, при цьому аналітична форма може видаватися по організації в цілому або диференційовано по групах персоналу

## Тема 24

всередині окремих підрозділів. Відповідні форми для відображення результатів такого аналізу наведені в таблицях 24.5, 24.6.

Таблиця 24.5

### *Аналіз трудової дисципліни (за кількістю видів порушень) по конкретних працівниках в підрозділі*

у період з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Табельний номер	П.І.Б.	Посада	Види порушень трудової дисципліни (кількість)					
			Запізнення до початку робочого дня	Запізнення після обідньої перерви	Прогоул	...	Всього	

Таблиця 24.6

### *Узагальнений кількісний аналіз трудової дисципліни (за кількістю видів порушень) по підрозділу \_\_\_\_\_*

у період з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Запізнення до початку робочого дня	Запізнення після обідньої перерви	Прогоул	...	Всього

Інформація, що міститься в представлених формах, може використовуватися:

- для оцінки загального стану трудової дисципліни в організації і окремих структурних підрозділах;
- для вживання заходів по відношенню до окремих порушників трудової дисципліни;

## ***Управління трудовою дисципліною***

– для перегляду графіка роботи і умов праці (якщо однотипні порушення стосуються переважної більшості працівників якого-небудь підрозділу);

– для дослідження соціально-психологічного клімату в колективі (якщо порушення мають масовий характер) [дет. див.: 1, с. 168-169].

Замість вихідних документарних форм або разом з ними результати рішення задачі можуть видаватися в графічному вигляді.

Загалом, всі розкриті в цій темі аспекти управління трудовою дисципліною мають реалізовуватись взаємопов'язано, як система – при вилученні будь-якого одного елемента з неї страждає ефективність на всіх ланках.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Як можна визначити сутність трудової дисципліни? Які її різновиди виокремлюють у менеджменті?
2. Які основні фактори впливають на забезпечення нормальної дисципліни праці?
3. Охарактеризуйте прямий і непрямий механізми управління дисциплінарними відносинами.
4. Що таке дисциплінарна відповідальність? Якою є процедура її реалізації?
5. Що відноситься до незначних провин і серйозних порушень трудової дисципліни?
6. Як здійснюється облік трудової дисципліни?
7. Хто такий табельник?
8. Для чого може використовуватись інформація, отримана від обліку трудової дисципліни?

## Тема 25. Контроль діяльності персоналу

### 1. Сутність і критерії ефективності контролю діяльності персоналу.

**Контроль** – це перевірка якості діяльності персоналу за допомогою зіставлення фактично досягнутого рівня на певному етапі виконання завдання, отриманих кінцевих результатів і запланованого рівня, встановленого нормами, нормативними документами організації. Це процес, що забезпечує досягнення цілей організацією, який необхідний для виявлення і вирішення тих чи інших проблем на виробництві і в управлінні раніше, ніж вони стануть необоротними.

Контроль за діяльністю організації і її персоналом може бути *зовнішнім* і здійснюватись державою, законодавчими органами, судами тощо, а також *внутрішнім* і здійснюватись менеджментом самої організації через контролюючі функції начальства, дії співробітників, самоконтроль та інші елементи системи контролю.

Ефективність контролю залежить від дотримання низки вимог, які водночас стають **критеріями його ефективності**. Основними з цих вимог є:

- системність контролю;
- регулярність реалізації процедур контролю;
- безперервність (чергування процедур попереднього – поточного – підсумкового контролю – повторення циклу);
- своєчасність проведення контролю;
- оперативність реагування на його результати;
- ретельність;
- об'єктивність;
- однаковість процедур і форм контролю для працівників однієї посади, однієї кваліфікаційної категорії тощо;
- різноманітність характеру контролюючих процедур: перевірка, письмовий звіт, контрольний журнал, картотека, нарада, засідання і т.д.;
- тісний взаємозв'язок контролю з оцінкою [див. також: 145, с. 128].



Контроль є невід'ємною частиною посадових обов'язків менеджерів з управління персоналом і лінійних менеджерів. Дотримання наведених вимог забезпечує його ефективність, сприяє формуванню особистої відповідальності і дисципліни, зростанню продуктивності праці і якості продукції.

### **2. Форми контролю.**

Існують різноманітні класифікації форм контролю [див., напр.: 85, с. 107]. Для дотримання вимоги використання різноманітних за характером контролюючих процедур, а також вимоги безперервності контролю на різних етапах виконання завдання доцільно знати й застосовувати якомога більше з них.

**Залежно від виконуваних функцій** і місця в логічній послідовності процедур контролю є такі його форми:

1) *попередній* (здійснюється до початку виконання поставлених працівникам завдань і має на меті встановлення передумов для цього. Завдання попереднього контролю – визначити, чи вірно сформульовані цілі і стратегія, загальні орієнтири і рамки виконання поставленого завдання);

2) *спрямовуючий* (здійснюється від початку виконання завдання до його завершального етапу і передбачає вимірювання, оцінку, порівняння ефективності і доцільності можливих альтернатив його виконання);

3) *фільтруючий* (використовується в разовому порядку в процесі реалізації рішення для призупинення виконання завдання чи для значної корекції в разі наявності значних відхилень або втрати завданням актуальності);

4) *контроль наслідків*, або контроль за результатами, або наступний контроль (використовується після виконання завдання, корисний для врахування специфіки роботи та резервів на майбутнє). Матеріали наступного контролю мають розглядатися на нарадах незалежно від ступеня досягнення цілей рішення;

5) *безперервний* контроль – реалізується протягом усього процесу виконання завдання, застосовується нечасто: на дуже складних ділянках роботи або по відношенню до працівника, який втратив довіру, або для встановлення нормативів

## **Тема 25**

діяльності (головна умова його проведення – наявність прямого та зворотного зв'язку) [дет. див.: 86, с. 111-114].

**Залежно від частки процесу виконання завдання**, яку дозволяє перевірити та чи інша форма контролю, розрізняють такі форми:

– стовідсотковий контроль – передбачає перевірку перед початком виконання завдання і після його повного закінчення, дає можливість порівняння запланованих результатів із фактично досягнутими;

– контроль “50/50” – це перевірка перед виконанням роботи, після виконання 50% завдання і після отримання кінцевого результату;

– контроль за віхами – тобто у встановлені ключові моменти процесу виконання завдання, після подолання певних “стовбурових”: проводиться в кілька етапів, дозволяє оцінити значущі проміжні результати;

– зупиняючий контроль (контроль, який припиняє) – застосовується у випадках, коли керівництво не впевнено в оптимальності обраного шляху виконання завдання чи в можливостях його реалізації, передбачає покрокову перевірку “0% – 5% – 10% – 20% і т.д.” з можливим швидким згортанням процесу при виявленні симптомів його неоптимальності.

Корисно уважніше подивитись на алгоритм роботи системи контролю за діяльністю персоналу.

### ***3. Алгоритм контролюючої діяльності.***

Зміст контролю діяльності персоналу найкращим чином розкривається через його послідовні **стадії**, якими є:

- 1) встановлення норм діяльності;
- 2) збір даних про фактичні результати;
- 3) порівняння та оцінка фактичного й очікуваного результатів виконання;
- 4) розробка та реалізація корегуючих дій.

Подумайте і дайте собі чітку відповідь, якими методами може реалізовуватись кожна з цих стадій.

**! генеруй ідею !**

Сформулювавши цілі і завдання для кожної області діяльності в організації, і, упевнившись, що всі працівники знають свої обов'язки, керівник вже створює рамки системи контролю в організації. Далі необхідно встановити контролюючі обов'язки й повноваження менеджерів усіх рівнів, забезпечити і *проконтролювати* їх належне виконання. Процедурна сторона системи полягатиме в проведенні регулярних нарад з керівниками всіх відділів, згідно організаційної схеми.

Саме система контролю є ядром організаційної структури. Керівник може користуватися найщирішою підтримкою з боку своїх працівників і створити в організації найтеплішу атмосферу, проте, не дотримуючись вимог контролю, він не володіє ні реальною системою, ні реальною владою, ні реальним керівництвом. Для того, щоб система розподілу обов'язків працювала належним чином, керівництву необхідно створити систему перевірок, щоб бути завжди добре інформованим про основні події, що відбуваються в організації. Іншими словами, співробітникам віддається реальна влада в певних областях, але лише в обмін на чітку відповідальність, яка, серед іншого, включає обов'язок тримати керівника в курсі подій.

Аналогічно люди, яким керівник делегує повноваження, повинні бути впевнені в тому, що вони отримують повну й достовірну інформацію про все, що відбувається в їх галузі діяльності. Якщо керівник ухвалює якесь рішення, проконсультувавшись з начальником того чи іншого підрозділу, то останній повинен гарантувати керівникові, що рішення буде виконано. Таким чином, це динамічний процес, за допомогою якого менеджери різних рівнів контролюють дії працівників у своїх відділеннях для того, щоб переконалися в тому, що вони виконують свої обов'язки на належному рівні і готові до нових завдань. На регулярних нарадах начальники відділів повинні повідомляти керівника про успіхи і проблеми працівників. Керівник дізнається про результати, які принесли ухвалені ним рішення, що дає необхідну інформацію для ефективного прийняття нових рішень. Цей процес повинен постійно повторюватися.

Якщо керівник найвищої ланки вирішив приєднатися до одного з начальників підрозділів, щоб своїми очима побачити,

## Тема 25

---

як виконуються його рішення, то він не повинен критикувати його в присутності його працівників. З боку це не повинно виглядати так, що керівник підміняє начальника відділу, щоб не підірвати його авторитет – адже це не сприятиме зростанню ефективності організації в цілому.

Для того, щоб контроль проходив гладко, регулярні наради повинні переслідувати реальні цілі. Керівник повинен визначати порядок денний, консультуючись з менеджерами оперативного і тактичного рівнів, оскільки вони більше пов'язані зі щоденними, рутинними проблемами і дійсно знають, які проблеми необхідно вирішити в першу чергу. Регулярні наради слід проводити завжди в одному і тому ж місці, у вільний від нагальних справ часі, при цьому корисно дотримуватися однієї і тієї ж форми наради.

Нерідко сама система управління залежить від ефективності таких нарад. З іншого боку, за надмірної бюрократизації, яка стала традицією для певних установ, наради набувають статусу самоцілі – тоді вже не вони служать інструментом контролю, а контроль і виявлені під час його проблеми служать підставою для перманентних нарад, зборів тощо.

Якщо керівник хоче, щоб поставлені цілі і завдання відповідали реальності, він повинен залучати до участі в постановці завдань тих працівників, яким в майбутньому належить їх виконувати. Внесок співробітників у постановку завдання зазвичай проходить через наради по відділах. Постановка мети або довготривалих завдань викликає у співробітників відчуття цілеспрямованості, а також дає працівникам уявлення про те, яким керівник бачить майбутнє організації. При цьому вони дізнаються також, які уміння і здібності від них потрібні, і які варіанти кар'єри запропонує їм організація. Постановка короткочасних завдань допоможе зробити контроль реальним і створить певний стандарт, щодо якого можна вимірювати продуктивність. Для того, щоб завдання відповідали реальним вимогам і умовам, їх краще порівнювати з останніми показниками продуктивності або, відштовхуючись від рівня продуктивності інших споріднених по діяльності підрозділів і організацій.

### 4. Механізми контролю: позитивний і негативний.

Наслідками контролю стають заохочення або покарання – залежно від результатів. Основні аспекти заохочення були вже розглянуті в цьому посібнику, зараз варто зупинитися на головних моментах покарання як елементу контролю.

Отже, контроль нерідко пов'язаний з покаранням і, як правило, в цьому відношенні, буває позитивним, здійснюючись через стимулювання діяльності персоналу, а також негативним [див. також: 132, с. 52].

