

НАРОДНА УКРАЇНСЬКА АКАДЕМІЯ

С. У. Олійник

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

Підручник

Харків
Видавництво НУА
2013

УДК 658.310.8.012.32(075.8)
ББК 65.2902-212.1я73-1
О-54

*Затверджено на засіданні кафедри економіки підприємства
Народної української академії.
Протокол № 10 від 04.04.2012*

Рецензенти:

д-р екон. наук *П. А. Орлов*,
Харківський національний економічний університет;
д-р екон. наук *Ю. Б. Іванов*,
Науково-дослідницький центр
індустріальних проблем розвитку НАН України

Олійник, Станіслав Улянович.

О-54 Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник / С. У. Олійник ; Нар. укр. акад. – Х. : Вид-во НУА, 2013. – 376 с.

Розглянуто теорію та практику, місце та роль менеджменту персоналу в системі наук, еволюцію поглядів на його суть та структуру, концепції й принципи, методи і механізми, значущість людського чинника, а також закономірності й моделі сучасного менеджменту.

Розкрито питання, що мають ключове значення для менеджерів усіх рівнів управління сучасними організаціями і їх структурними підрозділами. Особливу увагу приділено оптимізації трудових відносин, вдосконаленню кадрової політики і стратегії набору персоналу, формуванню ефективних команд і створенню мотиваційного клімату в організації. Детально висвітлено питання оцінки результатів діяльності персоналу в антикризових умовах.

Рекомендовано для студентів і аспірантів економічних університетів та практичних працівників, які займаються управлінням, а також усіх, хто цікавиться актуальними проблемами менеджменту.

**УДК 658.310.8.012.32(075.8)
ББК 65.2902-212.1я73-1**

ВСТУП

У країнах із розвинутою ринковою економікою вивчення дисципліни «Теорія та практика менеджменту персоналу» давно вже стало не тільки найважливішою складовою підготовки керівників усіх рівнів, але і невід’ємним компонентом вищої освіти в цілому.

Необхідність спеціальної підготовки в даній сфері науки викликана тим, що сучасний керівник може всесторонньо проявити себе в роботі, лише активно взаємодіючи з підлеглими, колегами, керівництвом і клієнтами. Для ефективної співпраці він повинен мати високу культуру комунікацій, знання та навички ділового спілкування і впливу. Підраховано, що на проблеми, пов’язані з менеджментом персоналу, керівник витрачає 60–80% робочого часу. Без уміння керувати людьми, спільно вирішувати завдання, що стоять перед організацією, ефективний менеджмент у принципі неможливий.

У даний час багато керівників організацій різних форм власності недооцінюють значення методів менеджменту, властивих сучасному етапу розвитку і активно використовуваних за кордоном з метою ефективного управління і підвищення продуктивності праці. Вплив на працівників виявляється лише двома методами – адміністративні дії і економічне стимулювання.

Менеджмент персоналу в Україні почав набувати важливого значення, оскільки створює необхідні передумови для реалізації можливості адаптації працівника до умов зовнішнього середовища, врахування особливого чинника, підвищення рівня мотивації.

Останнім часом питання менеджменту персоналу стають усе важливішими у діяльності організацій. У складних сучасних умовах

господарювання від успішної, злагодженої і ефективної роботи персоналу значною мірою залежить місце й імідж організації.

Події в економіці країн усього світу зумовили необхідність адаптації українських організацій до нових умов господарювання, пошуку нових механізмів менеджменту персоналу. Тому розширення знань про менеджмент персоналу в сучасних умовах пов'язано із прагненням усіх ешелонів влади повною мірою оволодіти його методами і механізмами як рушійною силою їх успішної діяльності. Ніколи раніше менеджмент персоналу не стояв в одному ряду з необхідністю кардинальних змін у технології, інформатизації, наукоємності виробництва і продукції та ін.

Достатньо деталізований матеріал про менеджмент персоналу розглядається з урахуванням досвіду роботи сучасних організацій в умовах глобалізації економіки, а також накопиченого зарубіжного досвіду в даній галузі знань.

Докладно розкрито механізм оцінки результатів діяльності персоналу та основні напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу в сучасних умовах та вплив різних аспектів людини на організаційну поведінку.

Менеджмент персоналу як наука існує на двох рівнях: теоретичному і прикладному. Мета теорії менеджменту персоналу – отримання нових знань шляхом розгляду і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних та інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій.

Менеджмент персоналу на практиці ґрунтується на питаннях перетворення і зміни реальних організаційно-виробничих ситуацій, розробки конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання людського капіталу. Між двома рівнями менеджменту персоналу існує тісний взаємозв'язок: теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, а результати прикладних досліджень становлять базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

З менеджментом персоналу багато в чому перетинаються науки про працю: ергономіка; фізіологія праці; психологія праці; соціологія праці; технологія праці; педагогіка праці; медицина праці; антропометрія та ін. Такий складний міждисциплінарний зміст менеджменту

персоналу пояснюється різними аспектами можливостей людини, що впливають на її поведінку в організації.

Комплексність менеджменту персоналу ніяк не заперечує специфічності і самостійного характеру цієї науки. Усі дані інших наук переосмислюються і розвиваються в ній під кутом зору забезпечення організації оптимальною кількістю і якістю працівників і їх використання з метою найвищої ділової і соціальної ефективності.

Висновки та рекомендації менеджменту персоналу мають імовірнісний характер і пов'язані з певними типами виробничих ситуацій і конкретними умовами діяльності організацій.

Систематично вивчаючи діяльність організацій, наука «Теорія та практика менеджменту персоналу» може запропонувати практикам значну різноманітність можливих варіантів поведінки працівників. Це підвищує імовірність знаходження оптимального варіанта поведінки.

Посилення значущості функцій менеджменту персоналу для ефективності організаційної діяльності підтверджує бурхливе зростання даної науки у провідних країнах світу в останні десятиліття.

Світовий досвід і сучасні українські реалії свідчать про те, що розвиток менеджменту персоналу як науки здатний значно позитивно впливати на діяльність організацій, компаній, підприємств ринкового сектору, а також сприяти гуманізації праці і перетворенню її в найважливішу сферу самореалізації і розвитку особистості.

Підручник підготовлений професором Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія», який має значний науковий та практичний досвід викладання менеджменту впродовж 55 років, спочатку в ХІЕІ, потім у ХНЕУ.

ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ І ЗМІСТ КУРСУ

1.1. Предмет, мета і зміст курсу менеджменту персоналу

Відомо, що сам термін «управління персоналом» запозичений вітчизняними вченими із західних джерел. Поняття «personnel management» пов'язано з поняттям «person» (людина, особа) і тому акцентує увагу на суб'єктивності особи, індивідуальності працівника.

Предметом дисципліни «Теорія та практика менеджменту персоналу» є система знань, пов'язаних із цілеспрямованою організованою дією на людей, зайнятих працею, з метою забезпечення ефективного функціонування організації і задоволення потреби кожного працівника та інтересів трудового колективу.

Дисципліна призначена для отримання знань студентами про ефективний менеджмент персоналу з метою повного використання можливостей людини праці.

Мета дисципліни. Сформувати цілісне уявлення про менеджмент людськими ресурсами в сучасних організаціях; познайомити з передовими технологіями і методами менеджменту персоналу; дати студентам уявлення про персонал як основний ресурс підвищення ефективності виробництва.

Завдання дисципліни:

- ознайомлення із сучасними тенденціями у сфері менеджменту управління людськими ресурсами;
- оволодіння понятійним апаратом кадрового менеджменту;
- вивчення теоретичних проблем вироблення стратегії, політики і системи менеджменту персоналу організації;
- формування практичних навичок розробки кадрових технологій, ділового спілкування, створення корпоративної культури.

Успішне засвоєння даної дисципліни тісно пов'язано з набуттям знань з менеджменту, загальної психології, психології особи, соціальної психології, теорії організацій та ін.

Структура і зміст дисципліни включає комплексний розгляд таких питань:

- сучасна організація та кадрова політика і стратегія персоналу;

- мотивація, оплата та стимулювання роботи персоналу;
- сучасні ефективні керівники, їх потенціал, ділова кар'єра, посадові повноваження;
- удосконалення організації праці і оцінка результатів діяльності персоналу;
- завдання служби персоналу в організаціях України;
- моделі, типи, структура і процес створення корпоративної культури сучасної організації;
- основні напрями вдосконалення системи менеджменту персоналу в українських умовах;
- управління нововведеннями в роботі з персоналом;
- типи витрат у менеджменті персоналу і вартість працівника;
- антикризові заходи, принципи та завдання управління людським потенціалом у кризових ситуаціях;
- економічна ефективність менеджменту персоналу.

Необхідність вивчення дисципліни «Теорія та практика менеджменту персоналу» обґрунтовується тим, що проведення радикальних соціально-економічних перетворень, як правило, завжди пов'язане зі значними змінами у стосунках між людьми, які спільно здійснюють трудову діяльність та беруть участь у процесі менеджменту.

Останнім часом питання менеджменту персоналу стають усе більш важливими в діяльності організацій, а само поняття «управління персоналом» почало розглядатися в широкому розумінні як менеджмент персоналу. У складних сучасних умовах господарювання від успішної і ефективної роботи персоналу залежить місце організації на ринку та її імідж.

Практика роботи багатьох українських організацій свідчить про серйозну зміну їх стратегічних підходів та посилення уваги до людської, перш за все, професійно-культурної складової діяльності. Усе це й обґрунтовує необхідність розширення масштабів і напрямів наукових досліджень з менеджменту персоналу.

Удосконалення виробничих, інформаційних та управлінських технологій, глибока переоцінка загальнолюдських та індивідуальних цінностей створюють основу для розв'язання головної проблеми подолання суперечностей між людиною і організацією.

Сучасна наука про менеджмент персоналу являє собою, в основному, систему найбільш загальних ринкових уявлень, нову «філософію» управління персоналом.

До основних положень цієї науки належать такі:

- зовнішнє середовище організації надзвичайно рухоме і навіть агресивне;
- працівник організації – це, перш за все, особа з усіма своїми багатосторонніми і деколи суперечливими потребами, і він лише в останню чергу може розглядатися як інструмент для забезпечення отримання прибутку.

Такий новий філософський підхід до менеджменту персоналу ставить перед керівниками організацій нові цілі і примушує вирішувати абсолютно нові завдання. Реалізація цих цілей та завдань вимагає створення нових або трансформації старих механізмів менеджменту, сукупність яких повинна утворити принципово нову систему менеджменту персоналу.

Система менеджменту персоналу ґрунтується на принципах:

- системного підходу і основних положень теорії адаптації;
- науково обґрунтованої кадрової політики;
- передбачення мотивації ефективної праці;
- розширення конкуренції професіоналізму;
- удосконалення і підвищення ефективності професійного рівня кадрів.

Сьогодні можна стверджувати, що недооцінка керівництвом як на макрорівні, так і на макрорівні ефективних сучасних методів менеджменту продуктивної праці стає однією з головних перешкод на шляху розвитку економіки України.

Це пояснюється тим, що людина бере участь у виробничій діяльності та виконує такі ролі:

- її єдиний багатогранний суб'єкт;
- економічний виробник і споживач благ;
- біологічний носій певної тілесної конструкції і фізичного здоров'я;
- соціальний член певної сімейно-спорідненої групи;
- демографічний – чоловік або жінка, молодий або немолодий працівник;

- стратифікаційний – носій певного соціального, зокрема професійного, статусу і рангу;
- класовий – працівник з найму або власник;
- етнічний представник певної нації або етносу;
- політичний – громадянин держави, виборець, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів;
- правової – володар певних прав і обов'язків;
- культурний – носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій;
- етичний – розділяє ті або інші етичні норми і ціннісні орієнтації;
- конфесійний – сповідає релігію або атеїст;
- емоційний – має певний характер і психологічний склад в цілому;
- розумний – інтелект, що володіє певною системою знань.

Усі ці ролі людини, за певних умов, по-різному впливають на поведінку працівника у сфері праці.

Менеджмент персоналу вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмета, а також її структуру і зміст.

1.2. Місце менеджменту персоналу в системі сучасних наук

Вивченню проблем, пов'язаних з удосконаленням менеджменту персоналу, форм та методів побудови систем організації, практичною реалізацією їх теоретичних положень у промисловості, присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед них: І. Ансофф, А. А. Богданов, В. Р. Веснін, В. П. Воронін, П. Дойль, П. Друкер, А. Я. Кібанов, Ю. Д. Красовський, А. А. Литвинюк, Слуцький, Л. В. Факгін, С. А. Шапіро та ін. Були досліджені і вирішені теоретичні і прикладні завдання з оптимізації організаційних структур промислових організацій.

Разом з тим у виконаних дослідженнях ще не знайшли достатнього віддзеркалення теоретичні питання розвитку управління персоналом як інструмент перетворень сучасних організацій в умовах орієнтації на споживача. Немає комплексних досліджень з розвитку системи

менеджменту персоналу, формування кадрової стратегії і її практичної реалізації, забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Тому теорія та практика менеджменту персоналу продовжує формуватися в системі сучасних наук з використанням наступних теорій і наук:

- економічних (ринок праці, теорія планування, економічні теорії і методи, економічна інформація, витрати на персонал);
- соціологічних і психологічних (загальна психологія, теорія поведінки, конформізм, психологія праці, групова поведінка, психологія спілкування);
- соціальних;
- теорія організації;
- трудове і соціальне право;
- політологія;
- конфліктологія;
- особистість і організація;
- демографія і статистика населення;
- міжнародні економічні відносини та ін.

Менеджмент персоналу організацій необхідно розглядати як одне з найбільш складних і багатопланових завдань, вирішення якого вимагає великих фінансових, організаційних і тимчасових витрат. Це пов'язано з тим, що керувати доводиться не просто колективом працівників, а як правило, колективом інтелектуалів, які мають у більшості своїй вищу освіту і досвід практичної діяльності.

Значний внесок у теоретичну розробку окремих аспектів проблеми менеджменту персоналу підприємств і організацій, що функціонують в умовах ринкової економіки, зробили українські та російські учені і фахівці.

Теоретичні і прикладні аспекти актуальних проблем економіки і управління персоналом отримали розвиток у працях українських вчених В. Ф. Андрієнка, Д. П. Богині, М. І. Долішнього, Е. П. Качана, Е. М. Лібанової, В. У. Онокієнко, Н. Г. Чумаченка та ін.

Разом з тим відмічається складність і багатоплановість проблеми менеджменту персоналу, адже ще багато її аспектів не отримали необхідного вирішення у науковій літературі і практичних рекомендаціях.

Історично склалося положення, за яким у системі управління кожною організацією існувала функціональна підсистема управління

кадрами і соціальним розвитком колективу, але при цьому значну частину робіт у цій сфері виконували лінійні керівники. Основним структурним підрозділом з управління кадрами в організаціях був відділ кадрів. На нього покладалися функції з прийому і звільнення працівників, організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.

Разом з тим відділи кадрів не проводили необхідної методичної та інформаційної роботи і не займалися її координацією. У структурному плані ці підрозділи були роз'єднані з відділами організації праці і заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки, юридичними, які виконували ті або інші функції управління кадрами.

У зв'язку з цим статус служб управління персоналом нині почав істотно підвищуватися. В основу концепції менеджменту персоналу організації покладена всезростаюча роль особистості працівників, знання їх мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до тих цілей і завдань, які стоять перед організацією.

Менеджмент персоналу в складній політичній і соціально-економічній ситуації України почав набувати важливого значення. Це обгрунтовується тим, що менеджмент персоналу створює необхідні передумови для реалізації можливості адаптації працівника до умов зовнішнього середовища, врахування людського чинника, підвищення рівня мотивації.

Безпосередньо на персонал організації діють три основних чинники. Перший з них пов'язаний з ієрархічною структурою організації. Основним засобом дії тут є відносини влади: підпорядкування і тиск на працівника зверху, з використанням примушення і контролю за розподілом матеріальних благ.

Другий чинник безпосередньо пов'язаний із загальною та організаційною культурою і цінностями, що виробляються суспільством, організаціями, конкретними людьми. Соціальні норми та установки поведінки регламентують дії особи і визначають лінію її поведінки.

Третій чинник – це ринок як комплекс відносин, оснований на купівлі-продажу товарів і послуг, відносинах власності, врахуванні інтересів продавців і покупців.

Усі ці чинники в сукупності повинні реалізовуватися з використанням економічно обгрунтованих методів менеджменту. Саме тому

необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету тих або інших цінностей. У цій ситуації головним внутрішнім чинником успішної діяльності організації є працівники, а в зовнішньому середовищі – споживачі товарів і послуг. Необхідно, щоб основну увагу працівники приділяли споживачам результатів їх праці, а не своїм керівникам, отриманню організацією прибутку.

Головна мета системи менеджменту персоналу – забезпечення кадрями, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Відповідно до цієї мети формуються концепція і система менеджменту персоналу.

1.3. Персонал як об'єкт вивчення

Персонал – це працівники організації, які працюють по найму і мають трудові відносини із працедавцем, незалежно від періоду їх перебування в даній якості.

Сьогодні доцільно розглядати персонал як основне багатство організації та найважливіший потенціал господарської системи. Від його якості і повноти реалізації значною мірою залежить успіх у досягненні поставлених перед організацією цілей. Тому уміле управління персоналом має бути спрямовано на максимально можливу реалізацію персоналу як потенціалу.

З практичної точки зору, персонал – це найважливіший ресурс організації, ефективна реалізація потенціалу якого вимагає спеціальних рішень залежно від особливостей конкретних виробничих завдань, що вирішуються кожною групою найнятих робітників або окремим працівником.

Персонал повинен володіти такими якісно важливими характеристиками:

- здібностями (наявність конкретних знань і професійних навичок, досвід роботи в певній сфері);
- мотивацією (наявність професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, потреба в професійній і особистій самореалізації);
- властивостями (наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей, необхідних для певної професійної діяльності).

Персонал – найбільш складний об’єкт управління в організації. Це пояснюється тим, що на відміну від матеріальних чинників виробництва персонал є живий організм, який володіє такими можливостями:

- самостійно приймати рішення;
- критично оцінювати поставлені до нього вимоги;
- діяти в будь-яких умовах;
- мати суб’єктивні інтереси;
- бути надзвичайно чутливим до управлінських дій;
- реагувати на дію невизначено.

Персонал постійно зацікавлений у надійності свого робочого місця, у максимально можливій зарплаті і соціальних гарантіях, добрих умовах роботи у злагоді, а також у високому престижі свого підприємства. Мотивами, що часто зустрічаються, є також можливість професійної реалізації своїх здібностей і особисте визнання. Інтереси працівників захищають також профспілки і органи представництва найманих робочих на підприємстві.

У сучасних умовах ринкової економіки докорінно змінилася роль людини у виробництві. Це пов’язано з тим, що людина, яка здатна до творчості, сьогодні стає вирішальною у здійсненні успішної діяльності організації. Тому тепер витрати, пов’язані з персоналом, слід розглядати як інвестиції в людські ресурси, і саме вони є найважливішим джерелом прибутку організації, а не як звичайні витрати на роботу з кадрами. У зв’язку з цим цінність людських ресурсів як важливого чинника успіху діяльності постійно зростає.

Управління трудовими ресурсами стало невід’ємним компонентом усієї системи менеджменту.

Тому менеджмент персоналу організації тепер розглядається як соціальна єдина цілісна система взаємодіючих принципів і елементів управління персоналом для організації трудових колективів і створення раціональних умов ефективної їх діяльності. Така система повинна, по-перше, функціонувати ефективно і на користь трудового колективу організації; по-друге, відігравати ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організації на основі регулювання відносин між нею і працівниками відповідно до стратегії бізнесу.

Персонал організації як соціальна система формується, змінюється і розвивається залежно від мети власника організації. При цьому цілі визначаються інтересами власника та є основою для вироблення стратегії і політики управління підприємством, які, у свою чергу, припускають ефективну реалізацію поставлених цілей. Провідна роль у виконанні стратегічних рішень щодо досягнення цих цілей належить персоналу підприємства.

Менеджмент персоналу діє на певних принципах, які узагальнюють знання та направляють дії з управління у правильному напрямку.

Структура служби менеджменту персоналу багато в чому, природно, визначається характером діяльності організації, її масштабом, особливостями вироблюваної продукції та послуг.

У малих та в багатьох середніх організаціях ряд функцій менеджменту персоналу виконують переважно лінійні керівники. У великих організаціях створюються самостійні структурні підрозділи реалізації функцій менеджменту персоналу під керівництвом заступника генерального директора з менеджменту персоналу.

Кожна організація має виробляти свою концепцію, стратегію і тактику менеджменту персоналу.

Концепція менеджменту персоналу полягає в тому, що персонал зрівнюється в правах з основним капіталом, а витрати на персонал розглядаються як довгострокові інвестиції. При цьому кадрове планування пов'язується з виробничим планом. Таким чином, працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Для її реалізації активно впроваджуються колективні форми організації праці та створюються команди, що забезпечують розвиток здібностей працівників і формування корпоративної культури.

Менеджмент персоналу є різноманітною діяльністю спеціальних функціональних служб організації і лінійних керівників відповідних виробничих підрозділів, спрямованою на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань з найбільш ефективного використання зайнятих в організації працівників. Кадрові служби здійснюють організаційну і аналітичну роботу, надаючи допомогу лінійним керівникам підрозділів з метою полегшення адаптації працівників в організації.

Сьогодні в практиці існують два основні підходи до розв'язання проблем персоналу.

Перший акцентує увагу на тому, що «управління людськими ресурсами» охоплює стратегічні аспекти вирішення даної проблеми, включаючи і питання соціального розвитку, а «управління персоналом» більше стосується оперативної роботи з кадрами.

Другий підхід виходить з того, що «управління людськими ресурсами» орієнтовано, перш за все, на питання державного регулювання відносин у сферах праці і зайнятості, а «управління персоналом» – на трудові відносини на рівні підприємства.

Менеджмент персоналу – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів з метою створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу робочої сили в організації. Менеджмент персоналу виступає як безперервний процес, спрямований на цільову зміну мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі та досягнення високих кінцевих результатів у діяльності організації.

Основною метою роботи з персоналом у сучасних умовах є формування особистості з високою відповідальністю, яка має колективну психологію, високу кваліфікацію, розвинене відчуття співвласника організації.

1.4. Еволюція системи менеджменту персоналу та її сучасні характеристики

Поняття системи менеджменту персоналу формувалося поступово, відповідно до того, як наука та практика оволодівали різними типами, видами і формами цілісних об'єднань людей. Історія формування уявлень про управління людськими ресурсами, сучасний стан теорії та практики менеджменту персоналу пов'язані з необхідністю створення ефективної системи управління людськими ресурсами. Вона включає різні підходи – від історії розвитку праці людини до оцінки ефективності її діяльності. Так, засновник сучасної теорії систем і організацій А. А. Богданов вивчав механізми позитивного і негативного відбору працівників. Позитивний відбір, зазначав Богданов, є засобом підвищення автономності і функціональної

ефективності організації, але і робить організацію нестійкою, тому потрібні заходи, які послаблюють дію позитивного підбору. Негативний відбір підвищує структурну цілісність і стійкість системи, але водночас знижує її функціональну ефективність.

У радянські часи теорія менеджменту персоналу розглядалася з погляду організаційно-технічної або соціальної (як колектив) системи. Н. І. Лапін, С. З. Струмилін, А. Гастев, Н. Ф. Наумова та інші автори вивчали працівника і колектив в організаційно-управлінських відносинах, а також у зв'язку із структурним розділенням організацій.

Однією зі значних соціально-економічних проблем в управлінні кадрами в останні радянські роки була проблема участі працівників організації в розв'язанні актуальних питань її внутрішнього життя, зокрема, у здійсненні управлінських функцій, таких, як контроль.

Цікавим є підхід до управління персоналом радянського вченого Н. А. Вітке. Він увів в науковий обіг такі терміни, як «людський чинник виробництва», «соціально-психологічна атмосфера», «колективно-трудова діяльність» та ін. Він розумів управління як спосіб вивільнення творчої енергії працівників.

Однак з 30-х років управління персоналом було зведено, в основному, до розробок наукової організації праці. Інші дослідження управлінських відносин стали можливими в умовах ринкової економіки та організаційного управління.

Сучасні вітчизняні автори розглядають управління персоналом як з урахуванням суб'єктивних, так і деяких об'єктивних чинників.

Е. У. Глущенко, Е. У. Захарова, Ю. В. Тихонравов у «Теорії управління» (М. : ВІСНИК, 1997) характеризують об'єктивні і суб'єктивні компоненти управління як основу управлінської праці, її властивості та види.

У зарубіжній економічній теорії питання управління персоналом розглядалися з виникненням менеджменту.

Ф. Тейлор писав: «Важкість знайти людину, яка сполучала б у собі різноманітні пізнавальні та розумові і душевні якості, що необхідні для виконання всіх обов'язків, покладених на цю людину, виявляється у списку дев'яти якостей, які потрібні для ідеальної людини: освіта, спеціальні або технічні знання, фізична спритність або сила, такт, енергія, рішучість або здоровий глузд, міцне здоров'я».

Концепція Тейлора зводиться до обґрунтування структуризації функцій персоналу. Раціоналістична концепція Тейлора переросла в «класичну» школу (А. Файоль, Л. Урвік, Л. Муні, У. Ньюман). М. Вебер, який перебільшував значення бюрократичної організації, виключав зміщення понять «людина» і «посада», бо склад і зміст управлінських робіт повинні визначатися об'єктивними потребами організації, а не суб'єктивними чинниками, про наявність яких ще не знали теоретики раціоналістичної школи.

Проте вже другий етап західних концепцій управління персоналом не задовольняється тільки встановленням загального порядку і правил, а вдається до інженерно-технічних «прийомів» прив'язки персоналу на робочому місці. Виникає своєрідне поєднання об'єктивних і суб'єктивних чинників в управлінні персоналом. Набуті навички в організації важливі і необхідні для життя в самій організації.

Ще в 20-ті роки американські вчені Е. Мейо і Ф. Ротлісбергер висунули концепцію «людських відносин», яка стверджує, що продуктивність праці залежить від того, наскільки «по-людськи» керівники ставляться до виконавців.

У 1961 р. вийшла книга Т. Бернса і Д. Сталкера «Управління інноваціями», що привело до виникнення нових моделей організацій як антипод бюрократичним. Новий підхід відкидає уявлення про організацію як «організовану» і таку, що працює з чіткістю годинникового механізму. Поступово з'явився новий тип організації, в якій імпровізація працівників цінується вище, ніж планування, та яка керується індивідуальними можливостями персоналу значно більше, ніж обмеженнями, віддає перевагу креативним здібностям керівника над досвідом і обмеженнями в його поведінці. У визначенні органічного типу структури, даному Бернсом і Сталкером, підкреслювалися такі її принципові відмінності від бюрократичної ієрархії, як вища гнучкість, менша зв'язаність з нормами і правилами, використання бригадної (групової) форми праці. І, головне, рішення керівника диктуються обставинами, а не авторитетом і традиціями.

Творчий підхід до роботи ґрунтується на зв'язку місії організації з діяльністю кожного її члена; розподіл роботи характеризується не посадами, а характером розв'язуваних проблем; має місце постійна готовність до проведення в організації прогресивних змін.

На думку багатьох авторів, подібний перехід до органічних структур управління неможливий без урахування суб'єктивних чинників управління персоналом: постійних змін лідерів (мається на увазі не заміна фізичних осіб, а зміни в підході залежно від вирішуваних проблем), зміна системи норм і цінностей персоналу, що формуються в процесі спільної діяльності, процесного підходу до прийняття рішень, можливостей саморозвитку, самовираження. В усіх цих підходах чинники суб'єктивного управління: здібності працівника, особливості його характеру, бачення стратегії організації і персоналу в ній, – це те, що визначає поведінку менеджера індивідуально, внутрішньо.

У середині ХХ століття починають розвиватися різні теорії управління, в яких раціоналістичний підхід поєднується з поведінковим (П. Друкер, М. Хейч, Д. Марч, Х. Саймон).

Нові підходи до менеджменту персоналу продовжувалися в дослідженнях промислової соціальної психології (Ф. Ротлісбергер, В. Діксон, Т. М. Ньюкомб, Е. Л. Хартлі); у вивченні мотивації працівників (А. Маслоу, В. Врум); у дослідженні лідерства (К. Льовін, Ф. Массорік, Ф. Е. Фідлер); в аналізі групової поведінки (У. Ф. Уайт, М. Шериф); в концепції організаційної культури у 80–90-ті роки (Ч. Барнард, Ф. Селзник, Р. Лайкерт). Саме у цих концепціях розглядався суб'єктивний чинник в управлінні персоналом, що визначає ефективність діяльності організації.

У середині 80-х років Т. Пітерс і Р. Уотермен, вивчивши безліч американських успішних фірм, дійшли висновку, що ефекти від роботи виникають як мистецтво організації неформальної поведінки працівників. Вони змінили формалізовану раціоналістичну модель управління з положення нерухомості і визначили, що величезні ресурси управління знаходяться в невикористаних людських можливостях.

«Природна» концепція (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Етционі) розглядає функціонування організації як процес, що самовдосконалюється. Організованість – це стан системи, що дозволяє їй самій налаштуватися при дії ззовні або зсередини. Відхилення від мети – природна властивість системи, наслідок великої ролі в ній не планованих, а стихійних чинників. Управління персоналом, з погляду названих авторів, відбувається лише під впливом матеріального інтересу, який керівник регулює за допомогою економічного впливу.

Останнім часом з'явилася нова інноваційна модель управління персоналом, яка розглядає всю сукупність інновацій як раціонально спланований, свідомо викликаний і контрольований процес.

Організація – це штучна, раціонально створена система, яка постійно реконструюється під вирішення нових завдань. Роль менеджера в управлінні персоналом надзвичайно велика. Він – особистість, яка задає властивості майбутньої організації. Екзогенна версія інноваційних моделей (І. Ансофф, Ч. Арджиріс, Р. Данкан) бачить джерело формування організації в об'єктивній зміні зовнішнього середовища (конкуренція або співпраця з іншими організаціями). На виживання організації впливають такі об'єктивні чинники, як зміна технологій, зміна ринків, контроль діяльності персоналу.

Інноваційна модель (П. Блау, Дж. Хоманс) визначає ресурсну залежність організації, коли проблема управлінської праці лежить у площині раціонального, пасивного пристосування до середовища (диверсифікація, злиття з іншими організаціями, залучення колективу до тимчасових коаліцій).

Дещо інші об'єктивні чинники висуває теорія неомарксистської школи (Р. Едварде, М. Буравой). Зазначається, що на ефективність і виживання організації впливає боротьба за домінування соціальних груп (менеджерів і робітників).

Це спонукає менеджерів до структурних змін. Організація трактується як інструментальна система для реалізації тих, хто приймає рішення.

Європейська модель побудована на припущенні, що найняті робітники знаходяться у свідомо гіршому положенні порівняно з працедавцями і потребують державного захисту у вигляді встановленої на достатньо високому рівні мінімальної заробітної плати, універсального соціального і медичного страхування, спеціальних державних органів, що захищають інтереси працівників.

Суперечки про те, яка з моделей є ефективнішою, не затихають з 60-х років – періоду європейського економічного дива. Проте якщо порівняти показники двох провідних економік світу – США та Німеччини – за останні десятиліття, то можна погодитися із точкою зору тих, хто асоціює англо-саксонську модель з економічною ефективністю. Дуже велика участь держави в регулюванні ринку

праці, властива європейській моделі, робить цей ринок негнучким, знижує зацікавленість працевластуваних у створенні робочих місць, утруднює міграцію робочої сили.

У 1960 році Девід Мак Грегор опублікував знамениту книгу «Людський бік підприємства», в якій піддав критиці основні положення теорії «наукового управління». Мак Грегор стверджував, що детальні процедури, правила, розподіл праці та концентрація функцій прийняття рішень на верхніх поверхах організації обмежують творчість, самостійність працівників і гальмують їх розвиток, створюють антагонізм між працівниками та їх керівниками, що зрештою негативно позначається на продуктивності.

Праці Мак Грегора та інших теоретиків управління, що розвивали погляди Мейо і Ротлісбергера, значно вплинули як на практику управління, так і на підготовку майбутніх керівників. У 60–70-ті роки американські школи бізнесу розширили свої програми за рахунок включення в них дисциплін, пов'язаних з людськими ресурсами: індустріальної психології, організаційної поведінки, управління персоналом. У результаті в економіку почали приходити керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами, а також зрозуміли специфіку цього процесу порівняно з управлінням фінансами або закупівлями.

У 70-ті роки в Америці і у 80-ті роки в Західній Європі відділи кадрів перетворилися на «відділи людських ресурсів» з гуманістичним підходом до управління людьми, підвищення їх статусу всередині організації.

Одночасно почали здійснюватися нові напрями діяльності, такі як планування та розвиток кар'єри, внутрішньоорганізаційна комунікація, збагачення праці, залучення робітників до участі в управлінні. Коледжі та школи бізнесу почали готувати фахівців з управління людськими ресурсами. Виникли численні асоціації та професійні організації в цій галузі.

Управління персоналом перетворилося на таку саму важливу організаційну функцію, як управління фінансами або технологічним розвитком, а керівники стали повноправними членами вищого керівництва більшості сучасних компаній.

Наприкінці 70-х років ХХ століття в розвинених країнах з'явилися

спеціальні організації з планування людських ресурсів, зокрема знамените Американське товариство планування людських ресурсів, яке значно вплинуло на розвиток теорії і практики управління персоналом.

У 90-ті роки також відбулися істотні зміни в пріоритетах управління людськими ресурсами, пов'язані з прискоренням технологічного прогресу, глобалізацією економіки і посиленням конкуренції в усіх сферах життя. Одночасно з розвитком цих тенденцій сталося подальше ослаблення впливу професійних спілок, перш за все у США і Японії, знизився рівень державного регулювання економіки та відносин працівників і працедавців, відбулися реформи лібералізації систем соціального страхування і забезпечення.

Значному коректуванню піддалася традиційна модель трудових відносин: сьогодні ані працедавці, ані працівники не розглядають свій союз як «шлюб від вінця до труни», тобто від закінчення навчального закладу до пенсії. Швидше, вони вважають його тимчасовим взаємовигідним партнерством – ми разом, доки це вигідно кожній із сторін. Водночас керівники організацій бачать у своїх співробітниках, у їх здатності освоювати нові знання і навички основне джерело стійкої конкурентної переваги. У свою чергу, співробітники, не чекаючи більше гарантій довічної зайнятості, вимагають від організації підтримки їх конкурентоспроможності на ринку праці за рахунок професійного розвитку.

У таких умовах пріоритетними для фахівців з управління персоналом стали наступні завдання:

- забезпечення відповідного рівня кваліфікації співробітників жорстким вимогам сучасної економіки, коли базові навички застарівають кожні три-п'ять років;
- строгий контроль витрат на робочу силу, що постійно зростають у розвинених країнах, забезпечуючи конкурентоспроможність індивідуальних пакетів компенсації;
- знаходження засобів підтримки відчуття приналежності до організації у співробітників, яким більше не потрібно приходити в офіс, оскільки вони можуть працювати вдома, спілкуючись із зовнішнім світом за допомогою електронних засобів зв'язку;
- визначити, як багатонаціональні корпорації можуть поєднувати

переваги розміщення виробництва в країнах з дешевою робочою силою з їх моральними зобов'язаннями щодо забезпечення зайнятості населення власних країн;

- дотримуватися не тільки трудового права, але і ширшого спектру морально-етичних норм, які раніше вважалися незалежними від трудових відносин, починаючи від боротьби з дискримінацією і закінчуючи здоровим способом життя.

Відмітною особливістю кінця 90-х років і початку нового століття стала велика частка тимчасових співробітників, що постійно зростає, у більшості західних компаній. Пов'язано це частково з жорстким трудовим законодавством більшості розвинених країн, що вимагає дотримання строгих і дорогих процедур при наймі і звільненні постійних працівників. Враховуючи, що вартість праці є однією із основних статей витрат, корпорації все більше прагнуть перевести фонд заробітної плати в категорію змінних витрат, індексованих на ринкову кон'юнктуру.

У розвинених країнах спостерігається збільшення не тільки попиту, але і пропозиції тимчасових співробітників за рахунок появи цілого ряду соціальних категорій, яких цікавить тимчасове працевлаштування: пенсіонери або люди передпенсійного віку, молоді матері та ін.

Бурхливо зростають і обидва основні «канали постачання» тимчасової робочої сили: агентства з найму тимчасових співробітників і спеціалізовані «аутсорсингові» компанії з прибирання, обслуговування будівель, «фасиліті менеджменту», сервісу інформаційних систем. Сьогодні нерідко передається зовнішньому підрядчикові і сама функція управління кадрами.

У результаті еволюції розвитку системи управління персоналом наприкінці ХХ і на початку ХХІ століття вже чітко визначилася наука про менеджмент персоналу організацій, яка продовжує вдосконалюватися в умовах жорсткої конкуренції, глобалізації ринків робочої сили, а також різних криз.

1.5. Філософія менеджменту персоналу

У великих компаніях найбільш розвинених країн була розроблена нова філософія організації, а потім і менеджменту персоналу.

Виникла вона в Японії, в компаніях «Mitsubishi», «Toyota», «Sony»,

а потім набула поширення у США у великих компаніях «IBM», «General Motors» та ін.

Філософія організації – це комплекс внутрішніх організаційних принципів, моральних та адміністративних норм, правил поведінки і взаємовідносин персоналу, система цінностей та переконань відповідно до глобальної мети, сприйнята усіма керівниками і працівниками.

Філософія організації розробляється на основі:

- Конституції (Основного закону);
- Кодексу законів про працю;
- Цивільного кодексу;
- Декларації прав людини;
- Статуту організації;
- Колективного договору;
- Стратегії кадрової політики країни і організації.

Філософія організації оформляється в нормативному документі та включає такі розділи:

- головна мета і основні завдання організації;
- декларація прав працівників;
- вимоги до поведінки працівників і керівників;
- ділові й етичні якості працівників;
- умови праці та організація робочих місць;
- оплата, оцінка і стимулювання праці;
- соціальні блага і гарантії;
- уподобання працівників.

Під філософією менеджменту персоналу розуміють філософське осмислення суті, ідей, цілей і завдань управління персоналом, а також його зв'язків з іншими науками і напрямками науки про управління організацією. Вона є основою і невід'ємною частиною філософії організації.

Філософія менеджменту персоналу в різних країнах має свої специфічні особливості. Наприклад, філософія менеджменту персоналу в Японії ґрунтується на традиціях колективізму, загальної згоди, пошани до старшого, ввічливості і патерналізму (відчуття у всіх, що вони члени однієї сім'ї), умов ефективної праці, довічного найму, відданості ідеям компанії, постійній ротації персоналу по горизонталі і вертикалі.

В американських компаніях філософія менеджменту персоналу базується на традиціях конкуренції, орієнтації на прибуток, залежності доходу і заохочення від отриманого прибутку, високого рівня оплати, соціальних гарантій, демократичних основ суспільства.

В англійських компаніях філософія менеджменту персоналу ґрунтується на традиційних цінностях нації, теорії людських відносин, мотивації та заохочення працівників за високі досягнення, пошані до працівників, доброзичливості, високій якості роботи, гарантії гідного заробітку і систематичного підвищення кваліфікації.

В Україні поки що філософія менеджменту персоналу тільки складається. У малому підприємстві і бізнесі відсутня чітко сформульована філософія, вони працюють в умовах жорсткого і не завжди гуманного ставлення до персоналу з боку власників і мінімальної демократизації управління.

Менеджмент персоналу в Україні теж розвивається. Кадрові служби великих підприємств та компаній почали займатися перспективним, довготривалим плануванням трудових ресурсів, що дозволяє їх враховувати у формуванні стратегічного управління організації.

Нові методи роботи з людьми забезпечують урахування інтересів підприємців і персоналу, а також інноваційних підходів до управління персоналом. Це все дозволяє реалізувати творчий потенціал персоналу. Сьогодні система менеджменту персоналу почала вирішувати складні завдання на основі стратегічного планування і мислення, розширення гарантій раціональнішої зайнятості трудових ресурсів у великих компаніях. Перед кадровими службами організацій постають нові завдання. По-перше, це кадрова робота, що вважалася допоміжною функцією бізнесу, а нині стає повноцінним, самостійним і достатнім бізнесом. Це підвищує її прозорість, конкурентоспроможність, ефективність і рівень вимог.

По-друге, виникає ціла низка питань, пов'язаних з інтеграцією тимчасових працівників, підтримкою їх статусу та престижності роботи, включенням їх у систему комунікацій організації, створенням умов для кар'єрного зростання.

Контрольні запитання

1. Предмет, мета і зміст дисципліни.
2. Необхідність вивчення дисципліни «Теорія і практика менеджменту персоналу».
3. Місце менеджменту персоналу в системі сучасних наук.
4. Персонал як об'єкт вивчення.
5. Еволюція системи менеджменту персоналу.
6. Сучасна характеристика менеджменту персоналу.
7. Нові підходи до менеджменту персоналу.
8. Філософія менеджменту персоналу.

ТЕМА 2. НАУКОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

2.1. Наукові теорії організації

Менеджмент персоналу – це особливий вид діяльності, що вимагає творчого підходу, індивідуалізації і врахування довгострокової перспективи під час прийняття всіх управлінських рішень.

Менеджмент персоналу спрямований на вирішення принципово нових глобальних довгострокових завдань, на підвищення економічної і соціальної ефективності роботи організації в умовах постійного впливу різних чинників зовнішнього середовища.

Суспільство складається з безлічі організацій. З ними пов'язані всі сторони і прояви життя людини: економіка, освіта, наука, культура і особисте життя.

Сучасні організації є складними організмами, які створюються, функціонують і змінюються. Людей спонукають об'єднуватися в організації і взаємодіяти в межах їх фізичних і біологічних можливостей, властивих кожній людині окремо, і цілей, досягнення яких вимагає колективних зусиль. Доповнюючи один одного, люди об'єднують свої зусилля і впливають на діяльність організації, сприяючи підвищенню ефективності.

Під організацією розуміють свідомо координоване соціальне утворення з певними межами, яке функціонує на постійній основі для досягнення загальної мети (підприємництва, бізнесу, виробництва, надання послуг).

Взаємодія членів організації має бути збалансованою та скоординованою, оскільки вони мають певні обов'язки і роблять свій внесок у досягнення встановлених цілей. Перевага організованих груп полягає в тому, що людина, яка входить до складу колективу, може успішніше досягати своїх цілей, ніж індивідуально. Для цього в організації створюються інтегровані кооперативні системи поведінки працівників і організаційної структури управління, які визначають способи розподілу завдань, форми субординації, формальні координуючі механізми і моделі взаємодії в процесі спільної діяльності.

Кожна організація характеризується комплексністю, певним співвідношенням централізації і децентралізації. Комплексність передбачає ступінь диференціації в межах організації, формалізацію, рівень спеціалізації або розподілу праці, кількість рівнів в ієрархії організації і ступінь територіального розподілу підрозділів організації.

Організації не виникають самі по собі, а заздалегідь проектуються, моделюються з тим, щоб сформувати структуру, підпорядковану інтересам досягнення встановлених цілей. При проектуванні використовується уявлення про неї як про організм, що діє раціонально і цілеспрямовано, має певну мету та методи її досягнення. Проектування в сучасних умовах характеризується складністю та необхідністю застосування науково обґрунтованих методів для виконання функцій управління і спеціалізацією управлінської праці.

Організацію слід розглядати як об'єкт, що має впорядковану внутрішню структуру, в якому поєднуються різноманітні фізичні, технологічні, економічні, правові зв'язки і людські відносини.

Отже, вона є єдиним цілісним комплексом пов'язаних між собою елементів, який взаємодіє із зовнішнім оточенням. Класифікація організацій показана в табл. 2.1.

Для організації характерна цілеспрямованість функціонування і розвитку. Вона є системою, що самоорганізується на всіх етапах свого життєвого циклу.

Організація має певне призначення відповідно до місії, для виконання якої люди об'єднуються і здійснюють свою спільну діяльність (виробляється певна продукція, надаються послуги, використовуються різні технології), забезпечуючи досягнення певної мети (табл. 2.2).

Сучасна виробнича організація з погляду системного підходу є складною соціально-технічною системою, яка включає техніко-технологічну, організаційно-економічну та соціально-психологічну підсистеми. Тому, з погляду менеджменту персоналу, кожна організацію слід розглядати перш за все як соціальну систему.

Місія організації включає:

- продукцію, що виготовляється та пропонується для реалізації споживачам;
- місце і роль організації в системі ринкових відносин;

Таблиця 2.1

Класифікація організацій

Галузеві	Види	Типи	Самостійність прийняття рішень	Чинники	Теорії організації
Промислові Транспорт Зв'язок Будівельні Аграрні Переробні Торгівля	Урядові Неурядові Комерційні Некомерційні Бюджетні Небюджетні Ринкові Соціальні Суспільні Господарські Формальні Неформальні Ефективні Бюрократичні	Підприємницькі Машинні Професійні Інноваційні Місіонерські Механістичні Органічні Традиційні Дивізійні Матричні Мережеві Віртуальні Едхократичні	Головні Материнські Дочірні Залежні	Зростання великих організацій. Відокремлення управління від власності Розвиток наук про людину Поява ринкових відносин Розвиток точних наук Револьюційні зміни в технології Складність та наукоємність продукції інформаційних технологій Глобалізація виробництва та ринків Зростання невизначеності розвитку та ризикових інвестицій Різний споживчий попит	Класичні Наукового управління Теорія організацій Бюрократична Адміністративна Теорія Глєсієра Організаційного потенціалу, інститутів та інституціональних змін Ресурсна Сучасні напрями теоретичних розробок: реінжиніринг, концепція внутрішніх та організаційних ринків корпорацій; концепція демократичної корпорації; концепція екологічного керівництва, пріоритету соціальних цілей та розвитку

Класифікація цілей організації

Критерії класифікації	Групи цілей	Групи цілей
Період устанавлення	Стратегічні Тактичні	Оперативні
Змістовні	Економічні Організаційні Наукові	Соціальні Технічні Політичні
Структурні	Маркетингові Інноваційні Кадрові	Виробничі Фінансові Адміністративні
Середовище	Внутрішні	Зовнішні
Пріоритетність	Особливо пріоритетні	Інші
Вимірювання	Кількісні	Якісні
Повторення	Постійно повторюються	Разові
Ієрархія	Цілі організації	Цілі підрозділів
Стадії життєвого циклу	Проектування та створення об'єкта Зростання об'єкта	Зрілість об'єкта Завершення виробничого життєвого циклу об'єкта

- головні цілі організації, що пов'язані з розвитком, прибутковістю, виживаністю в конкурентній боротьбі і в кризових ситуаціях;
- використовувані технології процесів виробництва продукції;
- інноваційну діяльність;
- базові погляди, цінності, системи мотивації (усе це називають філософією організації);
- внутрішню концепцію (ступінь конкурентоспроможності, сильні сторони, механізми виживання);
- зовнішній образ та імідж (відповідальність перед суспільством, споживачами, партнерами).

Соціальна система – це стійка форма об'єднання людей у спільних інтересах і цілях для різнобічної діяльності (виробництво виробів, надання послуг). Організація розвивається за трьома напрямками: технічним, економічним, соціальним.

Основний напрям соціального розвитку організації має передбачати:

- різноманітну і постійно поновлювану трудову діяльність;

- повніше використання творчого та інтелектуального потенціалу працівників;
- підвищення дисципліни і відповідальності кожного;
- створення раціональних умов ефективної роботи, доброго відпочинку, успішності сімейних справ.

Розвиток соціального середовища відбувається за рахунок як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників. Вони розрізняються за формою впливу на персонал безпосередньо в ході роботи, а також побічно через сім'ю, умови життя, спілкування з друзями, відпочинку. Вишальний вплив на соціальне середовище роблять загальні чинники: соціально-економічний стан країни, духовно-етичний стан суспільства; соціальна політика держави.

Важливу роль у соціальному середовищі відіграє соціальне партнерство.

Основним принципом соціального партнерства є спільна зацікавленість працедавців і персоналу в ефективнішому функціонуванні організації на основі розумного поєднання оптимальної стратегії і тактики виробничо-комерційної діяльності з ініціативною, активною і сумлінною працею персоналу. При цьому завжди досягається додатковий прибуток, який сприяє підвищенню добробуту працівників і їх сімей.

Організаційно-нормативною реалізацією двосторонніх відносин працедавців і персоналу є *колективний договір організації*. Він включає взаємні зобов'язання з конкретних напрямів поліпшення роботи організації і персоналу в конкретні терміни. Вказуються форми і способи оплати та стимулювання роботи, дотримання інтересів персоналу та організації, поліпшення умов праці та відпочинку.

Класична теорія організації почала розроблятися багатьма вченими і практиками з кінця XIX століття. Основний внесок до розвитку важливих розділів класичної теорії зробили Ф. У. Тейлор, Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет, Р. Л. Гантт, Х. Манстерберг, Х. Емерсон, Р. Л. Таун, М. Л. Кук, Х. Файоль, Дж. Д. Лізней, А. С. Рейлі, Л. Урвік, М. Вебер та ін. Зміст їх розробок був пов'язаний з науковим управлінням, теорією організації, бюрократичною теорією.

Зміни об'єктивних умов функціонування організацій у XX столітті викликали необхідність розробки нових наукових концепцій теорії

організації. Зростання великих організацій, відділення управління від власності, розвиток точних наук і науки про людину послужили основою для розробки нових наукових підходів до організацій, принципів і методів управління ними. З'явилося багато наукових шкіл, що вивчали закономірності побудови організацій, їх основні риси і стимули функціонування, людські відносини, соціальні системи, розподіл функцій і відповідальності, методи прийняття управлінських рішень і оптимізації виробничих процесів та управління.