Часто покарання посилює проблему, а не вирішує її. Покарання б'є по самоповазі співробітника, сприяє формуванню ворожого ставлення, концентрує увагу на тому, як зробити все непоміченим. Запобігти цьому може **позитивний контроль**, за якого акцентують увагу на ознаках негативного ставлення до роботи в такій логічній послідовності:

1) усне зауваження (за перше або незначне порушення) з обговоренням порушення і нагадуванням про важливість дотримання правил, з вираженням упевненості, що більше обговорювати це не доведеться;

2) письмове зауваження або догана з моментами бесіди і висловленням упевненості в бажанні співробітника виправитися (за серйозніше або вторинне порушення);

3) одноденна відпустка з оплатою для роздумів;

4) тимчасове звільнення без заробітної плати (за часті порушення);

5) звільнення.

**Негативний контроль** передбачає заборони і санкції в такій послідовності:

1) зауваження;

2) догана;

3) сувора догана;

4) звільнення.

Як бачимо, позитивний контроль вирізняється прогресуючою зміною форм, за рахунок чого забезпечується конструктивність контролю.

У реалізації процедур звільнення персоналу в результаті контролю його діяльності необхідно враховувати такі моменти:

## Тема 25

- працівники повинні знати свої обов'язки, межі відповідальності і вимоги до продуктивності їх праці;
- вони мають бути попереджені про те, що продуктивність їх праці недостатня і в чому полягає її недостатність;
- за винятком дійсно серйозних порушень, попередженому працівникові повинна бути дана можливість виправитися або виправдатися;
- якщо керівник вирішив, що працівник має бути покараний, то треба переконатися, що цей підлеглий розуміє суть звинувачень і що в нього є аргументи на свій захист;
- рішення покарати працівника має виглядати абсолютно справедливим і залишати можливість апеляції, це важливо і для збереження хороших відносин з рештою працівників;
- масштаб покарання повинне відповідати масштабу провини.

Лише невелика кількість всіх випадків звільнення доходить до суду. Нерідко жоден суд не може змусити керівника переглянути своє рішення. Якщо працівник виражає незадоволеність умовами праці, необхідно упевнитися в тому, що всі правила з боку організації були виконані, що жодне з умов трудового контракту працівника не було порушено.

Якщо керівник переконаний, що звільнення не уникнути, то треба бути рішучим і конкретним в своїх діях. Крім юридичних питань керівник, повинен брати до уваги те, як випадки звільнення або покарання впливають на решту працівників і на самих менеджерів. Якщо дії керівника виглядали справедливими і, якщо у керівника була достатньо вагома причина, що пояснює кожен крок, то такий керівник отримує підтримку з боку своїх працівників.

Трапляються ситуації, коли звільнення може дуже негативно вплинути на імідж керівника в організації, навіть якщо всі його дії були абсолютно справедливими. Наприклад, такою ситуацією є звільнення неформального лідера тощо. Подумайте, як вчинити в такому випадку?

... час для роздумів ...

### **Питання для самоконтролю**

1. У чому полягає сутність контролю як складової управління персоналом?
2. За умови дотримання яких вимог контроль можна вважати ефективним?
3. Які виокремлюють форми контролю залежно від виконуваних функцій?
4. Які бувають форми контролю залежно від частки процесу виконання завдання, що перевіряється?
5. Назвіть послідовні стадії контролю.
6. У чому полягає процедурна сторона реалізації алгоритму контролюючої діяльності?
7. За яким критерієм механізми контролю поділяються на позитивний і негативний?
8. Яку послідовність санкцій передбачає позитивний контроль?
9. Розкрийте детальніше зміст негативного контролю.
10. Як співвідносяться контроль і оцінка персоналу?

## **Тема 26. Використання інформаційних технологій в управлінні персоналом**

*Інформаційні технології* (ІТ) в контексті управління персоналом можна визначити як сукупність методів і процедур, які реалізують функції збирання, зберігання, передачі, обробки інформації в організаційно-управлінських системах з використанням комплексу технічних засобів. Сукупність інформаційних технологій і електронно-обчислювальних засобів для виконання однієї функції називають *інформаційною системою* (ІС). На сучасному етапі інформатизація управління має рухатися в бік розвитку *нових інформаційних технологій* – це такі ІТ, яким притаманна персоналізація використання засобів обчислювальної техніки, створення локальних мереж ЕОМ і багаторівневих розподільних систем обробки даних, організація *автоматизованих робочих місць* (АРМ) спеціалістів із праці. АРМ – це професійно орієнтований комплекс технічних, інформаційних і програмних засобів, призначених для автоматизації функцій спеціаліста на його робочому місці.

### ***1. Використання інформаційних технологій на різних стадіях управління персоналом.***

На **стадії формування персоналу** інформаційні технології корисно застосовувати при: підборі персоналу, аналізі поданих документів кандидатів на вакансії, оформленні результатів співбесіди, відборі претендентів [дет. див.: 1, с. 113-133].

*Підбір* персоналу починається з визначення потрібної кількості робітників та їх кваліфікації, що виконується при складанні бізнес-плану та залежить від замовлень на випуск продукції та від технології виробництва. Для формування бізнес-плану можуть використовуватися комп'ютерні програми, за допомогою яких проводиться аналіз інвестиційних проектів (наприклад, "Project Expert"). Здійснюється проектування продукції, потім розрахунок трудомісткості в норма-годинах – на основі цього визначається потреба в обладнанні, необхідність перекваліфікації власного персоналу та потрібний новий персонал із диференціацією за професіями й посадами.



У подальшому інформаційні технології використовуються для *підготовки рекламних матеріалів*, але це залежить від шляхів пошуку кандидатів на вакансії. Адже не всі джерела нового персоналу потребують підготовки рекламних матеріалів.

Подумайте, які з відомих вам джерел залучення персоналу потребують підготовки рекламних матеріалів, які – ні.

**... час для роздумів ...**

У відповідь на рекламу зацікавлені особи надсилають в службу управління персоналом пакет документів, що дозволяє заповнювати базу даних претендентів на вакансії за принципом “Особової картки з обліку кадрів”.

Наступним етапом використання інформаційних технологій є *аналіз документів*, який складається з двох частин. По-перше, готується перелік оціночних характеристик для поданих документів (резюме, автобіографія, відгуки з останнього місця роботи тощо), за якими кожен претендент отримує певну кількість балів. По-друге, за допомогою програм перевірки орфографії (ОРФО, “Віртуоз” тощо) визначається кількість орфографічних, стилістичних помилок та стиль викладення. Все це дозволяє порівняти претендентів за такими показниками, як: грамотність, акуратність, естетика оформлення, професіоналізм, досвід роботи, відповідність професійних характеристик претендента вимогам до вакансії. Якщо суми балів виявляються однаковими в кількох претендентів, порівнюються дані за найбільш значущими характеристиками. На основі отриманих балів відбираються претенденти на співбесіду.

Особливостями підготовки співробітника кадрової служби до співбесіди є: попереднє ознайомлення з документами претендента, підготовка анкетних форм для заповнення під час співбесіди, введення результатів в комп’ютер.

Після обробки результатів співбесіди складається підсумковий файл-таблиця для порівняння претендентів. Якщо деякі з них набрали однакову кількість балів, проводиться деталізований аналіз або повторна співбесіда чи тестування.

## Тема 26

Для відбору персоналу доцільно створити *міні-біржу праці*, яка складатиметься з бази даних претендентів і бази даних вакансій. База даних вакансій складатиметься з урахуванням вимог до кожного робочого місця. База даних претендентів – на основі їх тестування. Алгоритм і критерії відбору вводяться в комп'ютер для здійснення об'єктивного вибору.

На стадії **стабілізації персоналу** інформаційні технології слід застосовувати при обліку персонального складу робітників, обліку трудової дисципліни, формуванні звітності, а також при складанні чи оновленні посадових інструкцій та обробці анкет [дет. див.: 1, с. 134-148, 163-166, 168-178].

Завдання *заповнення бази даних персонального обліку* є традиційним і основним: як тільки працівник зарахований на роботу в організацію, інформація про нього повинна бути включена в базу даних з персоналу. Причому ця інформація має постійно коригуватися відповідно до змін у житті робітника.

Структура бази даних персонального обліку не є еталоном, а може модифікуватися як за змістом файлів, так і в кількісному відношенні (можуть видалятися окремі застарілі показники і таблиці). Але однією з основних таблиць залишається таблиця із загальними обліковими відомостями (див. табл. 26.1).

Таблиця 26.1

### Загальні облікові відомості про персонал

Табельний номер	Прізвище, ім'я, по-батькові	Стать	Національність	Соціальне походження	Дата народження	Місце народження	Домашня адреса	Телефон	Серія й номер паспорту	Ким і коли виданий паспорт	Джерело відомостей про роботу	№ наказу про прийом	Дата прийому на роботу	Тривалість чергової відпустки

Окремо заповнюються такі таблиці, як:

- “Закордонний паспорт”,
- “Вчений ступінь”,
- “Професійні характеристики робітників”,
- “Діти”, “Іноземні мови”,
- “Освіта”,
- “Винаходи”,
- “Премії”,
- “Нагороди”,
- “Перебування за кордоном” тощо.

В окремій базі даних можуть зберігатися аналогічні відомості про тимчасових працівників. З ними укладається угода, по завершенні терміну дії якої певна сукупність даних про працівника зберігається в архівній базі даних.

Наступна сфера, де слід застосовувати інформаційні технології на стадії використання персоналу, – *облік трудової дисципліни*. Ці відомості використовуються при вирішенні таких питань, як атестація робочих місць, службово-професійне просування, підвищення кваліфікації чи перепідготовка, надання соціальних пільг, стимулювання праці, внутрішньоорганізаційне переміщення чи звільнення. Основні правила обліку трудової дисципліни описані у відповідній темі.

На **стадії розвитку персоналу** інформаційні технології використовують для обліку навчання та перепідготовки, службово-професійного просування, звільнення персоналу й плинності кадрів, для обліку таких стандартних переміщень персоналу, як відпустка, хвороба, вихід на пенсію тощо [дет. див.: 1, с. 149-162].

Для оперативного відбору претендентів на навчання, перепідготовку чи підвищення кваліфікації необхідно створювати базу даних, структура якої містить такі таблиці, як: “Місця навчання”, “Обмеження при навчанні”, “Спеціальності”, “Побажання робітників”, “Навчання”. Якщо перші з цих таблиць відбивають потенційний стан навчання співробітників організації), то остання таблиця є відображенням реального процесу навчання персоналу (див. табл. 26.2).

**Навчання персоналу організації**

Назва навчального закладу	Табельний номер робітника	Форма навчання	Номер навчальної групи	Дата початку навчання	Дата закінчення навчання	Кваліфікація після навчання	Тип документа про закінчення	Номер документа про закінчення	Дата видачі документа

Підсумковими формами є: “Відомості про підготовку та перепідготовку кадрів за певний період”; “Відомості про внутрішньоорганізаційну та позаорганізаційну підготовку персоналу за певний період”; “Відомості про зміни професійно-кваліфікаційного складу персоналу за певний період”.

Також корисним є складання переліків співробітників: із найвищим інтелектуальним потенціалом; з найбільшим (найменшим) творчим потенціалом; не здатних до лідерства; найменш комунікабельних співробітників, працівників з найбільш продуктивним запам’ятовуванням.

Використання інформаційних технологій для *обліку службово-професійного просування* працівників передбачає таку послідовність процедур:

1) скласти перелік посад, які відповідають кар’єрним прагненням працівника, і задати можливі шляхи його просування (зазвичай це 5 кроків): Посада 1 → Посада 2 → Посада 3 → Посада 4 → Посада 5. Ця інформація зберігається у файлі “Ієрархія посад”;

2) визначити коло ключових функцій для цієї посади, кожній із яких поставити у відповідність запитання професійного характеру;

3) підібрати тести, які допоможуть оцінити професіоналізм робітника за кожним питанням;

4) сформувані базу даних потенційних претендентів на просування з урахуванням результатів періодичної атестації;

5) провести тестування за підібраними тестами, за результатами яких вибрати кандидатуру на просування.

Підсумковою формою може бути таблиця по кожному з претендентів. Причому кінцеві результати не можна звести тільки до твердження “придатний” чи “не придатний”. Якщо співробітник ще не готовий для просування, має бути прийнята одна з рекомендацій: переміщення по горизонталі, стажування, підвищення професійної кваліфікації, зайняття з психологом, додаткове тестування, навчання у сфері управління.

І, нарешті, що стосується звільнення персоналу та використання інформаційних технологій у цій процедурі. Алгоритм обробки інформації про звільнення складається з:

- 1) фіксації факту звільнення в базі даних на основі наказу;
- 2) розрахунку коефіцієнтів плинності персоналу за конкретні періоди часу.

Коефіцієнт плинності пропонується визначати за такою формулою (26.1):

$$K_i = \frac{P_{зв_i}}{1/2 \times (P_{поч_i} + P_{кін_i})} \quad (26.1),$$

де  $K_i$  – коефіцієнт плинності працівників певної професії,  
 $P_{зв_i}$  – кількість звільнених працівників за певний період,  
 $P_{поч_i}$  – кількість працівників по посаді на початок періоду,  
 $P_{кін_i}$  – кількість працівників по посаді на кінець періоду.

Основними підсумковими формами аналізу плинності і звільнення персоналу є таблиці “Аналіз причин звільнення за вказаний період”, “Кількісний аналіз звільнених за вказаний період”, “Аналіз плинності кадрів за вказаний період”, “Аналіз плинності кадрів по місяцях” [дет. див.: 1, с. 151-153].

Загалом, використання тих чи інших форм може відрізнятись залежно від використовуваного програмного забезпечення з персоналу.

### **2. Класифікація програмно-прикладних продуктів із управління персоналом.**

Існує низка класифікацій програмно-прикладних продуктів із управління персоналом. З одного боку, інформаційні управлінські системи поділяють за ступенем складності:

## Тема 26

1) *системи підтримки прийняття рішень* (СППР) – надають допомогу, використовуючи бази даних и базу моделей і пропонуючи різні варіанти прийняття рішень, виходячи з даних закладеного досвіду;

2) *інтелектуальні системи* – на відміну від СППР, виконують не тільки функції подачі і обробки інформації та спілкування з користувачем, а й у тій чи іншій мірі функцію “розмірковування”. Поділяються на:

– *інформаційно-пошукові системи* – сукупність методів і засобів для зберігання й пошуку інформації за заданими критеріями;

– *розрахунково-логічні системи* – дають можливість користувачу вирішувати задачі з використанням складних математичних методів у режимі діалогу;

– *експертні системи* – дозволяють вирішувати задачі, коли інформація подається в описовій, символній формі і неможливо використовувати моделі і методи точних наук. На відміну від простіших ІС, експертні системи не оперують одним алгоритмом і можуть евристично вирішувати різні задачі, орієнтовані не на обробку інформації, а на розробку рекомендацій, мають модуль набуття нових знань, з яким постійно працює експерт у тій чи іншій галузі, “навчаючи” систему для більш складних ситуацій.

Однак ця класифікація є загальною і не відбиває специфіки інформаційних технологій саме з управління персоналом. Інші автори вирізняють за **сферою застосування** системи управління документами, довідково-інформаційні юридичні системи та експертні системи. Ця класифікація не охоплює всієї множини існуючих сьогодні програмно-прикладних продуктів із управління персоналом.

Які інші класифікації інформаційних технологій з управління персоналом ви можете запропонувати, спираючись на раніше отримані знання з курсу інформаційних технологій в менеджменті і т.п.?

! генеруй ідею !

Враховуючи ці недоліки, можна класифікувати програмно-прикладні продукти з управління персоналом за **структурою**:

- 1) модульні системи;
- 2) комплексні системи.

Різниця між ними полягає в тому, що модульні системи дозволяють автоматизувати якусь одну з бізнес-функцій управління персоналом, а комплексні охоплюють всі процеси. Розглянемо детальніше кожен з груп, застосовуючи як приклади поширені на сучасному ринку програмно-прикладні продукти.

Практично всі корпоративні системи управління бізнес-процесами побудовані за модульним принципом, причому кожен модуль орієнтований на управління одним бізнес-процесом. Один із них, як правило, реалізує автоматизоване управління персоналом. Іноді функція управління персоналом об'єднана з розрахунком заробітної платні в одному модулі.

Загальними для всіх **модульних** систем управління персоналом є такі риси:

- 1) в них реалізований традиційний підхід до управління персоналом, який склався ще в 60-ті роки ХХ століття (акцент робиться на облік персоналу та видачу інформації по запитах);
- 2) в жодній із них немає функції зв'язку з базами даних інших організацій;
- 3) всі мають режим “Особова картка”;
- 4) модульні системи не потребують багато часу для їх освоєння (1-2 тижні);
- 5) практично в усіх з модульних систем включена задача розрахунку заробітної платні [дет. див.: 1, с. 80-83].

Найбільш поширеними на сучасному ринку програмно-прикладних продуктів є: пакет прикладних програм “Атлант-Кадри” фірми “Атлант/Інформ”, пакет із управління кадрами фірми “INFIN”, автоматизоване робоче місце “Облік особового складу” фірми “Інфософт”, модуль “Бізнес-кадри” пакету “Галактика” (АО “Новий атлант” – НТО “ТОП СОФТ”).

*Пакет прикладних програм “Атлант-Кадри”* характеризується відкритістю, гнучкістю та зручним інтерфейсом і містить такі підсистеми:

## Тема 26

- бази даних (для введення та редагування таблиць із інформацією про співробітників, візуальний контроль інформації, ознайомлення з інформацією про звільнених);
- вихідні документи (отримання, перегляд і друк типових кадрових форм );
- довідкова інформація з будь-яких кадрових питань;
- бланки (отримання, перегляд, друк унікальних для даної організації бланків);
- інструкції для роботи з пакетом.

*Пакет із управління кадрами фірми “INFIN”, як і всі пакети цієї фірми, побудований за оригінальною структурою: всі модулі мають модифікації з різним комплексом завдань. Для управління персоналом передбачено три модифікації за кількістю працюючих:*

- 1) “міні” (до 30 осіб з можливістю прив’язки до модулів “Бухгалтерія”, “Торгівля”, “Заробітна плата”);
- 2) “максі” (до 100 осіб);
- 3) “супер” (без обмеження кількості співробітників).

Цей пакет дозволяє автоматизувати підбір, прийом, переміщення персоналу, відпустки, звільнення, особову картку. Інтерфейс цієї системи передбачає роботу в двовіконному режимі: у лівій половині – назва завдання та перелік необхідних для його виконання атрибутів, а в правій – необхідні довідники.

*Автоматизоване робоче місце “Облік особового складу” фірми “Инфософт” має такі функціональні можливості:*

- введення основних відомостей при прийомі на роботу;
- облік історії переміщень, підвищення кваліфікації, перебування за кордоном, заохочень, відпусток, звільнення;
- створення штатного розпису;
- створення словників, списків, класифікаторів;
- формування, перегляд, друк вихідних документів.

*Модуль “Бізнес-кадри” пакету “Галактика” входить до складу адміністративного управління поряд із такими модулями: “Фінансове планування”, “Календарно-сітьове планування”, “Аналіз фінансової та господарчої діяльності”, “Управління маркетингом”, “Управління документообігом”, пов’язаний із задачею розрахунку заробітної платні.*



Для керівництва цей модуль надає такі можливості:

- аналіз кадрового складу за різними показниками;
- управління штатним розписом з урахуванням змін організаційної структури;
- використання спеціальних позначок для певної інформації про співробітників;
- перевірка обліку й організації технічної та професійної підготовки персоналу;
- формування широкого спектру запитів до бази даних та отримання звітів із можливістю сортування, групування даних.

Працівники служби управління персоналом за допомогою цього модулю можуть виконувати такі завдання:

- формування бази даних з персональної інформацією про співробітників, їх призначення, переміщення, заробітну плату, надбавки, зміни режимів роботи, відпустки, хвороби тощо;
- формування відповідей по запитах;
- складання стандартних звітів;
- складання штатного розпису.

Для з'ясування специфіки **комплексних** інформаційних систем управління персоналом звернемося до двох програм: “БОСС-Кадровик” (російського виробництва) та “PersonPro 2.0” (українського виробництва).

*Комплексна система управління персоналом “БОСС-Кадровик”* використовується для автоматизації роботи відділу кадрів, планово-економічного і розрахункового відділів на будь-якому підприємстві. Випускається у двох різновидах: як окремий продукт і як частина системи “БОСС-Корпорація”.

Система управління персоналом “БОСС-Кадровик” виконує функцію централізованого управління людськими ресурсами підприємства, що включає в себе:

- 1) планування структури організації, штатних розписів;
- 2) оперативний облік руху персоналу;
- 3) ведення адміністративного документообігу з персоналу та обліку праці;
- 4) планування робочого часу і облік його використання;
- 5) облік праці та розрахунок заробітної платні;

## Тема 26

- б) облік витрат на оплату праці персоналу в загальній системі витрат підприємства;
- 7) надання статистичної звітності з праці та податкової звітності в державні органи;
- 8) підбір персоналу на керівні посади;
- 9) ведення кадрового резерву;
- 10) атестація й підвищення кваліфікації робітників;
- 11) пошук спеціалістів на ринку праці;
- 12) ведення архівів без обмеження терміна давності.

Відповідно, система “БОСС-Кадровик” складається з автоматизованих робочих місць спеціалістів з: оплати праці та заробітної платні, планово-фінансового відділу, відділу кадрів, табельного бюро, розрахункової групи бухгалтерії, керівництва підрозділів та організації в цілому.

*Програма з управління персоналом “PersonPro 2.0”* від компанії АМІ-Україна випускається у двох модифікаціях: PersonPro 2.0 Базова – призначена для використання на одному комп’ютері; PersonPro 2.0 SQL – у мережному режимі, і для неї необхідний сервер баз даних [дет. див.: 123, с. 489-635].

Їх функціональність стосовно управління персоналом не відрізняється, але оскільки друга версія передбачає участь багатьох користувачів, то вона володіє додатковими можливостями з управління правами користувачів.

Ця програма є однією з небагатьох, яка розроблялася виключно для відділів кадрів, тому всі задачі в ній вирішуються з позицій кадровика, а не бухгалтера чи технолога.

Система PersonPro 2.0 забезпечує такі основні можливості у сфері управління персоналом:

- планування ієрархічної структури підприємства та ведення будь-якої кількості штатних розписів для кожної філії (організації), один із яких є діючим;
- оперативний облік персоналу та його переміщень (на підставі наказів);
- підбір персоналу та ведення кадрового резерву;
- облік лікарняних, освіти, нагород, адрес, телефонів, різних документів і довідок, наказів тощо;
- ведення військового обліку;

## ***Використання інформаційних технологій***

- планування та облік щорічних основних і додаткових оплачуваних і неоплачуваних відпусток;
- розрахунок різних типів стажу;
- проведення атестації та підвищення кваліфікації працівників;
- ведення архівів (історії змін) штатних розписів підприємства, записів про кар'єру співробітників, наказів;
- розвинені аналітичні можливості з урахуванням фільтрації необхідних даних;
- швидкий і зручний пошук потрібних даних у різних модулях системи;
- ведення управлінського документообігу з персоналу та необхідної звітної документації;
- ведення кадрового обліку одночасно по кількох філіях;
- легкість адаптації системи у відповідності до галузевих і виробничих особливостей підприємства;
- створення нових типів наказів, штатних розкладів тощо;
- підготовка й аналіз різної інформації та статистичних даних у найбільш розповсюджених форматах.