Наприкінці ХХ століття почалися істотні зміни, пов'язані з запровадженням прогресивних технологій, наукоємних виробництв, сучасних інформаційних технологій, глобалізацією. Усе це вимагало наукових досліджень і теоретичного узагальнення діяльності організацій.

Американський вчений Ігор Ансофф на початку 1970-х років висунув ряд нових ідей, що стосуються підходів до розуміння і розвитку організацій і їх організаційних структур управління. Організацію він розглядав як деяку систему, що здійснює взаємозв'язок із джерелами ресурсів і зовнішнім середовищем (ринками збуту, конкурентами, урядом та ін.). Він виділив два підходи до формування організаційних структур: структурний і динамічний, який набув широкого поширення в другій половині ХХ століття.

І. Ансофф установив, що основне завдання вищого керівництва сучасної організації полягає у вирішенні стратегічних проблем в умовах зовнішнього середовища, що змінюється. Однією з основних тез динамічного підходу є існування тісної залежності між характером зовнішніх взаємозв'язків і поведінкою організації, з одного боку, і її внутрішньою організацією з другого. В цілому всі його розробки отримали назву *теорія організаційного потенціалу*, що складається з наступних елементів: керівники, структура, інформація, системи і процедури, технологічні процеси, системи цінностей.

Основу організаційного потенціалу становить так звана культура організації (сукупність управлінського персоналу, системи цінностей, системи і процедури розробки планів і контролю та ін.). Ця частина організаційного потенціалу найбільше підлягає впливу з боку вибраної стратегії організації.

Зміни стратегії пов'язані з певними змінами організаційного

потенціалу. Сам же характер переходу істотно залежить від конкретних умов. У межах даної теорії виявляється вплив життєвого циклу виробу на стратегію зміни організаційного потенціалу.

Потім цей взаємозв'язок простежив А. Чандлер у своїй книзі «Стратегія і структура» на прикладах з історії американських компаній. Він показав, що зміна зовнішніх умов викликає необхідність зміни стратегії організації, далі зміну її організаційних характеристик і насамкінець перетворення структури.

У 80–90-ті роки ХХ століття з'явилася *теорія інститутів та інституційних змін*, розроблена американським ученим Дугласом Норттом, який став згодом лауреатом Нобелівської премії з економіки. Він обґрунтував роль і принципи функціонування організацій та відзначив, що ринок – це складне і неоднозначне явище, структура, яка об'єднує різні інститути: закони, правила гри, певні кодекси поведінки, типи відносин і зв'язків в організації. Інститути, згідно з Д. Норттом, по-перше, становлять набір правил, процедур відповідностей, моральної та етичної поведінки індивідуумів на користь максимізації доходу; по-друге, це розроблені людьми формальні (закони і конституція) і неформальні (договори і добровільно прийняті кодекси поведінки) обмеження; по-третє, це чинники примушення, що структурують їх взаємодію. В цілому вони утворюють спонукальну структуру суспільства і економіки.

Інституційний розвиток економіки відбувається під впливом взаємодії між інститутами і організаціями, коли перші визначають «правила гри», а другі є «гравцями». Він установив, що нові інститути з'являються, коли суспільство вбачає можливість отримання доходу, але не може отримати його в умовах існуючої інституційної системи. Тобто у випадках, коли виробничі чинники надають можливість збільшення доходу, а інституційні – цьому перешкоджають. Окрім цього, Д. Норт довів, що організаційні чинники відіграють важливішу роль, ніж технічні, оскільки приводять до зміни інститутів, які, у свою чергу, істотно впливають на розвиток економіки. Технічні удосконалення, що вважаються важливими чинниками економічного розвитку, розглядаються Норттом як недостатні складові для процесу зростання. Тому ключем до економічного зростання є ефективна організація економіки.

Д. Норт сформулював фундаментальні питання про зв'язок економічних змін, технічного розвитку та інституційних умов, а також поняття раціональності.

Висновки, сформульовані Д. Нортом з теорії нової інституційної економіки, зберігають принципове значення і актуальність і в даний час.

Суть висновків зводиться до наступного.

1. Якщо закони можуть бути змінені протягом короткого часу, то неформальні норми змінюються поступово. Саме такі норми створюють легітимну основу для дії законів, а революційні зміни останніх часто призводять до результатів, як відрізняються від очікуваних.

2. Функціонування економіки значною мірою визначається державним устроєм, що формує економічні закони, створює і забезпечує ефективні права власності та впливає на політику розвитку.

3. Ефективні політико-економічні системи формують гнучкі інституційні структури, які є чинником успішного розвитку і забезпечують умови для того, щоб пережити шоки і зміни. Разом з тим формування таких систем є результатом тривалого процесу, а створення короткострокових ефективних систем вимагає в кожній ситуації спеціальних досліджень і розробок дорогих проектів. У зв'язку з проблемами, що виникли в багатьох країнах, з'явилася ресурсна теорія організації. З позицій цієї теорії, «фірма – більш ніж адміністративна одиниця; вона – також сукупність продуктивних ресурсів, розподілених між різними користувачами за допомогою адміністративних і економічних рішень». Це означає, що різноманітні і малорухливі ресурси створюють можливості для фірми отримати економічну ренту з різних джерел. Ресурсна теорія віддає пріоритет аналізу нематеріальних ресурсів, таких, як людські ресурси, інтелектуальний капітал і знання.

Ресурсна теорія покликана виявити зв'язки і пояснити чинники конкурентних переваг, їх динаміку в категоріях ресурсів фірми. Висунута в роботі К. Вернерфельта теорія була розвинута Р. Румельтом та іншими дослідниками. Окремі аспекти ресурсного обміну безпосередньо вивчають такі галузі знання, як загальний менеджмент і його розділи, маркетинг, логістика, правознавство, психологія та ін.

Наприкінці ХХ століття теорія організацій продовжувала розвиватися у зв'язку із кардинальними змінами в економіці світу.

Американський учений Лайкерт з університету Мічигану (США) дослідив, чим ефективна організація відрізняється від неефективної. Він встановив, що ефективною є та організація, яка спонукає керівника зосередити головну увагу на прагненні створити ефективну робочу групу з високопродуктивними цілями. Згідно з Лайкертом, це той напрям, за яким мають рухатися найбільш прибуткові і продуктивні організації, використовуючи людські ресурси, повний спектр людських мотивацій: прийняття рішень, контроль, процес постановки цілей, децентралізацію.

Принципи ефективної організації, запропоновані Лайкертом, такі:

1. Процес керівництва припускає довіру і відповідальність керівників та підлеглих з усіх питань.

2. Підлеглі вільні в обговоренні робочих проблем з керівниками, які зважають на їх ідеї і думки.

3. Мотиваційний процес охоплює широкий круг мотивів за допомогою методів участі.

4. Ставлення працівників і клієнтів до організації і її цілей прихильне.

5. Інформація є точною і вільно переміщується по всій організації – вгору, вниз і горизонтально.

6. Процес взаємодії відкритий і широкий; і керівник, і підлеглий можуть впливати на цілі, методи і діяльність підрозділу.

7. Процес прийняття рішень відбувається на всіх рівнях управління шляхом групової участі.

8. Процес постановки цілей спонукає працівників до групової участі в цьому.

9. Процес контролю проводиться з перевалюванням самоконтролю та розв'язання проблем і ситуацій, що виникають.

10. Цілі організації високі, керівники розуміють необхідність реалізації комплексу заходів для розвитку, у першу чергу, людських ресурсів.

Організації мають удосконалюватися та розвиватися.

Розвиток – це процес закономірної якісної зміни. Розвиток властивий будь-якій відкритій динамічній системі. Розрізняють дві форми розвитку: еволюційну і революційну.

При еволюційній формі розвиток характеризується як процес поступової, безперервної кількісної зміни, що готує якісні зміни.

Революційна форма характеризується стрибкоподібним переходом від одного якісного стану до іншого, від старого до нового.

Розвиток може бути як прогресивним, так і регресивним. Прогресивний розвиток – це перехід від нижчого до вищого рівня, від менш досконалого до досконалішого. Регресивний розвиток – це деградація, зниження рівня знань і відносин, перехід від вищого до нижчого, менш досконалого. Прогрес і регрес тісно пов'язані між собою і становлять діалектичну єдність. Без регресу немає прогресу, і навпаки.

Закон соціальної самоорганізації (специфічний закон організації): оскільки організація складається з людей, то з часом соціальний чинник впливає на виділення неформальних організацій усередині найформальнішої організації.

Наприкінці ХХ століття в організаціях стали швидко реалізуватися сучасні напрями теорії їх функціонування. Це викликано орієнтацією на новітні технології; проблемою ризикових інвестицій; способами високопродуктивного господарювання; прогнозуванням споживчого попиту і поведінки конкурентів; пануванням стратегічного підходу в менеджменті.

До основних нових напрямів теорії про організацію належать такі:

1. Перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробництва і управління, яка отримала назву реінжиніринг.

Реінжиніринг – це теорія і методи комплексного оздоровлення корпорацій з охопленням і реконструкцією всіх без винятку елементів, зокрема систем людських мотивацій і стимулів. При цьому передбачаються:

- нові імпульси підвищення ефективності, пов'язані зі скороченням розмірів і оптимізацією господарюючих суб'єктів;
- потенціал матричних структур, які органічно поєднують лінійне і програмне керівництво;
- можливості діяльності комплексних цільових команд.

Управлінський механізм організації налаштовується на оволодіння ринком на основі аналізу його ємності, організації збуту товарів, способів стимулювання продаж, забезпечення конкурентоспроможності товарів і послуг.

2. Концепція внутрішніх ринків корпорацій (або організаційних ринків). Вона характеризується перенесенням закономірностей і принципів ринкового господарства на внутрішню діяльність корпорацій з охопленням усіх їх підрозділів (лінійних, функціональних, маркетингових і навіть апарату вищих керівників). Такі внутрішні ринки стають автономними ланками, які купують і продають товари і послуги, беручи участь у внутрішньофірмовому і міжфірмовому обороті і об'єднуються єдиними інформаційними мережами, фінансовими системами і підприємницькою культурою.

3. Організаційні ринки, за рахунок розвитку прямих зв'язків, сприяють скороченню багатьох витрат.

Корпорації переходять з ієрархічних на горизонтальні управлінські структури, а також вигідні співвідношення між великими і малими операціями.

Підрозділи, що мають широку економічну самостійність усередині підприємств, можуть оперативніше вносити зміни у виробництво товарів, надання послуг, а також в систему відносин із споживачами. На цій основі і з використанням інформаційних технологій формуються мережеві організації з розподіленими автономними ланками, так звані віртуальні корпорації. З'являється принципово новий об'єкт управління, що вимагає дуже тонкого налагодження. До цього напрямку примикає і розроблювана концепція «демократичної корпорації», яка передбачає широку децентралізацію управління з розвитком демократичних форм і методів функціонування підрозділів та керівників.

4. Важливим є також напрям асоціативних форм організації і управління, що отримав назву *теорія альянсів*. Вона передбачає інтеграційні процеси в управлінні, орієнтовані на ефективніше використання всіх видів ресурсів (і в першу чергу науково-технічних, інвестиційних і фінансових). Це викликало появу різноманітних форм горизонтального об'єднання організацій. Так утворюються плоскі організаційні ієрархії навколо основних процесів, що мають специфічні цілі. Це не тільки так звані горизонтальні корпорації, але і стратегічні союзи, різні модифікації конгломератів, консорціумів, холдингів, господарських асоціацій і груп.

5. Нова корпоративна модель передбачає розширення кооперації серед конкурентів, постачальників і споживачів і тим самим змінює

уявлення про межі організації. Професійні знання та уміння кожного партнера дозволяють створювати ефективнішу організацію, в якій будь-яка функція і процес реалізуються на глобальному рівні. Компанії об'єднуються для того, щоб використовувати специфічні ринкові можливості, які окремо взяті організації реалізувати не можуть. Особлива увага в них приділяється проблемі всебічного розвитку людських ресурсів. Ставлення до людей як до провідного ресурсу, до капіталу, а не як до персоніфікованих витрат виробництва, стає центральним постулатом теорії організації. Зростає довіра – до системи управління, прийнятих рішень, їх виконання, керівників.

Контрольні запитання

1. Дайте коротку характеристику теорії організацій і суміжних наук.
2. Назвіть і розкрийте основні тенденції в зміні організаційних структур.
3. У чому суть теорії наукового управління?
4. Які основні риси класичної теорії організації?
5. Наведіть принципи організації за Файолем.
6. Як можна охарактеризувати бюрократичну теорію організації?
7. Охарактеризуйте чинники ефективної організації і теорію адміністративної поведінки.
8. У чому схожість і відмінність розділення організаційної системи на підсистеми в теорії Глесієра і в традиційних уявленнях про внутрішнє середовище організації?
9. У чому суть і значення теорії організаційного потенціалу?
10. Розкрийте зміст теорії інститутів та інституційних змін.
11. Які основні особливості системного підходу до визначення суті організацій?
12. У чому полягає місія організації? Наведіть приклади місії відомих вам організацій.
13. У чому полягає зв'язок між місією і цілями організації? Як і для чого формулюється загальна мета (цілі) організації?
14. Наведіть приклади закритих організаційних систем.
15. Які принципові відмінності закритих і відкритих організаційних систем?

16. Назвіть основні відмінності між статичною і динамічною організаціями. Наведіть приклади таких організацій.

17. Як можна класифікувати компоненти внутрішнього середовища організації?

18. Назвіть підстави класифікації організацій.

19. Що таке життєвий цикл продукту та організації? Які основні зміни відбуваються в управлінні організацією в ході її життєвого циклу?

20. Який зміст поняття «організаційна структура»? Охарактеризуйте процес її формування і розвитку.

21. Поясніть взаємозв'язок між цілями організації, структурою завдань і влади і принципами організації управління.

22. У чому полягає основний вплив стратегії організації на її структуру?

23. Що таке організаційна культура, які її компоненти?

2.2. Завдання, принципи та цілі менеджменту персоналу

Менеджмент персоналу – це особливий вид діяльності, що вимагає творчого підходу, індивідуалізації та врахування довгострокової перспективи прийняття всіх управлінських рішень. Менеджмент персоналу спрямований на вирішення принципово нових глобальних довгострокових завдань з метою поліпшення економічної та соціальної ефективності роботи організації в умовах постійного впливу різних чинників зовнішнього середовища.

Загальне головне завдання менеджменту персоналу полягає в забезпеченні відповідності якісних та кількісних характеристик персоналу цілям організації.

До складу якісних характеристик входять:

- здібності (рівень освіти, обсяг знань, професійні навички, досвід роботи);

- мотивація (коло професійних і особистих інтересів, прагнення досягти кар'єрного зростання, успіху та ін.);

- особисті якості, що впливають на виконання професійної ролі.

До основних завдань системи менеджменту персоналу належать:

- розробка кадрової концепції і політики, створення умов упевненості всього персоналу і кожного працівника в завтрашньому дні;

- створення ефективної кадрової системи, механізмів та інструментів розв'язання головного завдання;
- забезпечення кваліфікованими кадрами згідно з потребами;
- оформлення трудових взаємин;
- визначення вимог і завдань вакантних посад;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок, умінь і досвіду працівників;
- вдосконалення і застосування справедливої оплати праці і мотивації, а також стимулювання творчої активності;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- участь керівництва в долі кожного працівника;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного зростання;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату і психологічної стійкості колективу;
- вдосконалення методів оцінки персоналу, управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- створення умов для доброї робочої обстановки і оточення;
- виявлення і зняття соціальної напруженості;
- забезпечення приємних відносин у колективі, безпеки роботи;
- участь у розробці організаційної і корпоративної стратегії бізнесу і підприємництва;
- аналіз робочих місць і виробничих процесів;
- оцінка результативності праці працівників;
- консультування і підтримка керівних працівників;
- співучасть у виробленні рішень з кадрових питань;
- охорона праці і техніка безпеки;
- розрахунок і своєчасна виплата заробітної плати;
- надання різного роду послуг (наприклад, інформування, розв'язання соціальних проблем людей та ін.).

Усі ці завдання служба менеджменту персоналу виконує шляхом здійснення власних управлінських повноважень з виконання відповідних завдань і заходів; консультування лінійних керівників.

Організаційний статус служби менеджменту персоналу визначається рівнем організаційного, фінансового, потенційного розвитку організації і позиції її керівництва.

Основні тенденції в розвитку функціонального розподілу праці з менеджменту персоналу організації зводяться до наступного:

- виділення практично всіх функціональних напрямів, що охоплюють комплекс проблем менеджменту персоналу в діяльності організації;
- широкий розвиток зовнішніх консультативних посередницьких фірм, що працюють з організаціями на договірній основі;
- активна інтеграція між організаціями з реалізації завдань менеджменту персоналу;
- делегування повноважень і відповідальності з виконання функцій менеджменту персоналу;
- менеджмент персоналу лінійними керівниками підрозділів;
- розвиток центрів підготовки і розвитку персоналу, спеціалізованих кадрових підрозділів.

Основою системи менеджменту персоналу організації є механізм управління, що включає принципи, функції, методи управління і стиль керівництва.

Під принципами системи менеджменту персоналу розуміються найважливіші правила, положення та норми управління, що забезпечують нормальне її функціонування.

Розрізняють три групи принципів.

До принципів *першої групи* належать:

- чіткий розподіл праці, регламентація повноважень і ступеня відповідальності кожного працівника;
- відповідність і обумовленість функцій менеджменту персоналу цілям основного виробництва;
- первинність функцій менеджменту персоналу;
- оптимальність співвідношення управлінських функцій і їх орієнтації;
- економічність, що забезпечує зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається;
- прогресивність та перспективність;
- науковість та оптимальність;
- оперативність та автоматичність;

- багатоаспектність управління за вертикальними і горизонтальними каналами;

- стійкість та комфортність.

До принципів *другої групи* належать напрями розвитку системи менеджменту персоналу:

- єдність спрямування колективу (єдина мета, єдиний план, єдиний керівник);

- концентрація і спеціалізація управлінських працівників;

- поєднання лінійного, функціонального і програмно-цільового управління;

- гнучкість і наступність менеджменту на всіх рівнях;

- наступність персоналу на основі об'єднання в колективах досвідчених і молодих працівників;

- системність роботи з кадрами та адаптивність до умов сучасного господарського механізму;

- безперервність і паралельність виконання управлінських функцій і рішень;

- ритмічність та прямолінійність, що забезпечують регулярність повторення функцій менеджменту в певних обсягах робіт і оптимальний взаємозв'язок між підрозділами різних рівнів;

- контроль виконання рішень.

Менеджери персоналу у своїй роботі повинні так само враховувати загальні принципи *третьої групи*:

- демократичний централізм;

- єдність розпорядливості першого керівника;

- поєднання єдиноначальності і колегіальності;

- ефективність підбору працівників за особистими та діловими якостями;

- справедливість оплати праці і мотивації, стимулювання як за індивідуальні, так і колективні досягнення;

- уміле переміщення працівників, відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів працівників і потреб організації;

- підлеглисть особистих інтересів загальним інтересам;

- справедливість у розгляді конфліктних ситуацій;

- стабільність робочих місць;

- заохочення ініціативи низових працівників;
- використання обґрунтованих критеріїв оцінки діяльності працівників;
 - демократизацію роботи з кадрами;
 - швидке та ефективне розв'язання особистих проблем працівників.

Принципи завжди характеризуються об'єктивністю і постійністю, тоді як методи менеджменту персоналу мають змінний характер і можуть змінюватися залежно від організаційно-технічних умов діяльності організації.

Здійснюючи свою місію, організація може досягати успіхів (прибутковості, зростання, розвитку, виживання та ін.) шляхом встановлення і досягнення певної чіткої мети, використовуючи різні комбінації ресурсів та стратегій.

Цілі організації можна класифікувати на групи за такими критеріями: період встановлення; зміст структурних стадій життєвого циклу; пріоритетність; середовище; вимірність; повторюваність; ієрархія (див. табл. 2.3, 2.4).

Таблиця 2.3

Класифікація цілей організації

Критерії	Види цілей
Період встановлення 1. Відповідно до змісту	стратегічні, тактичні, оперативні; економічні (отримання прибутку від реалізації продукції, послуг); науково-технічні (забезпечення сучасного науково-технічного рівня продукції і розробок, удосконалення технологій); організаційні; соціальні (досягнення необхідного ступеня задоволення соціальних потреб); політичні
2. Структурні	маркетингові, інноваційні, виробничі, фінансові, кадрові, адміністративні;
3. Стадії життєвого циклу	проекування і створення об'єкта, зростання об'єкта, зрілість об'єкта, завершення життєвого циклу об'єкта;
4. Пріоритетність	особливо пріоритетні, пріоритетні, інші;
5. Середовище	внутрішні, зовнішні;
6. Вимірність	якісні, кількісні;
7. Повторюваність	постійні, такі, що повторюються, разові;
8. Ієрархія	цілі організації, цілі підрозділів

Механізми та інструменти процесу встановлення цілей в організації

Домінуюча управлінська форма	Завдання етапу	Критерій	Технологічний інструментарій
Ринкова	Одержати різний набір цілей, які оцінюються за вартісною шкалою	Прибутковість	Маркетинг
Демократична	Цілі узгоджують із законами та нормативами	Легітимність	Нормативна база, закони
Колективістська	Відбір цілей, виходячи з інтересів організації, колективу	Прийнятність	Вивчення громадської думки
Знання	Розробити кілька стратегій залежно від розвитку ситуацій	Здійснення	Аналіз ресурсів, обстановки при розробленні програми
Бюрократична	Привести до відповідності стратегії із можливостями виконавців	Реалізація завдань	Розроблення завдань

У сучасних умовах пріоритетними цілями організації мають бути економічна та соціальна.

Система цілей для менеджменту персоналу розглядається дwoєю. З одного боку, вона повинна відповідати на питання про конкретні потреби працівників, задоволення яких вони мають право вимагати від адміністрації. З другого боку, система повинна визначити: які цілі ставить перед собою адміністрація щодо використання персоналу і які для цього необхідно створити умови.

Сучасна концепція менеджменту персоналу схиляється до пріоритетності передачі великого обсягу управлінських функцій безпосереднім керівникам того або іншого колективу. При цьому вони повинні отримувати професійну і методичну допомогу. Особлива увага приділяється функціональному розподілу праці у сфері менеджменту персоналу.

До важливих цілей менеджменту персоналу слід відносити такі:

- досягнення підвищених виробничих результатів;

- розвиток творчого підходу до роботи кожного працівника і активізація діяльності всього персоналу;
- скорочення та оптимізацію чисельності виробничих і управлінських працівників;
- організацію навчання і підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням його складу і особливостей роботи.

2.3. Методологія, закономірності та інструменти менеджменту персоналу

Обґрунтування методології менеджменту персоналу базується на діалектичному і системному підходах. Виходячи з цього методологію менеджменту персоналу необхідно розглядати як сукупність методів економічної (матеріальної), соціальної, політичної і духовної дії на персонал організації.

Економічні методи при використанні в процесі виробництва матеріальних благ впливають на персонал організації і забезпечують зростання продуктивності праці, поліпшення якості продукції, підвищення її конкурентоспроможності через такі регулятори, як заробітна плата, прибуток, дивіденди.

Соціальні методи пов'язані з відносинами між суспільством і особою, між соціальними групами. Ці методи також впливають на персонал завдяки принципу соціальної справедливості і спрямовані на встановлення відносин соціального партнерства між усіма суб'єктами суспільства.

Політичні методи використовуються для встановлення оптимальної організаційної структури і підвищення ефективності функціонування трудових ресурсів організації. Це досягається за допомогою системи функціонування органів державної влади, місцевого і суспільного самоврядування, а також владних і виборних структур організацій і установ.

Методологія менеджменту персоналу розкриває суть персоналу організації як об'єкта управління, процесу формування поведінки працівників під час спільної діяльності, що відповідає цілям і завданням, принципам і методам менеджменту персоналу.

Теоретичні і методологічні основи менеджменту персоналу

закладені в класичних працях учених та фахівців: А. А. Богданова, М. Вебера, Г. Ганта, А. К. Гастева, Ф. Л. Гілбрета, Л. Жданова, І. С. Каннегісера, К. Маркса, Г. Мюнстерберга, Р. Оуена, С. Г. Струміліна, Ф. Тейлора, А. Файоль, Г. Форда, Г. Емерсона та ін.

У своїх роботах вони розглядали проблеми створення системи наукових знань про закони раціональної організації праці, її вимірювання, винагороди, нормування і розвитку, а також механізму ефективного управління працею.

У зв'язку з появою нового напрямку в менеджменті – «школи людських відносин» – на початку ХХ століття було поставлено питання про виявлення і врахування людського чинника як основного елемента, що впливає на постійний розвиток і прибутковість організацій.

Сучасне виробництво – це динамічний процес, що супроводжується постійною зміною виробничих і соціальних технологій на основі вдосконалення організаційних систем, які обслуговують виробничий процес, ядром якого виступає людський чинник. Таким чином, проблема розвитку компетенції персоналу полягає у вдосконаленні професійних особистих якостей кожного працівника, а також організаційно-технологічних і соціальних компонент виробничого процесу.

Цій проблемі присвятили свої роботи вчені Н. А. Вітке, А. М. Гінзбург, Ф. П. Друкер, П. М. Керженцев, Г. Кунц, Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, А. Моріта, С. О'Доннел, Б. С. Раунтрі, Е. Ф. Розмирович, С. Д. Стрельбицький, М. П. Фоллет, Л. Якокка та ін.

Починаючи із середини ХХ століття за кордоном почали вирішуватися проблеми формування, врахування і використання «людського капіталу» та «людських ресурсів». Вчені Р. Акофф, І. Ансофф, Г. Беккер, У. Бреддік, Д. Грейсон, М. Крозьє, Р. Марр, М. Х. Меськон, К. О'Делл, Р. С. Сміт, Е. Флемхольц, Т. Шульц, Р. Дж. Еренберг та ін. створили такі концепції та активно сприяли їх реалізації на практиці.

Людський чинник визначає конкурентоспроможність й ефективність сучасної організації, а вкладення в людський капітал розглядаються сьогодні не як витрати, а як активи організації, які треба правильно використовувати.

Отже, ключовим чинником, що визначатиме ступінь використання

людських ресурсів у найближче десятиліття, буде допомога лінійному менеджменту в управлінні змінами і розвитком людських ресурсів, формуванні ефективних систем винагород персоналу, організації ефективного використання персоналу відповідно до цілей організації.

Із середини 80-х років ХХ століття приділялася увага розвитку теорії менеджменту персоналу. Проте розробка методології менеджменту персоналу в організаціях в умовах становлення ринкової економіки вимагає більш поглиблених досліджень у сфері категоріального та понятійного апарату, систематизації зв'язків, що формують управлінські організаційні структури та послідовності дій з включення об'єкта управління в загальну діяльність організації.

У межах структури ринкового простору, що склалася в українській економіці, менеджмент персоналу підприємницької організації має стати тим соціально-економічним інструментом, який може реально впливати на стабілізацію суспільства, посилення соціальних аспектів його розвитку, підвищення професійного рівня кадрів і зрештою дозволить досягти основної мети макроекономічного розвитку та економічного зростання.

Визначення ринкового попиту на трудові послуги і навички персоналу, що досягається відповідно до завдань організації із забезпечення конкурентоспроможності продукції (послуг), відбувається на основі процесу управління її персоналом – людськими ресурсами, що включає:

- допомогу організації в досягненні її цілей;
- ефективне використання наявного трудового потенціалу;
- забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
 - прагнення до якнайповнішої задоволеності працівників своєю роботою, до повного самовираження і самореалізації;
 - підтримку високої якості трудового життя, що робить бажаною роботу в даній організації;
 - зв'язок служби управління персоналом зі всіма працівниками;
 - допомога в забезпеченні сприятливого морального клімату;
 - управління рухом працівників до можливої вигоди осіб, груп, організацій і суспільства в цілому.

Проблема полягає в тому, щоб добитися якісного вдосконалення соціально-економічної та організаційно-технологічної структури виробництва, що дозволяє підвищувати конкурентоспроможність організації на ринку товарів і послуг.

Менеджмент персоналу організації ґрунтується на законах і закономірностях, пов'язаних з такими науками: теорія управління, менеджмент організацій, організація виробництва і праці, психологія, економіка праці, політика, етика, економічна кібернетика, трудове право, конфліктологія, статистика та ін.

Основними закономірностями, що є об'єктивною базою висування вимог до системи та технології менеджменту персоналу організації, слід вважати такі:

- відповідність системи менеджменту персоналу цілям, особливостям, стану і тенденціям розвитку виробничої системи;
- системне формування менеджменту персоналу;
- оптимальне поєднання централізації і децентралізації менеджменту персоналу;
- пропорційне поєднання комплексу підсистем і елементів системи персоналу;
- пропорційність виробництва та менеджменту;
- оптимальність чисельності працівників та системи менеджменту персоналу відносно до виробничої системи;
- зміна складу та змісту функцій управління відповідно до розвитку виробничої системи;
- мінімізація кількості рівнів та ланок менеджменту персоналу;
- ефективність системи менеджменту персоналу;
- єдність дій усіх закономірностей менеджменту персоналу, що забезпечить інтегровану результативність роботи системи менеджменту персоналу для досягнення рентабельності і прибутковості діяльності організації.

У системі менеджменту персоналу організації для її функціонування і здійснення ефективної діяльності використовуються різні інструменти, представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Інструменти вивчення, аналізу і створення системи менеджменту персоналу організації

Методи обстеження	Методи аналізу	Методи формування	Методи обґрунтування	Методи реалізації
Обстеження Інтерв'ювання Спостереження Моментні фотографії робочого часу	Анкетування Вивчення документів Проведення функціонально-вартісного аналізу Моделювання Оцінка економічної ефективності варіантів	Системний Економічний Декомпозицій Послідовних підстановок Порівняння Динамічний Структуризації та цілей	Системний Економічний Декомпозицій Послідовних підстановок Порівнянь Структурування і цілей Аналітичний Експертний Нормативний Параметричний Моделювання головних компонентів Балансовий Кореляційний Регресивний Матричний	Структуризації цілей Мозкових атак Коллективний Експертний Досвідний Морфологічний Аналогій Порівнянь Нормативно-аналітичний Навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників управління Матеріальне стимулювання Залучення спеціальних організацій

2.4. Основні підходи до менеджменту персоналу

Структури управління організацією у ХХ столітті розвивалися шляхом посилення ролі горизонтальних зв'язків та радикальних змін підходів до менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу цілеспрямовано впливає на людську складову організації, орієнтовану на приведення у відповідність можливостей персоналу і цілей, стратегій, умов розвитку організації.

У теорії і практиці менеджменту людською стороною організації використовуються такі основні підходи: економічний, органічний, гуманістичний, організаційно-культурний.

Економічний підхід розглядає організацію як набір механічних відносин, що діють за жорстко встановлених правил, надійно і передбачено. Реалізується переважно в рамках лінійних і лінійно-функціональних структур. Характерні риси цього підходу: забезпечення єдності керівництва; дотримання строгої управлінської вертикалі; досягнення балансу між владою і відповідальністю; забезпечення дисципліни відповідно до прийнятих в організації правил і процедур; досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою чітких завдань і постійного контролю з боку керівника за їх виконанням.

Таблиця 2.6

**Характеристика умов ефективності та особливих складнощів
в економічному підході**

Умови ефективності	Особливі складнощі
Чітке завдання для виконання	Складність адаптації до змінних умов
Середовище достатньо стабільне	Бюрократична надбудова – чітко задана ієрархічна управлінська структура, що ускладнює прийняття самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації
Виробництво одного і того ж продукту	Бюрократична надбудова – чітко задана ієрархічна управлінська структура, що ускладнює прийняття самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації
Виробництво одного й того ж продукту	Якщо інтереси працівників візьмуть верх над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться виключно до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін у схемі стимулювання досить для непередбачуваних наслідків)
Людина згодна бути частиною машини і поводить ся як заплановано	Дегуманізуючий вплив на працівників (використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним при низькокваліфікованій праці)

Таким чином, економічний підхід до менеджменту персоналу значною мірою підпорядковує людину ієрархії – настільки, що індивідуальні властивості особи нівелюються, стираються.

Економічний підхід поклав початок концепції використання трудових ресурсів.

Органічний підхід менеджменту персоналу ґрунтується на уявленні про організацію як про живу систему, що саморозвивається. Вона існує в навколишньому середовищі. У зв'язку з цим використовувалися, як мінімум, дві аналогії, що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність. Перша виходила з ототожнення організації з людською особою і ввела в науковий обіг такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть або відродження організації. Друга, узявши за зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку («організація як мозок, що переробляє інформацію»), дозволила поглянути на організацію як на збори частин, сполучених лініями управління, комунікації і контролю.

Таблиця 2.7

**Характеристика умов ефективності та особливих складнощів
у рамках органічного підходу**

Особливі складнощі	Умови ефективності
Неврахування соціальності організації як продукту поглядів, ідей, норм і вірувань	Підпорядкування цілей організації взаємодії з навколишнім середовищем
Перетворення людей на ресурс, який потрібно розвивати, на шкоду права особи на вибір	Поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей
Припущення про «функціональну єдність», коли всі органи працюють на благо організму в цілому	Погляд на організацію з точки зору взаємодії цілей, стратегії, структури та інших вимірювань
Припущення про те, що працівники повинні задовольняти всі свої потреби через організацію	Виділення підсистем організації
Небезпека власти в соціальний дарвінізм	Урахування природних можливостей в процесі інновації

Велика увага приділяється мотивації особи щодо виконання поставленої мети, та, відповідно, працівники часто розглядаються як ресурс, що необхідно розвивати. При цьому потреби вищих рівнів задовольняються за рахунок широкого залучення їх до управління, а це неможливо без розвитку горизонтальних зв'язків. Органічний підхід

прийнятніший для штабних і матричних структур, у яких працівники можуть виконувати різні ролі, починаючи з рядових виконавців до керівників програм і напрямів. У межах органічного підходу послідовно склалися концепція менеджменту персоналу і концепція управління людськими ресурсами. Саме органічний підхід визначив нову перспективу менеджменту персоналу, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за межі традиційних функцій організації праці і зарплати. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвивальною і спрямувала дії на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значущих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Подолання суперечностей, характерних для органічного підходу до менеджменту персоналу, дозволило сформулювати такі рекомендації, істотні з точки зору підвищення ефективності менеджменту персоналу.

1. Визнаючи помилки, що допускаються під час дії у складному середовищі, неминучими, необхідно заохочувати у працівників такі якості, як відвертість і рефлексивність.

2. Істотно заохочувати такі способи аналізу, які визнають можливість реалізації різних підходів до розв'язання проблем. При цьому необхідно ініціювати конструктивні конфлікти і дискусії між представниками різних точок зору. Це часто сприяє переосмисленню цілей організації і зміні способів їх досягнення.

3. Важливо уникати того, щоб структура діяльності безпосередньо визначала організаційну структуру. Цілі і завдання повинні не задаватися зверху, а з'являтися в процесі роботи. У планах зазначають скоріше обмеження, ніж те, що конкретно потрібно зробити.

4. Необхідно підбирати людей, створювати організаційні структури і підтримувати процеси, які сприяють реалізації цих принципів.

Гуманістичний підхід ґрунтується на формуванні цілісної організаційної культури, що розуміється як комплексне уявлення про цілі і цінності, властиві організації, про специфічні принципи поведінки співробітників і способи реагування на події і ситуації. Цей підхід припускає включення кожного працівника в систему етичних і естетичних норм, що діють у даній організації. Підпорядкування в ієрархії вельми жорстке, але специфічне – це система не тільки і не стільки

формально-бюрократичних вимог, скільки етично-естетичних і поведінкових.

Жорсткість відбору персоналу в організації, що керується гуманістичним підходом до менеджменту персоналу, диктується необхідністю того, щоб кожен новачок вписався саме в цю етичну систему координат організації. Успішність адаптації працівників у цьому випадку залежить від розвинених формальних і неформальних горизонтальних зв'язків.

Гуманістичний підхід почав розвиватися останнім часом. Він виходить з концепції управління людиною і з уявлення про організацію як культурний феномен. Гуманістичний підхід фокусується на власне людській стороні організації, про яку мало говорять інші підходи. З погляду даного параметра важливо, наскільки працівники організації інтегровані в існуючу систему цінностей (в якій мірі вони беззастережно сприймають її як «свою власну») і наскільки вони чутливі, гнучкі та готові до змін у ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя і діяльності. Також важливо, чи живе організація в цілому за одними і тими ж правилами і принципами прийняття рішення або ж у ній різні групи живуть за різними правилами і сповідають різні принципи. Співвідношення нормативних і ціннісних аспектів організаційної культури наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Співвідношення нормативного і ціннісного аспектів організаційної культури

Характеристика системи цінностей (ступінь їх вираженості)	Характеристика нормативної системи підприємства
Адаптивність. Консерватизм	Норми одні для всіх. Багато норм для різних груп або шарів
Сильна. Сильний	Політичний конфлікт. Сильна і адаптивна організаційна культура
Помірна. Помірний	Організаційна культура, придатна для однієї стратегії. Стратегічний конфлікт
Слабка. Слабкий	Організація на межі розпаду. Організація існує як набір автономних груп
Сильна. Слабкий	Організаційний конфлікт. Адаптивна організаційна культура
Слабка. Сильний	Сильна організаційна культура. Конфлікт «вакууму влади»

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності полягає в наступному.

Культурологічний погляд на організацію забезпечує менеджерів зв'язною системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити свій повсякденний досвід зрозумілим. Це дозволяє розглядати певні типи дій як нормальні, легітимні, передбачені і уникати, таким чином, проблем, детермінованих базисним неореалізмом.

Таблиця 2.9

Оцінка підходів менеджменту персоналу

Підхід	Метафора	Концепція менеджменту персоналу	Основні завдання менеджменту персоналу
Економічний	Механізм	Використання людських ресурсів	Відбір здібних працівників, стимулювання, нормування праці
Органічний	Особа	Менеджмент персоналу	Вивчення специфіки потреб, розробка різних програм, орієнтованих на різні рівні і види потреб: фізіологічні, безпеки, у спілкуванні, в отриманні професійного визнання, у самореалізації Навчання персоналу з метою як спеціалізації, так і універсалізації, створення умов для максимальної самоорганізації Адаптація, розвиток культури організації – завдання цінностей, формування правил і норм, символів
	Мозок	Управління людськими ресурсами	Навчання персоналу з метою як спеціалізації, так і універсалізації, створення умов для максимальної самоорганізації
Гуманістичний	Культура	Управління людиною	Адаптація, розвиток культури організації, цінностей, формування прав і норм, символізування

ТЕМА 3. ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Принципи системи менеджменту персоналу

Система менеджменту персоналу повинна ґрунтуватися на певних важливих принципах, які відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів та закономірностей. Вони мають відповідати вимогам системності, комплектності та іншим науковим підходам до управління.

Під *принципом системи менеджменту персоналу* розуміють важливі правила, положення та норми управління, які забезпечують нормальне її функціонування.

Принципи системи менеджменту персоналу об'єктивні та постійні незалежно від організаційно-технічних умов діяльності організації.

Розрізняють три групи принципів системи менеджменту персоналу: перша – характеризує вимоги до формування системи; друга – визначає напрями розвитку діючої системи; третя – загальні принципи менеджменту персоналу (табл. 3.1, 3.2).

Великі західні фірми для того, щоб вижити і досягти успіху, мають свої основні принципи, які ґрунтуються на переконаннях і якими керуються менеджери у своєму бізнесі. Кожен менеджер враховує ці принципи, приймаючи рішення і здійснюючи дії. Так, основними принципами роботи з персоналом компанії ІВМ є:

1. Повага до особистості (індивідууму), що передбачає: повагу до кожного працівника компанії; допомога їм повністю розкрити свій потенціал, а також найкраще використати здібності кожного; оплата по заслугах; здійснення двостороннього зв'язку між менеджером і працівником; уміння чемно вислуховувати і справедливо та неупереджено розбирати всі конфліктні ситуації.

2. Обслуговування клієнтів, що передбачає: надання їм найкращих сервісу, товарів та послуг, які дають вигоду тільки в тій мірі, в якій вони служать клієнту і задовольняють його потреби; знання потреб клієнтів і передбачення їх потреби в майбутньому; післяпродажне обслуговування складних пристроїв.

Принципи системи менеджменту персоналу

Принципи, які характеризують вимоги до формування системи	Принципи, які визначають напрями розвитку діючої системи	Загальні принципи менеджменту персоналу
<p>Відповідність та обумовлення функцій менеджменту персоналу цілям основного виробництва</p> <p>Первинність функцій менеджменту персоналу</p> <p>Оптимальність співвідношення управлінських функцій та їх орієнтації</p> <p>Економічність, яка забезпечує зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що виробляється</p> <p>Прогресивність та перспективність системи</p> <p>Науковість та оптимальність</p> <p>Оперативність та автоматичність</p> <p>Різномасштабність управління відповідно до горизонтальних та вертикальних рівнів</p> <p>Стійкість та зручність системи</p>	<p>Концентрація та спеціалізація управлінських працівників</p> <p>Поєднання лінійного, функціонального та програмно-цільового управління</p> <p>Гнучкість та наступність управління на всіх рівнях</p> <p>Безперервність та паралельність виконання управлінських функцій і рішень</p> <p>Ритмічність, прямопорочність та регулярність повторення функцій управління в певних обсягах робіт</p> <p>Взаємозв'язок між підрозділами різних ланок</p> <p>Контроль виконання управлінських рішень</p>	<p>Демократичний централізм</p> <p>Єдність розпорядливості першого керівника</p> <p>Поєднання одноособовості та колегіальності</p> <p>Ефективність підбирання та раціонального розставлення працівників</p> <p>Справедливість оплати праці та мотивації, як за особисті, так і колективні досягнення</p> <p>Уміле просування працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів та потреб організації</p> <p>Швидке та ефективне вирішення особистих потреб та проблем працівників</p>

**Принципи які визначають напрями розвитку
системи менеджменту персоналу**

Найменування принципів	Способи здійснення принципів
Концентрація	Концентрація зусиль працівників: окремих підрозділів системи менеджменту персоналу для вирішення основних завдань; однорідних функцій в одному підрозділі системи менеджменту персоналу з метою дублювання.
Спеціалізація	Розподіл праці між керівниками, фахівцями в системі менеджменту персоналу. Утворення спеціальних підрозділів для виконання однорідних функцій
Паралельність	Одночасне виконання окремих управлінських рішень, що забезпечує оперативність системи менеджменту персоналу
Гнучкість (адаптивність)	Пристосування системи менеджменту персоналу при зміні цілей об'єкта управління та умов його роботи
Наступність	Проведення робіт з удосконалення системи менеджменту персоналу
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи менеджменту персоналу
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт в рівні проміжки часу та регулярність повторення функцій менеджменту персоналу
Прямопоточність	Упорядженість та цілеспрямованість інформації для вироблення рішень

3. Прагнення до досконалості в усьому, чим займається компанія, передбачаючи забезпечення високої якості, якнайкраще виконання завдань у кожній сфері бізнесу з використанням здібностей працівників. Ніщо не має бути втрачено в наших пошуках вищої якості. Для цього, наприклад, компанія повинна: бути лідером у нових розробках, усвідомлювати досягнення інших і отримувати максимально свіжу інформацію про конкурентів, виробляти якісну продукцію за максимально можливою низькою ціною.

4. Менеджери повинні керувати ефективно, оскільки успіх залежить від інтелігентності та агресивності управління, щоб кожен індивідуум в організації став активним її партнером.

Для того щоб досягти найкращих результатів, менеджери у своїй роботі повинні використовувати ефективні методи керівництва та принципи, які мотивували б працівників виконувати свою роботу якнайкраще (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Загальні принципи, які мотивують працівників виконувати свою роботу якнайкраще

Найменування принципу	Зміст принципу
1	2
Ефективність та прогресивність	Передбачає найбільш ефективну й економічну організацію системи менеджменту персоналу, зниження частки витрат на цю систему в загальних витратах на одиницю продукції та підвищення ефективності виробництва. Якщо після вдосконалення системи менеджменту персоналу збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом від виробничої діяльності. Відповідність системи менеджменту персоналу передовим зарубіжним і вітчизняним аналогам
Перспективність. При формуванні системи менеджменту персоналу слід враховувати перспективи розвитку організації	Комплексність. При формуванні системи менеджменту персоналу необхідно враховувати всі чинники, що впливають на неї (зв'язки з вищими органами, договірні зв'язки, стан об'єкта управління і т. ін.) та охоплювати всі сфери роботи з персоналом
Перспективність. При формуванні системи менеджменту персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації Оперативність	Комплексність. При формуванні системи менеджменту персоналу необхідно враховувати всі чинники, що впливають на неї та охоплювати всі сфери роботи з персоналом Своєчасне прийняття рішень з аналізу та вдосконалення системи менеджменту персоналу, що попереджають або оперативно усувають відхилення. Оптимальність. Багатоваріантне опрацювання пропозицій щодо формування системи менеджменту персоналу та вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов виробництва
Науковість	Розробка заходів щодо формування системи менеджменту персоналу має ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі менеджменту та з урахуванням зміни законів розвитку виробництва в ринкових умовах

Продовження таблиці 3.3

1	2
Ієрархічність	У будь-яких вертикальних розрізах системи менеджменту персоналу необхідно забезпечувати ієрархічну взаємодію між ланками управління (структурними підрозділами або окремими керівниками), принциповою характеристикою якого є несиметрична передача інформації «вниз» і «вгору» у системі управління
Узгодженість та автономність. Взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи менеджменту персоналу по горизонталі мають бути в цілому узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані в часі	У будь-яких горизонтальних та вертикальних розрізах системи менеджменту персоналу повинна забезпечуватися раціональна автономність структурних підрозділів або окремих керівників
Плановість та стійкість	Початком усієї роботи є встановлення на тривалий період напрямів, темпів і пропорцій розвитку виробництва, пов'язаних з цим змін у структурі персоналу. Для забезпечення сталого функціонування системи менеджменту персоналу необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори»
Підбір та розстановка кадрів, стимулювання	Для забезпечення ефективного функціонування організації в ній має бути розроблена система підбору, набору і розстановки кадрів; форми розвитку, навчання, переміщення та просування працівників відповідно до результатів їх праці, кваліфікації, інтересів та потреб організації
Ефективна зайнятість	Пов'язана з потребами бізнесу та рівнем продуктивності праці і кваліфікацією. Індивідуальні проблеми розв'язуються швидко, справедливо й ефективно

Принципи організації роботи з персоналом

Найменування принципу	Зміст принципу
Ротація	Оптимальне переміщення працівників, спрямоване на забезпечення функціонування виробництва.
Концентрація	Розглядається у двох напрямках: як концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи менеджменту персоналу на вирішення основних завдань, або як концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи менеджменту персоналу, що усуває дублювання
Спеціалізація	Поділ праці в системі менеджменту персоналу та формування окремих підрозділів, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій
Паралельність	Передбачає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність менеджменту персоналу
Адаптивність (гнучкість)	Означає пристосовуваність системи менеджменту персоналу до мінливих цілей об'єкта управління та умов його роботи
Наступність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи менеджменту персоналу на різних її рівнях і різними спеціалістами, стандартне їх оформлення
Безперервність	Відсутність перерв у роботі працівників системи менеджменту персоналу або підрозділу, зменшення часу проходження документів, простоїв технічних засобів управління і т. ін.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт у різні проміжки часу і регулярність повторення функцій менеджменту персоналу
Технологічна єдність	Система менеджменту персоналу повинна володіти концептуальною єдністю, містити єдину доступну термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників має будуватися на єдиних етапах, фазах, функціях для різних за економічним змістом процесів менеджменту персоналу
Комфортність	Система менеджменту персоналу має забезпечити максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень
Колегіальність в управлінні	Професіонали-менеджери працюють у тісному контакті один із одним і пов'язані узами співробітництва та взаємозалежності, утворюючи управлінський штаб

3.2. Методи системи менеджменту персоналу

Методи менеджменту персоналу – це способи впливу на колективи та окремих працівників організації з метою здійснення координації їх роботи та стратегічних і тактичних цілей системи управління.

Відомо три групи важливих методів менеджменту персоналу організації: економічні, адміністративно-правові та соціально-психологічні. Вони відрізняються різними способами впливу на людей. Найчастіше доповнюють один одного.

Економічні методи ґрунтуються на правильному використанні економічних законів виробництва та виступають в якості різних способів впливу керівників на персонал для досягнення поставлених цілей. Ці методи забезпечують кінцевий результат у вигляді високої якості продукції та прибутку. При недостатньому їх використанні, ігноруванні або нехтуванні ними можна чекати низьких або негативних результатів (збитки, затоварення, неплатежі, страйки, банкрутство).

В економічних методах менеджменту персоналу використовуються:

- техніко-економічний аналіз;
- техніко-економічне обґрунтування;
- прогнозування і планування;
- розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів;
- визначення основної і додаткової потреби в кадрах, джерел її забезпечення;
- економічне стимулювання і мотивація праці;
- оплата праці;
- встановлення економічних норм та нормативів;
- фінансування;
- капіталовкладення;
- кредитування;
- оподаткування;
- розробка та застосування матеріальних санкцій;
- ціноутворення;
- участь у прибутках і капіталі;
- інвестування;
- страхування.

В умовах ринкової системи господарювання та складної взаємодії цін, прибутків, попиту та пропозиції посилюється роль економічних методів менеджменту персоналу. Вони є важливою умовою створення цілісної, ефективної і гнучкої системи управління і механізмів мобілізації трудового колективу на досягнення істотних кінцевих результатів діяльності організації.