Структурно система “PersonPro 2.0” складається з п'яти підсистем: “Кадри”, “Організація”, “Звіти”, “Поточні установки” та “Службові”. Всі підсистеми працюють з одним каталогом співробітників і загальними довідковими даними.

### ***3. Вибір програмного забезпечення з управління персоналом.***

На ринку програмного забезпечення представлено досить багато однотипних пакетів прикладних програм, які реалізують певні функції, в тому числі й з управління персоналом. Для вибору пакету прикладних програм із управління персоналом необхідно оцінити наявні варіанти за такими **показниками**:

1) *функціональні можливості*: перелік виконуваних завдань; актуальність алгоритмів; форма роботи з класифікаторами; повнота інформаційної бази; якісний і кількісний склад звітних документів; засоби отримання відповіді на регламентований запит;

## Тема 26

2) *технологічні параметри*: тривалість освоєння пакету; час обробки вихідних даних; час відповіді на запит; зручність інтерфейсу; обмеження доступу; якість локалізації; можливості інтеграції з іншими функціональними системами; редактор документів і шаблонів; калькулятор; календар; органайзер;

3) *характеристики розробника/постачальника системи*: вартість ліцензій, послуг із інсталяції, підтримки, оновлення баз даних; кваліфікація, положення на ринку; місцезнаходження, наявність центрів підтримки; якість супроводу та підтримки програмного забезпечення, включаючи наявність “гарячої лінії”; наявність центрів навчання, навчальних курсів і програм;

4) *технічні характеристики*: потрібний обсяг пам'яті комп'ютера; робота в мережі; використовувана система підтримки баз даних, архітектура; способи реалізації контролю цілісності баз даних; гнучкість і відкритість інтерфейсів.

Також слід звернути уваги на такі характеристики, які можуть стати *допоміжними критеріями* вибору:

1) видача графічної інформації (графічна форма більш наочна порівняно з табличною і потребує менше часу на аналіз, але її програмування є складною процедурою і тому в пакетах прикладних програм її часто заміняють табличною);

2) зручність заповнення та коригування баз даних;

3) зручність підказок;

4) обмеження доступу до даних;

5) наявність єдиного режиму заповнення, перегляду й коригування баз даних;

6) надійність у роботі;

7) зручність роботи з класифікаторами;

8) наявність системи запитів-відповідей.

Перш, ніж придбати пакет прикладних програм із управління персоналом, слід мати чітке уявлення про алгоритми вирішення всіх задач та про використовувану при цьому інформацію в конкретній предметній сфері, а також про технологію функціонування системи в цілому, оскільки в кожному готовому програмному продукті реалізовані певні алгоритми, розраховані на відповідний якісний склад інформації. Тому експерти рекомендують користуватися перевіреним **алгоритмом** вибору:

- 1) скласти перелік задач, які мають бути автоматизовані;
- 2) визначити інформаційні потоки з урахуванням особливостей мережевої обробки у своїй організації;
- 3) визначити види й форми існування інформації;
- 4) сформулювати коло запитів, які можуть виникнути в процесі роботи;
- 5) оцінити перспективи та напрями розвитку підприємства в цілому та служби управління персоналом зокрема.

Якщо пакет не передбачає таких можливостей, то він може морально застаріти швидше, ніж буде повністю задіяний у поточній роботі.

Узагальнюючи, можна сформулювати такі **принципи** вибору програмного забезпечення з управління персоналом:

- обирати в порівнянні: перш, ніж придбати пакет, ознайомитися з усіма аналогічними доступними продуктами;
- з'ясувати, під якою операційною системою працює пакет;
- організувати перегляд останнього в реальному режимі;
- не витратити кошти на дорожчу версію, якщо розміри організації не дозволять використати всі його переваги;
- ознайомитися з документацією пакету, виявивши всі його основні характеристики;
- не намагатися знайти пакет, який відповідав би всім вимогам, а визначити пріоритетні з них;
- необхідно звертати увагу на те, кому призначається пакет – керівнику чи рядовому співробітнику;
- враховувати, що нове програмне забезпечення може спричинити навіть реорганізацію підприємства;
- звертати особливу увагу на походження продукту (країну та підприємство-виробника);
- проаналізувати сумісність пакету з раніше сформованою інформаційною базою організації [дет. див.: 1, с. 71-79].

Основними напрямками оптимізації використання інформаційних технологій в управлінні персоналом мають бути такі: забезпечення стовідсоткового володіння комп'ютерними знаннями управлінцями всіх ланок; поєднання всіх функцій із управління персоналом в окремому структурному підрозділі замість того, щоб розподіляти їх між відділом кадрів і лінійним керівництвом; створення автоматизованих робочих місць,

## **Тема 26**

особливо для кожного менеджера; розвиток принаймні локальних мереж ЕОМ; поступова автоматизація всіх функцій управління персоналом, а не тільки персонального обліку кадрів; проведення тематичних семінарів, популяризація інформації про ефективність використання інформаційних технологій в управлінні персоналом та про існування спеціалізованого програмного забезпечення.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Дайте визначення поняттям “інформаційна технологія” та “інформаційна система”; “інформаційна технологія” і “нова інформаційна технологія”.
2. Що таке АРМ? Дайте визначення.
3. Для чого використовуються інформаційні технології на стадії формування персоналу?
4. Які процеси на стадії стабілізації персоналу доцільно автоматизувати?
5. Для чого використовують інформаційні технології на стадії розвитку персоналу?
6. Які основні комп’ютерні бази даних з персоналу найчастіше використовуються?
7. За якими критеріями класифікують програмно-прикладні продукти з управління персоналом?
8. Що називають інтелектуальними системами? Які їх різновиди вам відомі?
9. Поясніть відмінності між модульними і комплексними інформаційними системами з управління персоналом.
10. За якими параметрами доцільно обирати програмно-прикладні продукти з управління персоналом?
11. Які принципи повинні бути в основі такого вибору?

## **Тема 27. Управління творчістю персоналу**

Не проявляючи творчості, в сучасних умовах мало хто може бути ефективним і швидко знаходити нові конкурентоспроможні ідеї. Відповідно організація, персонал якої мало використовує в роботі свій творчий потенціал, функціонуватиме менш ефективно, ніж організація зі значним сукупним творчим потенціалом.

Традиційно вважається, що небагато людей є творчими натурами, саме їм доручається творча робота; більшість же персоналу начебто проявляє ефективність лише в рутинній діяльності, що не потребує продукування нового. Однак таке уявлення про творчий потенціал як про привілей небагатьох обмежує можливості організації.

Звісно, деякі люди є більшою мірою творчими, ніж інші. Проте межі тут досить умовні. Принцип “все або нічого”, коли ми є або творчими, або нетворчими, далекий від дійсності. Творчий процес може стимулюватися і активізуватися у більшості людей. У сучасних умовах для багатьох організацій творча діяльність не просто бажана, але і абсолютно необхідна для виживання і розвитку.

### ***1. Творчий потенціал: поняття і структура.***

Поняття творчості як здатності до вироблення нового зрозуміле всім. Однак для *управління* творчістю цього недостатньо, необхідно чітко усвідомлювати, які задатки творчості в людині можна розвивати, з яких елементів складається трудовий потенціал організації, якими методами можна його активізувати тощо.

**Творчий потенціал індивіда** включає низку елементів:

- незадоволеність ситуацією;
- володіння технологіями;
- здатність виявити і розвинути нові можливості;
- потреба в роботі з нововведеннями, в досягненні успіху;
- саморозуміння, розумові здібності, емоційність;
- конфліктність, суперечливість характеру [82, с. 91, 97-98].

## Тема 27

Подумайте над цими елементами. Чи не є правомірною думка, що в тому чи іншому ступені вони виражені в кожній особистості? Наскільки вони виражені в вас?

... час для роздумів ...

Необхідно розвивати не тільки **індивідуальний творчий потенціал**, але і **організаційний**, який є сукупною здатністю персоналу продукувати нові ідеї і впроваджувати їх у життя. Цікаво, що організаційний творчий потенціал персоналу завжди більше за просту алгебраїчну суму індивідуальних. З одного боку, тут спрацьовує синергетичний ефект, який означає, що при злагодженій роботі в одному напрямі результати групи перевищують суму результатів діяльності окремих осіб. З іншого боку, прояви творчості одного працівника стають позитивним прикладом і заохочують до аналогічних проявів його оточуючих. Таким чином, в основу управління організаційним творчим потенціалом можна покласти такі закономірності:

- творчий потенціал є характеристикою всіх індивідів;
- однак деякі люди більш творчі, ніж інші;
- тільки мале число членів організації здатне постійно проводити оригінальні, суспільно значущі ідеї;
- аналіз характеристик високотворчих осіб дозволяє активізувати і заохотити творче відношення до роботи у інших членів організації.

Спільний творчий потенціал організації в дуже великому ступені обмежений об'ємом, в якому її члени здібні до індивідуальної творчої поведінки. Організація може мати досить невеликий творчий потенціал. Проте *реальна проблема полягає не тому, що цей потенціал дуже малий, а в тому, що він не розвивається і не використовується.*

Реалізація творчого потенціалу безпосередньо здійснюється в творчій поведінці. Забезпечення **творчої поведінки** у вирішальній мірі залежить від ряду *чинників*, основними з яких є: рівень творчих здібностей працівників, сприятливий клімат в організації і сприятливе зовнішнє середовище. У цьому



контексті створення сприятливого клімату – головна мета менеджерів [дет. див.: 82, с. 92-93].

З іншого боку, треба враховувати спектр **перешкод** до творчості, який включає:

– *структурні перешкоди*, що виникають в значній мірі під впливом процесу бюрократизації, який неминуче супроводжує організаційне зростання;

– *функціональні перешкоди* – пов'язані з виконанням конкретних функцій;

– *поведінкові перешкоди*, які часто є результатом реакцій людей на їх організаційні обставини;

– *інформаційні перешкоди* пов'язані з організацією інформаційних потоків.

Усвідомте глибше ці перешкоди через осмислення прикладів до кожного типу.

**! генеруй ідею !**

### 2. Творчість управлінського персоналу.

Ролі менеджерів можуть бути згруповані за **функціями**, які вимагають творчості в різній мірі. Деякі менеджери можуть відчувати себе обмеженими в обсязі творчої діяльності через невірне уявлення про те, як вони або відділ повинні працювати.

Менеджери у виробничих і фінансових відділах, наприклад, можуть бачити в своїй роботі мало можливостей (або взагалі відсутність можливостей) для творчої діяльності.

Менеджери в маркетинговому або проектному відділах можуть розглядати можливості використання свого творчого потенціалу в роботі як основний мотивуючий чинник.

Традиційно *висунення нових ідей* і виявлення областей для зміни і розвитку були прерогативою *менеджерів вищої ланки*. Іноді ці працівники мали спеціальний статус генераторів ідей. При цьому відбувається обмеження надходження творчої продукції (а саме – нових ідей) від працівників, які не отримали такого статусу. Володарі статусу безпосередньо можуть відчувати себе зобов'язаними забезпечувати конкретний рівень результату у вигляді творчих ідей. Для деяких людей стимул *створення ідей на замовлення* є дуже могутнім. Для більшості ж

він має протилежний результат, обмежуючи творчу продуктивність. Для організації в цілому система управління, яка наказує створення ідей обмеженому числу менеджерів з високим статусом, явно непродуктивна. Менеджери, які виконують такі ролі, повинні взяти на себе ініціативу в стимулюванні творчого потенціалу інших членів організації. Для заохочення вироблення ідей і інтересу до вирішення проблем в організації повинен бути створений відповідний клімат. Він забезпечує поширення такої поведінки набагато більш рівномірно через широкий спектр робочих ролей.