Ефективність економічних методів менеджменту визначається: формою власності та веденням господарської діяльності; принципами господарського розрахунку; системою матеріальної винагороди; ринком робочої сили; ринковим ціноутворенням; податковою системою; структурою кредитування та ін. Найбільш поширеними формами прямого економічного впливу на персонал є: комерційний розрахунок, матеріальне стимулювання та участь у прибутках через придбання цінних паперів (акцій, облігацій) організації.

Комерційний розрахунок є методом, що стимулює персонал в цілому на: порівняння витрат на виробництво продукції з результатами господарської діяльності (обсяг продажів, виручка), повне відшкодування витрат на виробництво за рахунок отриманих доходів, економне витрачання ресурсів і матеріальну зацікавленість співробітників у результатах праці. Основними інструментами господарського розрахунку є: самостійність підрозділу, самоокупність, самофінансування, економічні нормативи, фонди економічного стимулювання оплати праці.

Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг. Заробітна плата є частиною валового внутрішнього продукту, яка відображається в собівартості продукції і розподіляється в ринковій економіці між окремими працівниками виходячи з кількості і якості витраченої праці, а також попиту та пропозицій на товарну продукцію. У ринкових відносинах заробітна плата виражає головний та безпосередній інтерес найманих працівників, роботодавців і держави в цілому. Знаходження взаємовигідного механізму реалізації та дотримання інтересів цього тристороннього партнерства є однією із головних умов розвитку виробництва і становить функцію управління працею та заробітною платою.

Адміністративно-правові методи менеджменту персоналу ґрунтуються на організаційно-розпорядчих впливах керівників на процес виробництва та управління. Вони сприяють використанню встановлених організаційних зв'язків, правових положень та норм (наприклад, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про порядок проведення атестації чи звільнення працівників та ін.) У вигляді впливу використовується організаційне регламентування, організаційне нормування та організаційно-методичне інструктування (правила, норми, нормативи, методики, посадові інструкції, рекомендації, накази, розпорядження, санкції і різні заохочення). Адміністративно-правові методи мають прямий характер впливу, оскільки будь-який регламент або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Вони орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку прагнення людини працювати в певній організації.

Адміністративно-правові методи є способами здійснення управлінських впливів на персонал, основанийими на владних відносинах, дисципліні та системі адміністративно-правових стягнень.

Розрізняють п'ять основних способів адміністративно-правового впливу: організаційний і розпорядчий вплив, дисциплінарна відповідальність і стягнення, матеріальна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність і стягнення.

Організаційний вплив заснований на дії затверджених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу. До них належать: статут організації, організаційна структура і штатний розклад, положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку. Ці документи можуть бути оформлені у вигляді стандартів підприємства і вводяться в дію обов'язково наказом керівника організації. Практична реалізація організаційного впливу багато в чому визначається рівнем ділової культури організації, бажанням співробітників працювати за правилами, запропонованими адміністрацією.

Розпорядчий вплив спрямований на досягнення поставлених цілей управління, дотримання вимог внутрішніх нормативних документів та підтримання заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання. До числа розпорядчих

впливів відносять: накази, розпорядження, вказівки, інструкції, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання.

Наказ є найбільш категоричною формою розпорядчого впливу і зобов'язує підлеглих точно виконувати прийняті рішення у встановлені терміни. Невиконання наказу тягне за собою відповідні санкції з боку керівництва. Накази видаються від імені керівника організації.

Розпорядження, на відміну від наказу, не охоплює всіх функцій організації, воно обов'язкове для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження видаються зазвичай від імені заступників керівника організації за напрямками.

Вказівки та інструкції є локальним видом розпорядчого впливу, мають на меті оперативне регулювання управлінського процесу і спрямовані на обмежену кількість співробітників.

Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, основані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Дисциплінарна відповідальність і стягнення можуть бути різних видів. Дисципліна – це обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеним згідно з Трудовим кодексом, іншими законами, колективним договором, угодами, трудовим договором і локальними нормативними актами організації.

Роботодавець зобов'язаний створювати умови, необхідні для дотримання працівниками дисципліни праці. Трудовий розпорядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку. За вчинення дисциплінарного проступку, тобто невиконання або неналежного виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків, роботодавець має право застосувати такі дисциплінарні стягнення: зауваження, догана, звільнення з відповідних підстав. Правомірність, обґрунтованість та доцільність застосування заходів дисциплінарного впливу забезпечуються дотриманням законодавчих вимог.

Дисциплінарна відповідальність застосовується лише за фактом вчинення дисциплінарного проступку згідно з переліком дисциплінарних стягнень, який є вичерпним і не підлягає розширеному тлумаченню.

Дисциплінарне стягнення оголошується в наказі, доводиться до

відома працівника під розписку в триденний термін і в необхідних випадках доводиться до відома всього персоналу організації.

Дія дисциплінарного стягнення припиняється після закінчення року з дня його накладення, якщо працівник не був підданий за цей час новому стягненню, а також може бути знята достроково при позитивній поведінці співробітника.

Дисциплінарні стягнення накладаються керівником організації, а також посадовими особами організації, яким в установленому законом порядку делеговані відповідні права.

Матеріальна відповідальність сторони трудового договору настає за шкоду, заподіяну нею іншій стороні цього договору в результаті її винної протиправної поведінки, дії чи бездіяльності, якщо інше не передбачено Кодексом та іншими законами.

Роботодавець зобов'язаний відшкодувати працівнику неотриманий ним заробіток в усіх випадках незаконного позбавлення його можливості працювати.

При порушенні роботодавцем встановленого терміну виплати заробітної плати, оплати відпустки, виплат при звільненні та інших виплат, належних працівникові, роботодавець зобов'язаний виплатити їх з грошовою компенсацією. Розмір компенсації встановлений не нижче за 1/300 величини діючої в цей час ставки рефінансування Центрального банку України від невиконаних у строк сум, за кожен день затримки, починаючи з наступного дня після встановленого строку виплати по день практичного розрахунку включно.

Працівник зобов'язаний відшкодувати роботодавцю заподіяну йому пряму дійсну шкоду, в розуміння якої не входять недоотримані доходи (упущена вигода). Під прямою дійсною шкодою розуміється реальне зменшення наявного майна роботодавця або погіршення стану вказаного майна. Працівник несе матеріальну відповідальність як за пряму дійсну шкоду, завдану роботодавцю, так і за збиток, що виникає у роботодавця в результаті відшкодування ним іншим особам збитків, завданих з вини працівника.

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських впливів на персонал, що базуються на використанні закономірностей психології та соціології. Широко використовуються: соціологічні прийоми і способи розробки соціальних нормативів

і критеріїв, анкетування, інтерв'ювання, спостереження та аналіз; психологічне планування досягнення конкретних цілей та результатів організації. Об'єкт впливу цих методів – групи людей і окремі особи.

За масштабом і способами впливу ці методи включають дві основні групи: *соціологічні методи*, спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі виробництва (зовнішній світ людини); *психологічні*, які впливають на особистість конкретної людини (внутрішній світ людини).

Сучасна концепція менеджменту висуває як пріоритети: збереження, кооперацію, якість, партнерство, інтеграцію. У центрі стратегічної концепції управління персоналом знаходиться людина як найвища цінність для організації. Такий складний організм, яким є персонал сучасної організації, не може розглядатися з позицій змісту тільки його формальної структури і розкладання її на окремі частини. Поряд зі структурним підходом, що відображує статичку персоналу, переважаюче значення має поведінковий підхід, який розглядає конкретну особистість, систему відносин між людьми, їх компетентність, здібності, мотивацію до праці і досягнення поставлених цілей.

Причинами, що спонукають людей об'єднуватися в організації і взаємодіяти в їх формальних рамках, є фізичні та біологічні обмеження, властиві кожній окремій особистості, та цілі, досягнення яких вимагає колективних зусиль. Об'єднуючи свої зусилля, співробітники доповнюють один одного і впливають тим самим на поведінку організації в цілому з метою підвищення її ефективності.

Головна роль у розгляді життєдіяльності персоналу в структурі організації належить науці – менеджменту персоналу. Комплексне розв'язання проблем організації вимагає враховувати, що до її складу входять об'єкти двоякої природи: чинники, що визначають соціально-психологічну структуру організації (персонал із сукупністю індивідуальних здібностей, інтересів, мотивів поведінки, неформальних відносин і т. ін.); чинники виробничої структури (предмети і знаряддя праці, технологічні нормативи і т. ін.). Цільовим завданням теорії менеджменту персоналу є вивчення впливу індивідуальної та групової поведінки на функціонування організації.

Психологія вивчає і прогнозує поведінку індивіда, можливості зміни поведінки особистості, виявляє умови, що заважають або сприяють

раціональним діям або вчинкам людей. Сучасна психологія робить акцент на прийоми сприйняття, навчання і тренування, виявлення потреб і розробку мотиваційних методів, оцінку ступеня задоволеності роботою, психологічні аспекти процесів прийняття рішень.

Дослідження в галузі соціології розширюють уявлення про персонал як соціальну систему, де індивіди виконують свої ролі і вступають у певні взаємини. Істотним є вивчення групової поведінки, актуальними стають соціологічні висновки та рекомендації стосовно групової динаміки, процесів самореалізації, комунікацій, статусу та влади. Питання причинно-наслідкових зв'язків у груповій діяльності персоналу вивчає соціальна психологія. Для оцінки ефективності групової діяльності надзвичайно важливим є аналіз змін позицій людей, форм комунікацій, шляхів задоволення індивідуальних потреб через групову діяльність.

Вклад антропології в психологію управління полягає у вивченні функції культури суспільства як соціальної пам'яті минулого, що лежить в основі відмінностей фундаментальних цінностей, поглядів і норм поведінки людей, які пов'язані груповою діяльністю.

Економічні науки дають можливість формувати цілі і стратегію персоналу, обґрунтовувати методи економічного стимулювання, будувати і реалізовувати структури винагороди. Юридичні науки дають уявлення про систему соціальних норм і різних аспектів правового регулювання трудових відносин. У процедурах управління ключову роль відіграють регламенти – внутрішні правила взаємодії, що регулюють на правовій основі групову та індивідуальну діяльність.

Менеджмент персоналу ґрунтується на інформаційній основі взаємодії індивідів і груп. Пов'язати разом усі процеси функціонування персоналу дозволяють інформаційні системи, основані на законах, методах, способах і технічних засобах інформатики.

Менеджмент персоналу здійснюється через взаємодію людей, і керівникові у своїй діяльності необхідно враховувати закони динаміки психологічних процесів, міжособистісних відносин, групової поведінки.

Закон невизначеності відгуку (закон залежності сприйняття людьми зовнішніх впливів від відмінностей їх психологічних структур) встановлює, що різні люди і навіть одна людина в різний час можуть

по-різному реагувати на однакові впливи. Це призводить до нерозуміння потреб, очікувань, особливостей сприйняття індивіда в тій чи іншій конкретній діловій ситуації. Як результат – використовуються моделі взаємодії, неадекватні ні особливостям психологічних структур узагалі, ані психологічному стану кожного з партнерів по взаємодії в конкретний момент зокрема.

Закон неадекватності відображення людини людиною полягає в тому, що жодна людина не може досягнути іншу людину з такою мірою ймовірності, яка була б достатньою для прийняття серйозних рішень щодо даної людини. Цей закон враховує безперервну мінливість природи і сутності людини відповідно до закону вікової асинхронності. Будь-яка, навіть доросла людина визначеного календарного віку в різні моменти життя може перебувати на різних рівнях фізіологічного, інтелектуального, емоційного, соціального, мотиваційно-вольового рішення. Крім того, свідомо чи інтуїтивно людина намагається захиститися від спроб зрозуміти її особливості, щоб уникнути небезпеки потрапити під вплив людини, схильної до маніпулювання людьми. У результаті, користуючись різними захисними прийомами, людина демонструє себе такою, якою вона хотіла б, щоб її бачили інші.

Пізнанню реального психологічного портрета особистості сприяють принципи:

- універсальної талановитості (немає людей нездібних, є люди, зайняті не своєю справою);
- розвитку (здібності розвиваються в результаті зміни умов життя особистості й інтелектуально-психологічних тренувань);
- невичерпності (жодна оцінка людини за її життя не може вважатися остаточною).

Закон неадекватності самооцінки свідчить, що психіка людини являє собою органічну єдність двох складових: усвідомленого логічно-розумового і неусвідомленого емоційно-чуттєвого інтуїтивного, становлячи начебто видиму (надводну) і приховану (підводну) частини айсберга.

Закон розщеплення сенсу управлінської інформації враховує об'єктивну тенденцію до зміни сенсу директивної та іншої інформації в процес її руху по ієрархічній драбиною управління. Це пояснюється як алегоричними можливостями використовуваної «канцелярської»

мови, що призводить до виникнення відмінностей у тлумаченні інформації, так і відмінностями в освіті, інтелектуальному розвитку, психічному стані учасників передачі та аналізу інформації. Зміни смислу інформації прямо пропорційні протяжності (кількості учасників) інформаційного каналу.

Закон самозбереження стверджує, що провідним мотивом соціальної поведінки особистості в управлінській діяльності є збереження її особистого соціального статусу, її особистої спроможності, почуття власної гідності. Закон компенсації свідчить, що при високому рівні стимуляції до праці і високих вимогах організаційного оточення до людини недостатність будь-яких здібностей для успішної конкретної діяльності компенсується іншими здібностями чи навичками. Такий компенсаторний механізм часто спрацьовує несвідомо, людина набуває особистого досвіду в ході проб і помилок. Проте слід мати на увазі, що за досить високого рівня складності управлінської діяльності цей закон практично не застосовується.

Інші закономірності (наприклад, закон Паркінсона, принципи Пітера, закони Мерфі) розширюють і доповнюють викладені закони.

Визнаючи той факт, що основні положення сучасної психології управління були обґрунтовані західними школами психології, необхідно відзначити внесок російської науки в цю найважливішу сферу людських відносин. Так, до цієї психології належать чотири головні теорії особистості:

- теорія відносин – А. Ф. Лазурський (1874–1917), В. Н. Мясіщев (1892–1973);
- теорія діяльності – Л. С. Виготський (1896–1934), А. Н. Леонтьєв (1903–1979);
- теорія спілкування – Б. Ф. Ломов (1927–1989), А. А. Бодальов, К. А. Абульханова-Славська;
- теорія установки – Д. Н. Узнадзе (1886–1950), А. С. Прангішвілі.

Загальноновизнаними є теорія поведінкової школи І. П. Павлова та розробки деяких інших радянських і російських учених.

Практична психологія управління представлена широким спектром методів дослідження, у тому числі:

- обсерваційними (спостереження і самоспостереження);
- експериментами (лабораторні, природні і формуючі);

- праксимічними (аналіз процесу та результатів трудової діяльності, хронометр, циклографія трудових дій, професіографія); біографічними (аналіз подій, фактів, дат життєвого шляху);
- психодіагностикою (бесіди, тести, опитування, інтерв'ю, соціометрія, експертні оцінки).

Психодіагностика – це галузь психології, яка розробляє методи виявлення індивідуальних особливостей і перспектив розвитку особистості, – наука і прак-тика постановки психологічного діагнозу з метою розв'язання психологічних проблем.

Соціологічні методи дозволяють оцінити місце і призначення працівників у колективі, виявити неформальних лідерів і забезпечити їм підтримку, використовувати мотивацію персоналу для досягнення кінцевого результату праці, забезпечити ефективні комунікації і запобігання міжособистісних конфліктів. До цих методів управління належать: соціальне планування, соціологічні дослідження, оцінка особистісних якостей, мораль, партнерство, змагання, управління конфліктними ситуаціями.

Соціальне планування дозволяє сформувати соціальні цілі та критерії, розробити соціальні нормативи (рівень життя, оплата праці, умови праці тощо) і планові показники, сприяє досягненню кінцевих соціальних результатів: збільшенню тривалості життя, зниженню рівня захворюваності, зростанню рівня освіти і кваліфікації співробітників, скороченню виробничого травматизму і т. ін. Плани соціального розвитку колективу раніше широко використовувалися в діяльності будь-яких підприємств СРСР, нині актуальні для великих закордонних компаній і заслуговують відродження в практиці.

Соціологічні дослідження служать інструментом в роботі з персоналом і забезпечують фахівців з менеджменту персоналу необхідними даними, що дозволяють приймати обґрунтовані рішення при підборі, оцінці, розстановці, адаптації та навчанні персоналу.

Сучасні методи соціологічних досліджень дуже різноманітні і можуть включати в себе: анкетування, інтерв'ювання, соціометричні спостереження, співбесіди і т. ін.

Особистісні якості визначають внутрішній світ співробітника, який достатньо стабільно відбивається в процесі трудової діяльності і є невід'ємною частиною соціології особи. Ці якості прийнято ділити

на ділові (організаційні), які визначають результативність вирішення конкретних завдань і виконання ролевих функцій, і моральні, що відображають особисті моральні якості співробітника.

Мораль є особливою формою суспільної свідомості, яка регулює дії і поведінку людини в соціальному середовищі за допомогою моральних норм і правил. Питання корпоративної моралі знаходять відображення у філософії організації.

Партнерство забезпечує різноманітні форми взаємовідносин у колективі. На відміну від формальних зв'язків співпідпорядкованості, які визначають взаємозалежність працівників, у партнерстві всі виступають рівноправними членами групи. Розрізняють такі форми партнерства: ділові, дружні, захоплені та ін. Партнерські відносини будуються на основі взаємоприйнятних питань переконання, наслідування, прохань, порад, похвали. Ділові відносини, що будуються у формі дружнього партнерства і спільних захоплень, завжди сприяють створенню доброго соціально-психологічного клімату в колективі. Змагання виявляється в прагненні людей до успіху, першості, досягнень і самоутвердження. Принципи змагання знайшли відображення у сучасних теоріях «Y» і «Z» мотивації персоналу.

Психологія управління вивчає поведінку людини в процесі суспільного виробництва. Тому слід широко використовувати психологічні методи менеджменту, які відіграють важливу роль у роботі з персоналом, спрямовані на конкретну особистість і, як правило, індивідуальні. Головною особливістю цих методів є те, що вони спрямовані на внутрішній світ людини, її особистість, інтелект, почуття, поведінку і дозволяють зосередити внутрішній потенціал працівника на вирішенні конкретних виробничих завдань.

Психологічне планування є новим напрямом у роботі з персоналом з формування ефективного психологічного стану колективу. Воно включає в себе: постановку цілей розвитку і розробку критеріїв ефективності виробничої діяльності, обґрунтування психологічних нормативів, створення методів планування соціально-психологічного клімату і досягнення кінцевих результатів.

Результатами психологічного планування є:

- формування підрозділів (груп) з урахуванням психологічної сумісності співробітників;

- створення комфортного соціально-психологічного клімату в колективі;
- формування особистої мотивації працівників виходячи з філософії організації;
- мінімізація міжособистісних конфліктів;
- розробка моделей професійного просування працівників на основі психологічної орієнтації;
- зростання інтелектуальних здібностей і рівня кваліфікації персоналу;
- формування організаційної культури на основі норм поведінки і образів «ефективних» працівників.

Способи психологічного впливу є найважливішими складовими психологічних методів менеджменту персоналу. Вони узагальнюють необхідні і дозволені законодавчо прийоми психологічного впливу на персонал для координації дій працівників у процесі спільної виробничої діяльності.

До психологічних впливів належать: навіювання, переконання, наслідування, залучення, спонування, примус, осудження, вимога, заборона, осуд, командування, обман очікувань, натяк, комплімент, похвала, прохання, порада та ін.

Навіювання являє собою цілеспрямований психологічний вплив на особистість підлеглого з боку керівника за допомогою звернення до групових очікувань і мотивів спонуки до праці.

Переконання ґрунтується на аргументованій і логічній дії на психіку співробітника для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів, усунення конфліктів у колективі.

Наслідування є способом впливу на окремого співробітника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або іншого лідера, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Залучення є психологічним прийомом, за допомогою якого співробітники стають співучасниками трудового або суспільного процесу (прийняття узгоджених рішень, змагання тощо).

Спонування являє собою позитивну форму морального впливу на співробітника, підвищує соціальну значущість співробітника в колективі, коли підкреслюються позитивні якості співробітника, його досвід і кваліфікація, мотивація до успішного виконання дорученої роботи.

Примус – це крайня форма психологічного впливу за відсутності результатів інших форм впливу, коли працівника примушують виконувати певну роботу проти його волі і бажання.

Засудження є прийомом психологічного впливу на працівника, який допускає великі відхилення від моральних норм колективу.

3.3. Механізми, критерії та основні напрями менеджменту персоналу

Менеджмент персоналу – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей. Менеджмент персоналу здійснюється через певний механізм, який складається з елементів управління.

До елементів управління належать: об'єкти і суб'єкти управління, його структура, методи і процедури управління.

Об'єкт управління – це елемент, на який спрямований менеджмент персоналу (окремі працівники чи колективи).

Суб'єктом управління є менеджер або працівник апарату управління, який безпосередньо розробляє та реалізує рішення.

Структура менеджменту персоналу – це сукупність підрозділів, які безпосередньо займаються роботою з персоналом, і їх якісні та кількісні взаємозв'язки.

Методи управління – це способи впливу на персонал.

Процедури менеджменту персоналу – це певні формально узаконені прийоми впливу суб'єкта на об'єкт управління, або навпаки. Методи і процедури менеджменту персоналу покликані забезпечити реалізацію управлінських рішень.

Сукупність процесів, що здійснюються в межах механізму менеджменту персоналу, є системою менеджменту персоналу.

Управління кадрами – багатогранний і винятково складний процес, що становить комплексну систему.

Система менеджменту персоналу – це комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, різних видів, форм і методів роботи, а також відповідного механізму управління, спрямованого на

забезпечення постійного підвищення ефективності виробництва, продуктивності праці і якості роботи. Тому механізм менеджменту персоналу ґрунтується на інтеграції функцій управління працею, кадрами і соціальним розвитком. Організаційною основою механізму менеджменту персоналу є кадрова служба, що здійснює комплекс названих функцій управління. Вживання й ефективність діяльності організацій залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу і керівництва. Механізм менеджменту персоналу виробництва включає також різні державні та громадські формування.

Під *критерієм* розуміються ознаки, на підставі яких проводиться визначення, класифікація та оцінка менеджменту персоналу. Ефективна система менеджменту персоналу повинна задовольняти таким критеріям:

- орієнтація на стратегію;
- комплексність (наявність усіх ключових HR-функцій: оцінки, професійного розвитку, стимулювання, просування);
- узгодженість (передбачає взаємну координацію перелічених функцій);
- технологічність (наявність чітко прописаних моделей і процедур роботи);
- гнучкість (можливість оперативної переорієнтації на нові стратегічні завдання);
- активна залученість лінійного менеджменту;
- налагодженість системи планування кар'єри і заміщень;
- оптимальність системи розвитку;
- чіткість системи внутрішніх комунікацій.

Орієнтація на стратегію дозволяє: аналізувати стратегічні завдання, що стоять перед організацією; виділити організаційні чинники успіху, необхідні для успішного виконання кожного з них; побудувати модель корпоративних компетенцій – стандартів ділової поведінки персоналу, що сприяють реалізації стратегії. Наприклад, стратегічні цілі великої західної компанії такі: побудувати економічно рентабельний фінансовий супермаркет; зайняти і утримувати лідируючу позицію на українському фінансовому ринку; стати провідником західних інвестицій в українську економіку.

Чинниками успіху в досягненні цих цілей стають: створення

інтегрованого фронт-офісу; оптимізація моделі обслуговування клієнтів; розробка конкурентоспроможних фінансових пакетів та оперативне реагування на перспективні потреби ринку; завоювання довіри західних інвесторів; формування позитивного образу компанії на ринку.

Корпоративні компетенції, які виявляться затребуваними в даному випадку: перспективне мислення, орієнтація на клієнта, націленість на результат.

Другий приклад. Провідна українська нафтова компанія прагне вирішити два стратегічні завдання: планомірно нарощувати обсяги видобутку нафти і забезпечити економічну ефективність діяльності. Для цього керівники нафтогазовидобувних підприємств компанії повинні: стати активними провідниками стратегічних ініціатив; забезпечити стабільність і безперебійність роботи на всіх ділянках; бути активними гравцями команди ключових керівників. Відповідно до кола пріоритетних компетенцій увійдуть: економічне мислення, надійність, управління виконанням, лідерство.

З цих прикладів випливає, що спільними для обох компаній виявляться такі компетенції, як інноваційність та робота в команді. Розробка для компанії моделі компетенцій закладе основу для побудови головних ланок системи менеджменту персоналу (оцінка з метою відбору та просування, атестація, розвиток, стимулювання, планування кар'єри), забезпечить їх зв'язок зі стратегією, а також взаємну узгодженість.

Усі інші критерії сприяють ефективному функціонуванню системи менеджменту персоналу організації.

Для вивчення, аналізу та створення системи менеджменту персоналу організації використовуються різні інструменти (табл. 3.5).

Розрізняють основні тактичні та стратегічні напрями функціонування менеджменту персоналу.

Тактичні передбачають:

- поточну кадрову роботу;
- аналіз стану та планування потреб у людських ресурсах;
- розробку штатних розкладів;
- тестування;

Таблиця 3.5

Інструменти аналізу та створення системи менеджменту персоналу

Методи обстеження (збір даних)	Методи аналізу	Методи формування	Методи обґрунтування	Методи реалізації
Самообстеження Інтерв'ю Спостереження Моментні фотографії робочого часу Анкетування Вивчення документів Проведення функціонально-вартісного аналізу	Системний Економічний Декомпозицій Послідовної підстановки Порівнянь Динамічний Структуризації цілей Аналітичний Експертний Нормативний Параметричний Моделювання Головних компонентів Балансовий Кореляційний Регресивний Магричний Дослідний	Системний підхід Аналогій Аналітичний Параметричний Блочний Моделювання Функціонально-вартісний Структуризації цілей Мозкових атак Колективний Експертний Дослідний Морфологічний	Аналогічний Порівнянь Нормативний Аналітичний Моделювання Оцінки Економічної ефективності варіантів Функціонально-вартісний	Навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників апарату управління Матеріальне і моральне стимулювання працівників Використання спеціальних фірм для реалізації

- планування переміщень і звільнення;
- поточний облік і контроль;
- навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, формування резервів на висування;
 - пропаганду організаційних цінностей компанії та відповідно виховання персоналу;
 - розв'язання конфліктів;
 - визначення соціальної політики на найближчі періоди вирішення повсякденних завдань адміністративно-правовими методами.

Стратегічний напрям роботи служб персоналу має орієнтувати і вибудовувати кадрову політику організації, яка включає систему теоретичних поглядів, ідей, вимог, практичних організаційно-технічних заходів поліпшення роботи з персоналом, її основні форми і методи.

Сучасні служби персоналу великих компаній здійснюють такі важливі функції:

- формування і створення оптимального управлінського апарату;
- визначення перспективної і поточної потреби у кваліфікованих і досвідчених менеджерах;
- організацію контролю персоналу, який забезпечить вивчення впливу розподілу працівників за робочими місцями на результати діяльності організації;
- аналіз соціальної та економічної ефективності використання різних методів менеджменту;
- координацію планування персоналу з плануванням виробничо-комерційної діяльності організації, особливо у випадках суттєвих перетворень у ній;
- створення інформаційної бази персоналу;
- проведення кадрового маркетингу, що забезпечує організацію висококваліфікованими працівниками на основі вивчення внутрішнього і зовнішнього ринку праці;
- сегментування ринку праці з урахуванням різних категорій персоналу та реалізації щодо них спеціальних кадрових підходів;
- аналіз очікування службових переміщень працівників;
- організацію інформації про потреби в трудових ресурсах;
- пошук нових необхідних молодих працівників у вищих навчальних закладах, коледжах;
- взаємозв'язок із посередницькими і лізинговими компаніями по набору кадрів фахівців, менеджерів;
- проведення моніторингу, що полягає в постійному спеціальному спостереженні за станом персоналу і його динамічною плінністю;
- баланс трудових ресурсів; стимулювання;
- задоволеність роботою, процесами прийому, навчання, підвищенням кваліфікації;
- просування працівників; стан трудової дисципліни;
- організацію проведення спеціальними фірмами кадрового консалтингу;
- розробку і здійснення різних програм зміцнення зв'язків із персоналом (політика відкритих дверей, співбесіда через голову безпосереднього керівника з вищим керівником);

- організацію соціального партнерства.

Спеціальні фірми кадрового консалтингу досліджують та розробляють: рекомендації підвищення ефективності роботи персоналу організації; конкретні форми підвищення кваліфікації; виявляють вплив кваліфікації персоналу на ефективність діяльності організації; з'ясовують професійно важливі якості, якими повинні володіти різні категорії працівників, що здійснюють різні управлінські функції.

Організація соціального партнерства передбачає взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілок, представників державної або регіональної влади, спрямовані на підтримання соціальної стабільності в організації. Наприклад, сторони беруть на себе зобов'язання підвищувати продуктивність праці, забезпечувати високу якість роботи, дотримуватися термінів виконання завдань, нести відповідальність за кінцеві результати діяльності.

Колективу надається право брати участь у розробці та оцінці поточних і перспективних соціальних програм організації, у розробці стратегії і конкретних заходів поліпшення умов праці, впровадженні прогресивних форм організації праці, затвердженні оплати праці та індексації доходів.

3.4. Правила, процедури та процеси менеджменту персоналу

Під процесом менеджменту персоналу розуміється комплекс різноманітних за характером трудових і машинних операцій, які виконуються в чіткій послідовності та взаємозв'язку для здійснення тієї чи іншої управлінської функції. Процес менеджменту персоналу має здійснюватися безперервно, і таким чином відбувається вплив суб'єктів управління на об'єкт управління для досягнення поставленої мети організації. Процес менеджменту персоналу має бути структурований, що сприятиме підвищенню ефективності управління. Структуризація полягає у: виділенні окремих етапів та їх змісту; визначенні критеріїв успіху та оцінки ефективності на кожному етапі; з'ясуванні логіки взаємозв'язку між окремими етапами; визначенні способів аналізу ефективності та підвищення ефективності роботи на кожному етапі (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Процес менеджменту персоналу в загальному вигляді

Етапи	Найбільш важливі питання
Визначення потреби в людських ресурсах	Рішення про організаційну структуру компанії Як ми будемо визначати, скільки людей необхідно? Правила і процедура узгодження
Визначення способів пошуку кандидатів	Де і як ми будемо шукати кандидатів? Розробка бюджету процесу пошуку
Пошук та відбір кандидатів	Процедура підбору кандидатів Відчувані форми звітності на кожному етапі Конфіденційність та розмежування доступу до інформації Формалізація критеріїв підбору Навчання функціональних керівників методикам підбору (STAR, PARLA, моделювання, експертні оцінки)
Адаптація на робочому місці	Структура процесу адаптації Етапи та контрольні точки Участь у роботі інших відділів у ході адаптації працівників
Оцінка ефективності роботи працівників	Критерії оцінки Способи визначення відповідності критеріям оцінки Баланс «Ефект / витрати» на оцінку персоналу Правильне інформування працівників про результати оцінки Використання результатів оцінки в роботі
Навчання та розвиток персоналу	Визначення потреби в навчанні Вибір способів навчання та розвитку Організація навчання та розвитку Оцінка ефективності навчання та розвитку Планування навчання та розвитку
Формування та розвиток команди з урахуванням корпоративної культури компанії	Способи формування та розвитку команди Організація команд Зв'язок з корпоративною культурою
Планування кар'єрного зростання	Політика кар'єрного зростання Вертикальне і горизонтальне зростання Формування кадрового резерву Зв'язок кар'єрного зростання із загальною системою мотивації в компанії
Процедура звільнення	Правила та етапи процедури звільнення Дії безпосереднього керівника і керівника служби персоналу при звільненні

Процес менеджменту персоналу включає такі стадії:

- планування трудових ресурсів; набір персоналу;
- відбір спеціалістів і робітників на робочі місця;
- визначення заробітної плати і пільг;
- профорієнтація та адаптація прийнятих працівників;
- навчання працівників передових методів роботи;
- оцінка ефективності роботи працівників;
- формування і розвиток команди з урахуванням корпоративної культури;

культури;

- планування кар'єрного зростання і процедура звільнення;
- переміщення працівників за результатами діяльності;
- підвищення кваліфікації менеджерів з метою забезпечення ефективності праці.

В умовах існуючого дефіциту кадрів специфіка менеджменту персоналу полягає в необхідності: сформувати мотиваційний пакет (фінансова і нефінансова частина) для підвищення привабливості організації для можливих кандидатів на посади та робочі місця; використовувати максимально можливі способи пошуку кадрів, особливо нестандартні; активізувати роботу з ВНЗ та коледжами.

Процес менеджменту персоналу в загальному вигляді наведено в таблиці 3.6. Великого значення також набуває навчання і розвиток власних працівників, формування внутрішнього кадрового резерву. Необхідно звернути увагу на постійне формування і розвиток бази кандидатів, мотивувати працівників організації на пошук кандидатів.

Контрольні запитання

1. Які принципи створення та розвитку системи менеджменту персоналу?
2. Що розуміють під принципами створення системи менеджменту персоналу?
3. Як класифікують принципи менеджменту персоналу?
4. Охарактеризуйте спосіб здійснення принципів менеджменту персоналу.
5. Розкрийте зміст загальних принципів менеджменту персоналу.
6. Розкрийте зміст принципів організації роботи з персоналом.

7. Розкрийте зміст принципів керівництва персоналом.
8. Які основні принципи роботи з персоналом у компанії IBM?
9. Що розуміють під методом менеджменту персоналу?
10. Які найважливіші методи менеджменту персоналу та в чому їх різниця?
 11. Охарактеризуйте економічний метод менеджменту персоналу.
 12. Охарактеризуйте адміністративно-правовий метод менеджменту персоналу.
 13. Охарактеризуйте соціально-психологічний метод менеджменту персоналу.
 14. Як характеризується економічна ефективність менеджменту персоналу?
 15. Що розуміють під комерційним розрахунком?
 16. Як здійснюється матеріальне стимулювання персоналу?
 17. Що розуміють під організаційним впливом на персонал?
 18. Що розуміють під розпорядчим впливом на персонал, назвіть його види?
 19. Поняття «матеріальна відповідальність» та коли вона настає?
 20. Що таке збитки та як працівники повинні відшкодовувати роботодавцеві?
 21. Що розуміють під адміністративною відповідальністю? Назвіть види стягнень.
 22. Що розуміють під кримінальною відповідальністю? Назвіть види стягнень.
 23. Яка головна роль у життєвій діяльності персоналу?
 24. Охарактеризуйте внесок різних наук у соціально-психологічний метод менеджменту персоналу.
 25. Який внесок українських та російських учених у теорію про особистість?
 26. Соціальне планування та його роль у менеджменті персоналу.
 27. Які важливі методи соціологічних досліджень?
 28. Психологічне планування і його роль у менеджменті персоналу.
 29. Які способи психологічного впливу на персонал, їх види?
 30. Охарактеризуйте сучасне управління економічними відносинами та їх вплив на соціально-психологічний клімат у колективі.

31. Порівняйте характеристики методів менеджменту персоналу та охарактеризуйте їх.
32. Охарактеризуйте ефективні методи менеджменту персоналу стосовно до умов України.
33. Охарактеризуйте ефективні методи менеджменту персоналу стосовно до умов США, Японії, Західної Європи.
34. Які механізми використовуються у менеджменті персоналу?
35. Охарактеризуйте критерії, інструменти та основні напрями менеджменту персоналу.
36. Які функції здійснюють служби персоналу великих компаній?
37. Охарактеризуйте правила, процедури і процеси менеджменту персоналу.
38. Охарактеризуйте елементи та загальний процес менеджменту персоналу.

ТЕМА 4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Зміст, призначення та склад функцій менеджменту персоналу

У сучасній західній практиці менеджменту місце і роль служби персоналу давно визначені. Переконливими доказами ефективної роботи служби персоналу для західного керівника є результати економічних та статистичних досліджень, що пов'язані з фінансовими витратами на забезпечення праці людей і розміром прибутку компанії.

Служба менеджменту персоналу виконує функції стратегічного партнера керівництва компанії, що передбачає її активну участь у всіх стратегічних проєктах, чітку відповідність цілей бізнесу та кадрової функції, тому що люди – найбільш цінний ресурс організації, головний чинник продуктивності. Ця теза знаходить своє підтвердження в численних наукових розробках західних теоретиків менеджменту.

В українській економічній науці персонал традиційно розглядається як «робоча сила», що становить сукупність фізичних і розумових здібностей людей, призначених для виробництва матеріальних благ і послуг.

В організаційній структурі багатьох українських організацій служба менеджменту персоналу належить до категорії підрозділів забезпечення, в яких процес виконання функцій є самоціллю. Якщо у керівництва організації є намір збільшити віддачу від роботи з персоналом, то необхідно терміново змінювати підходи до менеджменту персоналу і виводити службу персоналу в статус центру прибутку, який передбачає:

1) концентрацію на стратегічних завданнях і проєктах, у першу чергу, спрямованих на зростання ефективності бізнесу;

2) оцінку ефективності власної діяльності служби персоналу за показниками, що впливає на загальну результативність організації, а не на виконання робочих процесів як самоціль.

Реальним і серйозним кроком у напрямку зростання статусу служби персоналу може стати розробка та подальше впровадження

системи вимірювання ефективності її роботи, побудованої на базі бізнес-завдань організації. Така система дозволить:

- орієнтувати персонал на важливі для організації проблеми та питання;
- мотивувати працівників служби персоналу, спонукаючи їх до творчої роботи;
- забезпечити можливості діалогу вищого керівництва і служби персоналу.

Основними чинниками ефективності менеджменту у процвітаючих компаніях Америки є схильність керівників до рішучих дій, самостійність і підприємницький стиль роботи, активізація здібностей співробітників, домінування загальнокорпоративних цінностей, простота організаційних форм, органічне поєднання централізму і автономії, тісний контакт фірми зі споживачем.

Модель ефективного японського менеджменту включає такі компоненти, як стиль і навички управління, поєднання цілей різних рівнів керівництва, стратегії, структури і культури управління.

При переході американської економіки від «виробничої» до «економіки послуг» домінуючими принципами управління стали децентралізація керівництва, передача відповідальності і самостійності нижчим рівням управління. Ознаками оптимістичного менеджменту персоналу вважається вмiла постановка цілей, зіставлення характеру діяльності персоналу з поставленими завданнями, організація зворотного зв'язку від підлеглих до керівника, заохочення і стимулювання за високі досягнення.

Функції менеджменту персоналу – це окремі види управлінської діяльності, спрямованої на вирішення завдань і досягнення поставлених цілей. До загальних функцій менеджменту персоналу входять: планування, організація, керівництво, мотивація та контроль. Вони відображають окремі етапи процесу менеджменту персоналу (табл. 4.1).

Конкретні функції пов'язують спільні функції з діяльністю підрозділів та посадових осіб.

Ефективна система менеджменту персоналу передбачає встановлення раціональної організаційної структури управління, в якій

Склад загальних функцій систем менеджменту персоналу

Види функцій	Види управлінської діяльності
Планування	Визначення загальної стратегії і тактики Оцінка потреб персоналу
Організація	Аналіз виробничих процесів Організація праці персоналу та умов на робочих місцях Складання графіків роботи Утворення системи просування персоналу
Керівництво	Кадрова політика
Мотивація	Організація оплати праці, мотивація та матеріальне заохочення персоналу
Контроль	Оцінка діяльності персоналу

відображені логічні співвідношення функцій та рівнів управління. Дуже важливим етапом при проектуванні організаційної структури є визначення прав і відповідальності в процесі реалізації мети.

Функції менеджменту персоналу розділені між лінійними керівниками та кадровою службою. Лінійні керівники беруть участь у наборі персоналу, його оцінці, навчанні, забезпечують умови для високопродуктивної праці та використання працівника за його фахом.

Склад функцій менеджменту персоналу ґрунтується системою цілей організації.

Носіями функцій менеджменту персоналу виступають: керівництво організації, заступники керівників (включаючи лінійних керівників, які одночасно є і об'єктами управління), керівник служби менеджменту персоналу або заступник директора з кадрів, спеціалізовані підрозділи менеджменту персоналу і фахівці з менеджменту персоналу (вони також одночасно є і носіями, і об'єктами).

Об'єктами менеджменту персоналу є всі працівники організації.

Між цілями і функціями існують певні відмінності.

Мета – це стан, до якого прагнуть, а функція – це фактична дія.

Цілі організації характеризуються трьома ознаками:

- 1) відображають бажаний стан у майбутньому;
- 2) конкретно позначають цей стан і відрізняються від індивідуаль-

них цілей тим, що володіють властивістю, обов'язковою для всіх працівників;

3) офіційно затверджуються і схвалюються.

Цілі виконують три функції: управління, координації та контролю. Цілі є стимулом для поведінки, оскільки вони керують поведінкою, стимулюють взаємно узгоджену поведінку, виконують координуючу функцію, а також використовуються для вироблення критеріїв контролю.

Менеджмент персоналу здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій та передбачає:

- визначення цілей і основних напрямів роботи з персоналом;
- вибір засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей;
- організацію роботи з виконання прийнятих рішень;
- координацію і контроль виконання намічених заходів;
- постійне вдосконалення системи роботи з персоналом.

До важливих функцій сучасних служб менеджменту персоналу великих компаній належать вісім:

1. Формування та створення оптимального управлінського апарату.
2. Визначення перспективної і поточної потреби у кваліфікованих

і досвідчених менеджерах.

3. Організація контролінгу персоналу, який забезпечує: вивчення впливу розподілу працівників за робочими місцями на результати діяльності організації; аналіз соціальної та економічної ефективності використання різних методів менеджменту; координацію планування персоналу з плануванням виробничої та комерційної діяльності організації, створення інформаційної бази персоналу.

4. Проведення кадрового маркетингу, що сприяє забезпеченню висококваліфікованими працівниками організації на основі:

- вивчення внутрішнього та зовнішнього ринку праці;
- сегментування ринку з урахуванням різних категорій персоналу та реалізації щодо них спеціальних кадрових підходів;
- аналізу очікування службових переміщень працівників;
- організації інформації про потреби в трудових ресурсах і пошук необхідних молодих працівників у ВНЗ і коледжах;
- взаємозв'язку з посередницькими і лізинговими компаніями з набору кадрів фахівців, менеджерів, робітників.

5. Проведення моніторингу, що полягає в постійному спеціальному спостереженні за станом персоналу і його динамічною плинністю; балансом трудових ресурсів; стимулюванням; задоволеністю роботою; процесами прийому, навчання, підвищенням кваліфікації; просуванням працівників; станом трудової дисципліни; травматизмом.

6. Спеціальні фірми кадрового консалтингу досліджують і розробляють рекомендації щодо підвищення ефективності роботи персоналу організації; конкретні форми підвищення кваліфікації; виявляють вплив кваліфікації персоналу на ефективність діяльності організації; з'ясовують професійно важливі якості, якими повинні володіти різні категорії працівників, що здійснюють різні управлінські функції.

7. Розробка та здійснення різних програм щодо зміцнення зв'язків із персоналом (політика відкритих дверей, бесіда, співбесіда через голову безпосереднього керівника з вищим керівником).

8. Організація соціального партнерства, що розуміється як взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілок, представників державної або регіональної влади, які спрямовані на підтримання соціальної стабільності в організації. Наприклад, сторони беруть на себе зобов'язання підвищити продуктивність праці, забезпечувати високу якість роботи, дотримуватися термінів виконання завдань, нести відповідальність за кінцеві результати діяльності.

Колективу надається право брати участь у розробці та оцінці поточних і перспективних соціальних програм організації, розробки стратегії і конкретних заходів щодо поліпшення умов праці, впровадження прогресивних форм організації праці, затвердження оплати праці та індексації доходів.

Таким чином, ефективність менеджменту персоналу в організації залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх чинників: соціальних; технічних; технологічних; організаційних, економічних. До них належать правові норми, норми трудових відносин, принципи організації виробництва та праці, форми господарювання, ступінь залежності підрозділів, організаційна структура управління, методи планування, методи менеджменту, умови праці, кваліфікація працівників.

Коли загальна стратегія організації усвідомлена, стає можливим

встановити індивідуальні функції менеджменту персоналу, які будуть найкраще поєднуватися зі стратегією.

Необхідність узгодження між собою стратегії менеджменту персоналу та стратегії підприємництва охоплює такі основні функції менеджменту і включає:

- підбір, наймання і формування персоналу організації для найкращого досягнення цілей виробництва;
- оцінку персоналу; розвиток організаційної структури та морального клімату організації, що сприяє виявленню творчої активності кожного працівника;
- найкраще використання потенціалу працівників і винагорода за це;
- забезпечення гарантій соціальної відповідальності організації перед кожним працівником.

У практичному плані можна виділити такі основні функції менеджменту персоналу:

- 1) чітке розуміння і реалізація стратегічних і тактичних цілей організації;
- 2) прогнозування ситуації на ринку праці і у власному колективі для прийняття запобіжних заходів;
- 3) аналіз кадрового потенціалу і планування його розвитку з урахуванням перспективи;
- 4) мотивація персоналу, оцінка і навчання кадрів;
- 5) сприяння адаптації працівників до нововведень;
- 6) створення соціально комфортних умов у колективі;
- 7) вирішення приватних питань психологічної сумісності співробітників.

При цьому зберігаються і традиційні завдання адміністративної роботи з кадрами.

Функції менеджменту персоналу дуже тісно пов'язані між собою і утворюють у сукупності певну систему роботи з персоналом, де зміни, що відбуваються у складі кожної з функцій, викликають необхідність коригування всіх інших пов'язаних функціональних завдань та обов'язків. Так, широке поширення у світовій практиці контрактної форми найму персоналу призвело до помітної зміни функціональних обов'язків.

За таких умов найму, природно, підвищується значення функціональних обов'язків, пов'язаних із забезпеченням трудових відносин, вирішенням соціальних питань, розширюється коло обов'язків у межах функцій найму, працевлаштування, матеріальної винагороди.

4.2. Функція планування

Система менеджменту персоналу являє собою сукупність пов'язаних і взаємодіючих один із одним елементів, що становлять єдине ціле і виконують різні функції менеджменту персоналу. Ця система реалізується в нормативних документах: статуті організації, її філософії, бізнес-плані, правилах внутрішнього трудового розпорядку, колективному договорі, положенні про оплату праці, положенні про кадрову службу.

Американські вчені з теорії та практики менеджменту наголошують, що планування є головною функцією менеджменту персоналу, оскільки система планування визначає: що потрібно зробити; коли, як і хто повинен робити; які потрібні ресурси, щоб уся організація діяла успішно.

Планування діяльності спрямовано на оптимальне використання всебічних можливостей організації, у тому числі раціональне використання всіх видів ресурсів.

Планування передбачає: обґрунтований вибір цілей, визначення політики, розробку заходів та дій; методи досягнення цілей, забезпечення основи для прийняття подальших довгострокових рішень. Для цього процес менеджменту повинен полягати у плануванні та організації дій виконання планів, а також контролі кінцевих результатів роботи персоналу організації. Чим краще і взаємопов'язаніше організовано виконання вищеназваних етапів, тим результативніше здійснюється менеджмент.

Планування є засобом, що дозволяє керівникам визначати характер, форми та послідовність майбутніх дій протягом тривалих періодів. Залежно від спрямованості та характеру розв'язуваних завдань розрізняють такі види планування: стратегічне (перспективне), середньострокове (бізнес-план), поточне (тактичне).

Планування забезпечує: розробку перспективи розвитку, цілей та

стратегії і тактику діяльності; вибір першочергових завдань і визначення курсу дій для їх досягнення. Процес планування охоплює всі рівні менеджменту та створює необхідні передумови для забезпечення точної відповідності зроблених дій вимогам загальних цілей організації.

Усю роботу з планування діяльності організації здійснюють, насамперед, вищі керівники спільно з функціональними плановими та іншими службами, які формують вихідні положення для досягнення оптимального розподілу ресурсів, делегують повноваження, необхідні для ефективного використання цих ресурсів. Від лінійних менеджерів і персоналу, яким делеговані повноваження і надані ресурси, потрібен творчий підхід до використання ресурсів. Багато що в досягненні успіху залежить від уміння менеджерів усіх рівнів використовувати новітні методи, способи, форми і різний аналітичний інструментарій для знаходження найкращих зв'язків сьогодення з майбутнім, вирішення поставлених завдань і цілей.

Наукова обґрунтованість планів служить додатковим джерелом для забезпечення ефективної діяльності організації, її зростання в майбутньому.

Зміст планування як функції менеджменту полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів і пропорцій розвитку виробництва з урахуванням ресурсних джерел його забезпечення і ринкового попиту. Внутрішнє планування охоплює як поточне, так і перспективне планування, здійснюване у вигляді прогнозування і програмування.

Сутність планування виявляється: в конкретизації цілей розвитку всієї організації та кожного її підрозділу окремо на встановлений період часу (перспективу, рік; квартал, місяць, декаду; добу, зміну, годину); у визначенні господарських завдань, засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації; виявленні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для вирішення поставлених завдань.

Перспективне планування покликано визначити загальні стратегічні цілі та напрями розвитку організації, необхідні для цього ресурси та етапи вирішення поставлених завдань, розроблювані на його основі поточні плани, орієнтовані на фактичне досягнення намічених цілей виходячи з конкретних умов і стану ринку на кожному етапі розвитку. Тому поточні плани доповнюють, розвивають і коректують

перспективні напрями розвитку з урахуванням конкретних внутрішніх ситуацій та факторів зовнішнього середовища.

Рівень і якість планування залежить від компетентності керівництва на всіх рівнях управління; кваліфікації фахівців, які працюють у функціональних підрозділах; наявності інформаційної бази та забезпеченості комп'ютерною технікою.

Планування в найбільш розвинених країнах здійснюється залежно від характерних особливостей цілей. В американських компаніях головне при плануванні – це об'єднання стратегій усіх підрозділів та розподіл ресурсів. В англійських організаціях – орієнтація на розподіл ресурсів. В японських фірмах – орієнтація на впровадження нововведень та підвищення якості рішень та продукції.

Стратегічне планування полягає у визначенні головних цілей діяльності організації та охоплює період у 10–15 років, ґрунтується на глобальних ресурсах.

Стратегічне планування має на меті дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися організація в майбутньому періоді, і на цій основі розробити показники її розвитку на плановий період. Розробка стратегічного плану ґрунтується на: аналізі перспектив розвитку організації та її позицій у конкурентній боротьбі; обґрунтуванні вибору стратегії та визначенні пріоритетів за конкретними видами діяльності; аналізі напрямів диверсифікації. У ньому містяться рішення щодо сфер діяльності та вибору нових напрямів; основні проекти та їх пріоритети.

Середньострокове планування охоплює п'ятирічний строк як найбільш зручний для відновлення виробничого апарату та асортименту продукції. Таке планування намічає завдання: виробничу стратегію, стратегію збуту, фінансову стратегію і т. ін. Середньострокові плани передбачають розробку в певній послідовності заходів, спрямованих на досягнення цілей, накреслених довгостроковою програмою розвитку. Вони містять кількісні показники, детальні відомості про продукти, капіталовкладення, джерела фінансування. Основним видом середньострокових планів є бізнес-план, що має ряд особливостей.

Поточне планування полягає в основному у визначенні проміжних цілей на шляху досягнення стратегічних цілей і завдань. При цьому

детально розробляються бюджети, засоби і способи вирішення завдань, використання ресурсів, впровадження нової технології. Вони спрямовані на забезпечення поточної рентабельності.

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки річних оперативних планів для організації в цілому і її окремих підрозділів. Основними розділами поточного плану є календарні плани і маркетинг.

Отже, призначення планування як головної функції менеджменту полягає у прагненні завчасно врахувати всі можливі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку організації. Розробляється комплекс заходів, що визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією організацією. При цьому забезпечується взаємне погодження виконання плану окремими структурними підрозділами за всім технологічним ланцюжком: наукові дослідження та розробка нових продуктів, їх виробництво і збут. Уся діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз і оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність погодження планування з маркетингом та контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збуту услід за змінами попиту на ринку.

У менеджменті персоналу важливе місце посідає кадрове планування, що сприяє узгодженню і врівноважуванню інтересів роботодавців і працівників.

Під кадровим плануванням розуміється комплекс методів розробки планів надання працівникам робочих місць у необхідній кількості відповідно до їх здібностей і вимог виробничої діяльності організації. Надані робочі місця повинні сприяти працівникам оптимально розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам раціональних умов роботи.

Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для вирішення виробничих завдань, досягнення її цілей. Кадрове планування повинно створювати

умови для мотивації більш високої продуктивності праці і задоволеності роботою. Людей приваблюють, у першу чергу, ті робочі місця, де створені умови для розвитку їх здібностей і гарантований високий і постійний заробіток.

Одним із завдань кадрового планування є врахування інтересів усіх працівників організації. Слід пам'ятати, що кадрове планування тоді ефективне, коли воно інтегровано в загальний процес планування організації. Кадрове планування може дати відповідь на такі запитання: *Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де вони будуть необхідні? Як можна залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без заподіяння соціального збитку? Як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей? Як забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікованих робіт і підтримки їх знань згідно із запитами виробництва? Яких витрат потребуватимуть заплановані кадрові заходи?*

План – це офіційний документ, у якому встановлюються конкретні показники, що характеризують кількісний та якісний склад персоналу організації в певних умовах її роботи.

Метою кадрового планування є визначення та зближення конкретних цілей організації і кожного працівника, що впливають із кадрової стратегії. Найважливіше завдання кадрового планування полягає в забезпеченні організації робочою силою в необхідній кількості та якості, її ефективного використання, поліпшення соціальних стосунків.

За видами кадрове планування буває стратегічне, тактичне та оперативне. При *стратегічному кадровому плануванні* визначаються головні тенденції розвитку персоналу та якісна оцінка певних проблем його економічного, технологічного і соціального розвитку в довгостроковому періоді (від трьох до десяти років) з урахуванням впливу зовнішніх чинників. Цей вид кадрового планування є складовою частиною стратегічного планування організації і потім – основою тактичного кадрового планування.

Тактичне кадрове планування полягає в докладній і диференційованій розробці конкретних проблем менеджменту персоналу на строк від одного до трьох років. При цьому вказуються конкретні шляхи реалізації цілей і завдань, передбачених стратегічним кадровим планом. Таким чином, воно є містком між стратегічним глобально-

довгостроковим стратегічним кадровим плануванням і оперативним плануванням. Намічені тактичним планом заходи реалізуються середньою керівною ланкою організації.

Оперативне кадрове планування передбачає розробку оперативних планів і програм досягнення окремих конкретних оперативних цілей і завдань, терміном від одного року, із зазначенням виділених для цього коштів, виконавців і часу. Здійснюється лінійними керівниками та працівниками кадрових бюро виробничих підрозділів.

Під процесом кадрового планування розуміється комплекс різноманітних процедур і операцій, що виконуються в чіткій послідовності та взаємозв'язку для розробки планів роботи з персоналом. Здійснення процесу кадрового планування ґрунтується на таких принципах:

- участь максимальної кількості працівників організації в розробці плану персоналу;
- науковість розроблюваних планів;
- безперервність процесу планування;
- гнучкість процесу та його коригування у зв'язку зі змінами умов;
- узгодженість планів персоналу з іншими планами організації;
- економічність, забезпечення більшого ефекту від виконання, ніж витрати на розробку плану;
- створення необхідних умов для виконання плану; використання достовірної інформації.

У процесі кадрового планування розробляються такі види планів з персоналу: плани-цілі, що характеризують якісні та кількісні показники стану необхідного персоналу та його окремих груп для досягнення головної мети і розв'язання основних завдань організації; плани дій, що містять графіки роботи та схеми розстановки працівників за робочими місцями; плани-програми поліпшення праці в організації та структурних підрозділах.

Процес кадрового планування включає такі етапи.

На *першому етапі* проводиться аналіз та оцінка трудових ресурсів з урахуванням об'єктивних характеристик і структури персоналу, режиму роботи, ступеня завантаження і зайнятості, економічних і соціальних умов праці в організації.

На *другому етапі* планування персоналу розробляються прогнози

потреби у кадрах в цілому і за підрозділами в розрізі спеціальностей та кваліфікаційних груп; з'ясовуються джерела покриття потреби в персоналі; умови і системи оплати праці, форми стимулювання і соціальних виплат, пільг; витрати, необхідні для утримання персоналу.

На *третьому етапі* кадрового планування розробляються конкретні плани, програми і рекомендації комплектування персоналу в цілому і за окремими структурними підрозділами із зазначенням термінів і відповідальних виконавців.

Четвертий етап процесу кадрового планування полягає в управлінні рухом персоналу і контролі.

При цьому вирішуються такі конкретні завдання:

- виявлення та укомплектування вакансій працівниками необхідної кваліфікації;
- проведення професійного просування працівників з урахуванням віку, стану здоров'я, інтелектуальних і професійних можливостей;
- навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників (на курсах, у професійних училищах, на семінарах, у коледжах і в університетах);
- контроль результатів кадрового планування.

У результаті такого підходу в організації завжди буде згуртований кваліфікований персонал, здатний досягати мети і високих результатів діяльності.

Контрольні запитання

1. Який статус служби менеджменту персоналу?
2. Що розуміють під функцією менеджменту персоналу?
3. Який склад функцій менеджменту персоналу та їх характеристика?
4. Які функціональні обов'язки служб менеджменту персоналу в компаніях США, Японії та Німеччини?
5. Охарактеризуйте зміст і призначення функції планування.
6. Охарактеризуйте зміст і призначення різних видів планування.
7. У чому полягає сутність кадрового планування?
8. Перелічіть цілі, завдання та рівні кадрового планування.
9. У чому сутність стратегічного планування персоналу?
10. Охарактеризуйте тактичне кадрове планування.

11. Що передбачає оперативне планування персоналу?
12. Розкрийте зміст процесу кадрового планування.
13. На яких принципах здійснюється процес кадрового планування?
14. Які види планів з персоналу розробляються в кадровому плануванні організації?
15. Охарактеризуйте етапи процесу кадрового планування.
16. Що являє собою оперативний план роботи з персоналом?
17. Яка інформація використовується в оперативному плані?
18. Що таке планування потреб у персоналі?
19. Назвіть етапи планування потреби в персоналі.
20. Які джерела покриття потреби в персоналі?
21. Що розуміють під адаптацією персоналу і які її види?
22. Як планується та здійснюється звільнення або скорочення персоналу?
23. Як здійснюється планування використання персоналу?
24. У чому полягає призначення розділу оперативного плану безпеки персоналу і турботи про нього?
25. Витрати на персонал, їх значення в забезпеченні прибуткової роботи.

4.3. Організація як функція менеджменту персоналу

Менеджмент персоналу – явище дуже багатогранне і складне, він є одним із напрямів у діяльності організації і вважається основним критерієм досягнення цілей та економічного успіху. Усе це безпосередньо і головним чином залежить від працівників організації, які виконують певні ролі і функції, а також їх відносин. Пояснюється тим, що працівники організації та виконувані ними завдання знаходяться у постійній взаємозалежності і взаємозв'язку. Тому управління людьми має значення для організації спільної праці персоналу великих і малих організацій. Якщо не будуть чітко визначені та скоординовані відносини між людьми і організаційними підрозділами, то ефективність спеціалізації буде втрачено. Щоб плани були реалізовані, хтось повинен фактично виконувати кожне із завдань, що впливають із цілей організації. Для цього керівництво зобов'язано знайти ефективний спосіб поєднання ключових змінних, що характеризують завдання і людей.

Для забезпечення синхронізації діяльності та взаємодії різних елементів організації застосовується функція організації менеджменту персоналу.

Організація як функція менеджменту персоналу являє собою сукупність управлінських ланок, розташованих у чіткій співвідповідності для забезпечення:

- взаємозв'язку між керуючою і керованою системами;
- методів і засобів, використовуваних для забезпечення взаємодії всіх працівників і ланок організації в інтересах виконання поставлених перед нею мети та завдань.

Основним елементом менеджменту персоналу є організаційна структура, що є одночасно способом і формою об'єднання працівників для здійснення спільних для них цілей. Вона дозволяє:

- розподіляти цілі та завдання управління між підрозділами та працівниками організації;
- здійснювати розподіл праці і розподіл офіційних обов'язків серед окремих працівників і груп;
- делегувати права і обов'язки керівників по горизонталі і вертикалі для реалізації управлінських рішень;
- координувати і виконувати різні функції менеджменту, щоб організація могла діяти як єдине ціле;
- ефективно взаємодіяти з навколишнім середовищем.

У рамках структури протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені завдання та функції управління, а також права та відповідальність за їх виконання.

Організаційні структури відрізняються одна від одної складністю (поділом на різні функції), формалізацією (ступенем встановлених правил і процедур), співвідношенням централізації і децентралізації (за рівнями прийняття управлінських рішень).

Для побудови організаційних структур використовується структурний підхід.

Організаційні структури, постійно вдосконалюючись відповідно до мінливих умов, відрізняються великою різноманітністю і визначаються багатьма об'єктивними чинниками й умовами.

Найважливіші з них такі:

- масштаби бізнесу (малий, середній, великий);
- виробничі та галузеві особливості бізнесу (виробництво товарів, послуг, купівля-продаж);
- характер виробництва (масовий, серійний, одиничний);
- сфера діяльності (місцевий, національний, зовнішній ринок);
- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт;
- кваліфікація працівників.

Залежно від сталості або мінливості умов діяльності організацій організаційні структури поділяються на традиційні і ринкові.

У *традиційній* організаційній структурі вся управлінська робота жорстко розділяється за функціями, підрозділами і посадами з урахуванням широкого використання регламентуючих документів і суворого дотримання субординації у стосунках керівника з підлеглим.

У *ринковій* організаційній структурі передбачається система повноважень, відповідальності та контролю з урахуванням цілей та завдань, які доручаються кожному керівникові і працівникові, а також конкретних умов і ситуацій, за яких функціонує організація.

Залежно від характеру зв'язків між підрозділами розрізняють типи організаційних структур:

- бюрократичні (команда одноступів, лінійна, функціональна; лінійно-функціональна; дивізійна);
- адаптивні (проектна; бригадна; матрична).

У малих організаціях з чисельністю не більше десяти осіб працівники можуть працювати як команда одноступів на основі принципів взаємозамінності і підтримки. При цьому працівники залишаються на очах у всіх і в будь-який момент зрозуміло, хто чим займається.

За наявності об'єднаної мети і середніх людських і професійних якостей працівників команда одноступів є ідеальною організацією. Ніяка інша формалізована структура не може порівнюватися з нею за ефективністю.

Коли в організації зростає чисельність працівників, відносини «кожен з кожним» відходять у минуле. Для узгодження взаємодій потрібен час, який перевищує фізичний ресурс працівників. Багато подій, що

відбуваються в організації, стають не очевидними, і між членами команди однодумців зникає порозуміння. Відмінності в поглядах, компетенції, професійний досвід в займаних посадах призводять до наростання різномудства і неузгодженості дій. Незважаючи на зусилля керівництва, результативність працівників знижується або, принаймні, зростає неадекватно зусиллям. Це призводить до незадоволеності, і в колективі починаються бродіння та розлад. Якщо керівництво виявляється нездатним на кардинальні заходи, організація може припинити функціонування.

На зміну імпрізованим відносинам «кожен з кожним» приходять формальні правила, які впорядковують ключові питання взаємодії, поділяючи функції, повноваження і відповідальність. У таких організаціях вже має створюватися лінійна організаційна структура управління.

Лінійна організаційна структура управління передбачає перехід від форми співробітництва асоційованих членів команди однодумців до адміністративного управління на основі об'єднання і зосередження функцій та виконавців на фіксованих напрямках діяльності організації. Об'єднані колективи усередині організації набувають статусу формальних підрозділів (ділянки, відділення, цехи, відділи), які очолюють призначені керівники. Як правило, кожен такий підрозділ відповідає за певний продукт або цільовий результат. Виробничий процес поділяється на технологічні фази, відповідальність за які покладається на начальників відповідних видів виробництв або інших служб. Таке організаційне рішення усуває багато проблем і підвищує узгодженість роботи в організації.

Лінійна організаційна структура створюється відповідно до ієрархічних принципів підпорядкованості. Наприклад, 20 робітників підпорядковуються одному майстру, три майстри – старшому майстру, три старших майстра – начальнику цеху. До складу робочих ділянок, цехів і комплексів включається весь необхідний персонал: робітники, інженери, економісти, бухгалтери та інші співробітники, які підкоряються єдиному начальнику. Усі зв'язки всередині підрозділу здійснюються через вищого керівника. Часто, щоб прийняти не дуже важливе рішення зі спірного питання, треба передати інформацію від рядового виконавця головному начальнику і назад тим самим шляхом.

Такі адміністративні методи роботи пов'язані зі збільшенням організації і є об'єктивною і необхідною реакцією на перевищення обсягу інформації та кількості проблем над можливістю організації їх переробляти.

Застосування формальних методів управління – це найбільш простий і природний вихід із ситуації. При цьому підвищуються контроль та інформаційна прозорість, посилюється відповідальність за проміжні результати. Лінійні керівники ретельно контролюють роботу підлеглих.

Лінійна організаційна структура найбільшою мірою задовольняє претензії авторитарних керівників, яким подобається зосередження влади, доступні в будь-який момент працівники і засоби. Як правило, подібні начальники недооцінюють роль функціональних фахівців. При цьому в компанії розвиваються відцентрові тенденції. Сильні особистості завжди прагнуть до незалежності, чому сприяє велика функціональна і матеріальна незалежність лінійних підрозділів.

Слабкість лінійної організаційної структури полягає в її неповороткості, тривалому проходженні інформації, недостатній увазі до вимог функціональних фахівців і питань якості, а також у нездатності керівників підрозділів охопити весь спектр проблем, пов'язаних з підтримкою і розвитком складних видів діяльності.

Служба лінійного управління спеціалізується на адміністративній роботі з трудовим колективом і включає такі функції, як:

- загальне керівництво трудовими колективами (адміністрування);
- контроль дотримання виробничих планів і графіків;
- контроль дотримання технології та регламентів ведення робіт, а також режиму безпеки;
- організація та контроль праці на робочих місцях; створення необхідних умов праці;
- контроль дотримання дисципліни і трудового розпорядку;
- організація наставництва, освоєння суміжних професій, дублювання, корпоративної етики.

Лінійні керівники очолюють бригади, ділянки, цехи, виробництва і відповідають за порядок на доручених ділянках діяльності, належну поведінку працівників, повне використання технічного потенціалу та

людських ресурсів, виконання плану і встановлених регламентів. При цьому лінійні керівники не відповідають за розробку планів (крім соціального розвитку) і регламентів.

Посилення конкуренції змушує топ-менеджмент організації звертати більшу увагу на якість продукції, що природним чином, призводить до підвищення ролі функціональних фахівців і об'єднання їх в окремі служби. За таких умов організації здійснюють перехід до функціональної організаційної структури управління. Така спеціалізація дає відчутні переваги при інтенсивних потоках робіт. Одночасно вона сприяє дробленню функцій і перерозподілу їх між великою кількістю виконавців. Підвищуються вимоги до координації дій працівників.

Перехід до функціональної організаційної структури означає підвищення відповідальності функціональних керівників за спеціалізовані види діяльності, створення та впорядкування технології та правил поведінки працівників.

Функціональні керівники наділяються правом управління і контролю за дорученими їм видами діяльності стосовно працівників інших підрозділів. При цьому інформація про стан різних сторін діяльності стає менш залежною від особистих інтересів начальників лінійних підрозділів основного виробництва. Посилюються вимоги до якості праці та продукції, що підвищує конкурентні переваги організації. Разом з тим у кінцевих виконавців з'являється багато нових начальників.

Прагнення до локальних цілей та результатів іноді випереджає здатність виконавців до сприйняття вимог функціональних керівників, викликає невдоволення працівників, що призводить до відомчого протистояння. Функціональні керівники відповідають за проміжний результат, досягнення підсумкової мети їх хвилює менше. Наприклад, бухгалтерія виконує свою роботу не стільки в інтересах підрозділів, скільки виходячи із власної зручності та зручності зовнішніх організацій. Розвивається хвороба, відомчий підхід. Крім того, виконавцям доводиться витримувати тиск безлічі погано узгоджених вимог, висунутих функціональними керівниками. Посилення міжвідомчого протистояння і наростаючі суперечності між погано узгодженими вимогами функціональних керівників призводять до масових конфліктів і затримок у просуванні інформації та виробничому процесі.

У зв'язку з подальшим зростанням організації та просуванням на ринку, які вимагають підвищення не тільки якості, але й оперативності, почали застосовувати лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка характеризується поглибленням процесу спеціалізації, розширенням та створенням нових підрозділів і служб.

Подібна організаційна структура припускає, що функціональні керівники керують тільки своїми підрозділами. Їх вплив на персонал основних служб здійснюється через їх начальників, за допомогою видання наказів та інших нормативних документів. При цьому керівники лінійних підрозділів мають право на узгодження і опротестування проєктів функціональних нововведень. Це покращує взаємодію функціональних та лінійних служб і значною мірою усуває свавілля.

Із зростанням організації активність функціональних підрозділів посилюється, як і тиск на працівників у частині дотримання безлічі нових вимог, об'єктивно висунутих спеціалізованими підрозділами. Відділи контролю якості, юридичний, служби метрології, безпеки, бухгалтерія та інші розробляють нормативні документи, в яких вводяться додаткові умови та обмеження, пов'язані з якістю праці, продукції і поведінкою членів організації. І хоча конкурентоспроможність товару при цьому підвищується, стає необхідним більш чітке узгодження багатьох умов і параметрів, сформульованих фахівцями функціональних підрозділів.

Лінійно-функціональна структура застосовується в стабільних умовах, що передбачають поступове налагодження зв'язків між функціональними та основними підрозділами. Чим глибше спеціалізація і більше функціональних підсистем, тим вище вимоги до їх злагодженої роботи з досягнення інтегрованого результату. Ця обставина є умовою переходу до централізованого управління основними (горизонтальними) бізнес-процесами організації за допомогою централізованої лінійно-функціональної організаційної структури. Така структура характеризується подальшим розподілом і поглибленням спеціалізації праці і, найголовніше, відокремленням лінійного, функціонального і оперативного видів управління та виділенням їх у самостійні підсистеми.

Поява функціональних організаційних структур управління пов'язана з необхідністю вдосконалення різних сторін діяльності та

поліпшення обслуговування основного цільового процесу, наприклад виробництва продукції або надання профільних послуг. Функціональні керівники займаються питаннями кваліфікації та професійної майстерності персоналу, безпеки праці, а також технологічного, кадрового, екологічного, соціального, психологічного та інших видів забезпечення основної діяльності. До найбільш поширених функціональних підсистем належать служби: планування, маркетингу, інженерного забезпечення, нормативного контролю, управління персоналом, господарського обслуговування, фінансів, бухгалтерії та інші. Разом з тим у кожній функціональній службі присутні елементи адміністративного управління.

Для узгодження дій усіх лінійних і функціональних підрозділів, пов'язаних з основним виробництвом, у реальному часі і просторі використовується оперативне управління, яке здійснює поточні процеси за затвердженим планом (графіком), погоджуючи операції та процедури основного виробничого конвеєра з діями обслуговуючих суміжників і контролюючих підрозділів. До служби оперативного управління належить апарат диспетчерської служби.

Розподіл процесу управління на підсистеми, одна з яких є оперативно інтегруючою, дозволяє підвищити ефективність роботи організації завдяки спеціалізації та якісному виконанню окремих функцій і завдань.

Інтеграція в рамках оперативного управління забезпечує узгодженість різних видів діяльності в поточній роботі підрозділів і служб.

У великих організаціях відбувається розгалуження та дроблення функцій, а обсяги переданої інформації між функціональними підрозділами нелінійно збільшуються. Посилюється взаємозалежність, взаємовпливи і проникнення служб в роботу одна одної. Зростає обсяг необхідних погоджень. Затягуються терміни виконання робіт. Зростає кількість відхилень, пов'язаних із неузгодженістю інформаційних інтерфейсів, стимулів, інтересів, цілей і пріоритетів.

Виникає необхідність у додаткових ресурсах для усунення між-функціональних суперечностей, що регулярно виникають. Органи централізованого оперативного управління вже не справляються зі своєю координуючою місією. Ресурс централізації вичерпаний. Необхідні нові підходи до організації управління.

У зв'язку з цим з'явилася матрична організаційна структура управління, що являє собою розвинений механізм системного управління вдосконаленням організаційних відносин.

Матрична організаційна структура дозволяє органічно поєднувати лінійне, функціональне і централізоване оперативне управління з принципами децентралізації і самостійності організаційних одиниць на локальних напрямках, що мають чітко виражені завдання. Така структура властива великим організаціям, з вирішальними складними та нестандартними завданнями із залученням різного профілю фахівців і підрозділів. Зазвичай такі завдання рідко повторюються, тому для їх вирішення створюються тимчасові проектні колективи, які комплектуються з метою економії ресурсів фахівцями з числа працівників даної організації. Надалі при стійкому потоці повторюваних завдань проектні групи можуть трансформуватися в підрозділи і служби або перетворитися у філії.

У матричній організаційній структурі спеціалізовані служби здійснюють функціональне керівництво за напрямками, позначеними синіми стрілками. Начальники функціональних підсистем є вершиною ієрархічної структури своїх підрозділів, одночасно продовжуючи лінії адміністративного управління.

У матричній структурі функціональні підсистеми не тільки обслуговують основне виробництво, але також удосконалюють власні апаратні методи, методики, технічні засоби. Нарешті, вони беруть участь в одноразових заходах і окремих проектах. Таким чином, конкретні підрозділи і виконавці підпадають як під вертикальні, так і під горизонтальні регулюючі впливи. При цьому виникає потреба в узгодженні черговості потоків робіт і розподілі матеріальних та людських ресурсів у часі і просторі організації. Цю функцію виконує підсистема оперативного управління.

Матрична організаційна структура дозволяє поєднувати відповідальність за кінцевий результат команди однодумців (у проектних структурах), поглиблену спеціалізацію (у функціональних службах) і ефект цільового та економного використання ресурсів при централізованому оперативному управлінні єдиним процесом функціонування організації.

Поєднання властивостей матричної організаційної структури

з вигодами централізованої лінійно-функціональної структури є ознакою високої культури менеджменту. Така організація створюється роками, а іноді й десятиліттями, роботою беззмінного складу менеджерів і фахівців-професіоналів. В адміністративній організаційній структурі реалізуються принципи як матричної моделі, так і нових елементів, які забезпечують самоорганізацію і структурно-функціональне самоналагоджування (відділ системного аналізу та розвитку управління). Кожен начальник підрозділу є стосовно до своїх підлеглих адміністратором.

Слід зазначити, що в міру розвитку інформаційних технологій і теорії менеджменту зміцнюються тенденції ефективного розподілу операцій і процедур, обліку та узгодження інтересів як окремих працівників, так і цілих підрозділів.

У результаті це дозволяє звільнити творчий потенціал працівників (у межах узгоджених інтересів) та послабити узи централізації, посиливши, таким чином, синергетичний ефект.

Розглянуте свідчить, що організаційні структури та їх розвиток відображають лише загальні закономірності. На практиці можна зустріти приклади формальної структури досить високого організаційного рівня. Однак уважне вивчення бізнес-процесу показує значну невідповідність формальних установок реальному розвитку компанії.

Для керівництва компаній узгодження адміністративної структури з розподілом повноважень за функціями і процесами має принципове значення, оскільки їх неузгодженість між собою призводить до плутанини, що позбавляє організацію сталості та перспективи.

Приведення адміністративного та функціонального управління, а також безлічі інших структуроутворювальних чинників у відповідність до цільових установок називається організаційно-функціональним налаштуванням. Така діяльність вимагає спеціальних знань про процеси, що протікають у компанії, а також наявності в системі управління регулярного моніторингу ключових параметрів організації.

До основних елементів організаційних структур організацій належать:

- склад функцій;
- чисельність управлінського персоналу за функціями;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату

управління, склад самостійних структурних підрозділів (ланок і осередків);

- кількість рівнів менеджменту та розподіл працівників між ними;
- централізація і децентралізація; інформаційні та комунікаційні системи, а також взаємозв'язок.

Організація роботи працівників багато в чому впливає на їх поведінку. Так, на ефективність діяльності організації впливають:

- реальні взаємозв'язки між працівниками та їх роботою, які відображаються в схемах організаційних структур і посадових обов'язках;
- політика керівництва і методи, що впливають на поведінку персоналу;
- повноваження і функції працівників на різних рівнях менеджменту (нижчому, середньому і вищому).

Раціональна організаційна структура сприяє одночасній дії цих факторів, що забезпечує високий рівень ефективності діяльності організації.

Важливим способом чіткого визначення та координування стосунків між працівниками, керівниками різних рівнів і внутрішньо-організаційними підрозділами є *делегування повноважень*. Воно є основним процесом, за допомогою якого керівники встановлюють формальні взаємини людей в організації. За допомогою делегування та завдань керівники підбирають людей для роботи і приймають рішення, хто з них буде працювати, вступаючи у відносини «начальник – підлеглий». Усередині організації ці межі зазвичай визначаються політикою, процедурами, правилами і посадовими інструкціями, викладеними в письмовому вигляді.

Більша частина повноважень керівника визначається традиціями, звичаями, культурними стереотипами та звичаями суспільства, в якому організація функціонує. Працівники підкоряються наказам начальника частково тому, що це соціально прийнятна поведінка. Ці чинники, з одного боку, обмежують повноваження, а з другого, підтримують їх. Керівники не можуть делегувати повноваження, які суперечать законам або культурним цінностям.

Лінійні повноваження передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до інших підлеглих. Керівник, який володіє лінійними

повноваженнями, має також право приймати певні рішення і діяти у певних питаннях без узгодження з іншими керівниками в тих межах, які встановлені організацією, законом або звичаєм. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління організації.

Організація робіт – це спосіб, який повинні здійснювати всі керівники незалежно від їх рангу. Його сенс полягає в делегуванні прав та обов’язків для розподілу праці по горизонталі і вертикалі.

Рішення про проектування нової організаційної структури приймається тоді, коли діюча структура неефективна. Створюється структура, яка б дозволяла: найбільш повно відображати цілі та

Таблиця 4.2

Переваги та недоліки організаційних структур

Характеристика видів організаційних структур	Переваги	Недоліки
1	2	3
Команда одноступінчів	Єдність і чіткість розпорядництва; узгодженість дій виконавців	Мала чисельність (до 10 чол.); відсутність ланок з планування та підготовки рішень
Лінійна	Єдність і чіткість розпорядництва; узгодженість дій виконавців; простота управління, чітко виражена відповідальність і оперативність у прийнятті рішень; безліч контактів з підлеглими	Відсутність ланок з планування та підготовки рішень; тісні зв’язки між інстанціями; особиста відповідальність керівника за кінцеві результати
Функціональна	Висока компетентність фахівців за здійснення конкретних функцій; звільнення лінійних менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань; підтримка постійних взаємозв’язків між різними функціональними службами; виключення дублювання і паралелізму у виконанні управлінських функцій; тривала процедура прийняття рішень	Тривала процедура прийняття рішення; надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань «своїх» підрозділів; звільнення менеджерів від вирішення деяких питань

Продовження таблиці 4.2

1	2	3
Лінійно-функціональна	Більш глибока підготовка рішень і планів; звільнення головного лінійного менеджера від детального аналізу проблем; можливість залучення консультантів та експертів; надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, тобто тенденція до значної централізації	Відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між виробничими відділеннями; недостатньо чітка відповідальність працівників; працівник готує рішення, але як правило, не бере участі в його реалізації
Централізована лінійно-функціональна	Підвищення самостійності та відповідальності в питаннях максимізації прибутку і завоювання стабільних позицій на ринку; швидка змінюваність зовнішніх умов, використання нових наукоємних технологій	Зростання управлінського апарату; можливість появи конфліктів через централізований розподіл ресурсів; недостатнє використання творчого потенціалу
Матрична	Можливість швидко реагувати і адаптуватися до мінливих внутрішніх та зовнішніх умов; паралельно виконується низка великих проектів або робіт, пов'язаних з освоєнням нової продукції, модернізацією виробництва; прискорення процесів оновлення продукції та технологій; орієнтація організації на невеликі за місткістю ринки; підвищення вимог до якості обслуговування споживача та виконання замовлень; взаємна узгодженість роботи всіх підрозділів організації для досягнення цілей різних підрозділів; раціональне використання кадрів за рахунок спеціалізації трудової діяльності	Великі витрати на підтримку збалансованої діяльності; потребує менеджерів з великим досвідом

завдання організації; успішно взаємодіяти із зовнішнім середовищем; продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників; задовольняти потреби клієнтів; досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Процес проектування організаційної структури складається з трьох основних етапів: аналізу діючої структури; проектування; оцінки ефективності.

Проектування структури здійснюється такими методами, залежно від закладених у них зв'язків:

1) аналогій – передбачає використання досвіду проектування структур аналогічних організацій;

2) експертний – базується на вивченні пропозицій експертів та спеціалістів;

3) структуризації цілей – передбачає вироблення системи цілей організації на основі системного підходу, який виявляється у формі графічних описів цієї структури з якісним і кількісним аналізом і обґрунтуванням варіантів її побудови та функціонування;

4) організаційного моделювання – дозволяє чітко сформулювати критерії оцінки ступеня раціональності організаційних рішень на основі розробки формалізованих математичних, графічних або машинних описів розподілу повноважень і відповідальності в організації.

Разом з тим, проектуючи нову організаційну структуру, не треба забувати про вимоги, що висуваються до структур, та про принципи їх побудови.

Основні вимоги до організаційної структури:

- оптимальність, коли між ланками і щаблями менеджменту на всіх рівнях встановлюються раціональні зв'язки за найменшою кількістю ступенів управління;

- оперативність полягає в тому, щоб за час від прийняття рішення до його виконання у керованій системі не встигли відбутися незворотні негативні зміни, що роблять непотрібною реалізацію прийнятих рішень;

- надійність, що гарантує достовірність передачі інформації, керуючих команд та інших переданих даних та забезпечує безперервність зв'язку в системі менеджменту;

- економічність, яка передбачає досягнення при мінімальних витратах на управлінський апарат;

- гнучкість, що забезпечує здатність змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища;
- стійкість структури, що забезпечує незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх впливах, а також цілісність функціонування системи менеджменту та її елементів.

Досконалість організаційної структури управління багато в чому залежить від того, наскільки при її проектуванні дотримувалися принципів проектування:

- 1) доцільна кількість ланок менеджменту та максимальне скорочення часу проходження інформації від вищого керівника до безпосереднього виконавця;
- 2) чітке відокремлення складових частин структури (складу її підрозділів, потоків інформації тощо);
- 3) забезпечення здатності до швидкої реакції в керованій системі;
- 4) надання повноважень на вирішення питань того підрозділу, який має у своєму розпорядженні найбільшу інформацію з даного питання;
- 5) пристосування окремих підрозділів управлінського апарату до системи менеджменту організації в цілому і до зовнішнього середовища зокрема.

Ступінь досконалості організаційних структур виявляється в чіткості системи менеджменту організації та високих кінцевих результатах її діяльності. Оцінка ефективності менеджменту може бути проведена за рівнем реалізації завдань, надійності та організованості системи менеджменту, швидкості й оптимальності прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення ефективного використання персоналу організації необхідно службу менеджменту персоналу укомплектувати кваліфікованими менеджерами. Вони повинні володіти необхідними знаннями, певними вміннями та практичними навичками для виконання своїх функціональних обов'язків (рис. 1).

Зіставлення функціональних обов'язків служб менеджменту персоналу (людських ресурсів) на підприємствах США та Німеччини наведено в табл. 4.3.

Функції служб менеджменту персоналу на американських і німецьких підприємствах дуже схожі. Але є і свої особливості та відмінності, зумовлені специфікою взаємин організацій з державними

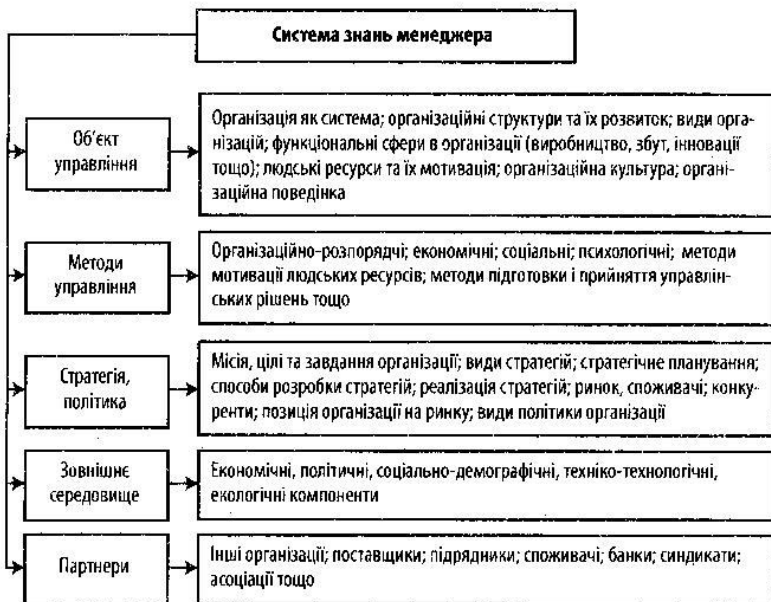


Рис. 4.1. Система знань сучасних менеджерів [16]

службами. Цим пояснюється виділення спеціальної функції «Адміністративна діяльність» в організаціях Німеччини, де існує багато федеральних і земельних правил, що регламентують особливим чином взаємини власників та найманих працівників.

В умовах активного розвитку міжнаціональних корпорацій спостерігається посилена увага менеджменту до використання національного менталітету ділових партнерів. Спільне підприємництво спонукає служби менеджменту персоналу також враховувати у своїй роботі своєрідність ділової етики та організаційні особливості тих країн, звідки залучаються людські ресурси і де здійснюються капіталовкладення. Це пояснюється тим, що при зіткненні різних культурних традицій навіть локальний конфлікт може призвести до порушення нормальних партнерських відносин в організації.

Так, японські підприємці на своїх підприємствах, розташованих у США, істотно видозмінюють традиційні методи менеджменту

Таблиця 4.3

Зіставлення функціональних обов'язків служб менеджменту персоналу (людських ресурсів) на підприємствах США та Німеччини

США	Німеччина
Наймання та звільнення включає: вимоги до знань, умінь і навичок претендентів; прогнозування можливих змін цих вимог; відбір кандидатів при прийнятті на роботу на основі тестування; уточнення умов оплати праці та проведення інструктажу з техніки безпеки	Адміністративна діяльність: до основних законодавчих положень в організації та оплати праці, колективних договорів та тарифних угод
Забезпечення безпечних умов праці та охорони здоров'я: медичне обстеження персоналу, програми страхування; інспекція умов праці; ергономічна експертиза будівель, споруд та механізмів з оцінки відповідності вимогам безпеки праці	Працевлаштування: на роботу, ознайомлення з робочим місцем та умовами праці, питання переведення на іншу роботу всередині підприємства, професійне і посадове просування, розірвання контракту, звільнення
Розвиток персоналу (людських ресурсів): підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів, забезпечення взаємозв'язку з навчальними закладами, розробка концепції просування і переміщення працівників по службі	Забезпечення сприятливих умов праці і техніки безпеки, медичне обстеження; ергономічна експертиза споруд та механізмів з оцінки відповідності вимогам безпеки праці
Організація заробітної плати і компенсації включає: розробку рівнів і процедур виплат, встановлення персональних ставок погодинної оплати; розрахунок пенсійного забезпечення працівників фірми, одноразових виплат, переказ грошових коштів, одержуваних працівниками в банку; організація стимулюючих фінансових програм	Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації: виявлення потенційних можливостей персоналу та визначення шляхів їх просування професійною або службовою лінією
Забезпечення трудових відносин: вивчення і підготовка контрактів з працівниками, угода між профспілкою і адміністрацією. Зв'язок із громадськістю, пресою. Розгляд конфліктів, скарг і пропозицій персоналу	Матеріальне стимулювання: організація оплати праці, вдосконалення стимулювання; атестація робочих місць, становище на ринку праці, розробка окремих статей колективного договору
	Соціальні питання: контакти з профспілковими організаціями, сприяння проведенню громадських заходів, аналіз і виявлення причин соціальної напруженості і конфліктів

персоналу з урахуванням конкретних особливостей американської традиції внутрішньовиробничих відносин і способу життя.

Подібні складнощі з персоналом виникають не тільки в процесі взаємодії людей з різними культурними традиціями, а й у близьких за своїм менталітетом народів.

Наприклад, на характер виробничої поведінки, психологію взаємодії європейських народів великий вплив має політична традиція.

Відомо, що складність підтримки ієрархічних відносин на французьких підприємствах обумовлена протестом персоналу проти будь-яких форм жорсткого контролю. Тому ряд сучасних методик контролю персоналу американського походження, оснований на систематичній перевірці проміжних результатів роботи, у Франції виявляється неприйнятним.

Голландська модель менеджменту значною мірою враховує принцип примирення, який реалізується через численні структурні елементи, що сприяють колективній роботі щодо вироблення рішення в ході спільних дій. При цьому обов'язком кожного є пошук шляхів до угоди і повага до вже укладених угод. Коли умови змінюються, будь-яка ланка структури може виступити з ініціативою обговорення якої-небудь проблеми і укладення нової угоди. Така модель менеджменту, на думку фахівців, основана на політичних традиціях нідерландців, що зародилися ще наприкінці XVI століття, коли прийняття важливих рішень у період Утрехтського союзу вимагало тривалого переконання і взаємного пристосування провінцій.

Економічне зростання вимагає впровадження в Україні методів, що забезпечують реалізацію нових підходів до менеджменту персоналу, що, у свою чергу, пов'язано із здійсненням управлінських нововведень. Саме інноваційні підходи до менеджменту персоналу сприяють підвищенню продуктивності праці і творчому настрою персоналу.

В умовах активної інноваційної політики організацій великого значення набуває функція, яка найчастіше виступає під назвою «Аналіз та проектування робіт». Вона дозволяє деталізувати стратегії менеджменту персоналу з кожного функціонального напрямку відповідно до програм розвитку виробництва. Реалізація цієї функції, у свою чергу, потребує комплексного аналізу інформації не тільки всіх служб

менеджменту персоналу, а й планів розвитку технічної системи виробництва.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте функцію організації менеджменту персоналу.
2. Охарактеризуйте типи організаційних структур менеджменту персоналу.
3. Розкрийте переваги і недоліки кожного типу організаційних структур менеджменту персоналу.
4. Назвіть основні елементи організаційних структур менеджменту та охарактеризуйте їх.
5. Перелічіть основні вимоги до організаційних структур менеджменту персоналу.
6. Назвіть основні принципи організаційних структур менеджменту персоналу.
7. Назвіть основні принципи проектування організаційних структур менеджменту персоналу та охарактеризуйте їх.
8. Перелічіть методи проектування організаційних структур менеджменту персоналу та охарактеризуйте їх.
9. Що забезпечує матрична організаційна структура в поєднанні з лінійно-функціональною?
10. Які переваги і недоліки різних адміністративних структур управління?
11. Які прогресивні адаптивні (органічні) організаційні структури стали використовувати у другій половині XX століття?
12. Охарактеризуйте бригадну організаційну структуру управління.
13. Охарактеризуйте проектну організаційну структуру управління.

4.4. Функція керівництва

В умовах дефіциту кваліфікованих працівників особлива увага повинна приділятися здатності менеджерів уміло організовувати роботу персоналу організації, найбільш повно використовувати творчі здібності кожного працівника.

Керівництво персоналом посідає центральне місце в менеджменті персоналу, оскільки саме повсякденна управлінська діяльність

керівників різних рівнів забезпечує досягнення головних цілей організації.

Керівництво персоналом як функція менеджменту призначена об'єднувати, координувати, взаємно погоджувати та інтегрувати всі функції в єдине ціле.

Функція керівництва – це мозок усього менеджменту та його центральна нервова система. Чим складніша система функцій менеджменту, тим гостріше перед керівництвом постає завдання постійного вдосконалення менеджменту. Комплексний підхід до менеджменту як єдності всіх функцій дозволяє виділити нову функцію керівництва персоналом.

Ефективність керівництва багато в чому визначається відповідністю індивідуальних рис керівника тим ролям і функціям, які він покликаний виконувати в організації.

Керівництво персоналом проявляється у двох взаємопов'язаних формах: як діяльність керівників повсякденним управлінням організації і як підлегла цьому специфічна функція менеджменту, яку виконує служба персоналу.

Підвищення ефективності керівництва персоналом досягається за рахунок використання таких чинників, як:

- хороша організація робочих місць;
- раціональне планування та використання виробничих площ;
- систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- забезпечення стабільності зайнятості;
- розробка та реалізація різних соціально-економічних програм.

Персонал як об'єкт менеджменту розглядається на трьох рівнях: по-перше, особистість, по-друге, колектив як соціальна організація, по-третє, трудові ресурси.

Відповідно до цього у функції управління персоналом виділяється три складові:

• менеджмент особистості (індивідуальна кадрова робота) передбачає цілеспрямований розвиток індивідуальних властивостей і якостей працівника, а також урахування психофізіологічних властивостей індивіда;

- менеджмент трудового колективу як соціальної організації, тобто

цілеспрямований вплив на всю сукупність соціальних відносин; менеджмент трудових ресурсів, тобто вплив на працівників як на засіб виробництва.

Управлінська діяльність істотно відрізняється від інших форм людської активності і полягає у прийнятті соціально значущих інтересів багатьох людей, рішень і відповідальності за їх правильність та ефективність перед власником.

Суперечності між загальними та приватними характеристиками управлінської діяльності, а також вплив особистісних якостей керівника на механізм прийняття рішень виражається через стиль управління.

Стиль управління – це стійкий комплекс поведінкових рис керівника, що виявляються в його відносинах із підлеглими в процесі управління ними в певних ситуаціях. Інтегральний характер процесу прийняття рішень вимагає особливих особистісних якостей керівника. У стилі управління зафіксовані як загальні, алгоритмізовані операції, так і поодинокі, унікальні, що відображають індивідуальні особливості професіоналізму керівника. Вони характеризують його поведінку не взагалі, а типово, постійно виявляються в різних ситуаціях функціонування організації.

В основі стилів керівництва лежить різний розподіл повноважень щодо прийняття рішень між керівником і підлеглими.

До класичних стилів керівництва належать: авторитарний, демократичний та нейтральний.

Авторитарному стилю притаманні одноосібне прийняття керівником управлінських рішень, а також слабкий інтерес до працівника як особистості.

Демократичний стиль характеризується прагненням керівника до вироблення колективних рішень, інтересом до неформальних, людських стосунків.

При *нейтральному стилі* виявляється прагнення керівника ухилитися від прийняття рішень і перекласти це завдання на інших, а також спостерігається байдуже ставлення до справ колективу.

У сучасній інтерпретації, залежно від особливостей відносин керівника і підлеглих, визначаються такі стилі керівництва:

- патріархальний;
- харизматичний;

- автократичний;
- бюрократичний.

Патріархальний стиль керівництва ґрунтується на уявленнях про організацію як одну велику сім'ю. Цей стиль передбачає поведінку з підлеглими як із «дітьми» та їх мотивацію через особисту залежність. Інформація поширюється зверху в залежності від «прихильності» керівництва, контроль здійснюється вибірково, за бажанням та інтуїцією керівника. Даний стиль дуже поширений у сьогоdnішньому суспільстві, у тому числі і в Україні.

Найважливіші відмітні риси класичних стилів керівництва наведено в таблиці 4.4.

Харизматичний стиль керівництва ґрунтується на вірі в особливі, унікальні якості керівника.

Автократичний стиль керівництва менш поширений і виявляється у великих організаціях. Керівник автократичного стилю в повній мірі використовує можливості численного керівного ієрархічного апарату, який, однак, не має автономії і виконує лише рішення вищого керівника. Автократичний стиль відрізняється від двох попередніх слабкістю особистих контактів між керівником і підлеглими.

Бюрократичний стиль керівництва характеризується максимальною анонімністю і формальністю відносин між начальником і підлеглими, мінімізацією особистої влади керівника. Цей стиль є ослабленим варіантом авторитарного стилю. При ньому за керівником зберігається функція прийняття рішень у формі різноманітних нормативних актів, проте максимальна структурність системи взаємовідносин керівництва – підпорядкування посилює владу апарату, розробників і контролерів нормативних актів.

У своїй діяльності керівники, які обіймають найвищі пости, повинні стимулювати інтерес до роботи у своїх підлеглих, заохочувати тих, хто сприяє успіхам організації, і «карати» тих, хто перешкоджає. У міру просування керівників угору службовими сходами їх власні інтелектуальні здібності удосконалюються, а риси характеру набувають такої психологічної структури, в якій сполучаються дуже різні, часом навіть протилежні риси: прагнення до співпраці і конкуренції, лаконічність стилю керівництва і нетерпимість до бюрократизму, схильність до ризику і тверезий розрахунок.

Таблиця 4.4

**Найважливіші відмітні риси класичних стилів
управління організацією**

Критерії	Авторитарний	Демократичний	Нейтральний
Постановка цілей	Цілі ставить керівник	Цілі – результат групового рішення за підтримки керівника	Повна свобода для прийняття рішень, мінімальна участь керівника
Розподіл завдань	Усі завдання дає керівник, причому співробітник не знає, яке завдання він отримає наступного разу	Залежно від побажань працівника керівник може радити і пропонувати інше завдання	Керівник надає необхідні матеріали і на прохання співробітника подає інформацію
Оцінка роботи	Керівник особисто нагороджує і карає працівників	Керівник використовує об'єктивні критерії критики і похвали, намагається брати участь у роботі групи	Керівник дає окремі коментарі, оцінює групову роботу
Трудова атмосфера	Висока напруженість	Вільна, дружня атмосфера	Атмосфера сваволі окремих працівників
Групова згуртованість	Беззаперечна покірність	Висока групова згуртованість	Низька групова згуртованість
Інтерес до виконання завдань	Низький інтерес	Високий інтерес	Мінімальний інтерес
Інтенсивність (якість роботи)	Висока	Висока оригінальність результатів	Середня
Готовність до роботи	За відсутності керівника перерва в роботі	За відсутності керівника продовжують працювати	Перерви в роботі за бажанням
Мотивація праці	Мінімальна	Висока мотивація кожного працівника і групи в цілому	Мінімальна

Сьогодні багато організацій відчувають нестачу кваліфікованих менеджерів високого рівня. Разом з тим часто перспективні молоді менеджери просуваються на початку кар'єри. Якщо за короткий термін молодий менеджер досягає значних результатів і одержує підвищення, то він закономірно вважає, що саме ці якості і захоплюються керівництвом.

На більш високих рівнях керівництва потрібні вже більш досконалі якості, вміння і навички: глибоко аналізувати діяльність з урахуванням думок підлеглих; орієнтуватися на перспективні цілі, а не на короткострокові завдання; створювати згуртований колектив і забезпечувати йому стимули для напруженої роботи, а не звальювати всю роботу на себе.

Керівна посада сама по собі не може гарантувати менеджеру, що його розпорядження будуть беззаперечно виконуватися. Гарантію може забезпечити тільки авторитет, для формування якого необхідний час.