Природно, що творча поведінка не може бути запланованою, і потрібно вчасно оцінити, коли вона виявляється. Концепція новизни і творчого потенціалу як екстраординарність організаційних результатів отримує все більше визнання.

Підвищення рівня творчого потенціалу виконавців вимагає, щоб менеджери самі були все більш творчими. З іншого боку, в підлеглих повинна визнаватися наявність реальних творчих здібностей. Таке визнання і причетність самі по собі є сильними мотиваторами. Творчим є менеджер, який розпізнає цінність людських ресурсів і використовує це в управлінні.

Розвиток творчих і інноваційних здібностей залежить від систем контролю і винагороди, що існують в організації, стилів управління, які заохочують творчі підходи до вирішення проблем. Сприятливі **стилі управління** забезпечують формування середовища, в якому працівники висувають творчі і оригінальні ідеї. Дії з формування такого середовища можуть включати ряд *кроків*:

- вираз довіри, уважне вислуховування, надання підтримки, демонстрація схвалення;
- встановлення рівноправних відносин в діяльності з вироблення творчих ідей;
- оптимізм в оцінках результатів творчої діяльності, прагнення бачити цінність в запропонованому, зосереджуючись на позитивних аспектах ідеї;
- захист уразливих начал ідеї;
- припущення, що всі запропоновані ідеї висунуті для досягнення цілей організації;

- пошук доказів вірності ідей тільки на стадії їх аналізу і оцінки;

- надання пріоритету новизні підходів, загальним рисам, а не деталям; висуненню і розвитку ідеї, а не оцінці тієї, що реалізується.

### **3. Творча організація.**

Багато організацій різного розміру мають декілька високотворчих людей. Однак це не є гарантією того, що організація в цілому має високий творчий потенціал.

Більш надійними **характеристиками творчої організації** є:

- наявність кількох високо творчих людей з ідеями або спеціальних підрозділів, орієнтованих на висунення ідей;

- відкриті канали комунікацій, велика кількість зовнішніх контактів;

- проведення політики різнорідного найму, включаючи нетрадиційні методи залучення особливо творчих працівників;

- оцінка ідей і людей за якістю результатів їх діяльності, а не за статусом, за реальною, а не проголошеною творчістю;

- гнучке довгострокове планування, провадження експериментів з новими ідеями;

- децентралізоване управління із активним залученням виконавців до розробки управлінських рішень;

- допущення нових ідей ризикованого характеру;

- свобода працівників у виборі методів виконання завдань, захоплення виконанням своїх обов'язків;

- заохочення різноманіття в поведінці, підходах до вирішення проблем, використання можливостей; відсутність жорсткого застосування наказаних і одноманітних підходів, безумовного використання затверджених процедур;

- багатство і різноманіття членів організації (співтовариство індивідуальностей), здатність отримувати користь з цього багатства;

- особливий соціально-психологічний клімат, який надає високе значення творчому потенціалу особи і розглядає це швидше як норму, ніж як виняток [82, с. 99-100].

Загалом, особливості індивідуального творчого потенціалу виявляються в специфічному способі роботи творчої організації.

## **Тема 27**

Управлінський вплив на *розвиток творчого потенціалу організації* можливий за допомогою наступних **напрямів**.

1). *Цінність творчого потенціалу організації*. Творчі здібності членів організації мають тенденцію використовуватися на користь цієї організації в об'ємі, в якому вони явно оцінюються. Чим більше організація демонструє працівникам, що певна поведінка необхідна і цінується, тим більше ймовірно, що службовці продемонструють цю поведінку.

2). *Створення такої структури системи управління, яка б відповідала творчій організації*. Творчі організації мають гнучку адаптивну структуру, яка сприяє творчій поведінці.

3). *Найм на роботу або розвиток*. Будь-яка організація має можливість пошуку і найму на роботу нових членів, які будуть особливо творчими. Це дуже корисна стратегія в таких областях, наприклад, як розробка дизайну, дослідження і розвиток або маркетинг. Використання цього методу дозволяє активізувати висунення творчих ідей. Навіть старі ідеї ззовні можуть бути дуже творчими і продуктивними, коли принесені в нову ситуацію.

4). *Набір персоналу найбільш корисний в періоди зростання організації*. Адже наймання нових членів організації – дорога справа. Якщо збільшення чисельності персоналу організації виправдане її розширенням і зростанням, це дійсно буде розумною стратегією. Активізація вже наявного творчого потенціалу організацій дозволяє збільшити об'єм прибутку при обмеженому зростанні використовуваних ресурсів.

5). *Оцінка творчого потенціалу*. Існує ряд достатньо ефективних методів перевірки і оцінки наявного творчого потенціалу. Більшість організацій фактично їх не використовуює. Перевага віддається вивченню характеристик творчої поведінки потенційних новачків.

6). *Орієнтація на ширше коло якостей працівників, ніж тільки на творчий потенціал*. Тільки при дуже специфічних обставинах творчий потенціал є основною якістю, яку шукають в нових працівниках організації. Зазвичай оцінка потенціалу посідає своє, визначене, місце в переліку вимог до працівника. Багато інших характеристик є важливішими. Наприклад,

творчий інженер зазвичай наймається з претендентів, які відбираються спочатку за їх технічними здібностями.

У цілому, розвиток творчої організації ґрунтується на визнанні менеджерами того, що творча діяльність може очікуватися від усього персоналу. А не від обмеженого кола креативних особистостей. Отже, організації *можуть заохочувати і повинні розвивати творчу поведінку* своїх працівників за допомогою стратегії творчого управління.

### **4. Методи активізації творчого потенціалу працівників.**

Забезпечення підґрунтя для творчого характеру діяльності персоналу означає створення **комплексу умов**, серед яких:

– *встановлення терміну для виконання завдання.* Тривалість виконання певного завдання міняється від ситуації до ситуації. Проте завжди необхідно встановлювати реальні терміни, обмежуючи доступний час для виконання завдань. Тільки *створивши певні найбільш загальні рамки, можна забезпечити простір для творчості, який ніхто не порушить;*

– *вибір місця для творчої роботи* – люди, які хочуть створити щось нове, не повинні відволікатися і переривати діяльність із зовнішніх причин. Необхідне повне зосередження; прийом відвідувачів, телефонні дзвінки тощо згубні;

– *використання засобів для візуалізації і фіксації висунутих ідей.* Якщо ідеї не зареєстровані, то вони втрачені. Короткострокова пам'ять обмежена за обсягом, вона здатна оперувати обмеженим числом фактів, процедур. Тому важливе використання зовнішніх пристосувань для фіксації ідей: макетів, графіків, схем. Зовнішня реєстрація також дозволяє ідеям розповсюджуватися, при цьому збільшуються шанси створення хорошої ідеї або поліпшення висунутої раніше;

– *виконання завдань, що дозволяють зменшити психологічну напруженість, на початку творчої процедури* – корисно розслабитися або виконати попередню роботу, яка допоможе справитися з невизначеністю (наприклад, упорядкувати документи). Також для зняття психологічної напруженості успішно використовують фізичні вправи, ігри;

– *вміння відмовитись від роботи, коли творча енергія зникає.* Творчі методи тільки тоді працюють добре, коли

працівники повні ентузіазму і мають достатню мотивацію. Методи перш за все призначені для подолання перешкод до творчості. Вони можуть стимулювати індивідуальний ентузіазм, проте не можуть замінити його. Коли енергія знизилася, варто перейти до іншого виду роботи [82, с. 104-106].

Всі методи активізації творчого потенціалу спираються на два основні **підходи**:

- 1) повний і систематичний аналіз проблеми;
- 2) заохочення вільного потоку думок і нетрадиційне поєднання раніше не поєднаних ідей.

Деякі методи більшою мірою базуються на одному з підходів, основа багатьох інших – комбінація обох підходів. Відмінності і спільність між методами стають ясними при розгляді конкретних прикладів.

Комплексним прикладом **аналітичних** [82, с. 107-106] творчих методів є *складання списку властивостей*. Цей метод найбільш корисний в ситуаціях, коли менеджери піклуються про розвиток основних ідей, про побічні результати виробництва існуючого виробу або про розширення асортименту виробів.

На початку застосування методу потрібно визначити і обрати головні ознаки об'єкта для розгляду. Для матеріального виробу це можуть бути: розмір, вага, форма, вартість, ціна і колір. Кожна з цих ознак змінюється максимально можливим числом способів. Різною може бути вага, так само як розмір і колір продукту. Кожна зміна і комбінація змінених ознак створюють потенційно новий виріб. Коли всі комбінації були внесені до списку, вони потім можуть бути піддані оцінці, обговоренню і вибору за задалегідь обраними критеріями.

Ідея цього методу полягає в тому, що при аналізі проблемних ситуацій в цілому, ми прагнемо працювати на високому рівні узагальнення. Розділ проблеми на складові, аналіз конкретних характеристик дозволяє уникати стереотипних обмежень і комбінувати ідеї в багатші картини.

Наприклад, консультантові необхідно запропонувати нові ідеї для розширення виробництва і реалізації авторучок. Після обговорення з фахівцями з'ясовано, що головні ознаки авторучок – це якість, колір, розмір, форма, ціна, довговічність. Застосування даного методу включає наступні кроки;

- 1) створення діапазону значень для кожної ознаки;
- 2) створення списку з різних потенційних виробів шляхом комбінації значень розглянутих ознак;
- 3) з потенційних виробів, число яких може бути достатньо велике, вибираємо оптимальний новий виріб.

Іншим прикладом є *морфологічний аналіз* – це систематичне виведення всіх можливих рішень зі структури поставленої проблеми. Цей метод реалізується в такій послідовності етапів:

- 1) точне формулювання вирішуваної проблеми;
  - 2) визначення класу властивостей, що вивчаються, і виявлення основних параметрів, від яких залежить вирішення проблеми;
  - 3) вивчення вказаних параметрів;
  - 4) виявлення всіх незалежних властивостей, якими володіє кожен з параметрів, побудова відповідної матриці;
  - 5) якщо в кожному рядку матриці виділити по одному елементу і їх з'єднати, то отримаємо ланцюжки – варіанти вирішення проблеми;
  - 6) система матриць утворює “морфологічний ящик” вирішення проблеми;
  - 7) завершальний крок – вибір найбільш бажаних рішень.
- Важливою вимогою є те, що тільки після побудови всіх можливих ланцюжків допустима оцінка окремого рішення.

Інший підхід лежить в основі методів, що сприяють **стимулюванню творчого мислення** персоналу – їх ви вже вивчали в курсі теорії прийняття рішень. Це методи мозкової атаки, синектики, аналогії, метод ключових питань і вільних асоціацій, метод Делфі і метод номінальної групи, метод інверсії, метод 635 і так далі. Чи пам'ятаєте ви сценарії їх проведення?

**напруж  
пам'ять!**

Проте все ж таки наведемо декілька прикладів.

*Метод Гордона* має багато спільного з “мозковою атакою” і узагальнює його. Проте тут тільки лідер групи до обговорення знає точний характер проблеми. Це обмеження перешкоджає групі прийняти рішення дуже рано. Потенційна небезпека при застосуванні “мозкового штурму” полягає в тому, що учасник може прийти до думки і повірити, що ідея, яка їм висунута, є

ідеальним вирішенням проблеми – припинити подальше висунення ідей. Цього не відбувається в тому випадку, якщо тільки лідер знає дійсний характер проблеми. Ясно, що успіх цього методу сильно залежить від особистих властивостей лідера.

*Метод примусових зв'язків* ґрунтується на встановленні зв'язків між, на перший погляд, не пов'язаними один із одним об'єктами або ідеями. Часто учасники обговорення звертаються в ті області, які вони ніколи раніше не розглядали. Метод примусових зв'язків є особливо корисним в ситуаціях пошуку нових шляхів застосування існуючих виробів або послуг. Один об'єкт існує, інший обирається абсолютно довільно або зі списку. Учасників потім просять знайти всі можливі зв'язки існуючого об'єкта з обраним. Виведення таких взаємозв'язків може вести до багатьох нових і оригінальних ідей [82, с. 111].

Існує значна **небезпека** того, що менеджери можуть бачити у використанні розглянутих методів вирішення всіх проблем активізації творчого потенціалу. Менеджери можуть обмежитися тільки цим інструментальним рівнем без розуміння суті проблеми. Це набагато простіше, ніж визнання потреби бути творчими завжди. Без управління творчістю на *концептуальному* рівні методи швидко стануть частиною сталої практики, тим, що швидше терплять, ніж насолоджуються. При цьому їх ефективність знижується.

Методи активізації творчого потенціалу повинні використовуватися із застосуванням систем контролю і винагороди. Ці системи сприяють виробленню ідей, особливо у поєднанні із стилем управління, де нововведення очікуються і заохочуються.

Для стимулювання творчої діяльності персоналу доцільно *ослабити дію чинників, що обмежують творчу діяльність*. Для цього необхідно уникати:

- 1) надмірного упору на продуктивність за рахунок ефективності діяльності;
- 2) розділення ролей на творчі і нетворчі;
- 3) нетворчих керівників, що мають низькі очікування від підлеглих.



Ще більш важливо *заохочувати розвиток творчої поведінки*, застосовуючи сприятливий стиль керівництва і розвиваючи системи стимулювання й контролю, які:

- 1) пов'язують винагороду з виконанням завдання;
- 2) встановлюють високі стандарти продуктивності;
- 3) винагороджують сумісні дії;
- 4) заохочують адаптацію і зміну.

### ***Питання для самоконтролю***

1. Визначте сутність творчого потенціалу людини. З яких елементів він складається?
2. Які принципи можна покласти в основу управління творчим потенціалом цілої організації?
3. Які фактори сприяють забезпеченню творчої поведінки персоналу, а які перешкоджають?
4. Які характеристики притаманні нетворчій роботі персоналу?
5. У чому специфіка творчості управлінського персоналу? Чи залежить їх творчість від специфіки виконуваних ними функцій?
6. Які дії менеджерів сприяють формуванню творчого середовища?
7. Назвіть характеристики творчої організації.
8. Які напрями рекомендуються для управлінського впливу на розвиток творчого потенціалу організації?
9. Який комплекс умов дозволяє створити підґрунтя для творчого характеру діяльності персоналу?
10. Які вам відомі методи активізації творчого потенціалу працівників? На які підходи вони поділяються?

## **ПІСЛЯМОВА**

Отже, управління персоналом на засадах самоорганізації ...


Не так це й просто. Значно простішим, вочевидь, є механістичне управління – “забути про всяку самоорганізацію” – хоча і не дуже перспективним у сучасних умовах.

Складність же управління, основанийого на самоорганізації колективу, посилюється ще й необхідністю визначення оптимальної міри – *співвідношення між управлінням і самоорганізацією*. А також тим, що оптимальний рівень цього співвідношення є різним для різних етапів життєвого циклу підприємства та його персоналу. Адже будь-яка організація – відкрита нелінійна система; якщо її розвиток не спирається на природні закономірності, – вона швидко гине.

Так, на етапі становлення в системі утворюються комунікативні русла руху компонентів і починають стійко діяти параметри порядку, які були відібрані природним чином і зафіксовані відповідальними елементами. Вони стають впорядковуючим началом системи і основою управлінської підсистеми, яка формується. Так ініціатива від *самоорганізації зародження* нової форми поступово переходить до *управлінських механізмів розгортання її змісту*.

Мірою просування організації-системи до фази зрілості значення управлінських механізмів зростає, що на певному етапі може спричинити перехід системи до *стану гіперстійкості* – коли всі фактори, що впливали на динамічну стабільність, пригнічуються. Флуктуації (тобто коливання, можливі відхилення від обраного шляху розвитку) стають неможливими, найменші їх ознаки нівелюються, – як наслідок, система втрачає свою пошукову активність. Влада все більш персоніфікується і віддаляється від колективу, не особливо переймаючись важливістю делегування повноважень і розробки інноваційних ідей. У стані гіперстійкості відбувається боротьба з дестабілізуючою різноманітністю в усіх її аспектах.

Цей стан є безпосереднім симптомом можливої загибелі системи – тому його дуже важливо подолати до критичної відмітки. Адже після неї система втрачає здатність генерувати



адекватну собі інформацію, а її елементи поступово починають поводитися незалежно один від одного, ніби ігноруючи спільні цілі. Елементи в такому стані образно називаються гіпнонами – вони ніби не помічають один одного і забули про свою спільність, через їх інваріантність послаблюються і поступово зникають когерентні процеси в системі.

Описана незалежна поведінка елементів пов'язана з рівноважним станом системи, для їх пробудження необхідний перехід до нерівноважності. Але цей перехід має бути поступовим. У часовому вираженні цей період накладається на досягнення системою зрілості та на поступове старіння форми.

Критерієм зрілості системи можна вважати завершення формування її структури, в якій міцніє управлінська підсистема. Настання *фази зрілості* – своєрідний бар'єр, після якого зростає значення самоорганізаційних механізмів, оскільки структура зрілої системи набуває все більшої стійкості, замикається сама на собі, що спричинює накопичення ентропії (безпорядку, хаосу) у внутрішньому середовищі. Досягнення надмірного рівня ентропії означає настання кризової ситуації для системи: накопичення протиріч всередині неї вимагає якісної зміни курсу розвитку, а вироблення можливих альтернатив якраз і залежить від самоорганізаційних механізмів (причому чим ширшим буде спектр цих альтернатив, тим більше шансів матиме система на оптимальну зміну курсу).

Рівень ентропії почне знижуватися при реальному виокремленні нових параметрів порядку, на які поступово накладатимуться узгоджені колективні процеси з наступною елімінацією надмірної різноманітності. Це означатиме вихід системи на новий орієнтир розвитку і перехід до нової якості.

Наприкінці 80-х років ХХ століття менеджерів розвинених капіталістичних країн дуже здивувала концепція життєвого циклу підприємства, згідно якої *при керівництві аналогічною діяльністю однаковими методами термін існування підприємства обмежений тридцятьма-сорока роками*. Як підкреслює В.Гончаров [103], “яким би видатним не був розум, але якщо він протягом десятків років працює в тих самих умовах, то через деякий час його кругозір звужується, думка застигає в обмеженій сфері і з'являється певний догматизм”. В

## **Післямова**

аналогічних, незмінних рамках опиняється і весь персонал – у результаті всього цього структура організації стає консервативною, не припускає змін. Натомість світ за тридцять-сорок років дуже сильно змінюється: змінюється попит і пропозиція, технології товарів, потреби персоналу, методи управління трудовим колективом і т.д. Природно, що законсервовані у своїй структурі і ідеології підприємства без змін не відповідають динамічному світові. Тому навіть найуспішніше сьогодні підприємство очікує загибель, якщо в ньому немає місця для самоорганізації думок і дій персоналу. Причому термін життя підприємства через надмірну динамічність світу сьогодні складає вже менше тридцяти років і має тенденцію до скорочення.

Тому. Хочете бути успішним менеджером персоналу організації?

Маєте кілька порад.

1. Засвойте теоретичні знання.
2. Залиште місце для самоорганізації власних думок.
3. Втілюйте ваші знання і ваші думки в просторі практичних дій, дозволяючи самоорганізацію вашого оточення.

*Хочете ефективно управляти людьми? – не управляйте ними. Управляйте їх самоорганізацією.*

## ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

### **А**

Автоматизоване робоче місце – 307, 314  
Адаптація – 199, 200  
Аксіома – 24, 113  
Американський підхід – 28  
Арбітраж – 47  
Атестація – 279

### **Б**

Баланс – 115, 116  
Бесіда – 177, 178

### **В**

Винагорода – 244  
Випробування – 38, 179  
Виробництво – 77  
Витрати – 76, 135, 175, 218  
Відповідальність – 29, 42, 97, 258, 290

### **Г**

Господарський кодекс України – 86  
Графік роботи – 274, 295  
Громадські організації – 35, 45, 84

### **Д**

Департаментизація – 127  
Дисципліна – 285  
Документація – 36  
Дублювання – 223

### **Е**

Експрес-адаптація – 167  
Експрес-рекрутинг – 165  
Експрес-тренінг – 168  
Ергономіка – 122  
Ефективність – 129, 152, 181, 207, 222, 296

### **З**

Заохочення – 241-248  
Заява – 37  
Звільнення – 40  
Здібності – 65, 179, 269

### **І**

Інвестиція – 216  
Інформаційна система – 307  
Інформаційна технологія – 307

### **К**

Кадри – 13  
Кадрова політика – 23, 49

## **Предметний покажчик**

Кар'єра – 207  
Кваліфікація – 85  
Класифікатор – 38, 87, 150  
Класифікація – 33, 56, 64,  
70, 88, 90, 134  
Ключова компетенція – 66  
Кодекс законів про працю –  
35, 40, 44  
Колективний договір – 46  
Компенсація – 25, 243  
Компетенція – 64, 65  
Комунікаційна структура –  
95, 103  
Контингент – 222  
Контроль – 223, 299, 304  
Концепція – 22, 23  
Кооперація – 125  
Корекція – 119, 250  
Корпоративна культура –  
105, 106  
Кошторис – 222  
Криза – 158  
Критерії – 276, 283, 299  
Культура – 106

### **Л**

Лінійний підхід – 17  
Людський капітал – 216

### **М**

Маркетинг – 183  
Метод – 31, 32, 281  
Методологія – 22

Міністерство праці та  
соціальної політики України  
– 35, 38, 86  
Моделювання – 118  
Моментних спостережень  
метод – 144  
Мотивація – 239, 256-257

### **Н**

Набір – 172, 176  
Навчання – 204, 220  
Наказ – 36-39  
Наукова організація праці –  
122  
Норма праці – 134-136  
Нормування – 133

### **О**

Об'єкт – 80  
Облік – 293, 309  
Оперативний план – 74  
Організаційна культура –  
106  
Організаційна структура –  
86, 93, 95  
Організація праці – 121  
Особистість – 261  
Особова картка – 37  
Особова справа – 39  
Оцінка – 152, 171, 180, 213,  
272

### **П**

Перекваліфікація – 211

Переміщення – 210  
Персонал – 14  
Підвищення кваліфікації – 212  
Підготовка – 204  
План – 69  
Планування – 58, 70, 170  
Плинність – 312  
Поведінка – 262, 267  
Поділ праці – 123  
Політика – 49  
Положення про структурні підрозділи – 44  
Попит – 185, 189  
Порушення – 291, 295  
Посада – 86, 311  
Посадова інструкція – 40, 290  
Потреба в персоналі – 171  
Пошук персоналу – 174-175  
Правила внутрішнього трудового розпорядку – 32, 36, 38, 195, 290, 294  
Прийом на роботу – 37  
Принцип – 25, 187  
Провина – 291  
Прогнозування – 72, 170  
Просування – 212, 311  
Професія – 85  
Профорієнтація – 192  
Психотип – 254

## **Р**

Резонансне управління – 8  
Рекомендаційний лист – 178, 180

Реорганізація – 163  
Ринок праці – 172  
Робоча група – 95  
Робоча сила – 14  
Робоче місце – 128  
Робочий час – 136  
Розвиток персоналу – 18, 30, 204, 310  
Розстановка – 197  
Ротація – 174, 206, 214