Для успішності управління організацією поведінка менеджерів повинна відрізнитися:

- наполегливістю і раціональністю;
- ретельністю і точністю;
- чесністю і справедливістю;
- готовністю до прийняття рішень;
- готовністю до сприйняття і передачі інформації;
- груповою роботою і прагненням до встановлення контактів;
- готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення;
- самокритичністю і самоконтролем;
- упевненістю в манері поведінки і тактовністю;
- терпимістю і повагою до людей;
- позитивним ставленням до змагальності;
- орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

До найбільш важливих здібностей менеджерів, що розуміються як поєднання знань, поведінки і досвіду, належать: уміння реалізувати поставлені цілі; уміння делегувати повноваження і відповідальність; здібності до організації і мотивації групової роботи; встановлення пріоритетів; самопізнання і самооцінка; переконання; аналітичне мислення; розпізнавання найбільш істотних факторів; системність

в обробці та формуванні інформації, розробці програм, виявленні тенденцій; раціональний розподіл зусиль і часу.

До найважливіших характеристик діяльності менеджерів належать взаємовідносини між менеджерами та працівниками. Встановлення оптимальних взаємин між керівниками і підлеглими – найважливіша соціально-психологічна проблема, що багато в чому визначає результати управлінської діяльності.

Встановлено, що розбіжності, які виникають у процесі спілкування, призводять до зниження продуктивності праці керівників як мінімум на 30%.

Передбачається, що мотивація персоналу при оптимальних взаєминах може бути поліпшена приблизно на такий же відсоток.

Разом з тим у даний час в деяких акціонерних товариствах намітилася проблема погіршення взаємин між робітниками і керівниками через несвоечасність виплати заробітної плати, невирішення соціально-економічних проблем, що виникають у колективах.

У зв'язку з цим керівники повинні аналізувати необхідні кроки щодо створення реалістичних очікувань працівників про можливість зайняти більш оплачувані вакантні посади; делегувати працівникам різного рівня права і відповідальність за прийняття рішень у їх повсякденній діяльності; підвищення професійного рівня.

Велике значення в сучасному менеджменті приділяється діловій та поведінковій етиці. Наприклад, у зарубіжних фірмах діють курси та підготовлені посібники з рекомендаціями щодо:

- методів спілкування і поведінки;
- підтримки творчої атмосфери і високої працездатності;
- створення у персоналу впевненості в завтрашньому дні;
- використання нових можливостей і технічних засобів зростання продуктивності праці;
- поліпшення взаємодії менеджерів з інженерно-технічним персоналом;
- забезпечення безпеки людей;
- дотримання етики при виборі стратегії маркетингу;
- довіри до високого професіоналізму персоналу та врахування конструктивних пропозицій.

Важливе місце посідає проблема управління талановитими

працівниками. Експерти вказують, що діяльність таких службовців може стати важливою складовою успіху організації, але управління ними пов'язано з великими труднощами, оскільки такі працівники незалежні, розумні і виходять за межі звичних стандартів. Необхідно аналізувати їх позитивні якості: ставлення до роботи, націленість на майбутнє, бажання швидко добитися всього в житті, творчий підхід до справи та ін.

Нестандартність таких людей ставить проблему вимірювання їх внеску в загальну продуктивність організації. Внесок цей аналізується за звичайними напрямками, але особлива роль талановитих співробітників модернізує критерії оцінки їх діяльності – працю (її якість), матеріальну віддачу (стратегічний потенціал ідей і досліджень), енергію (ентузіазм і досягнення), капітал (творчість і спосіб дії).

Зарубіжні дослідники приділяють також істотну увагу проблемам взаємовідносин у системі «керівник – заступник», що важливо для ефективного управління. У дослідженнях аналізуються існуючі варіанти взаємин керівників і їх заступників, розподіл між ними обов'язків і повноважень: наприклад, начальник і заступник керують певними організаційними підрозділами в рамках організації (відділу); начальник розподіляє керівництво окремими структурами між своїми заступниками, залишаючи за собою загальне керівництво організацією (відділом); начальник і заступник мають різні функції. Дослідники вважають, що розподіл обов'язків між керівником і заступником має визначати перелік функцій і проблем, за якими заступник самостійно уповноважений приймати рішення. Така модель розподілу обов'язків (модель «А») може бути застосована в будь-якій організації, незалежно від її величини, виду і цілей. У невеликих відділах роль заступника може виконувати один із працівників, а у великих (близько 20 чоловік) має бути штатний заступник. В особливо великих організаціях слід надавати максимальну самостійність керівникам підрозділів, створюючи одну посаду штатного заступника з відповідними функціями.

При розподілі керівництва окремими підрозділами між різними заступниками (модель «Б») слід обговорювати компетенцію першого заступника.

Популярність моделі «Б» обумовлюється такими причинами: закріплення звання заступника керівника відділу за керівником підрозділу зміцнить становище останнього як у зовнішніх контактах, так і у відділі, а також збільшить престиж керівника, який має кілька заступників, в очах оточення. Керівник відділу має в цьому випадку перевагу над керівниками кожного з підрозділів, оскільки тільки він бачить діяльність відділу в цілому, а його заступники володіють ситуацією тільки у ввірених їм ділянках. У той же час, заступник у моделі «А», як і керівник, що володіє ситуацією діяльності організації (відділу), може розцінюватися як суперник.

Модель «Б» у порівнянні з моделлю «А» більш вигідна для заступника, бо керівник, маючи більш широку сферу діяльності, схильний надавати своїм заступникам більшу самостійність у виконанні закріплених за ними функцій. Навіть при існуванні в моделі «Б» першого заступника його позиція як суперника керівника значно ослаблена наявністю інших заступників.

Ефективність керівництва персоналом виявляється в досягненні організаційних та індивідуальних цілей при мінімальних витратах. У ринкових умовах загальні організаційні цілі організації полягають у забезпеченні їх прибутковості та стабільності при мінімальних витратах на персонал. Індивідуальні ж цілі працівників полягають, здебільшого, у задоволеності працівників робочими місцями і можливостями гідного заробітку.

Забезпечення оптимального керівництва роботою персоналу дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, економити значні кошти, підвищувати задоволеність працівників перебуванням в організації.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте керівництво персоналом організації.
2. Який зміст і призначення функції керівництва персоналом?
3. Які дві взаємопов'язані форми функції керівництва?
4. За рахунок яких чинників забезпечується ефективність керівництва персоналом?
5. Які складові функції керівництва персоналом?

6. Що розуміють під стилем управління?
7. Назвіть види класичних стилів керівництва персоналом і охарактеризуйте їх.
8. Які найважливіші відмітні риси класичних стилів керівництва персоналом?
9. Охарактеризуйте харизматичний, автократичний і бюрократичний стилі.
10. У чому полягає ефективність керівництва персоналом?

4.5. Функція мотивації

Мотивація трудової діяльності розглядається як елемент та функція менеджменту персоналу. Це обґрунтовується тим, що результативність праці працівників організації залежить від докладених ними зусиль, їх характерних особливостей і можливостей, а також оцінки працівниками своєї ролі у спільній діяльності. При цьому обсяг витрачених зусиль залежить від оцінки кожним працівником винагороди і впевненості в її отриманні.

У сучасних умовах мотивація праці відіграє важливу роль, оскільки правильне проведення політики мотивації праці серед персоналу забезпечує як мінімум поліпшення якості праці працівників і можливе підвищення продуктивності праці.

З точки зору психології мотивація розглядається як потяг чи потреба, що спонукає людей діяти з певною метою в силу внутрішнього стану, який заряджає енергією людину, спрямовує та підтримує її поведінку.

З позицій менеджменту мотивація – це процес спонукання людини або групи людей до діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації. Тому керівники, які хочуть добитися ефективної діяльності своїх підлеглих, не повинні забувати про наявність стимулів для працівників.

Мотивація в організаційному контексті – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення цілей організації, тим самим задовольняючи їх особисті бажання та потреби. Навіть якщо створюється враження, що персонал працює тільки заради досягнення спільних цілей організації, то все одно він

поводиться так тому, що впевнений: це кращий спосіб досягнення власних цілей.

Мотивація як одна з функцій менеджменту персоналу – складова частина загального процесу менеджменту персоналу.

Сучасні теорії мотивації, основані на результатах психологічних досліджень, доводять, що справжні причини, які спонукають людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні та різноманітні. На думку одних вчених, дія людини визначається її потребами. Прихильники іншої позиції виходять з того, що поведінка людини є також і функцією її сприйняття і очікувань. При розгляді мотивації слід зосередитися на факторах, які змушують людину діяти і підсилюють її дії. Для кожного конкретного працівника характерний індивідуальний комплекс мотивуючих чинників. Однак основними з них є мотиви, потреби, інтереси та стимули.

Центральне місце в мотивації займає *мотив*. У поняття мотиву праці входять: потреба, яку хоче задовольнити працівник; трудова дія, яку необхідно виконати для отримання блага; ціна та витрати матеріального і морального характеру, пов'язані із здійсненням трудової дії.

Виділяється кілька груп мотивів праці, що утворюють у сукупності єдину систему. До них відносяться: мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані з громадським визнанням плідності трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а також мотиви, орієнтовані на певну інтенсивність та ефективність роботи. Класифікація мотивів за їх змістом, джерелами виникнення, видами діяльності, професійною цілеспрямованістю, силою прояву та іншими ознаками представлена в таблиці 4.5.

Очевидно, що чим більше різноманітних потреб реалізує людина за допомогою праці, тим важливіша роль праці в її житті, тим вище її трудова активність. Стимулами можуть бути будь-які блага, що задовольняють значущі потреби людини. Благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці. Поняття «мотив праці» та «стимул праці», по суті, тотожні.

Важливе місце в мотивації займає компенсація грошима як найбільш можливий засіб відшкодування соціальних потреб людини.

В умовах України необхідно застосовувати такі моделі мотивації, які б об'єднували у єдину взаємопов'язану систему такі категорії як

Комплексна система мотивації

Компоненти мотивації	Інструменти мотивації	Цілі мотивації
Культура організації Система загальних для персоналу ціннісних орієнтацій та норм	Статут організації, основні принципи керівництва та організації	Розуміння і визнання цілей діяльності Орієнтація на перспективу і взаємні інтереси
Ідентифікація з організацією Образ організації в очах персоналу і зовнішнього світу	Різні форми інформації про організацію	Єдина орієнтація в сприйнятті організації Почуття приналежності до організації
Система участі Участь працівників у розподілі загального результату, участь у капіталі організації	Форми і методи розподілу результатів, участь у капіталі; розвиток партнерства	Установка на корпоративність у поведінці, співвіднесення витрат і результату, готовність до ризику
Обслуговування персоналу Усі форми соціальних пільг, послуг, що надаються	Безпека праці, охорона здоров'я, створення умов для відпочинку і дозвілля, турбота про працівників	Соціальна відповідальність, підвищення трудової активності
Організація робочого місця Оснащення робочих місць ергономічними та організаційними засобами	Технічні та організаційні допоміжні кошти; фізіологічні та психологічні елементи умов праці	Задоволеність станом робочого місця. Ідентифікація з робочим завданням. Задоволення від роботи і якісне виконання завдання
Кадрова політика Планування і вибір заходів з підвищення кваліфікації і мобільності з урахуванням потреб, бажань та професійних здібностей працівників	Підготовка та підвищення кваліфікації кадрів; тренінг і семінари; планування кар'єри, перспективні програми формування структури кадрів	Внутрішньоорганізаційна мобільність у застосуванні професійної кваліфікації. Самостійність та ініціативність. Творча інноваційна діяльність
Регулювання робочого часу Гнучке пристосування робочого часу до потреб працівника та організації	Скорочення робочого часу; гнучкий і змінний графік робочого часу	Відповідальне і свідоме використання робочого часу. Ефективність робочого часу
Інформування працівників Доведення до працівників відомостей про діяльність	Журнали та довідники; звіти про роботу; наради працівників	Позитивний вплив на поведінку і розвиток особистості. Відповідальність Самокритична оцінка трудових досягнень

сприйняття, зусилля, здібності, результати роботи, винагорода і задоволення всіх потреб.

Потреби можна задовольнити винагородою, давши людині те, що вона вважає для себе цінним.

Розрізняють внутрішню та зовнішню винагороду. Внутрішню винагороду людина одержує від роботи, відчуваючи значущість своєї праці, почуття до певного колективу, задоволення від спілкування, дружніх стосунків з колегами. Зовнішня винагорода – це зарплата, просування по службі, символи службового статусу і престижу.

Для кінцевого успіху велике значення має збіг цілей працівника й організації. Тому необхідно створювати умови для більш повного збігу особистих цілей учасників трудового процесу з цілями організації. Для цього необхідно:

- виявляти схильності та інтереси кожного працівника з урахуванням його персональних та професійних здібностей;
- визначати мотиваційні можливості та альтернативи в колективі для конкретної особи.

Для вирішення цього завдання необхідно створювати в організації механізм мотивації підвищення ефективності праці, використовуючи сукупність методів і способів впливу на працівників з боку керуючої системи, які спонукають їх до певної поведінки в процесі праці для досягнення цілей організації, основаної на необхідності задоволення особистих потреб. Завдання менеджерів – мотивувати працівників у тому, щоб надати їм можливість задовольнити їх особисті потреби в обмін на якісну роботу. На практиці менеджмент персоналу ґрунтується на теоріях мотивації, які поділяються на дві групи: змістовні (теорії потреб) і процесуальні. Змістовні теорії намагаються з'ясувати причини тієї чи іншої поведінки людини. Процесуальні теорії дають відповідь на питання про те, як виникає той чи інший тип поведінки, що його спрямовує, підтримує і припиняє.

Важливими чинниками економічного зростання економіки України є людські ресурси, їх прагнення досягти поставлених цілей, знання, система цінностей, творчі та новаторські здібності, трудова мораль. Визначальну роль також відіграють сфера праці, умови зайнятості, мотивація трудових відносин, глибокі перетворення в усій системі трудових відносин, без яких неможливо здійснити справжній поворот

до людини як головної мети функціонування соціально орієнтованої економіки. Тому актуальність проведення ефективної політики в галузі менеджменту персоналу є однією з найважливіших умов успішного реформування української економіки.

Особливу увагу необхідно приділяти формуванню мотиваційних механізмів, які передбачають схильність працівника до певного типу мотивації праці.

Механізм мотивації включає в себе такі основні ланки: потреби, претензії, стимули, установки, оцінки.

Виділяється чотири групи базових потреб, задоволення яких здійснюється за допомогою трудової діяльності, пов'язаної:

- зі змістом самої праці (цікава робота, самореалізація, самостійність, кваліфікація);
- із суспільною корисністю роботи (обов'язок, користь, попит);
- із роботою як джерелом засобів до існування (достаток, заробіток, побутові потреби);
- із статусними потребами (спілкування, повага, кар'єра).

Кожна з цих груп може виступати як основа формування мотиваційного ядра особистості та визначати рівень сили мотивації та сумарної інтенсивності бажання задовольнити значущі потреби: високого, середнього, низького рівнів, які прийняті як критерій класифікації мотивів на мотиви досягнення і мотиви збереження.

Механізм мотивації має бути гнучким, здатним адаптуватися до мінливих потреб зовнішнього середовища організації.

Формування дієвого механізму мотивації персоналу здійснюється відповідно до сучасних вимог.

Професійно мотивований персонал повинен націлюватися на випуск високоякісної продукції, підвищення її якості до світових стандартів, розширення попиту на продукцію, зміцнення позицій на ринку, підвищення ролі промисловості, зростання і зміцнення економіки країни. Такий ланцюжок показує позитивний вплив на механізм мотивації персоналу з економічної точки зору.

Формування і вдосконалення механізму мотивації персоналу в українських організаціях має враховувати умови ринкової економіки на основі: аналізу змісту різних мотиваційних теорій; виявлення можливості використання теорій при формуванні механізму мотивації

персоналу; дослідження змісту методів мотивації персоналу як складових мотиваційного механізму; проведеної класифікації методів; вивчення особливості сучасних вимог до механізму мотивації персоналу та причини демотивації працівників; еволюції методів механізму мотивації персоналу у вітчизняній промисловості на основі етапів її розвитку; зарубіжного досвіду мотивації персоналу; методичних рекомендацій та практичних пропозицій щодо формування та вдосконалення механізму мотивації персоналу у вітчизняній промисловості.

Усе це дозволить керівникам організацій і підрозділів з менеджменту персоналу сформувати дієвий механізм мотивації персоналу.

Таким чином, формування механізму мотивації персоналу з урахуванням сучасних вимог, зарубіжного досвіду, з використанням елементів різних мотиваційних теорій створить умови для вдосконалення матеріальних методів мотивації на основі методики індивідуального стимулювання з урахуванням економічного ефекту від впровадження та використання коригуючих коефіцієнтів залежно від новизни заходів, складності впровадження.

Послідовність впровадження організаційних механізмів конструктивної мотивації персоналу з точки зору побудови менеджменту ефективності персоналу передбачає сім організаційних механізмів, що забезпечують нарощування мотиваційних чинників.

I. Ініціація та підготовка проекту:

- формування групи лідерів змін;
- регламентація початкового етапу робіт;
- підтримка мотивації та узгодженості дій ініціаторів (лідерів) змін.

II. Розробка програми комунікаційної підтримки впровадження:

- визначення цілей, завдань і принципів комунікаційної підтримки;
- технологій, каналів та інших умов передачі інформації (на основі побудови контуру зворотного зв'язку).

III. Розробка програми освітньої підтримки впровадження:

- визначення цілей, методів, планів та інших умов освітньої підтримки;
- проведення навчальних заходів для персоналу; навчання з працівниками, включаючи організацію наставництва і кураторства;
- формування основ корпоративної бази знань.

IV. Розробка програми психологічної підтримки:

- організація групових дискусій;
- організація заходів щодо психологічного розвантаження та допомоги у професійно-особистісному розвитку; формування командної взаємодії в групі проекту.

V. Розробка програми організаційної підтримки:

- створення організаційно-функціональної структури групи проекту;
- розробка регламенту взаємодії всередині групи проекту;
- розробка регламенту взаємодії з персоналом компанії;
- розробка схеми стимулювання учасників групи проекту та залучених співробітників.

VI. Мотиваційні ефекти:

- формування мотивованого ядра лідерів змін – головної умови успішного впровадження системи мотивації;
- поширення ідей необхідності здійснюваних організаційних змін; залучення персоналу.

VII. Впровадження схеми грошової та матеріальної винагороди:

- розробка концепції мотивації в руслі стратегії управління людськими ресурсами;
- побудова повного контуру кадрових процесів («мотиваційне наповнення» кадрових процесів підбору, оцінки та розвитку);
- включення мотивуючої функції в процес взаємодії вищих, лінійних і кадрових менеджерів; виявлення мотиваційних переваг персоналу; узгодження композиції мотиваційного пакета;
- опис процесу адміністрування; формування та налаштування облікових і управлінських інформаційних систем; тестування схеми винагороди.

Мотиваційні ефекти:

- створення збалансованого мотиваційного пакета;
- формування почуття справедливості винагороди за рахунок забезпечення ясності винагороди; прийняття схеми винагороди; точність та економічність адміністрування.

Контрольні запитання

1. Що розуміють під мотивацією?
2. Охарактеризуйте функцію мотивації.

3. Яку роль відіграє мотивація праці?
4. Які фактори мотивують роботу?
5. Що розуміють під мотивом?
6. Як класифікують мотиви?
7. Яке завдання менеджера, який повинен мотивувати роботу?

4.6. Функція контролю

Функція контролю – це така характеристика менеджменту, яка дозволяє виявляти проблеми, що виникають, і відповідно коректувати діяльність організації до того, як ці проблеми стануть дуже серйозними і вплинуть на результати діяльності.

Процес контролю складається з установки стандартів, зміни фактично досягнутих результатів і проведення коректувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів. Керівники починають здійснювати функцію контролю з того самого моменту, коли вони сформулювали цілі і завдання організації.

Здійснення контролю допомагає вчасно фіксувати відхилення від нормального процесу роботи і попереджати або усувати їх до того, як вони зашкодять досягненню цілей організації.

Визначаючи успіхи і невдачі організації та їх причини, за допомогою контролю можна досить швидко адаптувати організацію до динамічних вимог зовнішнього середовища. Контроль допомагає керівництву вирішити, коли потрібно вносити радикальні зміни в діяльність організації.

Контроль – це критично важлива і складна функція менеджменту персоналу, тому він має бути всеосяжним. Керівники, незалежно від свого рангу, повинні здійснювати контроль як невід’ємну частину своїх посадових обов’язків. Функція контролю є важливим елементом процесу менеджменту в єдності з функціями планування, організації та мотивації, бо всі вони є невід’ємними частинами загальної системи менеджменту організації.

Основні види контролю: попередній, поточний і заключний. За формою здійснення всі вони сприяють тому, щоб фактично одержувані результати були якомога ближче до необхідних. Розрізняються

вони тільки за часом їх здійснення. *Попередній контроль* здійснюється до фактичного початку робіт. Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певної політики, процедур, правил і ліній поведінки. Він застосовується стосовно трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Попередній контроль людських ресурсів в організаціях здійснюється шляхом ретельного аналізу ділових і професійних навичок та відбору найбільш підготовлених та кваліфікованих працівників. У багатьох організаціях такий контроль триває і після їх найму в ході курсу навчання. Контроль матеріальних ресурсів здійснюється на основі вироблення стандартів мінімально допустимих рівнів якості і проведення фізичних перевірок відповідності надісланих матеріалів цим вимогам.

Важливим засобом попереднього контролю фінансових ресурсів є бюджет (поточний фінансовий план), який дозволяє також здійснювати функцію планування. Бюджет є механізмом попереднього контролю в тому сенсі, що дає впевненість: коли організації будуть потрібні готівкові кошти, ці кошти в неї будуть.

Поточний контроль здійснюється безпосереднім начальником в ході проведення робіт його підлеглими або після проведення роботи методом вимірювання фактичних результатів.

Заключний контроль здійснюється після того, як робота закінчена. Заключний контроль дає інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні роботи передбачається проводити в майбутньому, а також сприяє мотивації працівників.

Процес контролю складається з трьох етапів:

- I. Вироблення стандартів і критеріїв.
- II. Зіставлення з ними реальних результатів.
- III. Прийняття необхідних коригувальних дій.

На кожному етапі процесу контролю реалізується комплекс різних заходів. Так, на першому етапі процесу контролю з'ясовується, як встановлені стандарти і критерії відповідають отриманим результатам. В якості стандартів можуть прийматися конкретні цілі і стратегії організації. Цілі характеризуються наявністю тимчасових рамок, в яких має бути виконана робота, і конкретного критерію, стосовно якого можна оцінити ступінь виконання роботи. Конкретний критерій

і певний період часу називаються показниками результативності. Показник результативності точно визначає те, що має бути отримано для того, щоб досягти поставлених цілей. Подібні показники дозволяють керівництву зіставити реально зроблену роботу із запланованою. Показники результативності відносно легко можна встановити для таких величин як прибуток, обсяг продажів, вартість матеріалів, тому що вони піддаються кількісному вимірюванню.

Другий етап процесу контролю полягає в зіставленні реально досягнутих результатів із встановленими стандартами. На цьому етапі менеджер повинен визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. При цьому менеджер приймає дуже важливе рішення: наскільки допустимі або відносно безпечні виявлені відхилення від стандартів. На цій стадії процесу контролю дається оцінка, яка служить основою для рішення про початок дій. Діяльність, здійснювана на цій стадії контролю, є найбільш помітною частиною всієї системи контролю. Ця діяльність полягає у визначенні масштабу відхилень, вимірюванні результатів, передачі інформації та її оцінці. Показник результативності дає чітку та ясну мету для спрямування зусиль працівників організації. Для того щоб контроль був ефективним, він має бути економним. Переваги системи не повинні перевищувати витрат на її функціонування. Один із способів можливого підвищення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення. Він полягає в тому, що система контролю повинна спрацьовувати тільки за наявності помітних відхилень від стандартів. Бажано, щоб встановлені стандарти були добре зрозумілі працівникам. Це означає, що має бути забезпечений ефективний зв'язок між тими, хто встановлює стандарти, і тими, хто повинен їх виконувати. Після винесення оцінки перевірки процес контролю переходить на третій етап. Менеджер повинен вибрати одну з трьох ліній поведінки: нічого не робити, усунути відхилення або переглянути стандарт.

Працівники є невід'ємним елементом контролю, як і всіх інших стадій менеджменту. Тому при розробці процедури контролю необхідно брати до уваги поведінку працівників. Часто менеджери навмисне роблять процес контролю нарочито видимим, щоб вплинути на поведінку працівників і змусити їх спрямувати свої зусилля на

досягнення цілей організації. Процес контролю може використовуватися для позитивного впливу на поведінку працівників.

Однак контроль може викликати і невідомі зриви в поведінці людей. Ці негативні явища часто є побічними результатами наочності дії системи контролю. Проблем, що виникають внаслідок впливу системи контролю, можна уникнути, задаючи осмислені прийнятні стандарти контролю, встановлюючи двосторонній зв'язок, задаючи напружені, але досяжні стандарти контролю, уникаючи зайвого контролю, а також винагороджуючи за досягнення заданих стандартів контролю. Поведінка людей – не єдиний чинник, що визначає ефективність контролю.

Для того щоб контроль був ефективним і забезпечував досягнення цілей організації, він повинен:

- мати стратегічний характер і бути націленим на досягнення конкретних результатів;
- бути своєчасним, гнучким, простим і економічним;
- бути інтегрованим з іншими функціями менеджменту;
- відповідати контролюваному виду діяльності;
- відповідати потребам і можливостям людей, що взаємодіють із системою контролю і реалізують її.

Контроль покликаний забезпечувати правильну оцінку реальної ситуації і тим самим створювати передумови для внесення коректив у заплановані показники розвитку як окремих підрозділів, так і всієї організації. Функція контролю передбачає збір, обробку, аналіз інформації та фактичних результатів господарської діяльності всіх підрозділів фірми; порівняння їх із плановими показниками; виявлення відхилень і аналіз причин їх виникнення; розробку заходів, необхідних для досягнення намічених цілей. Важливою частиною функції контролю є розробка стандартної системи звітності, перевірка цієї звітності та її аналіз як за результатами господарської діяльності організації в цілому, так і кожного окремого підрозділу. Тому здійснення функції контролю відбувається в першу чергу на організації системи обліку і звітності, що включає фінансові виробничі показники діяльності та проведення їх аналізу. Організація повинна широко використовувати різні форми контролю: фінансів, якості продукції, ціноутворення, адміністрації.

Фінансовий контроль здійснюється шляхом отримання від кожного

господарського підрозділу фінансової звітності за найважливішими економічними показниками діяльності за стандартними формами. При цьому в центрі уваги перебувають такі показники, як рівень прибутку, витрати виробництва та їх зв'язок з чистими продажами, забезпеченість власними коштами, фінансовий стан. Аналіз цих показників здійснюється окремо з кожного центру відповідальності, а також з організації в цілому. Організаційно-фінансовий контроль здійснюється через підрозділи на різних рівнях управління. У вищій ланці управління він ведеться через апарат контролера.

Контроль за діяльністю виробничих підрозділів і дочірніх компаній здійснюється через їх бухгалтерію, фінансову службу, систему планування, які збирають і опрацьовують інформацію, що характеризує фактичні результати за певний минулий період, відхилення від планових показників, особливо від показників за прибутком і витратами.

Підвищення ролі функції контролю в управлінні організації тісно пов'язано з використанням автоматизованих інформаційних систем, які дозволяють оперативно і точно передавати інформацію за призначенням, проводити її опрацювання та аналіз, виявляти відхилення від намічених показників і приймати рішення у зв'язку зі зміною умов на ринку.

Застосування автоматизованих систем сприяло посиленню централізації і оперативності контролю в управлінні. Система централізованого контролю дозволяє підтримувати певне поєднання централізації і децентралізації в управлінні, оскільки передбачає передачу контролю оперативною діяльністю низових ланок керівникам відповідних підрозділів. На цьому рівні здійснюється контроль відповідності господарських результатів показникам, запланованим у поточному бюджеті, проводиться порівняння фактичних і планованих продажів, аналізується зміна частки організації на ринку як в цілому, так і за окремими продуктами і сегментами ринку, станом портфеля замовлень. Такий контроль зазвичай називається оперативним.

В організаціях деяких зарубіжних країн використовується контроль за результатами або контролінг.

Контроль за результатами посідає важливе місце в системі управління, як і планування або ситуаційне управління. Призначення контролю за результатами можна коротко сформулювати таким чином: конс-

татація та оцінка досягнутих результатів комерційної діяльності організації, а також оцінка працівників, які сприяли досягненню результатів.

Великі американські та західноєвропейські компанії для вдосконалення виробничо-комерційної діяльності та прийняття стратегічних рішень стали використовувати контролінг. Контролінг – це сукупність способів і прийомів встановлення цілей організації, збору та опрацювання інформації для аналізу та контролю діяльності, прийняття рішень з метою оптимального використання виробничих ресурсів і досягнення значних результатів (прибутку, підвищення продуктивності праці, зниження витрат, економії ресурсів). Для його здійснення створюється незалежна служба у складі трьох-чотирьох фахівців, які і забезпечують стратегічний та оперативний контролінг. Контролінг сприяє досягненню головної вартісної мети, а також соціальної та ринкової цілей організації за рахунок оптимізації фінансового результату через максимізацію прибутку і цінності капіталу при гарантованій ліквідності.

Контрольні запитання

1. Що розуміють під функцією контролю в менеджменті персоналу?
2. Охарактеризуйте процес контролю.
3. Які основні види контролю та їх характеристика?
4. Охарактеризуйте попередній контроль.
5. Охарактеризуйте поточний контроль.
6. Охарактеризуйте заключний контроль.
7. Що визначає ефективність контролю?
8. Які властивості ефективного контролю?
9. Які форми контролю та їх характеристика?
10. Охарактеризуйте фінансовий контроль.
11. Охарактеризуйте контроль якості продукції.
12. Охарактеризуйте контроль ціноутворення.
13. Охарактеризуйте адміністративний контроль.
14. Як можна підвищити роль функції контролю в менеджменті персоналу?
15. Охарактеризуйте оперативний контроль.
16. Охарактеризуйте адміністративний контроль.
17. Охарактеризуйте контроль за результатами або контролінг.
18. Яке місце займає контролінг у системі управління?

ТЕМА 5. КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

5.1. Сучасні концепції менеджменту персоналу

Наприкінці ХХ та на початку ХХІ століття економіка відзначалася ускладненням зовнішнього організаційного середовища, різким зростанням темпів її зміни та посиленням конкуренції на світових ринках, що вимагало пошуку та виявлення прихованих резервів та нових шляхів підвищення ефективності діяльності організацій.

У розвинутих країнах звертали увагу саме на людський ресурс та потенціал. Ці чинники стали важливим організаційним джерелом, що приховує найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування сучасних організацій. Для їх використання було розроблено ряд нових концепцій.

Заслужують на увагу сучасні концепції менеджменту персоналу, які в останні десятиліття розвивалися під кутом зору: інновації та людські ресурси.

Людський чинник став розглядатися як об'єкт інвестицій не менш важливий, а можливо, і важливіший, ніж обладнання, технології і т. ін.

Ефективність розвитку економіки держави значно залежить від того, скільки коштів вона вкладає у своїх людей для можливого забезпечення її поступального розвитку. Наприклад, у США частка інвестицій в людський капітал складає понад 5% ВВП, що більше валових інвестицій приватного капіталу в підприємства, обладнання та складські приміщення.

Концепція менеджменту персоналу включає розробку та формування методології управління персоналом, створення системи, технологію здійснення цієї системи.

Після Другої світової війни почався розвиток психології та соціології.

Удосконалювалися методи дослідження та вивчення поведінки на робочому місці. Став формуватися поведінковий напрям Кріса Арджиріса та Дугласа Мак Грифа, які вивчали різні аспекти соціальної взаємодії. Так школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, зосередившись, насамперед, на методах налагодження міжособистісних відносин. Такий підхід мав на меті

допомогти працівникові в усвідомленні своїх власних можливостей на основі застосування концепцій поведінкових наук відносно побудови організацій і управління ними.

Основною метою цієї школи стало забезпечення зростання ефективності організації за рахунок підвищення ефективності її людських ресурсів. Поведінковий підхід став настільки популярним, що майже повністю охопив усю сферу управління в 60-ті роки ХХ століття. Основний його постулат полягав у тому, що правильне застосування науки про поведінку завжди сприяє підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому.

Пізніше з'явилися такі концепції:

- концепція управління персоналом, яка ґрунтується на уявленні про місце людини в організації;
- гіпотеза натовпу, згідно з якою працівники є неорганізованою масою окремих особистостей, причому кожна з них діє виходячи зі своїх особистих інтересів;
- концепція контролінгу персоналу, інтегрована та орієнтована на якісний аналіз і контроль економічного і соціального компонентів ефективності;
- маркетингова концепція управління персоналом, згідно з якою найважливішою умовою досягнення цілей організації є чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у професійній діяльності та забезпечення задоволення цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами;
- концепція «персонал – витрати», згідно з якою персонал розглядається як витрати організації, які необхідно скорочувати;
- концепція «персонал – ресурс» розглядає персонал як один із основних ресурсів організації, яким треба грамотно управляти відповідно до стратегії розвитку та оптимізації на тривалу перспективу;
- концепція використання трудових ресурсів;
- концепція управління людськими ресурсами.

Концепція управління персоналом передбачає, що вся управлінська діяльність ґрунтується на ролі та місці людини в організації. У теорії і практиці управління людською стороною організації відомі чотири напрями, що розвивалися в межах трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного.

Економічний підхід поклав початок концепції використання трудових ресурсів, за якої провідне місце посідає технічна, спрямована на:

- оволодіння працівниками трудовими способами та їх виконанням чітко, ефективно й надійно;
- упорядкованість відносин між людьми і чітко окресленими частинами цілого, що мають певний порядок.

Концепція використання трудових ресурсів передбачає дотримання основних принципів: єдності керівництва, суворої управлінської вертикалі «зверху – вниз», чіткого поділу штабної і лінійної структур, балансу влади і відповідальності, старанності та відповідальності, підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

Послідовно з'явилися дві концепції: управління персоналом та управління людськими ресурсами.

Управління персоналом означало нову перспективу, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за межі традиційних функцій управління праці і зарплати. Ця концепція поступово стала розвиватися і поширюватися: на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значущих для організації керівників та провідних фахівців; оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Концепція *управління людськими ресурсами* орієнтується на людські ресурси, що спричинило появу нового уявлення про організацію, яка сприймається як жива система, що існує в навколишньому середовищі. Це сприяло розвитку нового погляду на організаційну реальність. По-перше, організація порівнювалася з людською особистістю, і були введені в науковий обіг такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотиви, а також життєвий цикл та його етапи (створення, розвиток, зрілість, занепад чи відродження). По-друге, організація як мозок, що переробляє інформацію. Це дозволило глянути на організацію як на сполучення частин, з'єднаних лініями управління, комунікації і контролю.

Останнім часом розвивається гуманістична парадигма, яка виходить із концепції управління людиною та уявлення про організацію як культурний феномен. Організації здатні не тільки адаптуватися, а й змінювати своє зовнішнє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і свою місію. Гуманістичний підхід фокусується на власне людській стороні організації, про яку мало говорять інші підходи.

З точки зору даного параметра важливо, наскільки працівники організації інтегровані в існуючу систему цінностей та наскільки вони чутливі, гнучкі і готові до змін у ціннісній сфері у зв'язку зі змінами в умовах життя і діяльності. При цьому важливо, чи живе організація в цілому за одними і тими ж правилами і принципами прийняття рішень, або ж різні групи працівників живуть за різними правилами і сповідують різні принципи. У рамках даного підходу виникає розуміння того, що ефективний організаційний розвиток – це не тільки зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Завжди враховували закономірність про здатність організації ефективно управляти своїми працівниками та забезпечення її довготривалим процвітанням, особливо в умовах посиленої конкурентної боротьби. Одним із чинників цього є компетентність керівного складу всіх рівнів, які допомагають фахівцям у галузі менеджменту персоналу. При цьому важливі такі моменти, як розуміння важливості менеджменту персоналу, знання загальних закономірностей поведінки людини в організації і суспільстві в цілому, володіння сучасними методами управління людськими ресурсами. Однією зі сфер теорії управління людськими ресурсами є маркетинг персоналу організації. Теорія управління людськими ресурсами стала тією науковою сферою, де основні положення теорії загального маркетингу знайшли своє застосування при проведенні організацією маркетингових досліджень ринку праці.

Маркетингова концепція менеджменту персоналу – це методологія, відповідно до якої найважливішою умовою досягнення цілей організації є чітке визначення вимог до персоналу, його соціальних потреб у професійній діяльності та забезпечення задоволення цих вимог і потреб більш ефективними, ніж у конкурентів, способами. Актуальність і потреба появи концепції менеджменту персоналу полягає в постійному вдосконаленні функціонування ринку праці та взаємовідносин його суб'єктів. В умовах нестабільної економічної ситуації ринок праці в Україні є прогнозованою сферою економіки. На ринок праці, як і на інші сфери економіки, впливають зовнішні і внутрішні фактори. Завдяки чіткій структурі ринку праці можна своєчасно, якісно і достовірно відслідковувати вплив цих факторів.

5.2. Концепції менеджменту персоналу в умовах ринкових відносин

В умовах значного міжнародного розподілу праці та глобалізації роль кожної особистості та особливості робочої сили в цілому в країнах світу істотно змінилися. Такі умови більшою чи меншою мірою впливають на поведінку працівників у сфері праці. У результаті менеджмент персоналу став вивчати і враховувати вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку.

Менеджмент персоналу як наука існує на двох рівнях: теоретичному і прикладному. Метою теорії менеджменту персоналу є отримання нових знань шляхом опису та класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних та інших взаємозв'язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій.

Менеджмент персоналу на прикладному рівні почав вивчати питання зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробки конкретних моделей, проектів та пропозицій для підвищення ефективності використання працівників.

Між двома рівнями менеджменту персоналу існує тісний взаємозв'язок: теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, а дані прикладних досліджень використовуються для побудови гіпотез і розвитку теорії. У результаті з'являються нові напрямки розробки проблем менеджменту персоналу.

1. Економічні:

- ринок праці, важливий для вироблення стратегії та прийняття оперативно-тактичних рішень у плані залучення робочої сили, утримання цінних співробітників організації, стимулювання працівників, зниження плинності кадрів, стабілізації колективу, формування у персоналу почуття відданості організації, зміцнення корпоративної культури;

- теорії планування, що лежать в основі планування персоналу;
- економічна інформатика, яка дає орієнтири для оптимізації інформаційного процесу в організації, а також економічні теорії та методи, що дозволяють визначати витрати на персонал, приймати раціональні рішення у сфері його комплектації.

2. Психологічні:

- висновки загальної психології важливі для розуміння природи особистості, врахування специфіки характеру, менталітету, ціннісних орієнтацій працівників, сприйняття ними стимулів;
- психологічні теорії поведінки, перш за все біхевіористські концепції, що становлять методологічну основу теорій мотивації;
- психоаналіз, який використовується для оцінки кадрів у процесі тестування;
- соціальна психологія пояснює багато аспектів групової поведінки: лідерства, згуртованості, конформізму, формальних і неформальних комунікацій;
- психологія спілкування використовується для налагодження оптимальних з точки зору організаційних цілей міжособистісних комунікацій;
- психологія праці дає відомості про психічну складову трудової діяльності;
- висновки різних галузей психологічного знання враховуються в процесі освітньої та виховної роботи.

3. Соціологічні:

- організаційна соціологія і соціологія груп та організацій, які прямо пов'язані з менеджментом персоналу і розкривають закономірності групової діяльності, оптимальні варіанти координації дій персоналу в умовах безперервної зміни зовнішнього середовища організацій;
- досліджує вплив інституційної структури, норм, каналів комунікацій на поведінку працівників, у тому числі на управління ними;
- методи емпіричної соціології застосовуються для проведення спостережень, опитувань, інтерв'ю та соціометричних методів.

4. Трудове і соціальне право:

- здійснення всієї діяльності менеджменту персоналу відповідно до закону, трудового та соціального права, який регулює організацію праці та трудовий процес, усю сукупність відносин працівника з роботодавцем, безпосереднім представником якого виступає адміністрація;
- розробка на основі трудового права статутів організацій і тарифних угод, визначення прав та обов'язків усіх учасників процесу менеджменту персоналу (адміністрації, лінійних керівників та

кадрових служб, трудового колективу і його органів, профспілок та інших діючих об'єднань, а також окремих працівників);

- соціальне право визначає діяльність керівників і служб персоналу в галузі соціального забезпечення працівників, їх соціальних прав.

Загальна формула менеджменту персоналу визначає, що характер успіху діяльності, ділова та соціальна ефективність знаходяться у функціональній залежності від обраного варіанта управлінських дій і ситуації, в якій знаходиться організація.

Менеджмент персоналу в ринкових умовах виконує відносно практики кадрового управління такі функції:

- конструювання практики та розробку теорії, стратегії, техніки, способів і засобів менеджменту персоналу;
- раціоналізацію практичного управління працівниками і його орієнтації на вимоги економічної та соціальної ефективності;
- перетворення та спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва співробітниками на основі наукових альтернатив.

Як свідчить світовий досвід та сучасні українські реалії, розвиток менеджменту персоналу як науки та її визнання здатні позитивно вплинути на діяльність організацій ринкового сектора, державних служб і громадських організацій, а також сприяти гуманізації праці, перетворення її в найважливішу сферу самореалізації та розвитку особистості.

У США, Японії і Західній Європі використовуються концепції «персонал – витрати» і «персонал – ресурс».

Персонал розглядається як основний ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх її діяльності.

Концепція менеджменту персоналу «персонал – витрати» розглядає персонал як витрати організації, які необхідно скорочувати за рахунок мінімізації чисельності та витрат на його утримання.

Концепція менеджменту персоналу «персонал – ресурс» розглядає персонал як один із основних ресурсів організації, яким треба ефективно керувати. Ця концепція передбачає: побудову роботи з персоналом у відповідності зі стратегією розвитку організації; розробку якісного та кількісного прогнозів персонал-ресурсу; оптимізацію і розрахунок персонал-ресурсу на тривалу перспективу;

орієнтацію на якісні показники діяльності працівників; значний ступінь автономії і самостійності фахівців при виконанні роботи.

Основні характеристики даних концепцій представлено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Характеристика концепцій «персонал – витрати» та «персонал – ресурс»

Персонал – витрати	Персонал – ресурс
примусовість	доцільність
мінімізація	оптимізація
малий період планування	тривалий період планування
результати	кошти + результати
кількість	якість
негнучкість	гнучкість
залежність	автономність

З 90-х років ХХ століття у теорії менеджменту організацій відбулася зміна загальної парадигми управління.

Персонал почав розглядатися як основний ресурс організації, що визначає в першу чергу успіх діяльності всієї організації.

Через погіршення економічної ситуації як в країнах Західної Європи, так і в інших країнах, на зміну теорії «персонал – витрати» з'явилася теорія управління людськими ресурсами, відповідно до якої персонал – це один із ресурсів організації, яким треба керувати та створювати умови для його розвитку, вкладати в нього кошти. Взаємозв'язок цих чинників викликав появу стратегічного менеджменту персоналу, який передбачає впровадження на практиці стратегічного управління діяльністю організацій та зміну парадигми управління, визнання персоналу *основним ресурсом організації*. Вживання організацій передбачає впровадження різних варіантів стратегічного розвитку.

Стратегічні концепції менеджменту персоналу стали менше застосовуватися, оскільки західні експерти вважають, що жодна з раніше розроблених не відповідає нинішнім умовам. Тому в багатьох компаніях набуває поширення теорія і модель вживання організації в умовах «структурного зсуву», яка ґрунтується на таких положеннях:

– спеціалізовані організації в цілому більш досконалі, ніж диверсифіковані, але менш живучі;

- з часом рентабельність має тенденцію до зниження;
- з віком зменшується можливість живучості.

Ця теорія передбачає, що в організації відбувається боротьба між силами, зацікавленими в підвищенні ефективності її діяльності та в її виживанні. На початку створення організації ефективність відіграє переважну роль, але потім організація може входити в цикл «тривоги», коли найбільше виявляються антагоністичні інтереси різних груп як усередині, так і поза організацією.

Як правило, акціонери виступають за глибокі перетворення, які дозволили б підвищити рентабельність, а персонал, що бачить у перетвореннях загрозу своєму становищу, прагне блокувати будь-які глибокі зміни. Відповідно до цієї моделі кожна організація прагне до зриву, а не до максимізації ефективності. Цю тенденцію можна подолати, якщо керівникам вдасться протистояти силам, які штовхають організацію до виживання без ефективних організаційних інновацій, зменшення зайнятості працівників, злиття чи нових придбань. Проблемам виживання організацій присвячено багато робіт різних вчених та фахівців. Наприклад «біологічний підхід» у роботах А. Ерелі та Ж. Моно ставить перед собою мету відповісти на запитання, чи існує життєвий цикл організацій, аналогічний життєвому циклу біологічних об'єктів. Результати досліджень дозволили зробити висновок, що організації старіють, як і живі істоти, що виявляється у зниженні ними сприйнятливості до всього. Організація стає «застиглою», закритою системою, яка не може інтегрувати нову інформацію. Вона перестає розвиватися, втрачає здатність до адаптації.

У рамках «біологічного підходу» роль керівника полягає, з одного боку, у підтримці системи в стані відкритості, а з другого – в орієнтації ресурсів організації на інновації, що здатні забезпечити виживання і адаптацію до змін зовнішнього оточення. Управління організацією в такому режимі містить певний ризик, пов'язаний із порушенням функціонування організації або необхідністю зміни існуючих керівних структур. Підтримання відкритості системи обходиться дорожче в плані фінансів, часу, стресів, ніж управління на принципах планування, але є основним чинником виживання організації в сучасних умовах.

Таким чином, виживання та ефективність діяльності організації

залежать від періодичної і планомірної зміни цілей, кадрового складу та керівництва.

Стратегічні концепції менеджменту персоналу розглядають працівників як вирішальний фактор збереження конкурентоспроможності. Тому підготовка кадрів здійснюється відповідно до мінливих вимог ринку та з урахуванням впровадження нових технологій. Тому головними моментами в роботі з персоналом стають:

- ресурсна орієнтація, яка передбачає повне використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації за рахунок оволодіння новими технологіями;
- інтеграція прагнень, потреб і запитів працівників з інтересами організації.

Вдосконалення концепцій менеджменту персоналу продовжується. Так, у США фундаментально проаналізовані численні публікації з питань управління кадрами. Виявлені нові підходи до менеджменту персоналу, що залежать від випадкових чинників зміни науково-технічних концепцій та попиту на ринку готової продукції.

Встановлено наступне:

- стратегія менеджменту персоналу при розробці нової продукції та нарощуванні обсягів її випуску має бути різною;
- методи матеріального стимулювання висококваліфікованих працівників залежать не тільки від сформованих в організації традицій, а й від наявності об'єктивних норм і оцінок якості праці, бо за відсутності таких підвищити продуктивність праці не вдається;
- в інтернаціональних компаніях жінки набагато швидше, ніж чоловіки, адаптуються до умов роботи в чужій країні;
- при згортанні виробництва та тимчасовому звільненні працівників продуктивність праці осіб, які володіють стійкою виробничою етикою, підвищується;
- тимчасове звільнення позитивно діє і на тих працівників, які залишаються;
- при диференціації заробітку багато що залежить не тільки від майстерності працівника, але і від його начальника і взаємин працівника з начальником;
- увага до кадрів і методів управління їх спільною діяльністю підвищується в умовах високоавтоматизованих технологій;

- стратегічним напрямом стає максимальне використання технічних можливостей;
- при гуманізації праці та всебічному розвитку ініціативи працівників соціальні інновації важливі так само, як і технологічні;
- капітал потрібно інвестувати не тільки в передову технологію, але і в підготовку і навчання кадрів.

Найкраще всі концепції використовуються у США та Японії. Їх досвід необхідно вивчати та використовувати його найкращі сторони у своїй системі менеджменту персоналу, що враховують особливості України. Такий підхід дозволить забезпечити ефективне управління персоналом і суттєві кінцеві результати діяльності всього трудового колективу.

Контрольні запитання

1. Як розвивався менеджмент персоналу в останнє десятиліття?
2. Що таке людський чинник та яка його важливість у розвитку організації?
3. Що розуміють під концепцією менеджменту персоналу?
4. На чому ґрунтуються сучасні концепції менеджменту персоналу?
5. Яка головна мета менеджменту персоналу?
6. Яка історія становлення менеджменту персоналу?
7. Назвіть вчених, які вперше висунули і обґрунтували теорію людських відносин.
8. У чому полягає концепція управління персоналом, охарактеризуйте її?
9. У чому полягає гіпотеза натовпу, охарактеризуйте її?
10. У чому полягає концепція контролінгу персоналу, охарактеризуйте її?
11. У чому полягає маркетингова концепція персоналу, охарактеризуйте її?
12. У чому полягає концепція «персонал – витрати», охарактеризуйте її?
13. У чому полягає концепція «персонал – ресурс», охарактеризуйте її?

14. Охарактеризуйте концепцію менеджменту персоналу в умовах ринкових відносин.
15. Які функції виконує менеджмент персоналу в ринкових умовах?
16. Охарактеризуйте стратегічні концепції менеджменту персоналу за кордоном.
17. Як розглядають працівників стратегічні концепції менеджменту персоналу в промислово розвинутих країнах?
18. Які основні напрямки в менеджменті персоналу в даний час?
19. На яких принципах буде ґрунтуватися кадрова політика організацій у майбутньому?
20. Охарактеризуйте концепцію менеджменту персоналу в компаніях США.
21. Охарактеризуйте концепцію менеджменту персоналу в японських компаніях.