## **С**

Самоорганізаційна культура – 106  
Самоорганізація – 5, 6  
Символи – 109  
Система – 6, 16, 17  
Служба управління персоналом – 147  
Спеціалізація – 124-125  
Спеціальність – 85  
Спостереження – 140  
Справедливість – 252  
Стабілізація персоналу – 18, 167, 309  
Стажування – 214  
Стимулювання – 240, 250, 251, 252, 255  
Стратегічне управління – 58  
Стратегія – 59-62  
Структура – 85, 89, 147  
Суб'єкт – 80

## **Т**

Табельник – 296

## **Предметний покажчик**

Творча організація – 326  
Творчий потенціал – 322, 328  
Творчість – 181, 322  
Темперамент – 268  
Тестування – 179  
Трудова книжка – 37  
Трудовий договір – 38, 39, 290  
Трудовий потенціал – 14  
Трудовий фактор – 14  
Трудові показники – 76  
Трудові ресурси – 14

### **У**

Управління – 6  
Управління персоналом – 11, 15

### **Ф**

Формування персоналу – 17-18, 170, 307  
Фотографія – 141

Фотохронометраж – 144  
Функції – 16, 147, 176, 184, 324

### **Х**

Хронометраж – 143

### **Ц**

Циклічний підхід – 19

### **Ш**

Штатний розпис – 86

### **Я**

Я-концепція – 263, 270  
Я-образ – 273  
Японський підхід – 28



## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

### Основна використана література

1. Автоматизация кадрового учета / М.А.Винокуров, Р.Д.Гутгарц, В.А.Пархомов, И.В.Слюсаренко. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 222 с.
2. Бабиц О. Основні засади створення корпоративної культури як інструменту управління // Вісник Української академії державного управління. – 2003. – № 2. – С. 449-456.
3. Багрова І.В. Нормування праці: Навч. посіб. для студ. ВУЗів. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
5. Білоконенко В.І. Нормування праці. Конспект лекцій для студентів спеціальності 7.050109 усіх форм навчання. – Харків: ХДЕУ, 2004. – 140 с.
6. Богиня Д.П., Грیشнова О.А. Основи економіки праці: Навч. посібник для студ. екон. спец.. – 2-ге вид., стер. – К.: Знання-Прес, 2001. – 314 с.
7. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальные проблемы экономики. – 2003. – № 4. – С. 52-58.
8. Браверман А., Саулин А. Интегральная оценка результативности предприятий // Вопросы экономики. – 1998. – №6. – С.108.
9. Бухалков М.И. Управление персоналом. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 368 с.
10. Бухаянов М.И. Организация и нормирование труда: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 400 с.
11. Бычин В.Б., Малинин С.В., Шубенкова Е.В. Организация и нормирование труда. Учебник для вузов / Под ред. Ю.Г.Одегова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Экзамен, 2005. – 464 с.
12. Бычкова А.В. Управление персоналом: Учебное пособие. – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.

## **Бібліографічний список**

13. Василькова Т.В. Организационная культура в системе хозяйствования. – Донецк, 1997. – 134 с.
14. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
15. Воронин Э. Нормирование труда: вчера и сегодня // Человеческие ресурсы. – 2003. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmuc.ru/jornal/number20/Voronin.htm>.
16. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=436-15>.
17. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер, 2004. – 219 с.
18. Диагностика корпоративной культуры: Круглый стол // Персонал-Микс. – 2001. – № 6. – С. 74-85.
19. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренкова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. – СПб.: Наука, 1999. – 310 с.
20. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників / Міністерство праці та соціальної політики України. – 3-тє вид., доп. та перероб. – Краматорськ: Центр продуктивності, 2005. – Вип. 1: Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності. – Розд. 1: Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців. – 354 с.; Розд. 2: Професії робітників. – 331 с.
21. Животова И. Корпоративная культура: стремление к совершенству // Управление компанией. – 2002. – № 3. – С. 65-70.
22. Жуковська В.М. Діловодство. Практикум: Навч. посібник. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. – 151 с.
23. Заболотная С.П. В помощь работнику отдела кадров. – Книга 4. – Днепропетровск: ЧП Браслavec О.В., 2006. – 416 с.
24. Зиновьев Ф.В., Зиновьев И.Ф. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. спец. – Симферополь: Таврия, 2003. – 203 с.
25. Зінченко В.П., Янцур М.С. Теорія і практика розбудови системи професійної орієнтації в сучасних умовах // Оновлення

змісту і методів психології освіти та професійної орієнтації. – 1998. – №4. – С.4-15.

26. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – 304 с.

27. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0110-93>.

28. Кельдер Т.Л. Економіка праці [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zsu.zp.ua/lab/mathdep/mme/TV/econtrud>.

29. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.

30. Китов А.И. Экономическая психология. – М.: Экономика, 1995. – 411 с.

31. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=322-08>.

32. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. – 2000. – № 3. – С. 40-46.

33. Колпаков В. Корпоративная культура и человек // Персонал. – 2002. – № 2. – С. 39-41.

34. Корпоративна культура: Навчальний посібник / Під заг. ред. Г.Л.Хаста. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.

35. Крамаренко В.І., Холод Б.І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

36. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене і доповнене. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.

37. Логвинов С.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом фирмы: Учебно-практическое пособие: В 2-х ч. / Под ред. д.э.н., проф. Э.А. Уткина. – Ч.2. – М.: ФА, 2000. – 152 с.

38. Лозниця В.С. Психологія менеджменту: Навч. посібник. – К.: ТОВ УВПК “ЕксОб”, 2000. – 512 с.

39. Марущак Т. Корпоративная культура предприятий сферы услуг // Персонал. – 2001. – № 6. – С. 37-39.

40. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 5. – С.98-105.

## **Бібліографічний список**

41. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В.Шереметова. – М.: ИНФРА-М НГАЭиУ; Новосибирск, 1998. – 312 с.

42. Менеджмент персоналу в органах ДПС України: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М.М.Недашківській, Г.І.Євтушенко, Л.П.Гацька, Н.І.Барабанова – Ірпінь: Академія ДПС України, 2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vuzlib.net/beta3/html/1/6057/6118>.

43. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В.М.Данюк, В.М.Петюх, С.О.Цимбалюк та ін.; За заг. ред.. В.М.Данюка, В.М.Петюха. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

44. Моргунов Е.Б. Человеческие факторы в компьютерных системах. М.: Тривола, 1994. – 272 с.

45. Мордовин С.К. Управление персоналом: современная российская практика. СПб.: Питер, 2003. – 288 с.

46. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: Навч.-практич. посіб. – К.: Товариство “Знання”, 2002. – 311 с.

47. Національний класифікатор України ДК 003:2005 “Класифікатор професій” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.jobs.ua/ukr/classifier>.

48. Нестеренко Г.О. До уточнення поняття “корпоративна культура” // Нова парадигма: Журнал наукових праць. – 2004. – Вип. 36. – С. 46-53.

49. Нестеренко Г.О. Корпоративна культура в системі управління персоналом: самоорганізаційний підхід // Нова парадигма: Журнал наукових праць. – 2004. – Вип. 38. – С. 57-64.

50. Нестеренко Г.О. Особистість у нелінійному суспільстві: Монографія. – Запоріжжя: Просвіта, 2004. – 140 с.

51. Нестеренко Г.О. Принципи управління корпоративною культурою // Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова. Серія №11. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління: 36. наукових праць. – К.: НПУ імені М.П.Драгоманова, 2004. – №2. – С.188-196.

52. Никиенко А. Методы формирования корпоративной культуры // Персонал-Микс. – 2003. – № 3. – С. 109-112.

53. Нормирование труда: Учебник / В.М.Данюк, В.Н.Абрамов, А.М.Гриненко та ін. – К.: ИСКО, 1995. – 208 с.

54. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учеб. для студ. экон. спец. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878 с.
55. Орбан-Лембрик Л.Е. Основы психологии управления: Монография. – Ивано-Франківськ: “Плай”, 2002. – 426 с.
56. Осовська Г.В. Основы менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
57. Пашутинський Є.К. Зразки положень про структурні підрозділи. – К.: КНТ, 2005. – 236 с.
58. Петюх В.М., Базилюк Б.Г., Герасименко О.О. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни / Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К.: КНЕУ, 2007. – 320 с.
59. Пивоваров С.Э., Максимцев И.А. Сравнительный менеджмент: Учебник для вузов. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 480 с.
60. Положення про організацію професійної орієнтації населення (Затверджено наказом Міністерства праці України, Міністерства освіти України та Міністерства соціального захисту населення України № 27/169/79 від 31 травня 1995 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0190-95>.
61. Пряжников Н.С., Пряжникова Е.Ю. Психология труда и человеческого достоинства: Учеб. пос. – 3-е изд. – М.: Академия, 2005. – 480 с.
62. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Професіонал, 2005. – 336 с.
63. Савчук Л. Сотрудник в ожидании перемен. Изучение спектра возможной реакции персонала на изменения // Персонал. – 1999. – №5. – С.50-54.
64. Самоорганизация: психо- и социогенез / Под редакцией В.Н.Келасьева. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1996. – 200 с.
65. Скрипченко О.В., Долинська Л.В. Вікова та педагогічна психологія. – К. Просвіта, 2001. – 312 с.
66. Слинков В.П. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации. – К.: КНТ, 2007. – 476 с.

## **Бібліографічний список**

67. Словник іншомовних слів / За редакцією О.С.Мельничука. – К.: Головна редакція УРЕ, 1974. – 776 с.
68. Современное управление. Энциклопедический справочник: В 2-х т. / Под ред. Д.Н.Карпухина, Б.З.Мильнера. – Т.1. – М.: Издатцентр, 1997. – 584 с.
69. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
70. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практич. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 330 с.
71. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 336 с.
72. Управление персоналом в организации / А.К.Саакян, Г.Г.Зайцев, Н.В.Лашманова, Н.В.Дягилева. – СПб.: Питер, 2001. – 176 с.
73. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
74. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ. экон. спец. вузов / Б.Ю.Сербиновский, М.И.Бухалков, В.Н.Крутько и др.; Б.Ю.Сербиновский, С.И.Самыгин (ред.). – М.: Приор, 1999. – 432 с.
75. Управление персоналом: Учебник для студ. вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
76. Управление персоналом: Учебник для студ. вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – 2-е изд., перераб. і доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
77. Управление персоналом: Учебно-справ. пос. / Н.А.Жернова (сост.), Н.Н.Голофастова (сост.). – 2-е изд. – Кемерово: Кузбасский гос. тех. ун-т, 2001. – 172 с.
78. Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д.Виноградський, С.В.Беляєва, А.М.Виноградська, О.М.Шканова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
79. Філософський словник / За ред. В.І.Шинкарука. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Голов. ред. УРЕ, 1986. – 800 с.
80. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів ВНЗ. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.

- 
81. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основы управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 310 с.
82. Чуйкин А.М. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Калинингр. ун-т. – Калининград, 2000. – 150 с.
83. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: Построение. Эволюция. Совершенствование / Пер. с англ. Ч.Жильцов. – СПб., М., Минск: Питер, 2002. – 336 с.
84. Шекшня С.В. Управление персоналом современной фирмы: Учебно-практическое пособие. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 1996. – 383 с.
85. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издат. группа НОРМА – ИНФРА-М, 1998. – 527 с.
86. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: ОПС, 1998. – 276 с.
87. Drucker P.F. The Effective Executive. The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. – HarperCollins, 2006. – 208 p.
88. Moran J.W., Brightman B.K. Effective Management of Healthcare Change // The TQM Magazine. – 1998. – Vol.10. – №1. – P.27-29.

**Рекомендована література  
для поглибленого вивчення курсу**

89. Адлер А. Наука жить [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Psihol/Adler/\\_Nauka\\_index.php](http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Psihol/Adler/_Nauka_index.php).

90. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетеров. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; Изд-во “ГНОМ-ПРЕСС”, 1997. – 256 с.

91. Андрушкін Б.М., Кузьмін О.С. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. – 446 с.

92. Антикризисное управление / Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 432 с.

93. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

94. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Технологии. – М.: Юнити-Дана, 2005. – 192 с.

95. Афонин А.С. Основы мотивации труда. – К.: МЗУУП, 1994. – 196 с.

96. Бараненко Т.А. Дисциплина труда (Социально-экономические резервы повышения эффективности использования рабочей силы). – М.: Наука, 1992. – 104 с.

97. Бекетова В.С. Дисциплина как результат системы мотивации // Кадровый менеджмент. – 2003. – №10. – С.13.

98. Береза А.М. Основы створення інформаційних систем: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 140 с.

99. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 1997. – 272 с.

100. Верлок В.С., Михайлов И.Д. Основы менеджмента. – Харьков: Основа, 1996. – 352 с.

101. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. – М.: “Элит-2000”, 2003. – 304 с.

102. Гаудж П. Исследование мотивации персонала: Определение и повышение уровня эффективности лояльности сотрудников методом консультирования / Пер. с англ.



---

М.Свиридюк; Под научн. ред. И.Тараненко. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2008. – 272 с.

103. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: В 2-х т. / С.В.Емельянов (науч.ред.). – 3-е изд., доп. – М.: МНИИПУ, 1998. – Т.1. – 816 с.

104. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы: В 2-х т. / С.В.Емельянов (науч.ред.). – 3-е изд., доп. – М.: МНИИПУ, 1998. – Т.2. – 784 с.

105. Гордиенко Л.Ю., Зима А.Г. Основы кадрового менеджмента: Учебное пособие. – Харьков: ИД “ИНЖЭК”, 2004. – 376 с.

106. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М.: Дело, 1993. – 344 с.

107. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. – М.: Тандем, 1999. – 368 с.

108. Гурков И., Тубалов В. Кадровая составляющая антикризисного менеджмента: обобщение опыта руководителей предприятий // Антикризисный СЕО. – 2003. – №12. – С.42-45.

109. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 418 с.

110. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Нормування праці в вітчизняній і міжнародній економіці. – Донецьк: Юго-Восток, 2005. – 172 с.

111. Диагностика корпоративной культуры: Круглый стол // Персонал-Микс. – 2001. – № 6. – С. 74-85.

112. Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни “Управління персоналом” для студентів спеціальності 6.050200 “Менеджмент організацій” усіх форм навчання / Укл. С.К.Потьомкін, Т.С.Шапошнікова, І.М.Козлова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 108 с.

113. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 607 с.

## **Бібліографічний список**

114. Ермаков В.В. Менеджмент организации в условиях кризиса: Учеб.-метод. пособие / Ин-т повышения квалификации гос. служащих РАГС. – М., 2000. – 60 с.

115. Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації. Збірник наукових праць. – Харків: ХІБМ, 2006. – 303 с.

116. Єлісеєва О.К. Методи та моделі в управлінні персоналом: Монографія / О.К.Єлісеєва, О.О.Третьяк, В.В.Узунов; Під ред. д.е.н., проф. В.М.Узунова, к.т.н. О.К. Єлісеєвої. – Дніпропетровськ: “ІМА-прес”, 2006. – 188 с.

117. Жданов В. Управление персоналом в условиях антикризисного управления // Антикризисный СЕО. – 2003. – №12. – С.40-41.

118. Жуковська В.М., Миколайчук І.П. Управління персоналом. Практикум: Навч. посібник. – К.: КНТЕУ, 2008. – 293 с.

119. Журавлев А.Г. Управленческий труд и эффективность общественного производства / Науч. ред. О.Н.Пашкевич. – Минск: Наука и техника, 1981. – 184 с.

120. Завадський Й.С. Менеджмент. Management: Підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закл.: У 3-х т. – К.: Європейський ун-т, 2002. – Т. 1 – 537 с.

121. Завадський Й.С. Менеджмент. Management: Підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закл.: У 3-х т. – К.: Європейський ун-т, 2002. – Т. 2 – 635 с.

122. Завадський Й.С. Менеджмент. Management: Підручник для студ. екон. спец. вищих навч. закл.: У 3-х т. – К.: Європейський ун-т, 2003. – Т.3. – 640 с.

123. Зелинский С.Э. Автоматизация учета персонала: Практическое пособие. – К.: ЦУЛ, 2003. – 678 с.

124. Ильенков Э.В. Философия и культура. – М.: Политиздат, 1991. – 464 с.

125. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.

126. Карпенко С.В., Карпенко О.А. Управління персоналом: Навчальний посібник для дистанційного навчання. – К.: Університет “Україна”, 2007. – 273 с.

127. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 256 с.
128. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл. – К.: МАУП, 2006. – 408 с.
129. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
130. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основы менеджменту. – К.: “Академвидав”, 2003. – 414 с.
131. Левицкая Ж. Кадровая политика как один из инструментов изменения корпоративной культуры // Отдел кадров. – 2002. – № 23 (86). – С. 2-6.
132. Лицарева Е.Ю. Управление персоналом. – Томск: Томский государственный университет, 2002. – 76 с.
133. Маргерисон Ч.Дж. “Колесо” командного управления: Путь к успеху через систему управления командой / Пер. с англ. В.Шагоян. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
134. Мартин М., Джексон Т. Практика работы с персоналом / Пер. с англ. И.Ющенко – М.: НИРРО, 2005. – 336 с.
135. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
136. Орлов Л.И. Менеджмент. – М.: Знание, 1996. – 482 с.
137. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М.Ченкина. – М.: Высшая школа, 1996. – 466 с.
138. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
139. Писаревська Т.А. Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами: Навч. посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2000. – 279 с.
140. Розанова В. Антикризисные психологические меры // Управление персоналом. – 1999. – №2. – С. 12-15.
141. Романова Ю. Изменение корпоративной культуры: доверит ли консультантам или возможно провести самим? // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 25-38.
142. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. – К.: КНЕУ, 2002. – 256 с.

## **Бібліографічний список**

143. Синк С.Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – 270 с.

144. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П.Градова, Б.И.Кузина. – СПб.: Специальная литература, 1996. – 512 с.

145. Сумин В.А. Регулирование деятельности персонала. – Донецк: ДонНТУ, 2006. – 307с.

146. Сушко Н.М. Менеджмент персоналу в банках: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 146 с.

147. Терещенко В.І. Організація і управління. – К.: Знання, 1990. – 40 с.

148. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации / Пер. с англ. Е.Залуцкой. – М.: ООО “И.Д.Вильямс”, 2007. – 304 с.

149. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научн. ред. Р.Марра, Г.Ш.Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 480 с.

150. Управління людськими ресурсами: філософські засади: Навч. посібник / В.Г.Воронкова, А.Г.Беліченко, О.М.Попов, та ін.; В.Г.Воронкова (ред.). – К.: Професіонал, 2006. – 567 с.

151. Управління персоналом: Збірник тестових завдань / Укл. В.М.Жуковська, І.П.Миколайчук. – К.: КНТЕУ, 2008. – 64 с.

152. Управління персоналом: Методичні рекомендації до підготовки та проведення семінарських і практичних занять для студентів спеціальності “Менеджмент організацій” / Укл. Г.О.Нестеренко. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. – 64 с.

153. Уткин Э.А. Антикризисное управление – М.: Изд-во ЭКМОС, 1997. – 400 с.

154. Фрейд З. Вступ до психоаналізу: Лекції зі вступу до психоаналізу з новими висновками / Пер. з нім. П. Тарашука. – К.: Основи, 1998. – 709 с.

155. Хаєт Г.Л. Корпоративная культура и ценности человека. – Краматорск, 2001. – 268 с.

156. Хант Д. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера. – М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 1995. – 360 с.

157. Хентце Й. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997. – 662 с.
158. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Пер. з англ. – К.: Наукова думка, 2002. – 566 с.
159. Хорни К. Невроз и рост личности. Борьба за самореализацию / Пер. с англ. Е.И.Замфир. — М. : Академический Проект, 2008. — 398 с.
160. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. – М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел – Синтез”, 2002. – 336 с.
161. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом: Учеб.-метод. пособие. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.
162. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 1999. – 245 с.
163. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: Монография. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.
164. Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства: Наукове видання. – Х.: Харк. нац. економічний ун-т, 2005. – 219 с.
165. Эриксон Э. Идентичность: юность и кризис / Общ.ред.и предисл. А.В. Толстик; Пер. А.Д.Андреева. — М. : Изд. группа “Прогресс”, 1996. — 344 с.
166. Юнг К.Г. Сознание и бессознательное. — СПб. : Университетская книга, 1997. — 544 с.
167. Якокка Ли. Карьера менеджера / При участии У.Новака; Общ. ред. и вступ. ст. С.Ю. Медведева. – М.: Прогресс, 1991. – 384 с.
168. Allport G.W. Becoming: Basic Considerations for a Psychology of Personality. – New Haven: Yale University Press, 1955. – 106 p.
169. Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. – Gulf Publishing Company, 1991. – 286 p.
170. Maslow A.H. Motivation and Personality. – 2nd ed.. – N.Y.: Harper & Row, 1970. – 369 p.
171. Rogers C. On Becoming a Person: A Therapists View of Psychotherapy. –Boston: Houghton Mifflin, 1961. – 448 p.
172. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. – Richard D. Irvin, Inc., 1985. – 198 p.



**Нестеренко  
Галина Олегівна**

– доцент кафедри  
управління та євроінтеграції  
Національного  
педагогічного університету  
імені М.П.Драгоманова,  
доктор філософських наук.

Читає лекційні курси і веде практичні заняття з дисциплін “Управління персоналом”, “Теорія прийняття рішень”, “Етика та етикет управлінця” для бакалаврів спеціальності “Менеджмент організацій”, магістрів специфічних категорій спеціалізації “Управління навчальним закладом”. Крім того, в досвіді викладацької діяльності – викладання навчальних дисциплін “Теорія управління”, “Нормування праці”, “Управління розвитком персоналу”, “Мотивація та оцінка персоналу”, “Інформаційні системи і технології в управлінні персоналом”, “Паблік рілейшнз”, “Філософія матеріального виробництва”, “Соціологія”, “Основи демократії та права людини”.

Автор двох монографій, п’яти методичних видань і понад 60 наукових статей, присвячених проблемам соціальної самоорганізації на різних рівнях: 1) окремої особистості, 2) управління персоналом організації, 3) національної спільноти.

*Навчальне видання*

**НЕСТЕРЕНКО  
ГАЛИНА ОЛЕГІВНА**

**ПЕРСОНАЛ:  
УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ  
САМООРГАНІЗАЦІЇ**

*Навчальний посібник*

*Технічне редагування та коректура*

*Оригінал-макет*

*Художнє оформлення*

*Л. Макаренко*

*Т. Ветраченко*

*Є. Смельяненко*

*При оформленні обкладинки використано  
фрагмент картини Дай Дуду, Лі Тецзи, Чжан Ань  
“Обговорення “Божественної комедії” з Данте”*



Підписано до друку р. Формат 60x84  
Папір офсетний. Гарнітура Таймс. Друк офсетний.  
Умовн. друк. аркушів 20,75. Облік видав арк. 19,48. Наклад 300  
Зам №  
Віддруковано з оригіналів

---

**Редакційний відділ НПУ ім. М.П.Драгоманова**  
01030, м.Київ, вул. Пирогова, 9, кім. 221-а, тел. 239-30-85

**Видавництво НПУ ім. М.П.Драгоманова**  
01030, м. Київ, вул. Пирогова, 9, тел. 239-30-26  
**Свідоцтво про реєстрацію № 1101 від 29.10.2002**