ТЕМА 6. ОСНОВНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

6.1. Моделі менеджменту персоналу, поняття, призначення та види

Менеджмент персоналу в минулому столітті розвивався, використовуючи різні моделі. Так, кадрові служби великих організацій впроваджували:

- нові методи роботи з людьми, що забезпечувало врахування інтересів підприємців та персоналу;
- інноваційні підходи до менеджменту персоналу, що дозволяло реалізувати творчий потенціал персоналу.

Система менеджменту персоналу почала вирішувати складні та різноманітні завдання на основі стратегічного планування, розширення гарантій більш раціональної зайнятості трудових ресурсів у великих організаціях.

Модель менеджменту персоналу – це система теоретико-методологічних поглядів розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів, методів, організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації.

Відомі такі моделі менеджменту персоналу: компетенції; діагностики; ринку праці; стратегії і тактики управління; цінностей; компромісів; привабливості; лояльності і потреб у сфері бізнесу; інновацій; оцінки конкурентоспроможності продукції та організацій; соціально-економічних процесів і систем; оцінки ефективності та якості комунікацій персоналу; безпеки і надійності навчання працівників; витрат та збитків через помилки і слабку підготовку фахівців.

Модель компетенції – це ефективний інструмент управління персоналом, який дозволяє уніфікувати вимоги до працівників та об'єднує всі складові кадрової роботи. Підбір працівників, проведення оціночних та атестаційних заходів; компенсації і пільги; формування кадрового резерву та системи навчання персоналу.

Діагностична модель менеджменту персоналу організації обґрунтовується тим, що розв'язання проблематики діагностики при

функціонуванні організації необхідне в контексті вирішення завдань аналізу та подолання кризових процесів.

Діагностичний підхід до вирішення проблем менеджменту персоналу передбачає аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на стан діяльності організації у сфері менеджменту персоналу. Мета діагностики полягає у виявленні «вузьких місць», збиткових виробництв та напрямів організації і пропонує конкретні варіанти рішення в усуненні їх і створенні сприятливих умов для розвитку і формування ефективного менеджменту персоналу.

Діагностична модель менеджменту персоналу передбачає три головних об'єкта аналізу: персонал; зовнішні та внутрішні умови; саму організацію.

Діагностика проводиться на основі методики систематичного опитування працівників економічного об'єкта та взаємодіючих з ним об'єктів з метою виявлення актуальних та першочергових проблем для планування послідовності заходів досягнення найближчих цілей. Персонал є основним ресурсом організації, що складається з окремих працівників, об'єднаних певним чином і цілеспрямовано діючих для досягнення цілей організації і особистих цілей. Діагностичний аналіз у менеджменті персоналу організації допомагає визначити потребу працівників у навчанні, а також ефективність використовуваних програм навчання.

Діагностичний аналіз організаційної поведінки і роботи дозволяє визначити ті критерії і нормативи, за якими оцінюється праця персоналу, формується кадровий резерв та організовується робота з ним, визначається ефективність підготовки фахівців, стимулювання праці працівників, підвищення мотивації кадрового персоналу.

Поступовий перехід від командно-адміністративних методів централізованого керівництва до децентралізації регулювання економіки пов'язаний зі створенням якісно нового ефективного ринкового механізму. Стимулюючий чинник ефективності праці відображається на підвищенні продуктивності та інтенсивності праці, у великому внеску у результати функціонування організації.

Особлива увага стала приділятися людському чиннику не тільки як високопродуктивній робочій силі. Враховується також її відтворення та підвищення якості життя. Інноваційні служби менеджменту

персоналу створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики і координації діяльності з управління трудовими ресурсами в організації на підставі проведення діагностичного аналізу. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, складання тестів з психодіагностики, управління професійним просуванням, запобігання конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів.

Поступово системний менеджмент удосконалювався і виникла принципово нова технологія та модель менеджменту персоналу – управління людськими ресурсами. Ця технологія була включена в систему стратегічного менеджменту, і функція менеджменту персоналу стала компетенцією вищих посадових осіб корпорацій.

Кадрова політика стала активнішою та цілеспрямованою. Виділилося три основні моделі кадрового менеджменту:

1) менеджер з персоналу як піклувальник про здорові умови праці та сприятливу моральну та психологічну атмосферу своїх працівників. Ця патерналістська модель знайшла своє органічне втілення в численних варіаціях доктрини людських відносин;

2) менеджер з персоналу як фахівець із трудовими договорами та контрактами, який здійснює адміністративний контроль над дотриманням найманими працівниками умов трудового договору, проводить облік посадових переміщень, регулювання трудових відносин у процесі переговорів з профспілками;

3) менеджер з персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації, відіграє провідну роль у розробці та реалізації довгострокової стратегії організації. Він забезпечує організаційну та професійну когерентність складових кадрового потенціалу. Входить до складу вищого керівництва і має підготовку в такій новій галузі управлінського знання, як управління людськими ресурсами.

Менеджмент персоналу управління людськими ресурсами проявився в таких основних тенденціях:

- у розвинутих країнах спостерігається відносне та абсолютне зростання чисельності працівників кадрових служб;

- підвищився статус цієї професії, і керівники кадрових служб організацій стали входити до складу правління та навіть до складу рад директорів;

- зросла увага до рівня професійної підготовки менеджерів з персоналу;

- зростаюча конкуренція за висококваліфіковані кадри, ізоляція кадрової політики від загальної бізнес-стратегії згубно вплинули на результативність діяльності організації в цілому.

Об'єднання всіх функцій менеджменту персоналу забезпечує підвищення стратегічного рівня в управлінні людськими ресурсами, що сприяє здійсненню системи менеджменту, орієнтованої на розвиток людського капіталу.

Кадрова політика стала забезпечувати:

- організаційну інтеграцію вищого керівництва та лінійних керівників, які приймають розроблену та скоординовану стратегію менеджменту людськими ресурсами як «свою власну» і реалізують її у своїй оперативній діяльності, тісно взаємодіючи зі штабними структурами;

- високий рівень відповідальності усіх працівників організації та ініціативну реалізацію поставлених перед ними цілей;

- функціональну варіантність завдань;

- широке використання різноманітних форм трудових контрактів;

- адаптацію до безперервних організаційних змін, соціальних та культурних нововведень;

- гнучкість організаційно-кадрового потенціалу;

- високу якість роботи та її результатів;

- добрі умови праці, робочу обстановку, змістовність роботи, задоволеність працею.

6.2. Класичні моделі менеджменту персоналу

Відомі *класичні моделі менеджменту персоналу*, які досить активно використовуються багатьма організаціями в Америці.

До них перш за все належить модель концепції людських ресурсів, являючись стосовно планування потреби в трудових ресурсах та комплектування штату, підвищення кваліфікації та

професійного розвитку працівників. Такі зміни сприяли переосмисленню ролі та місця людини на виробництві, прийняттю нових теоретичних концепцій в основу управління персоналом та впровадженню низки нововведень у формах та методах кадрової роботи. При цьому може досягатися мінімізація вкладень капіталу у найману робочу силу. Реалізація цих вимог, зокрема при проектуванні робочих місць, зменшує залежність виробництва від якості праці виконавців.

Одним із постулатів теорії «людських ресурсів» є використання ціннісних категорій і оцінок зайнятості робочої сили. При цьому, з одного боку, застосування «людських ресурсів» характеризується певними витратами наймача, крім виплачуваної заробітної плати. До них можна віднести витрати на відбір персоналу, його навчання, соціальне страхування та ін. З другого боку, людські ресурси характеризуються здатністю створювати дохід, що надходить у розпорядження роботодавця. Саме ця здатність визначає «ціннісний» аспект використання людських ресурсів.

Величина доходу залежить від індивідуальної продуктивності праці, її тривалості та ефективності. Працівник з високим рівнем кваліфікації та мотивації приносить більш високий дохід, яким визначається його «цінність» для організації. Основною теоретичною посилкою концепції людських ресурсів є розгляд найманих працівників як ключового ресурсу виробництва і відмова від уявлень про робочу силу як дармове багатство, освоєння якого не вимагає грошових коштів і організаційних зусиль з боку наймача. У 70–80-х роках ХХ століття інтенсивно почала перебудовуватися робота кадрових служб.

Модель концепції людських ресурсів вимагає, щоб необхідність кожного працівника у виробництві визначалася економічними критеріями: повні витрати, «вкладені в людину» за рахунок капіталу (починаючи від витрат на його найм, підготовку та перепідготовку і закінчуючи витратами зі створення належних умов праці), повинні незмінно окупатися і в довгостроковому аспекті давати прибуток.

Однією з головних причин стрімкого успіху Японії є застосовувана нею модель менеджменту, орієнтована на людський чинник.

Сутністю японського менеджменту є управління людьми. При цьому японці розглядають не одну людину (особистість), як американці, а групу людей. Крім того, склалася традиція підпорядкування

старшому за віком, позиція якого схвалюється групою. Відомо, що поведінка людини визначається її потребами. Тому японці вище за інше ставлять соціальні потреби (приналежність до соціальної групи, місце працівника в групі, увага і повага оточуючих). Винагороду за працю і стимули вони сприймають крізь призму соціальних потреб, хоча останнім часом японський менеджмент увібрав у себе окремі мотиваційні концепції американського менеджменту, орієнтованого на психологію індивіда.

Модель менеджменту персоналу в японському менеджменті полягає в ефективному контролі персоналу, що зводиться головним чином до моделювання у службовій обстановці відносин, типових для традиційної японської сім'ї кланового зразка, що складається з декількох поколінь одного роду. Впровадження елементів сімейних відносин в управління японськими фірмами створило сприятливі умови для зміцнення дисципліни праці, вдосконалення міжособистісних відносин по вертикалі і горизонталі та, в кінцевому підсумку, для підвищення ефективності виробництва.

6.3. Сучасні американські та японські моделі менеджменту персоналу

Порівняння американської та японської моделей менеджменту персоналу показує, що ефективність виробничої організації обумовлена тим, як пристосовані її елементи до виробничо-ринкових умов, в яких функціонує організація. Такий підхід передбачає необхідність аналізу будь-якої системи та стилю управління в тісній прив'язці до конкретних внутрішніх та зовнішньоекономічних умов, в яких діє дана виробнича організація. Вивчення ефективних прийомів у менеджменті персоналу дає широку можливість їх застосування за умови їх адаптації до специфічних умов роботи організації, сприяючи тим самим найбільш передовому і ефективному розвитку системи менеджменту. В ефективному менеджменті організації використовують:

- новітню систему моделювання ОРГ-Майстер Профі;
- графічні конструктори для малювання діаграм;
- бази знань щодо організації діяльності організації, які мають спеціалізовані інтерфейси для коригування моделі та її візуалізації;

- засоби формування організаційно-розпорядчої документації, що регламентує роботу персоналу.

Ще більші можливості дають менеджерам інтелектуальні інформаційні технології (клас business intelligence), які побудовані на імітації роботи мозку і можуть вирішувати завдання прогнозування та оптимізації, недоступні для традиційних методів аналізу. Головний ефект застосування цих засобів полягає в точності і швидкості вирішення завдань з високим ступенем невизначеності в багатовимірному просторі взаємозалежних змінних (кільцях зворотного зв'язку) та з урахуванням часу.

Особливо приємно те, що виникає можливість здійснювати оптимізацію та прогнозування в такій сфері, як персонал.

Електронні засоби моделювання дозволяють здійснювати сценарне імітаційне планування діяльності.

Необхідним важливим доповненням системи організаційного бізнес-моделювання є засіб процедурного контролю Тайм-Майстер та засіб колективного узгодження і внутрішнього корпоративного обміну інформацією Е-Майстер. Використання Тайм-Майстра забезпечує контроль діяльністю організації в часі. Це дозволяє остаточно перейти від «паперового» управління компанією до «електронного». Тайм-Майстер інтегрує такі підсистеми управління:

Менеджмент проектами (Project Management System) – ця підсистема підтримує створення, зміну, запуск і виконання проектів організації з можливістю автоматичного розрахунку і оптимізації термінів виконання і фінансових витрат за проектом. Поточні завдання виконуваного проекту автоматично надходять до персональних органайзерів виконавців. Підсистема контролю дозволяє оцінювати і коригувати хід виконання проектів.

Менеджмент процесами (Business Process Management) – ця підсистема підтримує запуск і виконання бізнес-процесів. Поточні завдання передаються відповідно до логіки процесу в персональні органайзери виконавців. Підсистема моніторингу дозволяє накопичувати статистику у ході виконання процесів. Підсистема контролю дає можливість керувати виконанням процесу.

Менеджмент персональними завданнями (Personal Information System) – ця підсистема підтримує виконання персоналом надісланих

завдань, створення власних завдань керівників та завдань підлеглих. Підсистема контролю дозволяє оцінювати завантаження та ефективність роботи підлеглих.

Тайм-Майстер забезпечує узгоджену роботу всіх функціональних служб підприємства (наприклад, розвитку, управління фінансами, маркетингу, роботи з клієнтом, менеджменту якості і т. ін.) з командами процесів, а також взаємодію всередині цих команд.

Статистика з реалізації реальних процесів, що накопичується в Тайм-Майстері, надає необхідну інформацію для оптимізації структур і процесів організації.

Таким чином, тандем ОРГ-Майстер Профі і Тайм-Майстер здатний обслуговувати ускладнену організаційну структуру, де поряд з вертикалями прийняття рішень існують інтенсивні лінійні комунікації виконавців робіт.

Для кращого забезпечення єдиного інформаційного простору та ефективних комунікацій виконавців, а також управління документами і відображенням показників компанії до складу підсистеми організаційного управління включено ще один програмний засіб – Е-Майстер.

Система Е-Майстер інтегрує в собі можливості двох класів інформаційних систем: систему управління електронними документами – EDMS (Electronic Document Management System) та інформаційну систему для менеджерів – MIS (Management Information System). Е-Майстер виконує функції системи зберігання і відображення електронних документів (організаційно-розпорядчої документації) відповідно до встановлених правами доступу, а також функції моніторингу поточного статусу документів (все це – завдання систем класу EDMS).

Документ, який розміщується в системі Е-Майстер, може бути обговорений майбутніми користувачами, що дуже зручно в процесі розробки різних регламентуючих документів. Потім за допомогою Е-Майстра підтримується весь життєвий цикл документа: узгодження, затвердження, внесення змін, анулювання, обговорення будь-яких тем без прив'язки до конкретного документа.

До кожного документа прив'язаний паспорт, в якому зберігається службова інформація про документ (назва, автор, дата публікації, термін дії та ін.).

Класифікація документів, структура папок і права доступу до них визначені в моделі ОРГ-Майстра і можуть бути швидко змінені, що дуже зручно при постійних змінах, характерних для всіх сучасних компаній.

Е-Майстер також забезпечує наочне уявлення «процедурного знання» про організацію, діяльність, бізнес-процеси і проекти, що містяться в програмах Орг-Майстер і Тайм-Майстер, а також відображення самої карти знань – систематизованих відомостей про те, які знання є в організації і де вони утримуються (працівники, інформаційні системи). Для цього в системі Е-Майстер передбачені спеціальні оглядові сторінки, на яких представлена загальна інформація про організаційну структуру.

Таким чином, Е-Майстер, як EDMS-системи, забезпечує:

- системне і наочне відображення моделі організації діяльності;
- ефективну роботу з усім комплексом організаційно-розпорядчої документації;
- швидке і контрольоване проходження керуючих впливів зверху вниз та інформації знизу вгору для забезпечення єдиного інформаційного простору, ефективних комунікацій виконавців та управління сукупними знаннями.

Е-Майстер являє собою Інтернет-сервер з проблемно-орієнтованими сторінками, на які виведені дані різних програм з корпоративної мережі з метою узагальнення ними інформації та зручності сприйняття її користувачами. Щодо завдань систем класу MIS Е-Майстер забезпечує організацію збору первинної інформації та дозволяє вищим менеджерам вести контроль за найбільш істотною управлінською інформацією. Найважливішим завданням Е-Майстра є виведення у систематизованому вигляді системи збалансованих показників (BSC) і організація спеціальних менеджерських «панелей управління» із забезпеченням можливості подальшого аналізу управлінської звітності.

Створення системи організаційного управління на основі засобів бізнес-моделювання є одночасно й умовою побудови ефективної системи управління виробничою і корпоративною поведінкою персоналу. Для цього необхідно впроваджувати корпоративні стандарти роботи з працівниками в практику всіх керівників організації, незалежно

від їх рангу і департаментської приналежності. У новій економіці вартість організації визначається нематеріальними активами. Якщо раніше цю вартість складала, перш за все, природні ресурси, машини, будівлі та інші матеріальні предмети, то сьогодні головним стає інтелектуальний капітал і коло споживачів продукції або послуг, тобто нематеріальні чинники.

Для передових українських організацій настає «епоха знань». Існує реальна потреба створення системи менеджменту знань як інтегрованого комплексу інформаційних, організаційних, людських та інших рішень.

Система менеджменту знань утворюється двома ключовими силами – інформаційними технологіями та людськими ресурсами. Для цього необхідно:

- визначитися з основними цілями менеджменту знань;
- виявити конкурентні переваги організації;
- перетворити організацію в систему, яка сама розвивається;
- максимально реалізувати професійні та особистісні можливості працівників.

Менеджмент знань покликаний гармонізувати потенціал конкретної людини і вимоги виробничої ситуації.

Роль HR-механізмів менеджменту знань полягає в тому, щоб виявити і об'єктивувати корисні знання, а потім забезпечити їх продуктивне використання. Особливе питання – це генерація нових знань. Тут великі можливості дають менеджерам інтелектуальні інформаційні технології (клас *business intelligence*), які можуть вирішувати завдання прогнозування та оптимізації, недоступні для традиційних методів аналізу.

Головний ефект застосування цих засобів – точність і швидкість вирішення завдань з високим ступенем невизначеності в багатовимірному просторі взаємозалежних змінних (кільцях зворотного зв'язку) та з урахуванням часу. Особливо приємно те, що виникає можливість здійснювати оптимізацію та прогнозування в такій слабко формалізованій сфері, як персонал.

Електронні засоби моделювання створюють можливість здійснювати сценарне імітаційне планування діяльності компанії. У новітніх системах менеджменту знань може бути використаний весь спектр

інтелектуальних інформаційних технологій – від динамічного моделювання і нейронних мереж до генетичних алгоритмів і нечіткої логіки.

У кінцевому підсумку метою актуалізації вищевказаних механізмів є створення корпоративного мотиваційного середовища (КМС), яке суттєво відрізняється від звичайного середовища вищими за змістом та інтенсивністю характеристиками спільної діяльності, емоційно та інтелектуально насиченою атмосферою співробітництва і творчості. Має бути створено соціально-психологічний простір для здійснення спільної діяльності, який розширює інтелектуальні та функціональні можливості співробітників і стимулює стійку результативність їх діяльності з метою розвитку компанії.

Створення КМС зводиться до формування таких організаційних, матеріальних і соціально-психологічних умов виробничої діяльності персоналу, які забезпечать задоволеність працею, стосунками і собою, позитивну конструктивну мотивацію персоналу, сприятливий соціально-психологічний клімат в компанії і, як наслідок, стабільну продуктивність діяльності.

Методологія побудови КМС ґрунтується на тому, що головний формуючий ефект досягається насамперед за рахунок соціальної активності самих учасників. Тільки повноцінне включення якомога більшої чисельності людей забезпечить актуалізацію особистісних, міжособистісних і міжгрупових механізмів продуктивної діяльності.

Контрольні запитання

1. Що розуміють під моделлю менеджменту персоналу?
2. Які види моделей менеджменту персоналу?
3. Охарактеризуйте модель менеджменту персонал-компетенцій.
4. Охарактеризуйте діагностичну модель менеджменту персоналу.
5. Які види діагностики в економічній системі?
6. У чому суть діагностики в економічній системі?
7. Які види моделей менеджменту персоналу використовуються в нових умовах роботи організацій в Україні?
8. Охарактеризуйте класичні моделі менеджменту персоналу у США і Японії.
9. У чому полягає планування людських ресурсів?

10. Як відбувається перебудова менеджменту персоналу в зарубіжних країнах?
11. Порівняйте та охарактеризуйте моделі менеджменту персоналу в США і Японії.
12. Де вперше сформувалася наука і практика менеджменту персоналу?
13. На чому ґрунтується сучасна американська модель менеджменту персоналу?
14. Що є основою стратегічного управління?
15. Що розуміють під стратегічним господарським центром?
16. Що розуміють під виробничою демократією?
17. Які основні форми залучення працівників до управління?
18. Які основні форми залучення працівників до управління використовуються в даний час у США?
19. Які нові проблеми менеджменту розробляються у США?
20. На що орієнтований менеджмент персоналу у США і Японії, охарактеризуйте і порівняйте.
21. Охарактеризуйте моделі менеджменту персоналу, орієнтовані на соціальну людину.
22. Про що свідчить світовий досвід формування моделей менеджменту персоналу?
23. Як використовуються моделі менеджменту персоналу?
24. Охарактеризуйте новітні моделі менеджменту персоналу.
25. Охарактеризуйте систему «Канбан».
26. У чому полягає нова система менеджменту ефективного персоналу?
27. Що є основним у менеджменті ефективного персоналу?
28. Як розробляється модель менеджменту ефективного персоналу?
29. Охарактеризуйте процесну модель менеджменту персоналу.
30. Охарактеризуйте новітню систему моделювання ОРГ-Майстер Профі.
31. Що являє собою система організаційного управління?
32. Що являє собою система процедурного контролю Тайм-Майстер?
33. Охарактеризуйте систему знань у менеджменті персоналу.

ТЕМА 7. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

7.1. Кадрова політика держави та організації

В умовах ринкової економіки одним із найважливіших принципових завдань України є максимально ефективно використання трудового потенціалу країни. Для його вирішення розробляється кадрова політика держави та на її основі здійснюється кадрова політика кожної організації (компанії, акціонерного товариства, корпорації, концерну, підприємства, господарського товариства).

Кадрова політика держави – це встановлення конкретних цілей і завдань, прийняття певних наукових принципів добору, раціональної розстановки та розвитку персоналу, вдосконалення форм і методів роботи з персоналом в певний період розвитку країни. Вона визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні та специфічні вимоги до них, розробляється вищими державними відомствами.

Формування державної кадрової політики має кілька етапів.

На першому етапі визначаються цілі і завдання кадрової політики на основі Конституції України, Законів про державну службу та ін. Передбачається найбільш повне використання кваліфікованого потенціалу країни та регіонів шляхом надання кожній людині роботи відповідно до її здібностей та кваліфікації.

На другому етапі розробляються якісні та кількісні вимоги; основні принципи кадрової політики з найбільш важливих напрямків: підбору і розстановки кадрів; створення резерву на державні посади; оцінки використання кадрового потенціалу; системи і форми оплати.

На третьому етапі встановлюються основні форми та методи менеджменту персоналу, розробляються науково-методологічні підходи до планування кадрів.

На четвертому етапі складається план найважливіших кадрових заходів, терміни їх виконання та відповідальні виконавці.

Кадрова політика держави включає:

- політику в галузі трудових ресурсів (демографічна, зайнятості, освіти, культури, менеджменту персоналу);

- політику органів державного управління (політика розвитку держслужби, розвиток персоналу держслужб регіонів і органів місцевого самоврядування);
- політику державних організацій і підприємств (розвиток господарських товариств, підприємств, некомерційних організацій);
- політику щодо підприємницьких недержавних організацій (промислових, аграрних, комерційних, у сфері науки, культури та консультативного підприємництва).

Керуючись державною кадровою політикою, кожна організація розробляє власну кадрову політику.

Політика організації – це система правил, відповідно до яких діє система в цілому та працівники, що входять у цю систему. Складовими загальної політики організації є фінансова та зовнішньоекономічна діяльність, відносини з конкурентами, кадрова політика. Такий підхід характерний для західних великих компаній і організацій системи державної служби (США, Канади, Німеччини).

Термін кадрової політики має широке і вузьке тлумачення.

У широкому розумінні – це система принципів і норм, що зводить людський ресурс у відповідність зі стратегією організації (звідси впливає, що всі заходи з роботи із кадрами: відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування заздалегідь плануються та погоджуються із загальним розумінням цілей і завдань організації).

У вузькому розумінні – це набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей та організації, що використовуються як аргумент при вирішенні конкретних кадрових питань.

Розробка кадрової політики є ключовим елементом стратегічного планування організації. Особливе завдання кадрової політики полягає в підготовці відповідей на всі питання, пов'язані з менеджментом персоналу (людськими ресурсами).

Кадрова політика організації розробляється на основі державної з урахуванням характерних особливостей діяльності організації та передбачає:

- генеральний напрямок роботи з кадрами;
- комплекс принципів, форм, методів, механізму зі встановлення цілей та завдань, спрямованих на розвиток кадрового потенціалу;

- напрямки створення кваліфікаційно-професійного і високопродуктивного згуртованого колективу, завжди готового реагувати на вимоги ринку, що постійно змінюються.

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності організації є забезпечення високої якості кадрового потенціалу.

Суттю кадрової політики є робота з персоналом відповідно до концепції розвитку організації. Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої загальної політики організації.

Мета кадрової політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу персоналу в його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці.

У ході формування кадрової політики здійснюється узгодження та розробка таких складових її частин: загальних принципів кадрової політики і пріоритетів цілей; організаційно-штатної політики та планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення інформаційної політики створення і підтримки системи руху кадрової інформації фінансової політики і формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці; політики і програми розвитку персоналу, профорієнтації та адаптації працівників, індивідуального просування, формування команд, професійної підготовки та підвищення кваліфікації; оцінки показників діяльності аналізу відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінки кадрового потенціалу та ефективності діяльності.

Кадрова політика організації повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- необхідність досягнення індивідуальних цілей і головної мети організації;
- відповідність завдань, повноважень, прав і відповідальності можливостям працівників;
- професійна компетенція і досягнення результатів;
- індивідуальність конкурентного відбору працівників;
- індивідуальність підготовки та ротації кадрів;
- регулярність комплексної оцінки якостей і можливостей працівників;

- саморозвиток та підвищення кваліфікації;
- справедливість оплати за обсягом і складністю роботи;
- мотивація, що сприяє підвищенню ефективності праці;
- дотримання трудового законодавства;
- відсутність дискримінації.

Крім того, кадрова політика організації обов'язково повинна враховувати вплив зовнішніх (трудове законодавство; відносини з профспілкою; стан економічної кон'юнктури; перспективи розвитку можливостей ринку праці) і внутрішніх чинників (цілі і структура організації; територіальне розміщення; використовувані технології; форми та способи організації праці; морально-психологічний клімат у колективі; культура).

Кадрова політика ґрунтується на концепції організації виробничої, фінансово-економічної, маркетингової діяльності і передбачає розробку стратегії менеджменту персоналу з урахуванням загальної стратегії організації.

Основними напрямками кадрової політики організації мають бути наступні:

- проведення маркетингової роботи щодо персоналу;
- планування потреби в персоналі;
- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження прогресивних технологій;
- відбір, оцінка і атестація кадрів;
- раціональна розстановка персоналу;
- розробка стимулюючих і мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності роботою;
- нормування раціональних витрат на персонал;
- розробка програм розвитку персоналу;
- плани просування та резерву для висування на керівні посади;
- розробка соціальних програм зайнятості;
- організація праці і робочих місць;
- програма забезпечення високої якості праці та життя;
- проекти системи управління персоналом;
- оцінка соціальної та економічної ефективності системи менеджменту персоналу.

Механізм реалізації кадрової політики ґрунтується на дії системи

планів, норм і нормативів, адміністративно-організаційних та соціально-економічних заходів, які забезпечують вирішення всіх кадрових проблем та забезпечення організації необхідним за кількістю і якістю персоналом.

Залежно від впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації розрізняють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна.

Пасивна кадрова політика використовується в ситуаціях, в яких керівництво організації не має вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. У таких організаціях, як правило, відсутні прогноз кадрових потреб, засоби оцінки праці і персоналу, діагностика кадрової ситуації в цілому. Керівництво працює в режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, найчастіше без спроб з'ясувати та зрозуміти причини, а також можливі наслідки.

Реактивна кадрова політика полягає в тому, що керівництво організації при виникненні кризових явищ вивчає стан роботи з персоналом, причини виникнення конфліктів, недостатність кваліфікованої робочої сили для вирішення поставлених завдань і мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво вживає заходів з локалізації кризи і усунення причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких організацій, як правило, мають у своєму розпорядженні засоби діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги. Хоча в програмах розвитку організації кадрові проблеми виділяються і розглядаються спеціально, проте основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова політика виникає тоді, коли керівництво організації має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, але не має коштів для впливу на неї. Кадрова служба має у своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку передбачаються короткостроковий і середньостроковий прогнози якісної та кількісної потреби в кадрах, а також завдання з розвитку персоналу.

Активна кадрова політика полягає в тому, що керівництво організації має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію,

а кадрова служба здатна розробляти антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуацій і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації. Залежно від механізмів, якими може користуватися керівництво при аналізі ситуації, виділяється два підвиди активної кадрової політики: раціональна та авантюристична.

При *раціональній* кадровій політиці керівництво має якісний діагноз та обґрунтований прогноз розвитку ситуації, а також засоби впливу на неї. Кадрова служба діагностує і прогнозує кадрові ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди; розробляє програми розвитку персоналу з варіантами їх реалізації та якісної і кількісної потреби в кадрах.

При *авантюристичній* кадровій політиці керівництво не має якісного діагнозу та обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба, як правило, не має засобів прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак до програм розвитку включаються плани кадрової роботи, орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації. План роботи з персоналом розробляється досить емоційно і недостатньо аргументовано. При реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути проблеми через посилення впливу чинників, які раніше не розглядалися. Це призводить до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, появі нового товару, який може витиснути наявний зараз у організації. З точки зору кадрової роботи необхідно провести перенавчання персоналу. Однак швидка та ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, в організації, яка має молодий персонал, ніж дуже кваліфікований персонал похилого віку.

У випадках орієнтації на власний або зовнішній персонал, залежно від ступеня відкритості відносно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних працівників на будь-якому рівні. Організація готова приймати на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій чи подібних організаціях. Такий тип кадрової політики характерний для

сучасних телекомунікаційних компаній, автомобільних концернів, які готові приймати працівників на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Ця кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на включення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення вакансій на середньому і вищому рівнях відбувається тільки з числа своїх працівників. Такий тип кадрової політики характерний для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для тих, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів. Порівняння цих двох типів кадрової політики за основним кадровим процесом наведено в таблиці 7.1.

Процес формування та проектування кадрової політики в організації складається з етапів: нормування, програмування, моніторингу персоналу.

Нормування проводиться з метою узгодження: принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями організації в цілому; стратегією та етапом її розвитку. Для цього проводиться аналіз корпоративної культури, стратегії і розвитку організації. За результатами прогноуються можливі зміни, конкретизується образ бажаного працівника, шляхи його формування і цілі роботи з персоналом. Наприклад, складаються вимоги до працівників організації, принципи їх існування в організації, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей та ін.

На етапі *програмування* розробляються програми і напрями досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов можливих змін ситуації. Для цього створюється система процедур і заходів з кадрових технологій, закріплених у документах і формах з обов'язковим урахуванням як нинішнього стану, так і можливих змін. Встановлюються інструменти і засоби впливу, проводиться їх узгодження з цінностями організації, які впливають на розробку таких програм.

Наприклад, при закритій кадровій політиці нелогічно розробляти

Таблиця 7.1

Порівняльна характеристика двох типів кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність припливу нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, включення до традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нового	Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптованих до роботи організації
Просування персоналу	Утруднена можливість зростання, тому що переважає тенденція набору нового персоналу	Перевага при призначенні на вищі посади завжди віддається працівникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація і стимулювання	Перевага віддається питанням мотивації і стимулювання	Перевага віддається питанням мотивації, задоволення потреби в стабільності, безпеки
Впровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових працівників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності працівників та організації	Необхідність спеціального ініційованого процесу розробки інновацій, високого почуття причетності та відповідальності за зміни та спільності долі людини і організації

і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку краще звертати увагу на знайомих своїх працівників, учнів корпоративних навчальних закладів.

При корпоративній культурі в організації з елементами органічної організаційної культури, яка сприяє створенню колективу «єдиної родини», недоцільно при наборі використовувати строгі, а часто і жорсткі психологічні тести. У цьому випадку доцільно більшу увагу приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій.

Третій етап, *моніторинг персоналу*, передбачає розробку: процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації з виділенням індикаторів стану кадрового потенціалу; програми постійної діагностики і механізму вироблення конкретних заходів щодо розвитку та використання знань, умінь і навичок персоналу; методики оцінки ефективності кадрових програм. Для організацій, які проводять постійний моніторинг персоналу, слід розробляти низку окремих програм кадрової роботи з оцінки і атестації, плануванні кар'єри, підтримки ефективного робочого клімату та ін. Всі вони включаються в єдину систему внутрішньо пов'язаних завдань, способів діагностики і впливу, способів прийняття та реалізації управлінських рішень. У такому випадку кадрова політика розглядається як інструмент управління організацією.

Залежно від типу стратегії організації і рівня планування розробляються кадрові заходи, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням роботи організації. Ці заходи проводяться з урахуванням конкретного етапу розвитку організації.

Кадрові заходи в організації мають бути різного типу, але спрямовані на задоволення єдиних по суті кадрових потреб.

Наприклад, залучення молодих перспективних професіоналів, формування вимог до кандидатів, пошук перспективних людей, створення банку кандидатів на роботу, проведення конкурсів, видача грантів, встановлення контактів із кадровими агентствами, відбір менеджерів та фахівців під проекти. Розробка принципів і процедур оцінки кандидатів, формування горизонтальних та вертикальних управлінських команд, планування трудових ресурсів. Розробка нових

форм організації праці під нові технології, оптимальних схем стимулювання праці, пов'язаних з одержанням прибутку організацією. Реалізація програм оцінки і стимулювання праці персоналу.

Визначальною у виборі кадрової політики є стратегія розвитку організації як виробничо-господарської системи. Це обґрунтовується тим, що вдало вибрана і реалізована кадрова політика сприяє втіленню в життя і самої стратегії організації. Оскільки її складові мають безпосередній вплив на кадрову політику, то визначають, які кадри потрібні, фінансові можливості для їх набору та інтереси працівників.

Найбільш чітко взаємозв'язок розвитку організації та кадрової політики проявляється при класифікації стратегій, що враховують ситуаційні чинники. Відомо кілька ситуаційних стратегій, пов'язаних із певними стадіями розвитку організації.

1. Створення нового бізнесу: придбання ресурсів, необхідних для переходу від ідеї до прибуткового виробництва, підготовка до жорсткої конкуренції в умовах ринку. Формування нового персоналу, що відповідає вимогам і специфіці виробництва.

2. Концентрація на одному з напрямів підприємницької діяльності виробництва одного або декількох продуктів у порівнянні з конкурентами. Постійна перевага в компетентності дозволяє тривалий час зберігати лідерство в мінливих умовах ринку. Стосовно кадрової політики ця ситуація може виявитися по-різному. По-перше, можлива диверсифікація виробництва одного виду продукції за рахунок припинення випуску інших. У цьому випадку персонал або звільняють, або здійснюють його перепідготовку відповідно до мети виробництва. По-друге, зі зміною запитів споживачів необхідно швидко ввести в дію наявні резервні потужності, що вимагає високої маневреності роботи персоналу.

3. Вертикальна інтеграція, при якій належить визначити, що вигідніше – закуповувати компоненти чи виробляти їх самостійно. Чим вищий ступінь вертикальної інтеграції, тим вищий рівень концентрації і стійкіше виробництво, хоча вимоги до менеджменту підвищуються. Кадрова політика вирішує завдання з формування персоналу як за чисельністю, так і за професійною структурою у зв'язку з освоєнням нових виробництв. Крім того, у випадку територіальної роз'єднаності виробництв необхідно враховувати

ситуацію на територіальних ринках праці, оскільки можливості перерозподілу робочої сили з одного виробництва до іншого, що знаходиться в іншому регіоні, обмежені.

4. Диверсифікація входження діючих організацій у нові галузі виробничої діяльності з метою підвищення економічної стійкості. Диверсифікація можлива як у структурі основної діяльності, так і в зовсім самостійних сферах бізнесу. Диверсифікація – це альтернатива спеціалізації, тривалий час вважалася ефективним напрямком у розвитку виробництва. При диверсифікації в близькі до основної сфери діяльності змінюється виробнича та організаційна структури організації.

5. Стратегія перенесення капіталу. Полягає в посиленні контролю за витратами та в їх всебічному скороченні, вилученні ресурсів зі збиткових сфер і переміщенні їх у прибуткові сфери діяльності, у заміні керівництва (і навіть рядових працівників). Стосовно кадрової політики реалізація такої стратегії може спричинити і економію коштів на залучення та утримання робочої сили, вивільнення працівників зі збиткових виробництв, і, навпаки, збільшення чисельності персоналу в прибуткових сферах діяльності. Стратегія реалізується в досить короткі терміни, кадрові питання також вирішуються в оперативному порядку.

6. Вилучення капіталів і припинення діяльності. Застосовується у випадках невдачі будь-якого з напрямків діяльності. Здійснюється: переорієнтація на нові сегменти ринку, де більша ймовірність успіху; скорочення масштабного бізнесу і залучення до справи всіх резервів; припинення діяльності – ліквідація організації або продаж її. Стосовно до кадрової політики це найбільш жорсткий варіант, пов'язаний зі звільненням працівників, великим економічним збитком, із необхідністю виплати різного роду допомоги в межах соціального захисту.

Аналіз функціонування українських організацій в умовах становлення ринкових відносин показує, що на практиці використовуються всі стратегії виживання та розвитку. Однак охарактеризувати масштаби поширення того чи іншого напрямку важко, для цього необхідно провести спеціальні обстеження. Найбільш поширена диверсифікація в її різних видах, особливо серед організацій оборонного комплексу.

Застосовується й інтеграція, але вона часто істотного впливу на структуру кадрів не робить. Так, відкриття власних магазинів, тобто орієнтація на доведення товарів до споживача власними силами, отримання прибутку через невеликі масштаби, а також нерозвиненість маркетингу не дуже вплинули на відволікання працівників у цю сферу.

В умовах низької стабільності виробництва та стану глибокої економічної кризи будують свою кадрову політику таким чином:

- звільняють велику частину персоналу, розраховуючи, що коли виникне потреба в працівниках, візьмуть нових; нікого не звільняють за скороченням штатів, але й не стримують звільнення за власним бажанням, а навіть сприяють цьому, виплачуючи працівникові досить низьку заробітну плату в розрахунку на те, що через певний час чисельність прийде у відповідність з дійсною потребою (політика невтручання);

- ретельно зберігають найбільш кваліфіковану і мобільну економічно активну частину персоналу;

- менш кваліфіковану частину працівників, набір яких на ринку праці в короткі терміни не буде складним, звільняють;

- значну частину персоналу не звільняють, а використовують до «кращих часів» на малих підприємствах, створених на базі основного для випуску продукції, часто невластивої основному профілю;

- звільняють лише незначну частину персоналу за власним бажанням, широко використовують режими неповної зайнятості, регулювання річної норми робочого часу, зайнятості працівників на невластивих роботах.

Використовуються й інші варіанти із урахуванням умов виробництва та інтересів колективу працівників.

Правильно вибрана кадрова політика організації забезпечує:

- своєчасне укомплектування персоналу з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасного освоєння нової продукції;

- формування необхідного рівня трудового потенціалу колективу при мінімізації витрат (економія витрат, пов'язаних з наймом працівників, підготовкою кадрів з урахуванням не тільки витрат у поточному періоді, а й на подальшу перепідготовку та підвищення кваліфікації тощо);

- стабілізацію колективу завдяки врахуванню інтересів працівників, наданню можливостей для кваліфікаційного зростання і отриманню інших пільг;
- формування більш високої мотивації до високопродуктивної праці;
- раціональне використання персоналу за кваліфікацією та у відповідності зі спеціальною підготовкою.

Проте досягнення таких результатів можливе при правильній оцінці здійсненості кадрової політики в конкретних організаційно-технічних і соціальних умовах, яка необхідна вже на стадії вибору та обґрунтування кадрової політики організації.

Крім того, слід враховувати психологічний клімат і потенційні можливості колективу, зміни в зовнішньому оточенні. Тому доцільно проводити соціологічні дослідження з метою вивчення реакції з боку колективу на обрану кадрову політику, а на матеріалах територіальної служби зайнятості – аналіз ситуації на ринку праці щодо кон'юнктури попиту на працівників різних професій, рівня кваліфікації, профілю підготовки.

У сучасних ринкових умовах можна побачити, що все більшого значення набувають стратегічні аспекти, однак зберігаються і класичні традиційні інструменти роботи з кадрами, такі як планування кадрів, залучення персоналу, підвищення кваліфікації кадрів.

До стратегічних чинників успіху відносять, наприклад:

- використання досягнень науково-технічного прогресу;
- почуття економічної відповідальності;
- кваліфікований кадровий потенціал.

З урахуванням основних положень усіх складових концепції розвитку підприємства визначаються власні цілі кадрової політики, які включають:

1) цілі, пов'язані з відносинами організації з навколишнім світом (ринок праці, охорона навколишнього середовища, взаємовідносини з державними та місцевими властями, тощо);

2) цілі, реалізація яких спрямована на поліпшення відносин організації зі своїми працівниками (участь їх в управлінні організацією, вдосконалення стилю керівництва, поглиблення професійних знань, вирішення соціальних питань та ін.).

Економічні цілі припускають максимізацію прибутку і мінімізацію витрат. У системах з ринковою економікою вони служать фінансовим інтересам власників організації або майже не відрізняються від цих інтересів, індивідуальним цілям менеджерів, яким власники доручили керувати організацією. Якщо власниками є, наприклад, юридичні особи, держава або організації комунальної власності, то вони, переслідуючи економічні цілі, можуть прагнути і до максимально можливого задоволення потреб населення. З точки зору інтересів усього суспільства неухильне слідування економічним цілям окремої організації може відповідати соціальним цілям суспільства.

Під *соціальними цілями* слід розуміти очікування, потреби, інтереси та вимоги співробітників відносно організації або ж ті цілі, реалізації яких, працівники надають великого значення. Задоволення соціальних цілей виражається індивідуально в задоволеності роботою, обумовленою принциповим поліпшенням матеріальних і нематеріальних умов праці в організації. Слід прагнути до внутрішньовиробничого врівноважування інтересів різних груп працівників. При цьому соціальні цілі переслідуються принципово на всіх щаблях ієрархічної структури організації, хоча і з розумною мірою впливу на загальне поліпшення умов праці переважної більшості працівників.

Особливого значення набуває участь персоналу в управлінні справами організації на зовнішньому і внутрішньому ринках.

Таким чином, соціально-економічна основа кадрової політики в умовах ринку передбачає здійснення таких заходів:

- безперервне послідовне планування відповідності існуючих та перспективних вимог вакантним посадам кадрового складу;
- професійний кадровий розвиток в університетах та інших вищих навчальних закладах;
- кількісне і якісне планування посад персоналу;
- введення в спеціальність;
- підвищення кваліфікації;
- стабільні структури складу кадрів;
- гнучка система нарахування надбавок.

Розподіл обов'язків між центральними і периферійними структурними підрозділами зумовлений виробничою необхідністю і визначенням рівнів керівництва. Що стосується керівника кадрової служби

організації, то він в ринкових умовах стає одним із основних керівників. Він посилює здатність до впровадження інновацій і покращує ефективність управління, сприяє підвищенню спроможності організації до виживання в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Він має бути пунктуальним, динамічним і наполегливим, товариським, переконливим, справедливим, з різносторонньою освітою, здатним до роздумів, дипломатом, психологом, гуманістом. Він повинен уміти слухати і вселяти довіру.

Розробка кадрової політики в залежності від цілей і завдань організації є наступною.

1. Розширення горизонту планування у сфері кадрової діяльності шляхом розробки системи соціальних, демографічних та економічних прогнозів, комплексної програми розвитку кадрів, регіональних і галузевих цільових кадрових програм. Раціональна організація процесу кадрового планування, узгодженість і ув'язка послідовно підготовлених планових матеріалів, забезпечення єдності планового процесу при розробці кадрової політики.

2. Важливим методологічним питанням при розробці прогнозів, програм, основних напрямків, планів розвитку кадрів є забезпечення виконання таких вимог: сумісність структурних елементів (напрямків, розділів, підрозділів) цих документів; застосування в них наскрізних показників, що характеризують ефективність кадрової політики на всіх стадіях; наступність у розробці заходів з реалізації цілей і завдань кадрової політики, передбачених у послідовно розроблених документах.

3. Розвиток програмно-цільового методу при розробці кадрової політики передбачає створення великомасштабних цільових комплексних програм з найважливіших кадрових проблем, а також удосконалення методів їх ув'язки з планами кадрової роботи, формування сукупності програм на різних рівнях управління кадрами.

4. Удосконалення системи планових показників підготовки, розподілу і використання кваліфікованих кадрів передбачає обґрунтування такої системи показників, яка б аналітично відображала систему діючих соціальних та економічних законів, враховувала у взаємозв'язку особливості всіх фаз відтворення робочої сили та реалізації кадрової політики, забезпечувала б комплексність

і взаємозв'язки кадрових показників по країні і окремим регіонам. Удосконалення системи показників планування кадрів – одна з найважливіших проблем кадрової політики, оскільки від складу системи показників, їх методологічної єдності, загальної цільової спрямованості багато в чому залежить забезпечення оптимальних пропорцій, обсягів і структури кваліфікованих кадрів робітників і фахівців.

5. Упорядкування нормативної бази розробки кадрової політики передбачає приведення її у відповідність до вимог, що включають в себе забезпечення можливості розрахунків планових показників розвитку кадрів на всіх стадіях, забезпечення прогресивності нормативних документів на основі максимального відбиття в них сучасних методів організації управління кадрами, забезпечення методичної єдності при розробці нормативів для різних рівнів державного, галузевого та територіального планування та тривалості планового періоду; систематичне оновлення нормативів з урахуванням новітніх досягнень вітчизняного і зарубіжного кадрового менеджменту, прогресивних змін у науковій організації управління персоналом, забезпечення автоматизації збору, накопичення та оновлення норм і нормативів в умовах впровадження АСУ «Кадри».

Забезпечення раціонального поєднання державного, регіонального, галузевого і фірмового планування розвитку кадрів передбачає правильне врахування та відображення інтересів і потреб окремих працівників, підприємств, галузей і регіонів, узгоджених з цілями та можливостями розвитку всієї держави і суспільства.

7.2. Кадрова стратегія організації

Кадрова стратегія персоналу визначається в залежності від стратегії організації та її кадрової політики.

Стратегія організації являє собою загальну концепцію досягнення головної мети організації та вмілого розв'язання поставлених перед нею проблем із урахуванням раціонального розподілу необхідних для цього обмежених ресурсів.

Стратегія має бути цілісною, збалансованою з ресурсами, реальною та сумісною із зовнішнім і внутрішнім середовищем та органічно поєднувати перспективні і поточні цілі.

Основний напрямок такої стратегії повинен містити комплекс конкретних організаційно-управлінських заходів, що сприяють успішній реалізації місії, цілей і завдань розвитку організації.

Стратегія включає такі елементи:

- систему цілей (головну і специфічні) та пріоритети провідних принципів розподілу трудових ресурсів;
- правила здійснення управлінських дій; стратегічні завдання, що доповнюють розкриття стратегії.

Одним із важливих завдань менеджменту персоналу є вироблення стратегії розвитку людських ресурсів як одного із ключових ресурсів організації. Це обґрунтовується тим, що глобальні тенденції у світовому бізнес-середовищі роблять акцент навіть не на людських ресурсах, а на людському капіталі. У тому випадку, якщо персонал розглядається як людський капітал, то витрати на персонал не просто переводяться із рівня витрат на рівень інвестицій, а аналізуються як комплексна система, в якій присутній маркетинговий підхід до персоналу як ресурсу та діють загальні закони управління капіталом.

Підходи до розгляду працівників організації як людського ресурсу або людського капіталу залежать від наступних чинників:

- стадії розвитку бізнесу;
- стратегії розвитку організації в цілому;
- рівня менеджменту в компанії;
- технології роботи організації, включаючи систему взаємодії з клієнтами;
- позиції менеджера з персоналу в організації.

Кадрова стратегія – це система управління створенням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням можливих змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що забезпечує подальший розвиток і досягнення своїх цілей у перспективі.

Суб'єктом стратегічного менеджменту персоналу є спеціальна служба організації та вищі функціональні та лінійні керівники.

Під об'єктом менеджменту стратегічного персоналу розуміється сукупний трудовий потенціал організації, структура і цільові взаємозв'язки, політика і відносини персоналу, технологія і методи менеджменту, що базуються на принципах стратегічного управління і стратегічного менеджменту персоналу.

Використання персоналу як ресурсу організації характерно тим, що його відтворення настає після певного терміну його діяльності. Тому періодично людський ресурс для придбання і підтримки в працездатному стані вимагає значних капітальних вкладень.

Персонал є об'єктом капітальних вкладень, а його використання і відтворення вимагає інвестування грошових коштів, яке може здійснюватися тільки з позицій стратегічної доцільності.

Кадрова стратегія організації є конкретизацією, особливим випадком загальної економічної стратегії власників, при цьому на якість кадрової стратегії впливають власники та менеджмент.

Відомо три основних типи економічних стратегій організацій, залежно від яких, як правило, реалізуються кадрові стратегії.

Перша стратегія спрямована на стабільне фіксування бізнес-ситуації, утримання ринків або їх ключових сегментів. На таку кадрову стратегію орієнтуються організації:

1) приватизовані таким чином, що основний пакет акцій сконцентрований у адміністрації і афілійованих з нею сторонніх інвесторів;

2) які завоювали чималу частину ринку для успішного розвитку та накопичення капіталу для наступного ривка та утримання позицій.

Друга стратегія спрямована на максимізацію прибутку в короткостроковій перспективі, так звана стратегія ринкового спринтера.

При подібній загальній стратегії розвитку основною метою організації є швидкий і агресивний ривок вперед, максимізація прибутку.

Третя стратегія спрямована на розвиток виробництва, впровадження прогресивних технологій, завоювання ринків, поліпшення бізнесу в цілому. Це так звана стратегія ринкового стаєра. Кадрова складова такої стратегії має характер пошуку адекватного поліпшення кадрового потенціалу, що створює умови для оптимізації чисельного та якісного складу працівників, які відповідають капіталовкладенням для підвищення кваліфікації та перекваліфікації робочої сили та забезпечення умов для її найбільш повного використання.

Кадрова політика за такої стратегії має продуманий характер, знаходиться в повному взаємозв'язку із загальною економічною стратегією розвитку організації. Персонал розглядається як ключовий ресурс, від якого в цілому залежить її розвиток.

Для успішного функціонування кожна організація повинна розробляти такі стратегії:

- генеральну, що містить способи реалізації місії;
- спеціальні для запобігання особливих випадків (банкрутства, кризових явищ);
- робочі функціональні, розкривають шляхи досягнення специфічних цілей окремими підрозділами (кадрова, маркетинг, фінансова наука, зростання обсягів виробництва).

У загальній стратегії організації важливе місце займає кадрова стратегія, оскільки персонал є провідним чинником діяльності. Тому кадрова стратегія в цьому випадку має функціональний характер і сприяє вирішенню головної мети організації, розвиваючи та деталізуючи її.

Об'єктом кадрової стратегії є персонал. Якщо вирішуються питання розвитку персоналу в цілому, то розробляється концентрована стратегія. Якщо ж вирішуються питання окремої групи персоналу (основних робітників, керівників тощо) та її розвитку, то розробляється диверсифікована стратегія, що враховує специфічні умови (демографію, стан ринку праці, кліматичні та інші умови).

Основними формами функціональних кадрових стратегій є: стратегія функціонування; стратегія розвитку.

Стратегія функціонування пов'язана із поведінкою організації на ринку. Виділяються три варіанти такої стратегії: лідерства в низьких витратах, диференціації, фокусування.

Стратегія лідерства в низьких витратах орієнтує організацію на отримання додаткового прибутку за рахунок економії на постійних витратах, які утворюються в результаті максимізації обсягів продажів виробів масового постійного попиту та завоювання на основі зниження цін нових додаткових ринків або їх сегментів. Для цього кадрову стратегію необхідно орієнтувати переважно на збільшення і закріплення робітників масових професій середньої кваліфікації та менеджерів адміністративного спрямування замість тих, хто володіє високим творчим потенціалом (вони вимагають високої оплати).

Стратегія диференціації полягає в концентрації зусиль на декількох напрямках, на яких організація може отримати перевагу над іншими. У цьому випадку кадрова стратегія орієнтується на

персонал, що включає вузькоспеціалізованих працівників, але максимально високої кваліфікації (дослідники, науковці, проєктувальники, менеджери з підприємницькою жилкою).

Ринкова стратегія фокусування сприяє вибору одного з сегментів ринку та реалізації на ньому однієї з двох перших стратегій.

Функціональна стратегія розвитку пов'язана з діяльністю організації на ринку. У цьому випадку її об'єктом є потенціал та конкурентні переваги. Розрізняють чотири види цієї стратегії: зростання, помірному зростання, скорочення і комбіновану.

При стратегії зростання кадрова стратегія повинна передбачати залучення персоналу високої кваліфікації, з творчими і підприємницькими вміннями і навичками, високооплачуваного, з можливостями наукового та службового зростання.

При стратегії помірному зростання кадрова стратегія повинна сприяти стабілізації персоналу та внутрішньому переміщенню працівників, посиленню соціальних гарантій і пільг.

В умовах стратегії скорочення кадрова стратегія повинна передбачати можливості перебудови і заміни кадрів, допомогу звільненим у працевлаштуванні, перекваліфікації, відході на пенсію.

При комбінованій стратегії використовують різні підходи до кадрової стратегії залежно від конкретних ситуацій.

За характером розрізняють такі види стратегії: наступальну, стабілізацій (наступально-оборонну) і виживання (оборонну). Кожен з цих видів вимагає своїх особливостей в кадровій стратегії. Важливе місце займає розробка прогнозів, моделей і сценаріїв.

Реалізується кадрова стратегія за допомогою таких інструментів: планування кадрів; керівництво персоналом; поточна організаторська та адміністративна робота; вирішення соціальних проблем; система мотивації та стимулювання результатів роботи. Усе це забезпечує кращу поведінку працівників, підвищення ефективності їх роботи, поліпшення структури персоналу.

Практика розробки кадрової стратегії зарубіжних компаній полягає в наступному. Визначаються корпоративні цілі та політика компанії, що є початком для продуктово-маркетингової стратегії. Після її затвердження розробляються і затверджуються інші ключові стратегії, включаючи кадрову стратегію. Для кожної стратегії розробляється

ряд довгострокових і середньострокових планів, які проходять через етапи контролю та перегляду. Результатом перегляду стають дані, передані на перші рівні процесу планування.

Процес узгодження функціональних стратегій, у тому числі і кадрової, схематично виглядає таким чином:



Рис. 7.1. Процес узгодження функціональних стратегій

Стратегія – це комплекс довгострокових планованих цілей в сукупності із системою інструментів, які перетворюють мету в реальність.

Стратегічні цілі формують основу для детальних операційних планів.

Стратегічними цілями системи стратегічного менеджменту персоналу можуть служити такі.

1. Забезпечення потреби організації в персоналі на найближчі п'ять років (у кількісному і якісному відношенні певних категорій персоналу).
2. Регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, утримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях.
3. Високий пріоритет в розвитку лідерства на ключових посадах.
4. Забезпечення ефективних програм навчання та розвитку для

підвищення кваліфікації всього персоналу та формування високої динаміки внутрішньої ротації кадрів.

5. Розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими співробітниками, між департаментами і відділами.

6. Створення механізмів боротьби з наслідками психологічного сприйняття змін.

Усі ці стратегічні завдання можна виміряти тільки в якісному відношенні, тому вибір стратегії здійснюється на основі аналізу всіх факторів і визначення найбільш перспективного варіанта. При розробці кадрової стратегії необхідно дуже точно оцінювати як вплив зовнішнього середовища, так і внутрішню корпоративну культуру компанії. При цьому треба враховувати також, що реалізація всіх інших стратегій компанії так чи інакше пов'язана саме з персоналом компанії. Ось чому необхідно визнати, що кадрова стратегія в цьому сенсі стає ключовою.

Розглядаючи схематично питання формування кадрової стратегії, основні фактори впливу будуть виглядати так, як показано на рис. 7.2.

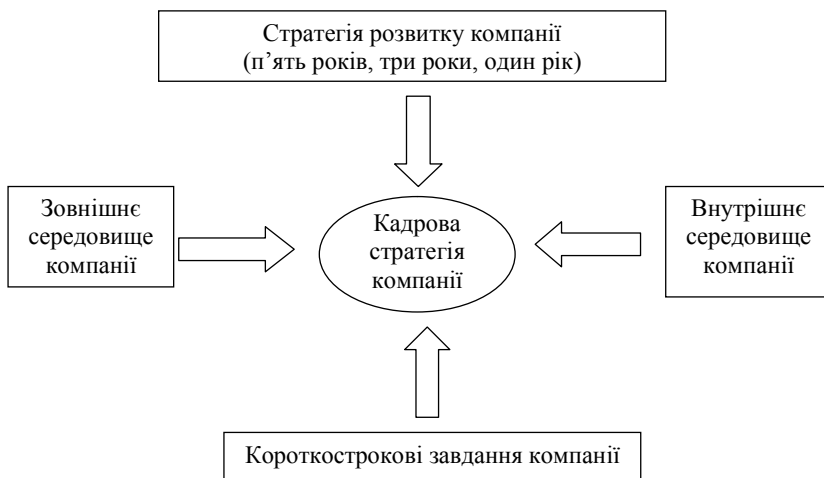


Рис. 7.2. Основні фактори впливу формування кадрової стратегії

Відображенням кадрової стратегії компанії є бюджет витрат на персонал, а також практики, політики і процедури компанії. При регулярному менеджменті і проведенні кадрового аудиту та аудиту кадрової політики і стратегії неминуче виникає проблема консолідації витрат на персонал. У цьому випадку найбільш зручно, безумовно, формувати бюджет кадрової служби як консолідований кадровий бюджет.

Залежно від прийнятої в компанії практики бюджет витрат на персонал може бути:

- повністю зосереджений у відділі по роботі з персоналом;
- частково розподілений за бюджетами інших функціональних підрозділів, а частково фіксуватися у відділі по роботі з персоналом.

Основними статтями бюджету витрат на персонал є витрати:

- на постійну заробітну плату працівників компанії;
- на змінну заробітну плату працівників (премії, бонуси, інше);
- на навчання та розвиток персоналу;
- на підбір та відбір персоналу;
- на корпоративні заходи, подарунки;
- непередбачувані витрати.

Розподіл бюджетних коштів повною мірою відображає фокусування кадрової стратегії, але також і фіксує пріоритетність того чи іншого напрямку розвитку. Наприклад, якщо пріоритетними напрямками для компанії є навчання і розвиток персоналу, то можна сказати, що і загальна стратегія розвитку компанії лежить у подальшому вдосконаленні послуг або введенні нової діяльності.

Відображенням кадрової стратегії та політики є правила і процедури організації, які, з одного боку, визначають рамки вимог до працівників, а з другого – є відображенням виробленої кадрової стратегії організації до працівників.

Усі правила і процедури організації є системними та базуються на стратегії розвитку, а також є відображенням кадрової політики.

При проведенні кадрового аудиту розгляд та аналіз витрат на персонал є одним із найважливіших напрямків. Як правило, невідповідність між визначеною стратегією та заявленим розподілом бюджету витрат є досить великою перешкодою для реалізації стратегії. У цьому випадку відбувається певна взаємодія між

консолідацією витрат у регулярному менеджменті та розподілом витрат на персонал між підрозділами.

Стратегія розвитку компанії просувається на рівень функціональних стратегій і далі на оперативний рівень управління. Компанія в цілому працює для досягнення певних зрозумілих цілей, єдиних для стратегічного і оперативного рівнів управління. Більше того, в цьому випадку кадрова політика та процедури є саме інструментом управління. При формулюванні кадрової стратегії, як і будь-якої функціональної стратегії, досить ефективним може бути метод збалансованих показників.

7.3. Система стратегічного менеджменту персоналу

У 60–70-х роках ХХ століття в менеджменті з'явилось поняття «стратегічне управління». Стратегічне управління здійснюється вищим керівництвом з урахуванням вивчення впливу зовнішнього оточення і забезпечення своєчасного реагування на зміни в ньому з метою розробки конкретних переваг організації порівняно з конкурентами.

Стратегічне управління – це процес, який передбачає дії менеджерів з розробки та реалізації стратегії організації, а при необхідності її коригування з урахуванням змін у навколишньому середовищі.

В умовах ринкової економіки в Україні необхідно широко застосовувати стратегічне управління.

Під стратегічним управлінням розуміється система управління організацією, яка ґрунтується на трудовому потенціалі, гнучко реагує на вплив зовнішнього середовища, що передбачає і реалізує своєчасні зміни в діяльності організації та долає конкурентні перешкоди, забезпечуючи досягнення цілей та довгострокову перспективу.

Стратегічне управління ґрунтується на таких принципах:

- прийняття управлінських рішень на основі знання та оцінки довгострокових перспектив;
- оцінка потенціалу об'єкта управління (виробництва продукції, технології, персоналу, організації виробництва і праці, менеджменту, маркетингу) для більш ефективної реалізації потенціалу;
- альтернативність вибору управлінських рішень з урахуванням змін внутрішнього і зовнішнього середовища;

- постійний аудит стану і динаміки зовнішнього середовища та врахування при прийнятті та реалізації управлінських рішень;
- вибір варіантів стратегічних рішень залежно від критеріїв ступеня відповідності ситуації;
- переваги в конкурентній боротьбі;
- інтенсивність роботи.

Розробка стратегічного плану на цих принципах і його реалізація забезпечує:

- підвищення ділової активності колективу;
- поліпшення організаційної та фінансової роботи;
- посилення мотивації персоналу;
- хорошу корпоративну культуру;
- конкретність, кількісну визначеність і швидкість перегляду цільових рішень;
- вирішення короткострокових і довгострокових завдань організації;
- конкурентоспроможність і результативність діяльності.

Система стратегічного управління персоналом створюється на основі існуючої або спроектованої організаційної структури системи управління персоналом. Організаційно може створюватися в трьох варіантах:

- 1) повне виділення системи в самостійну структуру (підрозділ, службу);
- 2) як самостійна структурна одиниця (відділ і робочі групи підрозділів) системи управління персоналом;
- 3) як відособлена система стратегічного управління персоналом без виділення структурних одиниць.

Для великої організації організаційна структура системи стратегічного персоналу може бути такою. Очолює директор з кадрів та його заступники по персоналу, мотивації і роботі з трудовим колективом. Складається з функціональних відділів, підпорядкованих відповідним заступникам директора: зі стратегії персоналу, аналізу та розвитку персоналу, маркетингу персоналу, обліку персоналу, структур управління і організації праці, оплати та стимулювання, соціального захисту, вивчення громадської думки, роботи з громадськими організаціями, прес-центр.

Стратегічний план – це документ, у якому містяться конкретні

завдання і заходи з виконання стратегії, терміни виконання та відповідальні виконавці з кожного завдання, обсяг необхідних для цього ресурсів (матеріальних, фінансових та ін.).

Важливою стадією процесу стратегічного управління організацією є реалізація стратегії менеджменту персоналу шляхом розробки і здійснення скоординованих стратегічних планів структурних підрозділів та організації в цілому. При цьому слід дотримуватися таких правил:

- своєчасне доведення до всіх працівників вироблених цілей, стратегій і завдань з управління персоналом;
- вироблення у працівників розуміння зобов'язань перед організацією з реалізації прийнятої стратегії управління персоналом;
- забезпечення всіма необхідними ресурсами (матеріальними, фінансовими, трудовими – оргтехнікою, обладнанням і приміщеннями);
- розробка програмно-цільового плану реалізації стратегії управління персоналом;
- дотримання організаційних зв'язків між працівниками і менеджерами різних рівнів управління і структурних ланок;
- забезпечення відповідності між прийнятою стратегією управління персоналом та процесами всередині організації і всередині системи управління персоналом (оргструктура організації, система мотивації і стимулювання, професій і кваліфікації працівників і керівників, відповідність нормам і правилам поведінки, переконанням та цінностям);
- підтримання стилю вищого керівництва і керівників підрозділів, що відповідає прийнятій стратегії менеджменту персоналу.

Дотримання всіх цих правил досягається використанням таких інструментів реалізації стратегії менеджменту персоналу, як планування персоналу та його розвиток, мотивація і винагорода, надання соціальних благ і гарантій. Загальне керівництво реалізацією стратегії здійснює заступник керівника з персоналу, узгоджуючи з керівниками підрозділів системи управління. Отже, керівники всіх рівнів є безпосередніми виконавцями стратегії в рамках своїх повноважень і відповідальності стосовно своїх підлеглих. Усі працівники служби управління персоналом є учасниками процесу реалізації стратегії.

Важливим етапом реалізації стратегії менеджменту персоналу

вважається стратегічний контроль, який сприяє з'ясуванню відповідності реалізованої стратегії стану зовнішнього і внутрішнього середовища організації, а також термінами її здійснення.

Контрольні запитання

1. Що таке кадрова політика держави?
2. Що визначає кадрова політика держави?
3. Охарактеризуйте процес формування кадрової політики держави та етапи її розробки.
4. Назвіть складові кадрової політики держави.
5. Які основні елементи передбачає кадрова політика організації?
6. а які важливі принципи спирається кадрова політика організації?
7. Які зовнішні та внутрішні чинники впливають на кадрову політику організації?
8. На чому ґрунтується кадрова політика організації?
9. Назвіть основні напрямки кадрової політики організації.
10. Розкрийте механізм реалізації кадрової політики.
11. На основі чого визначається кадрова стратегія персоналу?
12. Охарактеризуйте пасивну кадрову політику.
13. Дайте характеристику реактивної кадрової політики.
14. Охарактеризуйте превентивну кадрову політику.
15. Дайте характеристику активної кадрової політики. Які підтипи активної кадрової політики існують?
16. У чому основна відмінність відкритої і закритої кадрової політики?
17. Опишіть умови ефективності закритої і відкритої кадрової політики.
18. Що розуміють під стратегією організації і який її основний напрямок?
19. Які основні елементи стратегії організації?
20. Які стратегії необхідно розробляти для успішного функціонування організації?
21. Яке місце займає кадрова політика в загальній стратегії і чому?
22. Які форми функціональних кадрових стратегій?
23. Охарактеризуйте стратегію функціонування і стратегію лідерства, у чому їх відмінність?

24. На що слід орієнтувати кадрову стратегію?
25. Охарактеризуйте стратегію диференціації і ринкову стратегію фокусування. Чому вони сприяють?
26. У чому сутність функціональної стратегії розвитку і які її види?
27. Які види стратегії використовуються в залежності від їх характеру?
28. Яке місце в стратегії персоналу займають прогнози та моделі?
29. Чим викликана необхідність стратегічного менеджменту персоналу?
30. Що розуміється під стратегічним управлінням?
31. Назвіть основні принципи стратегічного управління.
32. Розкрийте поняття стратегічного управління персоналом, його суб'єкта й об'єкта.
33. У чому полягає взаємозв'язок стратегічного управління організацією та стратегічним менеджментом персоналу?
34. Які проблеми менеджменту персоналу в Україні в умовах стратегічної спрямованості?
35. Які використовуються принципи для розробки стратегічного плану?
36. На основі чого повинна створюватися система стратегічного менеджменту персоналу?
37. Розкрийте поняття стратегії менеджменту персоналу.
38. Для яких рівнів розробляється стратегія менеджменту персоналу?
39. Назвіть складові стратегії менеджменту персоналу.
40. Як здійснюється процес розробки і реалізації стратегії менеджменту персоналу?
41. Що являє собою особливий стратегічний план і який його зміст?
42. Яких правил необхідно дотримуватися при реалізації стратегії менеджменту персоналу?
43. Стратегічний контроль у процесі реалізації стратегії менеджменту персоналу, його суть, призначення і способи здійснення.
44. Назвіть етапи проектування кадрової політики.
45. Поясніть поняття «кадровий захід».
46. Охарактеризуйте основні кадрові заходи для організацій із закритою і відкритою кадровою політикою.
47. Які фактори зовнішнього і внутрішнього середовища впливають на формування кадрової політики?

ТЕМА 8. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

8.1. Мета і завдання кадрового планування

У менеджменті персоналу важливе місце займає кадрове планування, що сприяє узгодженню і врівноважуванню інтересів роботодавців та працівників.

Під кадровим плануванням розуміється комплекс методів розробки планів надання працівникам робочих місць у необхідній кількості відповідно до їх здібностей та вимог до виробничої діяльності організації. Робочі місця повинні сприяти розвитку здібностей працюючих, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам раціональних умов роботи.

Кадрове планування має враховувати інтереси як організації, так і її персоналу і починається після затвердження кадрової політики.

Кадрове планування (планування людських ресурсів) здійснюється на основі системного аналізу перспективних потреб організації в окремих категоріях персоналу.

План – це офіційний документ, в якому встановлюються конкретні показники, що характеризують кількісний та якісний склад персоналу організації в певних умовах функціонування.

Метою кадрового планування є визначення та зближення конкретних цілей організації та кожного працівника, що впливають із кадрової стратегії.

Найважливіше завдання кадрового планування полягає в забезпеченні організації робочою силою в необхідній кількості та якості, її ефективного використання, поліпшення соціальних відносин.

Основними завданнями кадрового планування в організації вважаються такі:

- визначення джерел кадрового забезпечення; кадрова адаптація і її стабілізація з урахуванням розроблених заходів з мотивації та закріплення персоналу;
- розробка системи створення умов професійного та посадового зростання управлінського персоналу; створення системи перепідготовки та підвищення кваліфікації;

- визначення критеріїв оцінки кадрів та ступенів посадового зростання працівників;
- вибір форм та методів раціонального використання управлінських кадрів на основі оптимізації чисельності, форм і систем мотивації та використання персоналу відповідно до отриманої освіти та кваліфікації.

Кадрове планування починається з аналізу діючої структури менеджменту персоналу і розробки раціональної організаційної структури відповідно до цілей розвитку організації і кадрової стратегії. Таке планування включає розробку кадрових завдань, кадрової стратегії, кадрової мети та ефективних кадрових заходів.

Кадрове планування здійснюється в три етапи.

На першому – інформаційному – етапі проводиться збір необхідної інформації, її обробка та аналіз кадрової ситуації, а також опрацьовуються можливі варіанти її розвитку.

На другому етапі розробляються альтернативні варіанти кадрового плану, визначається їх вплив на досягнення кадрових економічних цілей.

На третьому етапі проводиться вибір кращого варіанта кадрового плану і повністю розробляється план з кількісними і якісними показниками відповідно до нової оргструктури та чисельності штату персоналу і пов'язаних з цим витрат. Це обґрунтовується тим, що витрати на утримання персоналу досить значні і становлять від 10 до 25% (зарплата, соцстрах, відрахування в пенсійний фонд і центр зайнятості та ін.).

Кадрове планування підрозділяється на стратегічне, тактичне та оперативне.

При стратегічному кадровому плануванні визначаються головні тенденції розвитку персоналу та якісна оцінка певних проблем його економічного, технологічного і соціального розвитку в довгостроковому періоді (три – десять років) від впливу зовнішніх чинників. Воно є складовою частиною стратегічного планування організації та основою тактичного кадрового планування. Здійснюється вищим керівництвом.

Тактичне кадрове планування полягає в детальній і диференційованій розробці конкретних проблем менеджменту персоналу на строк від одного до трьох років. При цьому вказуються конкретні шляхи

реалізації цілей та завдань, передбачених стратегічним кадровим планом.

Таким чином, воно є містком між стратегічним глобальним і довгостроковим кадровим плануванням та оперативним плануванням. Заходи, намічені тактичним планом, реалізуються середньою керівною ланкою організації.

Оперативне кадрове планування передбачає розробку оперативних планів та програм досягнення окремих оперативних цілей і завдань, терміном від одного року, із зазначенням виділених для цього коштів, виконавців та часу. Здійснюється лінійними керівниками та працівниками кадрових бюро виробничих підрозділів.

8.2. Методи формування кадрового складу організації

Важливе місце в менеджменті персоналу займає формування кадрового складу організації.

У ринковій економіці діє закон попиту, який суттєво впливає на стан трудових ресурсів та їх розвиток. Так, співвідношення попиту та пропозиції зумовлює можливість і ціну формування та поповнення персоналу організації в певний період часу. На попит і пропозицію праці впливає державне регулювання праці й трудових відносин, основними інструментами якого є конституційне право на працю та освіта: рівень мінімальної заробітної плати; регламентована тривалість праці та відпочинку; різні соціальні гарантії.

Колектив організації складається із соціальних, професійних та кваліфікаційних верств і груп, які по-різному беруть участь у створенні кінцевого продукту, або впливають на його величину.

До персоналу належать усі працівники, які виконують виробничі або управлінські операції та зайняті переробкою предметів праці.

Під персоналом організації в умовах ринкової економіки слід розуміти всю сукупність як працюючих за наймом, так і власників, трудовий потенціал яких відповідає виробничому та забезпечує ефективну господарську діяльність.

У теорії менеджменту відомі різні підходи до класифікації персоналу, залежно від професії та посади працівника, рівня управління, категорії працівників. Передбачається виділення двох основних

частин персоналу за участю в процесі виробництва: робітники та службовці. Такий поділ персоналу необхідний для розрахунку заробітної плати, узгодження трудових показників з показниками результатів виробничої діяльності.

Робітники, або виробничий персонал, здійснюють трудову діяльність у матеріальному виробництві із переважною часткою фізичної праці. Вони забезпечують випуск продукції, її обмін, збут і сервісне обслуговування.

Службовці, або управлінський персонал, здійснюють свою трудову діяльність у процесі управління виробництвом з переважною часткою розумової праці. Вони зайняті переробкою інформації із використанням технічних засобів управління. Основним результатом їх трудової діяльності є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту та форми, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанта – реалізація та контроль виконання рішень.

Управлінський персонал поділяється на дві основні групи: керівники та спеціалісти.

Керівники – це працівники, які обіймають посади керівників організації та її структурних підрозділів. До них відносяться: генеральний директор або директор, начальники, завідувачі, головні спеціалісти, головний бухгалтер, а також заступники на відповідних посадах.

Спеціалісти – працівники, які займаються інженерно-технічною, економічною та іншими роботами (конструктори, технологи, інженери, механіки, економісти, фінансисти, бухгалтери та ін.).

Принципова відмінність керівників від спеціалістів полягає в юридичному праві прийняття рішень та наявності в підпорядкуванні інших працівників.

Залежно від масштабу управління розрізняють *лінійних керівників*, відповідальних за прийняття рішення з усіх функцій менеджменту, і *функціональних керівників*, які реалізують окремі функції менеджменту. Крім того, розрізняють керівників вищого рівня управління (директор і його заступники), середнього рівня (начальники цехів і підрозділів) та низового рівня (начальники ділянок, майстри).

Спеціалістів залежно від результатів праці поділяють на три основні групи:

- функціональні спеціалісти управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи та ін.);
- спеціалісти-інженери, результатом діяльності яких є конструкторсько-технологічна або проектна інформація в галузі техніки і технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, будівельники, проектувальники та ін.);
- службовці – технічні спеціалісти, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік і контроль господарського обслуговування, допоміжні роботи в управлінському процесі.

Власники можуть бути представлені однією людиною або обмеженою групою, що володіє частками акцій. Вони можуть брати участь у діяльності як виконавці або адміністрація.

Найважливішим напрямом класифікації персоналу є його поділ за професіями та спеціальностями.

Персонал організації та його зміни мають визначені кількісні, якісні та структурні характеристики, які можуть бути з меншою чи більшою мірою ймовірності обмірjвані і відображені абсолютними і відносними показниками.

Формування кадрового складу персоналу проводиться різними методами відповідно до прийнятої організаційної структури.

Методи формування кадрового складу персоналу – це способи і засоби управлінської діяльності, за допомогою яких створюється професійний і дієздатний колектив працівників організації для здійснення ефективної діяльності.

Методи формування кадрового складу персоналу можуть бути об'єднані в три групи:

- формування кадрового складу організації;
- підтримки працездатності персоналу;
- оптимізації кадрового потенціалу.

До першої групи методів, орієнтованих на формування кадрового складу організації, відносяться методи проектування організаційної структури.

У динамічно мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища проектування перетворюється на досить постійну діяльність керівництва організацій. Відомі такі основні методи, які використовуються при створенні організаційних структур:

- структуризації цілей;
- організаційного моделювання;
- аналітичний, технологічний, організаційно-культурний;
- типізації; аналогій; експертний.

Важливу роль при формуванні кадрового складу персоналу відіграє друга група методів – підтримка його працездатності.

Працездатність – це параметр, що описує рівень ресурсів, які можуть бути використані при виконанні роботи окремих працівником або організованою групою. Виділяють загальну (потенційну) і фактичну (стандартну) працездатність конкретного виконавця.

Загальна (потенційна) працездатність – це ті ресурси, які в принципі могли б бути використані при максимальній напрузі всіх сил, а *фактична (стандартна) працездатність* – це ті ресурси, які зазвичай використовуються. Фактична працездатність завжди нижче, ніж потенційна.

Працездатність персоналу – це ті можливості (як індивідуальні, так і групові), які можуть бути використані в діяльності організації:

- ефективні системи оцінки та стимулювання праці;
- використання соціально-психологічних аспектів колективної діяльності;
- програми спеціалізованої підготовки, навчання і розвитку персоналу;
- методи планування кар'єри.

Підвищення продуктивності праці – це кількісна характеристика виконуваної персоналом роботи, яка пов'язана з рівнем ефективності праці.

Основною проблемою менеджерів виробництва в даний час, незалежно від форм власності, є спостережувана тенденція до зниження ефективності виробництва. У зв'язку з цим головними цілями діяльності служби менеджменту персоналу мають бути використання методів підтримки працездатності та забезпечення високої продуктивності праці персоналу.

Третя група методів – формування кадрового складу для оптимізації кадрового потенціалу – полягає в наступному. Оптимізація чисельності персоналу завжди являє собою складне завдання для менеджерів і фахівців організацій. Можна виділити дві групи складнощів.

Перша має емоційно-етичний характер і пов'язана з тим, що ніколи ще оптимізація (скорочення чисельності) не сприймалася ні в середовищі менеджерів служби персоналу, ні тим більше в середовищі самих працівників організації позитивно. Будь-які проекти з оптимізації чисельності зустрічають серйозний опір, тому що результати цієї акції мають більш виражений бізнес-характер, ніж пов'язані з гуманістичною спрямованістю роботи організації.

Друга складність полягає в тому, що із питань оптимізації чисельності майже немає посібників, що спрощують цю неприємну процедуру. А якщо говорити про різні варіанти методів розрахунку оптимальної чисельності, то тут немає готових рішень, які враховують специфіку роботи організації, її чисельність, характер управління, глибину спрацьованості бізнес-процесів та інші аспекти, які відрізняють один бізнес від іншого і дуже ускладнюють ситуацію.

На практиці використовується кілька методів розрахунку оптимальної чисельності працівників у різних бізнес-ситуаціях. Оптимізація чисельності персоналу сприяє збільшенню кадрового ринку в період кризи, зменшенню витрат на персонал і його стабілізацію.

Процес кадрового планування – це комплекс різноманітних процедур і операцій, що виконуються в чіткій послідовності та взаємозв'язку.

Процес кадрового планування здійснюється за такими принципами:

- участь максимальної чисельності працівників організації в розробці плану персоналу;
- науковість розроблених планів;
- безперервність процесу планування;
- гнучкість процесу та його коригування у зв'язку зі змінами умов;
- узгодженість планів персоналу з іншими планами організації;
- економічність, забезпечення більшого ефекту від виконання, ніж витрати на розробку плану;
- створення необхідних умов для виконання плану;
- використання достовірної інформації.

У процесі кадрового планування розробляються такі види планів з персоналу:

1) плани-цілі, що характеризують якісні і кількісні показники стану необхідного персоналу та його окремих груп для досягнення головної мети та розв'язання основних завдань організації;

2) плани дій, що містять графіки роботи та схеми розстановки працівників по робочих місцях;

3) плани-програми поліпшення праці в організації та структурних підрозділах.

Процес кадрового планування складається з низки етапів.

На першому етапі проводиться аналіз та оцінка трудових ресурсів з урахуванням об'єктивних характеристик і структури персоналу, режиму роботи, ступеня завантаження і зайнятості, економічних і соціальних умов праці в організації.

На другому етапі планування персоналу:

- розробляються прогнози потреби в кадрах узагалі і за підрозділами в розрізі спеціальностей та кваліфікаційних груп;
- з'ясовуються джерела покриття потреби в персоналі;
- встановлюються умови та оплата праці, форми стимулювання і соціальних виплат, пільг; витрати, необхідні для утримання персоналу.

На третьому етапі кадрового планування розробляються конкретні плани, програми і рекомендації комплектування персоналу в цілому та для окремих структурних підрозділів із зазначенням термінів і відповідальних виконавців.

Четвертий етап процесу кадрового планування полягає в управлінні рухом персоналу і контролі. При цьому вирішуються такі конкретні завдання:

- виявлення та укомплектування вакансій працівниками необхідної кваліфікації;
- проведення професійного просування працівників з урахуванням віку, стану здоров'я, інтелектуальних і професійних можливостей; навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працюючих в організації (курси, профучилища, семінари, коледжі, університети);
- виконання кадрового моніторингу та контролінгу результатів кадрового планування.

Завдяки такому підходу в організації завжди буде згуртований

кваліфікований персонал, здатний досягати мети і високих результатів діяльності. На основі кадрового плану розробляється річний оперативний план роботи з персоналом для поточної повсякденної роботи з персоналом.

8.3. Оперативний план роботи з персоналом

Оперативний план роботи з персоналом – це комплекс взаємопов'язаних конкретних кадрових заходів, що сприяють реалізації визначених цілей організації і кожного члена трудового колективу. Для його розробки використовується різноманітна техніко-економічна, технічна, статистична та соціальна інформація: склад та структура персоналу; ефективний фонд часу роботи і тривалість робочого дня; режим роботи, втрати робочого часу й плинність кадрів; заробітна плата робітників і службовців; витрати на соціальні потреби. Інформація повинна відповідати наступним вимогам: простоті, наочності, однозначності, порівнянності, наступності, актуальності, своєчасності, правдивості.

Зміст оперативного плану роботи з персоналом включає низку розділів, розробка яких ґрунтується на планах організації: виробництва, фінансовому, організаційному, інвестиційному, постачання, збуту, доходів. До плану входять такі розділи:

- потреби персоналу;
- джерела залучення та адаптації персоналу;
- вивільнення і скорочення персоналу;
- використання персоналу;
- навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;
- резерв і службово-професійне просування; умови праці, охорона і безпека персоналу;
- витрати на персонал; рекомендації подальшого вдосконалення роботи з персоналом.

Планування потреби в персоналі ґрунтується на найважливіших планах діяльності організації і включає:

- попередній кількісний і якісний розрахунок потреби в персоналі на рік;
- прогнозування кількісної та якісної наявності персоналу на рік;

- розрахунок потреби в персоналі шляхом порівняння між майбутньою потребою в персоналі та її наявністю за прогнозом;
- конкретні заходи щодо досягнення кількісної та якісної відповідності між майбутньою потребою в персоналі та її наявністю за прогнозом;
- заходи організаційно-технологічного характеру, які сприяють поліпшенню виробничої та організаційної структур;
- технології та спеціалізації виробництва, організації виробництва, праці та управління;
- заходи вивільнення та розвитку персоналу для покриття потреб у ньому;
- поліпшення соціального обслуговування персоналу.

Після цього проводиться планування залучення та адаптації персоналу за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Внутрішні джерела – перерозподіл завдань, поява додаткової роботи, перестановки і просування працівників.

До зовнішніх джерел належать пошук і наймання нових працівників. При цьому важливо розв’язувати проблеми трудової адаптації нових і переміщених працівників, їх входження у професійні та соціально-економічні умови праці.

Розрізняють такі види адаптації працівників: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, санітарно-гігієнічна, до побутових умов, до невиробничого спілкування з колегами, у період відпочинку.

В умовах ринку праці роль первинної та вторинної інформації зростає. Тому керівництву організації необхідно приділяти увагу як молодим працівникам, так і тим, кому довелося змінювати професію.

Найважливішою складовою оперативного плану роботи з персоналом є планування можливого вивільнення або скорочення. Вивільнення або скорочення персоналу відбувається в результаті впровадження прогресивної технології, раціональної оптимізації виробництва, праці та управління. Цьому передують розробка комплексу конкретних заходів щодо дотримання правових норм та організаційно-психологічної підтримки керівництвом вивільнених працівників. Завданням служби управління персоналом у цей період є всіляке пом’якшення зміни працівниками місця і роду діяльності. Передбачаються конкретні заходи з переміщення працівників на вакантні місця,

їх перепідготовки, організації нових робочих місць, можливості отримання роботи на зовнішньому ринку праці, виходу на пенсію за віком.

Необхідно розрізняти поняття «вивільнення» і «звільнення».

Звільнення відбувається у випадках припинення трудового договору між працівником і роботодавцем: за власним бажанням працівника, у зв'язку з виходом на пенсію, з ініціативи адміністрації, внаслідок скорочення виробництва, закриття організації, порушення дисципліни працівником і невиконання службових обов'язків, розкрадання та ін.

Вивільнення, скорочення або звільнення працівників завжди пов'язане з певними витратами, яких зазнає організація в прямому або непряму вигляді: (виплати працівникам, судові витрати, витрати з перебудовою процесу та перегрупування працівників, зниження продуктивності праці у нових працівників та ін.).

Наступним розділом оперативного плану є планування використання персоналу, яке здійснюється на основі розробки штатних розкладів для служб та підрозділів; плану заміщення посад працівниками відповідних професій та кваліфікацій; доброго фізичного і психічного стану працівників. При цьому приділяється увага питанням зайнятості молоді, жінок, літніх працівників та інвалідів. Для останніх слід організувати відповідні робочі місця.

Істотну роль у забезпеченні організації персоналом відіграє планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Такий підхід дозволяє: по-перше, використовувати власні виробничі ресурси працюючих без залучення нових кваліфікованих кадрів, по-друге, створювати необхідні умови для мотивації, бажання і саморегулювання працівників, по-третє, прискорювати процес адаптації працівників до нових умов розвитку виробництва, по-четверте, підвищувати продуктивність праці працівниками в новому колективі.

Навчання може здійснюватися двома формами: на робочому місці і поза ним. Остання вимагає великих фінансових витрат і відволікання працівника. Розрізняють три види навчання:

Підготовка кадрів – організоване систематичне навчання безпосередньо в організації кваліфікованих робітників з необхідними спеціальностями.

Перепідготовка кадрів здійснюється з метою їх навчання нових спеціальностей і професій у зв'язку зі зміною вимог до змісту та результатів праці.

Підвищення кваліфікації – проводиться періодичне навчання з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування у зв'язку з підвищенням у посаді або вимог до професії.

Поряд з підготовкою та перепідготовкою кадрів усередині організації підвищення кваліфікації також здійснюється для робітників різних професій і спеціальностей у технічних та інших училищах, для спеціалістів і керівників на факультетах чи курсах підвищення кваліфікації, спеціальних семінарах, міжгалузевих навчально-методичних центрах, бізнес-школах.

Навчання, підготовка та підвищення кваліфікації завжди повинно відповідати певній економічній і соціальній ефективності, тобто витрати на них у перспективі можуть значно окупатися за рахунок більш продуктивної праці, професійної майстерності, підвищення в посаді, можливості самореалізації.

В оперативному плані роботи з персоналом значне місце повинен займати комплекс заходів, що сприяють діловій кар'єрі працівників та планомірному їх просуванню по горизонтальній і вертикальній системі посад.

Під діловою кар'єрою розуміють послідовне просування працівника в будь-якій діяльності обраним шляхом на основі вдосконалення своїх знань, умінь, навичок та кваліфікаційних здібностей.

Розрізняють декілька видів кар'єри: внутрішньоорганізаційна, міжорганізаційна, спеціалізована, неспеціалізована, вертикальна, горизонтальна, ступінчаста, прихована, доцентрова.

У ході реалізації кар'єри кожна людина повинна використовувати взаємодію всіх видів кар'єри.

Планування та контроль ділової кар'єри полягають у наступному. Від початку прийняття працівника на роботу в організацію необхідно вивчати його здібності і можливості для горизонтального і вертикального просування ініціативних, активно творчих і висококваліфікованих працівників сходишками посад та робочих місць. Це дає можливість кожному працівникові знати свою перспективу, яких успіхів він повинен домогтися, щоб розраховувати на службове просування, на більш

цікаві і високооплачувані посади. Кожна людина проходить низку етапів досягнення кар'єри та задоволення своїх інтересів і потреб: попередній, становлення (25–30 років), просування (30–45 років), зберігання (до 60 років), завершення (60–65 років).

Управління діловою кар'єрою – це розроблений комплекс заходів з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання працівників з урахуванням їх цілей, можливостей, здібностей, нахилів та потреб виходячи із соціально-економічних умов організації.

Ефективне управління діловою кар'єрою сприяє позитивному впливу на загальні результати роботи організації. Це досягається в результаті:

- зростання кваліфікаційного рівня працівників;
- стабільності персоналу;
- більшої задоволеності працівників роботою;
- зростання обсягів виробництва продукції і послуг;
- кращої якості роботи і продукції;
- скорочення витрат на набір і навчання працівників;
- збільшення доходів організації та працівників.

Складовим елементом цього розділу оперативного плану також є постійне управління службово-професійним просуванням працівників, яке може бути горизонтальним і вертикальним. Для цього використовується комплекс засобів і методів просування працівників в організації через складання резерву кадрів на висунення керівників низового рівня на посади лінійних керівників підрозділу та функціональних відділів.

Здійснюється ефективне навчання та стажування всіх зарахованих до резерву, які навчаються за науковою та плановою програмами. Резерв кадрів формується за результатами атестації персоналу та прогнозу передбачуваних змін у складі керівних кадрів. Ведеться облік роботи з кожним зарахованим до резерву, і за підсумками року спеціальна комісія робить рекомендації керівництву.

Оперативний план роботи з персоналом включає також розділ охорони праці та безпеки праці персоналу і турботи про нього. Для цього плануються конкретні заходи поліпшення виробничо-соціальних, психологічних і фізичних умов праці та її безпеки.

Заключним розділом оперативного плану роботи з персоналом є розрахунок витрат на персонал. До нього входять:

- основна та додаткова зарплата, відрахування на соціальне страхування, у пенсійний фонд;
- витрати на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу;
- витрати на громадське харчування, фізкультуру, медицину, культуру, спеціальний одяг, житлово-побутові та ін.;
- витрати на охорону праці та навколишнього середовища, створення ергономіки і естетики праці, підвищення психологічного клімату;
- витрати на створення нових робочих місць.

Усі ці витрати є основою для визначення виробничих і соціальних показників організації. У ринкових відносинах необхідно визначати витрати, пов'язані з участю працівників у прибутках та капіталах організації.

Важливо проводити оцінку ефективності інвестицій у кадровий потенціал.

У швидкоплинному ринковому середовищі організації можуть домогтися успіху тільки в тому випадку, якщо їм вдається удосконалити методи своєї роботи та забезпечити якісно новий рівень. Для цього організації мають працювати гнучко, створювати нові системи відносин як із партнерами по бізнесу, так і зі своїми працівниками. Виробляти адекватні змінам, що відбуваються, стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу, переглядаючи пріоритети в інноваційному розвитку організації в цілому.

8.4. Стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу

Стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації залежить від наявних кадрових ресурсів та резервів, а також від стану інвестиційної активності працівників. Вона конкретизується в планах формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

Стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації включає такі складові:

- стратегію використання персоналу;
- розвиток персоналу, його навчання і перепідготовку;
- єдині принципи і техніку кадрового регулювання, особливо відбору й вивільнення персоналу;
- прогноз попиту на персонал, його якість, кількість, кваліфікацію, спеціальність, структуру;
- прогноз пропозицій персоналу, його маркетинг, можливість лізингу;
- оцінку очікувань від інвестицій у процесі інноваційного розвитку кадрового потенціалу;
- вибір методики вдосконалення мотиваційної складової для кадрів з погляду забезпечення умов зворотності інвестицій в інноваційний розвиток кадрового потенціалу.

З позицій очікувань результату від інвестицій в інноваційний розвиток кадрового потенціалу на перший план виходить оцінка результату (прибутку, валового доходу та ін.), співвіднесення із зробленими витратами.

З позицій служби менеджменту персоналу найбільш важливі кількісні та якісні показники, що характеризують масштаби проведеної кадрової роботи та їх вплив на результати роботи організації.

З точки зору працівника, основою оцінки рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу вважатиметься ступінь досягнення особою значущих цілей, завдань і потреб. Оцінка потреб тісно пов'язана з цільовою. Вона більшою мірою відбиває досягнення очікувань у певних функціональних сферах: зростання продуктивності праці, підвищення якості праці; скорочення тривалості, часу виробничо-комерційного циклу; зниження плинності кадрів.

Результатна оцінка формування стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації – це характеристика ступеня фактичної реалізації об'єктивних можливостей досягнення максимально корисного результату при заданих або мінімальних витратах. Вона може оцінюватися за допомогою традиційного зіставлення всіх отриманих ефектів зі зробленими витратами на формування та інноваційний розвиток кадрового потенціалу. Перешкодою для

визначення рівня кадрового потенціалу в рамках формування стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації є складність виміру показників ефекту, забезпечення їх репрезентативності й кількісної визначеності. Незважаючи на відносну легкість суб'єктивних суджень про ефективність, найбільш об'єктивні оцінки – ті, що спираються на кількісні дані. Ототожнення ефективності з тією її частиною, що піддається прямому вимірюванню, може бездоказово виявити високу або низьку ефективність. Описові ж показники дозволять відбити якісну сторону результатів.

Для комплексного і всебічного аналізу рівня кадрового потенціалу з точки зору спрямування інвестицій у його формування та інноваційний розвиток, при визначенні стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації, слід одночасно проводити три форми оцінки.

Інтегральне вираження категорії рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу визначається залежно від наступних показників: рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації; досягнутого рівня потрібного результату інвестицій у кадровий потенціал; інвестицій у досягнення потрібного результату; досягнутого рівня потрібного результату інвестицій у цільові складові процесів інноваційного розвитку кадрового потенціалу; інвестицій у досягнення потрібного результату цільових складових інноваційного розвитку кадрового потенціалу; досягнутого рівня показника оцінки діяльності організації; інвестицій у формування й інноваційний розвиток кадрового потенціалу організації.

За таких умов формування стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації забезпечить економічну ефективність з кожного напрямку оцінки та зіставлення результату й витрат. Тобто з точки зору комплексного розуміння рівня оцінки кадрового потенціалу максимально продуктивною виявляється та система формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу, що найбільшою мірою сприяє досягненню очікувань суб'єктів оцінки при мінімальних (або заданих) вкладеннях. Найбільшу складність для оцінки становитиме визначення цільової ефективності, оскільки тут передбачається виділяти ефект від інвестиційних вкладень у різні напрямки формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу. Ця проблема може

бути вирішена шляхом статистичних спостережень за результатами сукупних вкладень для виявлення форми залежності між результативним показником і факторними показниками й наступним деталізованим аналізом відхилень методом різниці.

Алгоритм виділення ефекту від інвестиційних вкладень у різні напрямки інноваційного розвитку кадрового потенціалу з точки зору прояву умов для формування стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації включає:

- склад заходів щодо кожного з напрямів формування та інноваційного розвитку кадрового потенціалу;
- результативний показник і його базовий рівень, а також відповідні йому рівні інвестиційних вкладень у напрямки формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу. В якості результативного показника можуть використовуватися показники оцінки фінансових результатів, продуктивності праці, вартості бізнесу та ін.;
- фінансовий план інвестиційних вкладень у заходи щодо формування та інноваційного розвитку кадрового потенціалу;
- досягнутий рівень результативного показника інвестиційних вкладень у напрямки формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу;
- відхилення досягнутого значення результативного показника інвестиційних вкладень у напрямки формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу від його базового рівня;
- відхилення фактичних вкладень у напрямки формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу від їх базового рівня;
- форма залежності між факторними показниками (інвестиційними вкладеннями в кадровий потенціал) й результативним показником інвестиційних вкладень у напрямки формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу.

Відповідно до алгоритму методу різниці визначається внесок кожного фактора в чисте відхилення результативного показника інвестиційних вкладень у напрямки формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу. Визначається частка внеску кожного чинника у чисте відхилення результативного показника інвестиційних вкладень у напрямки формування й інноваційного розвитку кадрового потенціалу.

Ця частка ототожнюється з інвестиційною оцінкою чинника.

Створюється трикомпонентна модель оцінки рівня інноваційного розвитку кадрового потенціалу з точки зору оцінки ефективності інвестицій у кадровий потенціал для наступної побудови стратегії інноваційного розвитку кадрового потенціалу організації.

Проводиться також оцінка, що відповідає інтересам організації в конкурентному середовищі, оскільки показує термін окупності та дорівнює періоду часу від початку інвестиційних капіталовкладень в інноваційний розвиток кадрового потенціалу до моменту їх окупності. Ефективність такого підходу до оцінки інвестиційних вкладень в інноваційний розвиток кадрового потенціалу припускає створення системи внутрішньо організаційних стандартів. Використання стандарту створює базу для підвищення професійного рівня бізнесу і його конкурентоспроможності, яка дозволяє керівництву організації об'єктивно оцінювати, що можуть і мають робити працівники для процвітання організації, наскільки вони мотивовані та ін. Такий процес має бути безперервним та націленим на поліпшення іміджу організації, а головне – її становище у своєму ринковому секторі.

Контрольні запитання

1. У чому полягає сутність кадрового планування?
2. Перелічіть цілі, завдання та рівні кадрового планування.
3. У чому сутність стратегічного планування персоналу?
4. Охарактеризуйте тактичне кадрове планування.
5. Що передбачає оперативне планування персоналу?
6. Розкрийте зміст процесу кадрового планування.
7. На яких принципах здійснюється процес кадрового планування?
8. Які види планів з персоналу розробляються в кадровому плануванні організації?
9. Охарактеризуйте етапи процесу кадрового планування.
10. Охарактеризуйте методи формування кадрового складу персоналу.
11. Що являє собою оперативний план роботи з персоналом?
12. Яка інформація використовується в оперативному плані?
13. Яку структуру має оперативний план роботи з персоналом?

14. Охарактеризуйте основні розділи оперативного плану роботи з персоналом.
15. Що таке планування потреб у персоналі?
16. Назвіть етапи планування потреби в персоналі.
17. Які джерела покриття потреби в персоналі?
18. Що розуміють під адаптацією персоналу і які її види?
19. Як планується і здійснюється вивільнення чи скорочення персоналу?
20. Як здійснюється планування використання персоналу?
21. Розкрийте питання планування навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.
22. Назвіть і охарактеризуйте форми навчання і перепідготовки кадрів.
23. Якій головній умові має відповідати навчання, підготовка та підвищення кваліфікації працівників?
24. Що розуміють під діловою кар'єрою і які види кар'єри?
25. У чому сутність планування, реалізації та контролю ділової кар'єри працівників?
26. Як здійснюється управління діловою кар'єрою і як це впливає на загальні результати діяльності організації?
27. Охарактеризуйте значення резерву кадрів і що це забезпечує?
28. Як формується резерв кадрів організації?
29. У чому полягає призначення розділу оперативного плану безпеки персоналу і турботи про нього?
30. Яка сутність і структура витрат на персонал, їх значення в забезпеченні прибуткової роботи організації?
31. Як оцінюється ефективність інвестицій у кадровий потенціал?

ТЕМА 9. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

9.1. Методи планування потреби в персоналі

В організації необхідно розрізнити якісну і кількісну потребу в персоналі та планувати її для конкретних умов діяльності й на певний період (зміну, місяць, квартал, рік, перспективу).

Під *потребою в персоналі* розуміється найважливіший напрям кадрового планування, що дозволяє визначити на конкретний період часу якісний та кількісний склад персоналу організації.

Якісна потреба – це потреба організації в персоналі за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог. Вона визначається з урахуванням:

- організаційної структури організації та її підрозділів;
- структури виробничого процесу;
- вимог до посад і робочих місць;
- штатного розкладу організації та підрозділів;
- регламенту організаційно-управлінського процесу;
- вимог до професійно-кваліфікаційного складу виконавців.

Кількісна потреба в персоналі розраховується на певний період часу у вигляді чисельності працівників у підрозділах та функціональних відділах в залежності від обсягів робіт або розміщення по робочим місцям.

Для планування персоналу використовуються наступні методи: балансовий; нормативний; математико-статистичний; за часом трудового процесу; за робочими місцями та нормативами чисельності; за нормами обслуговування; стохастичний; експертних оцінок.

Балансовий метод – це розробка трудових балансів, що забезпечують взаємне погодження ресурсів на основі необхідної їх потреби на плановий період із урахуванням виробничих завдань. Баланси трудових ресурсів дозволяють забезпечити: оптимальну їх структуру; створення необхідних резервів; виконання програм розвитку; найкращу ефективність діяльності організації.

Баланс персоналу – це інструмент річного, середньострокового та перспективного планування, за допомогою якого вирішуються питання комплектування персоналу. Баланс розробляється як зведений організації та окремих підрозділів за професіями і професійними групами працівників. У балансі відображаються такі показники:

- оцінка повної чисельності працівників кожної професійної групи або підрозділу;
- оцінка додаткової потреби у працівниках за обсягами робіт;
- приріст або скорочення їх чисельності;
- джерела покриття додаткової потреби у працівниках, у т. ч. за рахунок:

- наймання, просування, за договором з навчальними закладами;
- способів скорочення чисельності працівників.

У ході розробки балансу персоналу аналізуються причини звільнення працівників, виявляються і оцінюються показники стабільності і плинності персоналу.

Кадрові служби паралельно з лінійними службами та профспілковою організацією діагностують трудову ситуацію в кожному з підрозділів організації.

Найважливішим результатом балансового планування кадрів є визначення способів покриття додаткової потреби в кадрах.

Співвідношення між працівниками оцінюється в ході планової роботи і залежить від типу кадрової політики та можливостей здійснити обрану політику.

Надлишкова зайнятість та звільнення вимагають витрат. Крім того, вони негативно впливають на ставлення працівників до праці та нововведень. Тому слід мати на увазі, що в короткостроковому інтервалі часу додаткова потреба в працівниках може покриватися за рахунок: понаднормової роботи; використання послуг трудових агентів; використання тимчасових працівників.

Нормативний метод забезпечує визначення кількості персоналу на основі норм витрат трудових ресурсів на одиницю продукції або робочого часу при використанні найбільш раціональної технології, організації виробництва та праці. Норми витрат устанавлюються методами нормування праці.

Математико-статистичний метод ґрунтується на оптимізаційних розрахунках та розробці різних моделей (статистичних, кореляційних, лінійного програмування, теорії масового обслуговування, теорії запасів, теорії ігор та ін.).

Метод за часом трудового процесу дозволяє визначати чисельність робітників – відрядників і почасових – на основі трудомісткості виконуваних процесів і операцій та виробничої програми виготовлення продукції.

Метод розрахунку за нормами обслуговування використовується для визначення чисельності персоналу в залежності від кількості обслуговуваних машин, верстатів, агрегатів одним або групою працівників. Для цього встановлюються норми обслуговування, що являють собою встановлений обсяг робіт з обслуговування певної кількості об'єктів протягом конкретного часу в даних організаційно-технічних умовах виробництва.

Метод розрахунку за робочими місцями і нормативами чисельності ґрунтується на розміщенні робітників по конкретних робочих місцях у певних організаційно-технічних умовах (устаткування, організація робочих місць, час роботи, змінність та ін.).

Стохастичний метод розрахунку чисельності персоналу є різновидом статистичного методу і ґрунтується на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та обсягом виробництва або іншими змінними величинами.

Метод розрахунку персоналу на основі експертних оцінок необхідної чисельності з досвіду керівників і фахівців, експертів (різновид статистичного методу).

Два останні методи не вимагають особливих витрат, але мають недоліки, оскільки базуються на суб'єктивних оцінках.

Плани роботи з кадрами є органічною складовою системи кадрової роботи в організації. З їх допомогою реалізується найважливіша вимога сучасної кадрової політики, яка відображається в попереджувальному принципі підбору і підготовки всіх категорій працівників. Це означає, що при розробці довгострокових і поточних планів необхідно розраховувати та врахувати динаміку руху кадрів керівників, спеціалістів, робітників з урахуванням планованої динаміки організації виробництва. В результаті підвищується роль аналізу різних кадрових процесів,

проведення якого повинно передувати всій роботі зі складання прогнозів і планів менеджменту персоналу.

Важливе місце в менеджменті персоналу займає соціальне планування. Практичною основою планування кадрової роботи є плани економічного і соціального розвитку колективів відповідних організацій, тому працівникам кадрових служб необхідні знання та навички в галузі соціального планування.

Соціальне планування в організації включає в себе планування прогресивних змін структури колективу, зростання матеріального добробуту і підвищення культурно-технічного рівня працівників, вдосконалення характеру та змісту трудової діяльності. Врахування у планах соціального розвитку конкретних особливостей кожної групи працівників організації – соціальної (робітники, фахівці, службовці), соціально-демографічної (молодь, жінки, працюючі пенсіонери та ін.); а також градацій усередині цих груп – забезпечить їх ефективність. При складанні такого плану його вихідні показники повинні спиратися на реальну модель соціально-професійної структури трудового колективу, що враховує і його соціально-психологічні особливості.

Структура плану і його розділи в залежності від ступеня вивченості процесів соціального розвитку та накопиченого досвіду планування і прогнозування можуть в різних колективах істотно відрізнятися, але, як правило, вони відображають основні розділи і напрями.

Формування та реалізація планів соціального розвитку колективів є новим шаблоном діяльності служб менеджменту персоналу, пов'язаним із необхідністю глибокого проникнення в суть соціально-економічних і соціально-психологічних процесів на виробництві.

9.2. Прогнозування потреби в персоналі

Попередньою стадією планування кадрової роботи організації є прогнозування, яке служить основою для визначення чисельності кадрів, підготовки прийняття планових рішень і завдань у галузі менеджменту персоналу. Прогнозування застосовується для передбачення зміни структури і динаміки кадрової роботи в майбутньому на основі аналізу і виходить з цілей розвитку організації, яких необхідно досягти в найближчій перспективі.

Динаміка розвитку організацій обумовлюється різноманітним чинників, що діють на ці господарські системи, наявністю рухливих зв'язків між окремими ланками структури управління.

Для розробки прогнозу структури кадрів і напрямів її вдосконалення вивчається необхідна інформація: можливі зміни в системах підбору, підготовки, розміщення та виховання кадрів; стан демографічних змін у регіоні та країні; зростаючі вимоги до персоналу та кадрової роботи в умовах глобалізації, інтерналізації та конкуренції роботи організацій.

Процес процедури прогнозування складається з таких основних етапів:

1) *ретроспекція* – це вивчення стану кадрової роботи і структури кадрів у минулому (за останні 10–15 років);

2) *діагноз* – це всебічне дослідження і визначення характеру, стану кадрової роботи і структури кадрів на основі виявлення тенденцій у розвитку структури кадрів, визначення напрямків удосконалення кадрової роботи, мети прогнозування та переліку кадрових завдань, які підлягають вирішенню;

3) *вибір методу* – найбільш відповідальний етап у прогнозуванні кадрової роботи, що полягає у виборі формалізованих або неформалізованих методів, апарату математичної статистики, експертних оцінок та пропозицій якісного характеру на основі останніх досягнень науки і практики у сфері підбору, підготовки, розміщення і виховання кадрів;

4) *прогноз* – це передбачення основних змін і структурних зрушень у професійно-кваліфікаційному та соціально-демографічному складі кадрів, організації та проведенні кадрової роботи. Основними методами прогнозування кадрової роботи є балансовий метод планування, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок, системний аналіз, моделювання, економіко-математичні методи та ін. На їх основі аналізується динаміка соціальних і кадрових процесів у колективі організації, виявляються закономірності в їхньому розвитку, визначаються конкретні напрямки оптимізації цих процесів з урахуванням специфіки діяльності конкретної організації.

Балансовий метод планування використовується для встановлення динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб виробництва, з другого.

Системний аналіз використовується для розробки програми розвитку кадрової роботи на тривалу перспективу і включає: вивчення та опис принципів роботи системи менеджменту персоналу; аналіз особливостей найважливіших компонентів системи, їх взаємозв'язків і взаємозалежності; встановлення подібності та відмінності, які вивчаються в інших системах менеджменту персоналу; моделі управління кадрами.

Експертні оцінки являють собою кількісні та якісні характеристики окремих сторін соціальних та кадрових процесів і визначаються на основі суджень, висловлених експертами (фахівцями, досвідченими практиками, науковцями).

Прогнозування ймовірних змін у професійній орієнтації та професійному доборі кадрів, структурних зрушень в їх якісному складі, системі підготовки та підвищенні кваліфікації є важливими завданнями кадрової політики в організації. Усі вони можуть бути успішно вирішені за допомогою комплексного застосування різних методів прогнозування кадрової роботи.

Сучасна кадрова політика вимагає комплексного використання методів прогнозування кадрової роботи, особливо при розробці соціально-економічних програм розвитку організації.

Прогнозування потреби в персоналі відіграє важливу роль у кадровому плануванні. Це пояснюється тим, що прогнозування персоналу дозволяє заздалегідь приймати та реалізувати рішення, орієнтовані на перспективу (підбір та навчання нових працівників у зв'язку зі зміною продукції, впровадження нових прогресивно-інформаційних технологій). Прогнозування потреби в персоналі ґрунтується на аналізі встановлення тенденцій зміни потреби в персоналі, а також попиту та пропозицій ринку праці.

Для цього використовуються такі методи:

- 1) побудова прогнозного дерева цілей організації і завдань вирішення кадрових проблем;
- 2) встановлення пропорцій між різними параметрами, що впливають на потребу в персоналі;
- 3) факторний аналіз персоналу за допомогою кореляції.

Потреба в персоналі прогнозується кадровою службою спільно з відділами планування, маркетингу, розвитку менеджменту та ін.

У різних галузях використовуються відповідні методики розрахунку чисельності персоналу.

При плануванні і розрахунку необхідної чисельності, а також при визначенні способу забезпечення працівниками організація повинна досліджувати внутрішні і зовнішні чинники впливу та розробити конкретні організаційно-технічні заходи.

До *внутрішніх організаційно-технічних заходів*, які впливають на формування персоналу, відносяться: реорганізація організаційної структури; реорганізація підрозділів; зміна функцій підрозділів; створення бригад з делегуванням їм додаткових повноважень; визначення тривалості робочого дня або робочого тижня.

У результаті таких заходів відбувається збагачення праці, зміна змісту професій, змінюється професійно-кваліфікаційний склад необхідних кадрів.

До *зовнішніх організаційно-технічних заходів*, що впливають на формування потреби в кадрах, відносяться: усунення неефективних видів діяльності; використання посередницьких фірм, що займаються кадрами; розширення або скорочення контрактних відносин (замовлення на сторону); гнучкі форми наймання працівників.

Завдяки таким діям організація більше не потребує певних груп працівників, а отже, зменшуються витрати на персонал.

9.3. Розрахунки оптимальної чисельності персоналу

Конкретне визначення потреби в персоналі являє собою розрахунок необхідної чисельності працівників за їх кількістю, кваліфікацією, часом, зайнятістю та розстановкою відповідно до поточних і перспективних завдань розвитку організації.

Розрахунки оптимальної чисельності персоналу в різних галузях мають свої особливості.

У промислових галузях (металургія, машинобудування та ін.) розрахунок чисельності персоналу починають з визначення чисельності основних робітників за професіями та кваліфікації в залежності від обсягу робіт у нормо-годинах і відповідно до виробничої програми підприємства на рік й ефективного річного фонду часу роботи одного основного робітника за формулою

$$Ч_{\text{розр.осн}} = T_{\text{прогр}} / \Phi_{\text{еф}} \times K_{\text{норм}}$$

де $Ч_{\text{розр.осн}}$ – розрахункова кількість основних робітників даної професії, що відповідає розряду, чол.;

$T_{\text{прогр}}$ – річна трудомісткість робіт, норма-годин, верстато-годин;

$\Phi_{\text{еф}}$ – ефективний річний фонд часу одного робітника, год;

$K_{\text{норм}}$ – коефіцієнт виконання норм робітниками.

Визначивши необхідну чисельність робітників кожної професії, підсумовують у цілому по цехах і по підприємству.

Наприклад, для машинобудівного підприємства основні робітники – токарі, фрезерувальники, шліфувальники, свердлувальники та ін. У поточному виробництві чисельність основних робітників може визначатися за робочими місцями, агрегатами.

У хімічній промисловості, де переважають апаратурні виробничі процеси, чисельність основних робітників визначається за робочими місцями агрегатного (апаратного) обслуговування або за зонами обслуговування. Праця основних робітників оплачується за відрядною системою.

У ряді галузей праця деяких основних робітників оплачується за почасово-преміальною системою у зв'язку із труднощами нормування, великим різноманіттям робіт, неможливістю поточного обліку робіт. У цьому випадку чисельність робітників таких професій визначається за укрупненими нормами денних або місячних завдань в одиницях виробів або робіт.

Крім основних робітників, на підприємстві працює також багато допоміжних – ремонтники, транспортники, комплектувальники, контролери та ін. Розрахунок потреби у них проводиться за окремими категоріями.

Наприклад, кількість допоміжних робітників з ремонту устаткування визначається залежно від системи ремонту і трудомісткості ремонтних робіт. Розрахунок чисельності транспортних робітників на підприємстві здійснюється на підставі даних про кількість використовуваних транспортних засобів, змінність їх роботи, вантажообіг і норми обслуговування.

Потреба в керівниках підрозділів розраховується за нормами обслуговування і чисельності.

У ряді випадків чисельність управлінського персоналу визначається за формулою Розенкранца:

$$\sum Q_{\text{управ}} = m_i \times t_i / T \times K_{\text{прв}} + T_p / T \times K_{\text{прв}} / K_{\text{фрв}},$$

де $Q_{\text{управ}}$ – чисельність управлінських працівників певної професії, спеціальності, підрозділу, всього підприємства;

n – кількість управлінських функцій, що виконує ця категорія управлінців;

m_i – середня кількість дій у рамках i -го виду управлінських функцій за певний проміжок часу (рік, місяць);

t_i – час, необхідний для виконання одиниці m в рамках i -го виду управлінських функцій;

T – робочий час керівника згідно з трудовим договором за проміжок календарного часу (рік, місяць);

$K_{\text{прв}}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу;

$K_{\text{фрв}}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу;

T_p – час на різні функції, які неможливо врахувати в планових (попередніх) розрахунках.

Нормативна трудомісткість випуску продукції являє собою сумарний показник, однак він не враховує, наскільки рівномірно розподіляється трудомісткість за місяцями або кварталами року відповідно до коливань обсягів виробництва. А ці коливання можуть бути дуже значними.

Тому, розрахувавши за формулою середньорічний показник, в окремі періоди часу організація може відчувати нестачу або надлишок чисельності. При цьому важливо знати не тільки діапазон коливань чисельності робітників (від максимальної до мінімальної потреби), а й тривалість періоду, для якого характерний надлишок або недокомплект чисельності. Тільки після цього можна вирішувати питання про набір нових кадрів відповідно до середньорічної потреби і методи регулювання виникаючих неузгодженостей.

Необхідно також враховувати характер взаємозв'язку зміни обсягу виробництва і чисельності працівників, адже ці два процеси взаємопов'язані в часі. Слід пам'ятати, що не завжди за спадом або зростанням виробництва відразу ж може відбуватися пропорційна зміна

чисельності. Зміна показника чисельності відбувається через певний проміжок часу, тобто з певним часовим зсувом.

Відомо, що показники обсягу виробництва та чисельність працюючих не змінюються синхронно, реакція на зміни обсягу виробництва не настає негайно. Це пояснюється тим, що виробнича трудомісткість в умовах зростання або спаду виробництва формується під впливом, перш за все, факторів, пов'язаних з організацією виробничого процесу.

Обґрунтування зростання продуктивності праці на багатьох діючих підприємствах проводиться за чинниками виробництва. При цьому розрахунок здійснюється виходячи з необхідності економії чисельності працюючих за всіма факторами зростання продуктивності праці.

Такий метод розрахунку загальної потреби в кадрах може застосовуватися тільки на діючих підприємствах із стабільною, плавною зміною виробничої програми. Він не рекомендується для новостворюваних підприємств і організацій, а також для підприємств з істотними коливаннями виробничої програми та структури працюючих.

Більш точною і обґрунтованою є методика визначення планової чисельності працівників прямим способом.

Найбільш поширеними є основні методи визначення потреби в робочих кадрах за трудомісткістю робіт, нормами виробітку.

При плануванні чисельності робітників визначається і середньо-обліковий склад. Для розрахунку необхідної середньооблікової чисельності робітників можуть бути застосовані два основні методи розрахунку: за коефіцієнтом середньооблікового складу і за планованим відсотком невиходів на роботу.

Чисельність керівників можна визначити з урахуванням норм керуваності і ряду інших чинників.

На практиці використовується кілька методів розрахунку оптимальної чисельності працівників у різних бізнес-ситуаціях.

Перший метод, заснований на визначенні частки участі в бізнес-процесах, може бути застосований в організаціях з регламентованими бізнес-процесами або з нескладною нерегламентованою структурою бізнес-процесів. Кожен підрозділ і працівник робить внесок у реалізацію бізнес-процесів організації.

Сутність цього методу полягає в наступному. Знаючи перелік бізнес-процесів і оцінивши внесок кожного підрозділу, можна визначити

обсяг роботи кожного цеху або підрозділу за внеском у бізнес-процеси. Потім можна визначити професійні компетенції (кваліфікацію працівників), необхідні підрозділу для виконання, а також обсяг роботи, який припадає на працівника кожної кваліфікації.

Таким чином, стає відомою необхідна чисельність персоналу різної кваліфікації при існуючих бізнес-процесах. Все це дає можливість вирішити питання оптимізації організаційної структури та посадових інструкцій під бізнес-процеси та їх потреби. Плюсом даної системи розрахунку чисельності є те, що вона дозволяє розраховувати необхідну чисельність персоналу певної кваліфікації залежно від бізнес-процесів. При їх зміні або застосуванні інших процесів робиться простий перерахунок.

Мінус даної системи розрахунку полягає в тому, що якщо бізнес-процеси носять формальний характер або наявні часті відхилення від них, то немає можливості при змінах у реальному бізнесі вносити зміни в бізнес-процеси, отже, такий розрахунок чисельності не буде точно відображати потреби бізнесу.

Другий метод розрахунку оптимальної чисельності працівників заснований на оцінці рентабельності кадрового ресурсу.

Уся робота, яка виконується організацією незалежно від її профілю, і вся робота, виконувана працівниками незалежно від профілю їх посади, може бути класифікована на чотири види робіт: технічні, адміністративні, аналітичні, управлінські. Для кожної посади і кожного виду робіт будуються діаграми. З них можна для кожної посади визначити: структуру роботи, їх частки і, отже, її «вартість», тобто якою повинна бути оплата роботи такого працівника. Сутність даного розрахунку чисельності полягає у визначенні: структури роботи кожної посади; структури використовуваних компетенцій на кожній посаді; приведення у відповідність структури компетенцій структурі роботи.

Наприклад, якщо багато працівників використовують дорогі для організації управлінські компетенції (постійно приймають ті чи інші рішення по-новому) або аналітичні компетенції (заново аналізують щоразу по-різному інформацію, яка надходить), то, можливо, оптимізація полягає в залученні більш компетентних і дорогих керівників і працівників аналітичних відділів і внаслідок цього у масовому зниженні вартості роботи тих, хто буде, використовуючи недорогі

адміністративні та технічні компетенції, виконувати розроблені керівниками й аналітиками розпорядження та інструкції.

У результаті скорочення чисельності та оптимізація витрат на фонди оплати праці дозволяють більш рентабельно використовувати кадровий ресурс.

Плюс даної системи розрахунку чисельності полягає в тому, що розрахунок дозволяє, не змінюючи існуючих бізнес-процесів, торкнутися питання відповідності компетентності працівників виконуваній роботі та оптимізувати організаційну структуру, що дозволить скоротити чисельність та фонд оплати праці при збереженні продуктивності роботи.

Мінуси даної системи розрахунку полягають у тому, що проводяться значні оціночні процедури (інтерв'ю з керівниками й анкетування); неможливість зачіпати питання компетентності працівників та їх відповідності структурі роботи; прийняти рішення про зміну організаційної структури; за результатами оцінки рентабельності мова піде не тільки про звільнення, але й про заміну працівників.

Третій метод розрахунку оптимальної чисельності працівників заснований на оцінці внеску працівників у стратегічно створювані цілі організації (визначені пріоритетні напрямки її розвитку у сфері фінансів, положення на ринку, внутрішніх бізнес-процесів, персоналу на період у два-три роки). Носіями даних цілей, їх розробниками є акціонери і топ-менеджери.

Процедура розробки, оцінки, зважування цілей, визначення індикаторних та цільових індексів, показників їх досягнення і ваги показників, так само як і процесу каскадування, спирається на систему BSC. Залежно від стратегії організації самі цілі і їх вага можуть змінюватися. Цілі будуть досяжні в тому випадку, якщо персонал, його компетенції і чисельність пропорційні внеску, необхідному для їх досягнення. Сутність цього методу полягає в тому, що визначаються стратегічні цілі та проводиться їх балансування, цільові та індикаторні індекси. Складається матриця відповідальності і вкладу кожного підрозділу в досягнення всіх стратегічно утворених цілей, на цій підставі встановлюється загальний вклад кожного підрозділу за всіма ключовими цілями.

На підставі внеску підрозділів у досягнення стратегічно утворю-

ваних цілей і ключових компетенцій, необхідних для їх досягнення, визначається й пропорційний склад персоналу кожного підрозділу та фонду оплати праці підрозділу (використовується принцип інвестування в персонал відповідно до ваги стратегічних цілей, що дозволяє досягати саме тих показників, на які націлена організація).

Даний метод є досить простим і при цьому ефективним, оскільки розрахунок чисельності ведеться, виходячи з принципу інвестування в стратегічно утворені цілі організації.

Плюси даної системи розрахунку чисельності полягають в наступному:

- орієнтація розрахунку на стратегічно утворені цілі; не вимагає великих витрат;
- формула розрахунку зрозуміла і проста, залежить від щорічного перегляду цілей.

Мінуси даної системи розрахунку чисельності:

- необхідність проведення організаційно-стратегічної сесії з менеджерами вищого рівня, які можуть виявитися до неї не готові;
- домовленості менеджерів вищого рівня про цілі та процедуру зважування цілей;
- здатність топ-менеджменту дотримуватися досягнутих домовленостей у процесі управління.

Четвертий метод розрахунку оптимальної чисельності працівників заснований на обліку варіативності входів у бізнес-процеси. Не завжди регламентовані бізнес-процеси дозволяють оптимізувати управління організації, яка належить до холдингу. Складнощі, в тому числі з чисельністю персоналу, настають тоді, коли регламенти бізнес-процесів можуть дотримуватися, але входи в бізнес-процеси не відповідають плановим і залежать від роботи інших підрозділів, на які не поширюються регламенти й управління даною структурою. Наприклад, коли підрозділ підпорядкований завданням реалізації продукції, але сама наявність продукції на складі не може бути спланована досить точно. При цьому персонал, що працює в підрозділі, повинен у рамках існуючих процесів максимально ефективно здійснювати свою діяльність. У такому випадку процес оптимізації чисельності повинен опиратися на розрахунок існуючої варіативності при невизначених входах і жорстко заданих показниках на виході бізнес-процесів.

Цей метод розрахунку оптимальної чисельності працівників заснований на визначенні:

- всіх чинників, які впливають на варіативність процесу й кінцевий результат;
- кордонів варіацій для кожного параметра;
- ваги параметра з точки зору простоти реалізації продукції при його відхиленні;
- продуктивності праці при різному поєднанні можливих варіацій і різній відповідності (в %) поточних процесів або продукції відповідним замовленням;
- продуктивності праці працівників різних категорій при різних відхиленнях, варіаціях ключових параметрів.

Оптимальний розмір чисельності персоналу буде підпорядкований тому, наскільки вхід у процеси відповідає запланованому і які варіації (% відхилення входу від запланованого за різними критеріями). При розгляді процесу реалізації продукції базуватиметься на таких показниках: план випуску; відсоток невідповідності продукції, яка реально надійшла, та планової продукції; відсоток продукції, що відповідає повністю; критерії, що визначають невідповідність, їхній вплив на термін реалізації і відсоток відхилень від них у реальному процесі; термін реалізації при різному відсотку відповідності співробітниками з різною компетентністю; інші внутрішні чинники, що впливають на продуктивність праці.

Плюси даного методу розрахунку чисельності: даний метод розрахунку чисельності ідеальний, якщо реальна ситуація серйозно відрізняється від планової і при цьому стоїть питання оптимізації чисельності; система оцінки може бути використана для розрахунку чисельності навіть при перепрофілюванні бізнес-структури, оскільки враховує формальні й ключові змінні, що впливають на продуктивність праці та дозволяють пов'язати змінні, продуктивність, бізнес-процеси і чисельність.

Мінуси даного розрахунку у тому, що він: спирається на значну кількість змінних, збір яких на початковому етапі виконання проекту вимагає тимчасових витрат від внутрішніх служб, у першу чергу від відділу аналітики; вимагає моніторингу даних параметрів; складання формули розрахунку на підставі отриманих варіацій і оцінки їхньої ваги

є складною аналітичною процедурою і вимагає від тих, хто цим займається, комплексного бачення ситуації і системного мислення; керівник повинен володіти інформацією про необхідні для розрахунку показники; надання загальних даних з поясненнями по бізнес-процесам структури.

Контрольні запитання

1. У чому сутність поняття «потреба в персоналі»?
2. Охарактеризуйте якісну і кількісну потребу в персоналі.
3. Перерахуйте методи планування потреби в персоналі.
4. Розкрийте суть і призначення методів розрахунку кількісної чисельності персоналу, їх особливості та сфери застосування.
5. Що являє собою баланс персоналу?
6. У чому полягає результат балансового планування персоналу?
7. Назвіть методи прогнозування потреби в персоналі.
8. Розкрийте суть методики розрахунку чисельності персоналу в різних галузях.
9. Як визначається чисельність основних, допоміжних та обслуговуючих робітників, у чому відмінності?
10. Як визначається чисельність управлінського персоналу?
11. Які методи розрахунку оптимальної чисельності персоналу, їх характеристика, плюси і мінуси?

ТЕМА 10. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІЗАЦІЇ

10.1. Сучасні персонал-технології

Глобалізація, зростання масштабів світової економічної активності, вступ до СОТ створюють досить агресивне зовнішнє середовище для вітчизняних товаровиробників. Проте гострота цих проблем навряд чи знизиться в найближчому майбутньому. Все це створює труднощі формування кадрів в організаціях.

Персонал є найважливішим капіталом організації. В сучасних умовах підбір і наймання персоналу зумовлюють успіх організації на ринку, адже те, як працівники працюють у ній, якими навичками та здібностями вони володіють, впливає на її конкурентоспроможність та потенціал. Важливу роль у найманні та відборі персоналу відіграють менеджери служби персоналу, це є невід'ємна частина програми управління людськими ресурсами.

З кожним роком цим функціям надають усе більш усвідомленого значення. Тому з'являється все більше прогресивних методів та концепцій менеджменту персоналу, які приходять на зміну консервативним, використовуваним раніше.

Зі змінами у політичному, економічному та соціальному житті нашої країни істотно змінився статус організацій. Тепер ринок ставить організацію в принципово нові відносини з державними організаціями, з виробничими та іншими партнерами, працівниками. Визначаються нові економічні та правові регулятори, що змінює відносини між керівниками організацій, між керівниками та підлеглими, між усіма працівниками усередині організації. Змінилося ставлення й до персоналу організації, тому що соціальна спрямованість реформ повертає керівництво обличчям до людей, до персоналу організації.

В умовах ринку ступінь самостійності й відповідальності організацій значно зросла. Основна частина рішень, що стосуються виробництва, збуту продукції, встановлення контактів з постачальниками і клієнтами, переходить до компетенції самої організації. Крім того, з'явилися такі нові чинники, як інтернаціоналізація та глобалізація економіки,

безліч конкурентів у всіх сферах діяльності, зміна правил функціонування організацій. Тепер сама організація несе відповідальність за створення ресурсів, які забезпечують можливість її розвитку та задоволення запитів колективів і окремих особистостей. Поступово на зміну теорії, що розглядає персонал як витрати, з'явилися нові, що розглядають персонал як важливий ресурс, найважливіший капітал організації. Функціонування в умовах ринку висуває також високі вимоги до рівня кваліфікації персоналу.

Специфіка діяльності служби персоналу в таких умовах диктує необхідність максимального розкриття потенціалу працівників, оскільки розглядає їх як ключовий чинник, що визначає ефективність використання всіх інших ресурсів.

Фахівці служби менеджменту персоналу повинні мати хороші практичні навички та досвід, які допомагали б їм успішно працювати з персоналом.

Сучасний менеджмент традиційно розглядає такі моделі управління організацією, в основі яких лежить уміння керівника створювати раціональні умови шляхом використання *сучасних персонал-технологій*. З їх допомогою формується злагоджений колектив працівників для досягнення максимального результату.

Такий підхід повинен базуватися на корпоративній політиці у сфері персоналу. Засобами реалізації корпоративної політики можуть бути:

- регулярне оновлення складу з орієнтацією на кваліфіковані кадри;
- пріоритет працівникам, які мають спеціальну освіту;
- врахування професіоналізму та дотримання інтересів організації при оцінці праці й просуванні по службі;
- альтернативність при підборі персоналу, пріоритет своїм працівникам у разі рівності професійних якостей при отриманні робочого місця;
- цільовий набір нового персоналу, навчання та адаптація до умов організації;
- щорічне навчання, перепідготовка та атестація стратегічного персоналу;
- організація стажування молодих фахівців на всіх технологічних ділянках з метою збереження і розвитку інженерно-технологічної школи;

- підготовка резерву керівників вузлових ланок технологічного ланцюжка;
 - постійне вдосконалення системи мотивації, ротація кадрів.
- Опорою політики має бути свідоме ставлення працівників до роботи, професії, оточуючих, престижу організації, національних інтересів.

Важливими елементами корпоративної стратегії в галузі менеджменту персоналу є дотримання морально-етичних принципів у відносинах, публічність кадрової політики, оцінка ділової активності та адекватна винагорода за працю, участь у корпоративному управлінні через роботу в громадських радах в ролі експертів, внутрішніх аудиторів, системи якості.

Важливу позицію в системі розвитку та мотивації персоналу займає *атестація працівників*. Атестація проводиться з метою підтримки якості кадрового складу; діагностики компетентності і можливостей (у тому числі при переході на іншу посаду); виявлення кандидатів для просування по службі, заміщення посад. Методика атестації розробляється відділом з розвитку персоналу, розглядається на раді та затверджується генеральним директором.

При атестації оцінюється потенціал персоналу, його результативність, ділова репутація.

Підвищення кваліфікації виробничого персоналу також проводиться в інтересах корпоративного розвитку. За результатами аналізу центром підготовки фахівців складається програма навчання персоналу, відповідна стратегії розвитку.

Потужним інструментом менеджменту персоналу є *планування кар'єри*, що сприяє поліпшенню мотивації молодих фахівців та вирішенню завдань забезпечення виробництва належною кваліфікацією.

Концепція менеджменту персоналу організації повинна передбачати мотивацію як форму актуалізації життєво важливих мотивів поведінки персоналу в умовах виробництва, що характеризуються структурою загальних та індивідуальних особливостей психології поведінки людини. Такий підхід дозволяє підтримувати адекватний якісний рівень персоналу в умовах соціальної нестабільності, економічних труднощів, зростання цін, реальної загрози втрати робочого місця, коли заробітна плата перестає бути стимулом для працівника, а також такі цінності, як цікава робота, самостійність, творчість.

У системі роботи з персоналом доцільно реалізувати *проектний підхід*. Це дозволяє виробляти ефективні методи управління процесами у сфері підготовки, забезпечення якісного рівня і розвитку персоналу. При цьому слід використовувати інтегровану систему навчання, що являє собою приклад ефективного співробітництва трьох сторін: студент – навчальний заклад – роботодавець. Кожна з трьох сторін завдяки співпраці стає сильнішою і більш конкурентоспроможною.

З метою ефективного використання кадрового потенціалу організація повинна:

- встановлювати науково обґрунтовані норми праці і в міру поліпшення організаційно-технічних умов виробництва переглядати їх;
- проводити атестацію і раціоналізацію робочих місць, визначати їх необхідну кількість і скасовувати зайві робочі місця;
- встановлювати форми організації праці працівників та розряди робіт, присвоювати розряди робітникам, організовувати впровадження передових прийомів і методів праці;
- встановлювати режими роботи, вводити гнучкі графіки, вирішувати працювати з неповним робочим днем, організовувати надомну працю тощо.

Таким чином, на формування і використання кадрового потенціалу впливає ціла система зовнішніх і внутрішніх чинників.

Під зовнішніми чинниками розуміються умови, які організація не може змінити, але повинна враховувати при формуванні та використанні власних кадрів (суспільно-політичні, державне регулювання, законодавчі, адміністративні, економічні методи (ціноутворення, оподаткування, встановлення соціально-економічних норм і нормативів, а також мінімальних соціальних гарантій), ринкова ситуація, соціально-демографічна обстановка, досягнення науково-технічного прогресу, стан національної системи освіти, морально-культурні, престиж галузі).

Кожна організація постійно повинна поповнювати та вдосконалювати склад і структуру персоналу в результаті впливу різних чинників, насамперед:

- ринкових (зростання попиту на продукцію, що вимагає нових працівників для розширення виробництва);

- технологічних (нове обладнання потребує працівників інших професій);
- кваліфікаційних (працівників високої кваліфікації потрібно менше, а організаторів більше у зв'язку зі зростанням обсягів виробництва та організацією поточкових або серійних ділянок і цехів);
- організаційних (раціональність виробничої та організаційної структури управління зменшує потребу в персоналі);
- соціальних (викликають постійну незадоволеність працівників і плінність персоналу);
- державної політики в галузі зайнятості населення, яка може впливати на чисельність персоналу організацій (відсутність держзамовлень, підтримки малих підприємств і підприємництва державних підприємств).

Для організації роботи по залученню персоналу на науковій основі необхідно на підприємстві: виробити і прийняти стратегію залучення персоналу, що забезпечує стратегічну політику, цілі і завдання ефективної діяльності; встановити комплекс вимог до майбутніх працівників і методи роботи з кандидатами на вакансії; визначити рівень оплати праці, способи мотивації і просування по службі; розробити і затвердити положення та інструкції практичних дій для фахівців із залучення персоналу.

Якісний і кількісний склад персоналу є важливим чинником стабілізації, виживання та економічного процвітання організації. Наймання на роботу здійснюється в результаті ряду дій працівників служби персоналу, що сприяють залученню можливих кандидатів на заміщення вакантних посад. Кандидати повинні володіти певними якостями для успішної роботи на відповідній посаді.

Основним завданням залучення і наймання на роботу персоналу є задоволення попиту на працівників відповідних професій, спеціальностей і кваліфікацій. Джерела залучення та наймання працівників можуть бути як внутрішні, так і зовнішні.

До *внутрішніх джерел* належать різні переміщення персоналу в результаті вдосконалення технології, організації виробництва, праці та управління, раціоналізації обслуговування виробництва. Переваги та недоліки внутрішніх джерел наведені в таблиці 10.1.

До *зовнішніх джерел* відноситься: самостійне влаштування на

Переваги та недоліки внутрішніх джерел наймання

Переваги	Недоліки
Низькі витрати	Обмежений вибір кадрів
Претендента вже добре знають в організації	Виникає конкуренція і напруження
Швидке заміщення	З'являється протекціонізм
Швидка адаптація на посаді	Виникає потреба витрат на підготовку або перекваліфікацію
Зменшення плинності кадрів	Потрібен час на вживання в роботу на посаді
Задоволення просуванням по посадам	
Прозорість кадрової політики	
Зростає мотивація працівника	
Задоволення перебуванням в організації	
Підвищується зайнятість	
Зростання продуктивності праці	

роботу по оголошенню, у тому числі на радіо й телебаченні; через службу зайнятості та працевлаштування; через агентства найму персоналу; по знайомству. Кожне з цих джерел залучення нових працівників має переваги і недоліки (табл. 10.2).

Наймання персоналу за рахунок внутрішніх джерел істотно залежить від кадрової політики керівництва. Розумне використання трудових ресурсів організації дозволяє зменшувати кількість прийому нових працівників. Дуже часто наймають тимчасових працівників, які володіють необхідними навичками. Перевага в тому, що їм не платять премій, компенсацій, не дбають про просування в майбутньому працевлаштуванні; не потрібні додаткові витрати на прийом нових працівників. Але знижується продуктивність праці та ефективність роботи.

Відбір кандидатів на посади та робочі місця необхідно здійснювати в певній послідовності. Такий підхід забезпечує ефективність і надійність відбору працівників. Починається відбір з бесіди та перевірки

Зовнішні джерела залучення персоналу

Переваги	Недоліки
Великі можливості вибору	Більш високі витрати на залучення нових працівників
Менша загроза можливих інтриг усередині організації	Можливість зростання плинності кадрів
Поява нових можливостей для розвитку організації	Погане знання особливостей організації
	Тривала адаптація
	Блокування зростання для працівників організації

ділових та особистих якостей претендентів, використовуючи отриману раніше інформацію про них (заява, автобіографія, анкета). Потім проводиться поетапний відбір кандидатів з найбільш кваліфікованих, відсіваючи тих, які не відповідають вимогам. При цьому слід об'єктивно оцінити фактичні знання та виробничі навички і вміння всіх можливих претендентів.

Вдалим якісний підбір і раціональне розміщення персоналу на виробництві та в системі менеджменту значною мірою визначають ефективність роботи організації.

Основне завдання підбору та розставлення персоналу полягає в забезпеченні ефективного заміщення посад та робочих місць на основі результатів комплексної оцінки, службової кар'єри, умов оплати праці працівників, індивідуального потенціалу і вкладу, віку, стажу, кваліфікації і наявності вакансій.

У проведенні відбору беруть участь: працівники служби персоналу на чолі з менеджером по персоналу; лінійні керівники; функціональні служби; безпосередній керівник, якому належить вирішальне слово при відборі конкретного кандидата. Вважається важливим використовувати конкурсний відбір бажаючих зайняти вакансію. При відборі використовуються спеціальні методики, що враховують систему ділових і особистісних характеристик і якостей:

- суспільно-громадянська зрілість;
- ставлення до праці;

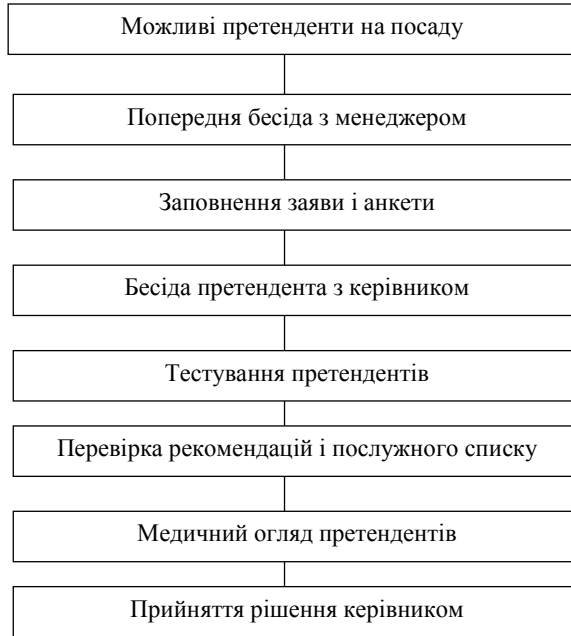


Рис. 10.1. Процес відбору персоналу

- рівень знань і досвід роботи;
- організаторські здібності;
- вміння працювати з людьми;
- уміння працювати з документами та інформацією;
- уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення; підтримувати передове;
- морально-етичні риси характеру.

Якість претендентів на роботу визначають за так званою професіограмою чи картою компетентності, що містить «портрет» граничного працівника. У професіограмі вказується комплекс якостей, що визначають здатність претендента виконувати відповідні роботи і ролі.

При відборі нових працівників зазвичай керуються такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не слабкі сторони людини;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, які зумовлені змістом майбутньої роботи (освіта, стаж, досвід, здоров'я, вік, психологічний стан);

- орієнтація на найбільш кваліфікованих працівників, але не вищої кваліфікації, ніж це потрібно за посадою; урахування не тільки професійно-кваліфікаційних якостей, а й особистісних (уміння працювати в команді, здатність підтримувати добрі відносини з колегами та оточуючими).

Після проведення відбору кращого кандидата всі матеріали узагальнюються і керівник приймає остаточне рішення: прийняти або відмовити. У разі позитивного рішення керівництва з претендентом на посаду оформляється трудовий договір або контракт і призначення на посаду наказом. На підставі наказу заповнюється особиста картка працівника і робиться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особовий рахунок у бухгалтерії і оформляється картка у банку для отримання заробітної плати.

Таким чином, підбір і розстановка персоналу є одним із найважливіших механізмів:

- зростання продуктивності праці;
- поліпшення використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- зниження трудомісткості робіт і чисельності персоналу;
- скорочення втрат робочого часу;
- повного використання робочого часу;
- раціонального завантаження та повної зайнятості персоналу;
- формування трудових колективів на добровільних, а не примусових засадах.

Пошук та підбір персоналу – одне з найбільш трудомістких завдань служби менеджменту персоналу організації, адже необхідно знайти дійсно тих фахівців, які потрібні організації, оцінюючи їх компетенції в період випробувального терміну.

Раціональне розміщення персоналу відповідно до ділових якостей – одна з найважливіших функцій управлінського циклу, виконувана менеджерами організації.

Під раціональним розміщенням персоналу розуміється найбільш доцільний розподіл працівників організації за структурними

підрозділами, ділянками, робочими місцями у відповідності, з одного боку, до прийнятої в організації системи розподілу та кооперації праці; а з іншого, здібностей, психофізіологічних і ділових якостей працівників, що відповідають змісту виконуваної роботи. При цьому переслідуються дві мети: формування активно діючих трудових колективів у рамках структурних підрозділів і створення умов для професійного зростання кожного працівника. Підбір і розстановка кадрів ґрунтується на принципах відповідності, перспективності і змінюваності.

Організації повинні вирішувати проблеми забезпечення професійного рівня персоналу не простою заміною малокваліфікованих працівників, а підбором працівників високого професійного рівня. Для цього необхідно створювати систему модульного навчання персоналу і безперервної перепідготовки та підвищення кваліфікації вже навченого персоналу у сфері виробництва.

Основний сенс *модульної системи підготовки персоналу* полягає в тому, що вона спрямована на отримання практичних навичок при оптимально необхідному обсязі теоретичних знань. Модульна методика навчання ґрунтується на послідовному придбанні практичних навичок у відповідній професії безпосередньо на конкретному робочому місці і супроводжується вивченням необхідного для цього модульного блоку теоретичного матеріалу, устаткування, інструментів, технології, матеріалознавства, правил техніки безпеки, що сприяють якісному освоєнню професії.

Гнучкість і оперативність модульної системи дозволяє:

- швидко реагувати на структурні зрушення в економіці;
- задовольняти потреби в професіях, передбачаючи появу на ринку праці нових професій;
- забезпечувати необхідний рівень кваліфікації, а також професійної придатності; адаптуватися до нових умов, вимог і кон'юнктури ринку праці;
- відповідати потребам різних груп населення, особливо найбільш вразливих: безробітних, інвалідів, молоді, які мають різні рівні знань і підготовки; забезпечувати можливість диференційованого підходу до організації навчання в залежності від індивідуальних здібностей учнів, тобто перейти до індивідуального навчання;
- реалізувати можливість самостійного навчання;

- підвищити ефективність навчання (тому модульна система орієнтована на досягнення кінцевого результату, тобто отримання практичних професійних навичок, що відповідають вимогам державних стандартів);
- досягати якнайбільшого охоплення учнів.

10.2. Ринок професіоналів

Організації XXI століття добре розуміють, що багато в чому їх конкурентоспроможність на світовому ринку залежить від кадрового потенціалу, тому, не шкодуючи часу і коштів, шукають здібних працівників та класних фахівців.

Мало де талановитим працівникам надають можливість переходити на інші посади і освоювати нову справу, створюють умови, в яких вони могли б повністю реалізуватися та поглибити професійні знання.

У сучасному діловому співтоваристві нематеріальні активи – *досвід, знання, кваліфікація, репутація, особисті зв'язки* – цінуються особливо високо. Ефективно розподіляти людські ресурси – це сприяти працівникам всебічно розкривати свої таланти та використовувати всі можливості спробувати себе в нових умовах діяльності.

В умовах, коли наростає темп розвитку світових ринків і посилюється глобальна конкуренція, організаціям важливо навчитися більш гнучко використовувати кадри, так, щоб межі підрозділів не заважали професійному та кар'єрному зростанню працівників.

Реалізація нових бізнес-процесів та положення організації на ринку в цілому ще сильніше, ніж раніше, залежить від людського чинника.

В організаціях, де серйозно ставляться до професійного та кар'єрного зростання працівників, завжди більш високі, ніж у конкурентів, норма прибутку, рентабельність інвестицій, активів і власного капіталу.

Найбільші компанії світу усвідомили важливість людського чинника та вже відмовляються від колишньої кадрової політики. Створюються власні ринки професіоналів, тому керівники можуть залучати до своїх проектів потрібних їм працівників, а найбільш обдаровані люди – повною мірою проявляти свої таланти. Ринки кадрів перетворюються на реальну силу, оскільки відповідають особистим інтересам професіоналів, які прагнуть до співпраці в масштабах усієї організації.

Таким чином, на Україні застарілі методи повинні змінитися новими, такими, що дійсно дозволяють виявляти талановитих фахівців і використовувати їх здібності в інтересах організації. Ринок професіоналів стає тим самим інструментом, без якого неможливо керувати кадрами в нинішньому, все більш динамічному діловому середовищі.

Ринки фахівців потрібні великим і зростаючим, складним організаціям, де багато залежить від професіоналізму працівників. Функціонування ринку професіоналів також здійснюється за допомогою брокерів.

Безперебійне функціонування ринку професіоналів забезпечується: стандартизованою процедурою атестації співробітників та порівняння кандидатів; мінімальними термінами підбору претендентів на посади; на всі посади – від нижчих до вищих – поширюються єдині правила, наприклад, для кожного рівня визначена вилка зарплат.

Як і на будь-якому іншому ринку, попит на ринку професіоналів теж може змінюватися, тому потрібен особливий принцип ціноутворення в залежності від таланту працівника. Талановитих, цілеспрямованих професіоналів організація перш за все ризикує втратити, оскільки вони активніше за інших вивчають зовнішні ринки фахівців, сподіваючись відшукати більш привабливі перспективи.

У той же час талановиті люди з найрізноманітнішими навичками охоче будуть йти до керівників, які постійно шукають нові цікаві можливості. Ринки професіоналів дозволяють максимально ефективно розподіляти ресурси в регіоні та організаціях.

Керівництво організації завжди має розглядати персонал як стратегічний потенціал, необхідний для досягнення істотних кінцевих результатів діяльності. Персонал систематично слід оновлювати та поповнювати на основі дослідження та використання ринку праці. Для цього використовують маркетинг.

Під *маркетингом персоналу* розуміють управлінську діяльність, яка сприяє регулярному та якісному забезпеченню організації важливим людським ресурсом, необхідним для досягнення головної мети та розв'язання основних завдань.

Маркетинг персоналу організації є функцією виробничого маркетингу для вирішення завдань:

- стратегічного та оперативного планування персоналу;

- створення інформаційної бази для роботи з персоналом;
- дослідження зовнішнього і внутрішнього ринку праці;
- досягнення привабливості роботодавця на ринку праці завдяки комунікації з цільовими сегментами ринку.

Розглядається маркетинг персоналу в таких аспектах, як: найважливіший принцип управління, орієнтований на ринок; спосіб систематизованого дослідження ринку праці для стратегічних та оперативних рішень підвищення ефективності роботи персоналу; засіб досягнення переваг у конкурентній боротьбі; особлива функція менеджменту персоналу.

Метою маркетингу персоналу є оптимальне використання трудових ресурсів організації шляхом створення максимально раціональних умов праці, які сприяли б підвищенню його ефективності, а також розвитку в кожного працівника партнерського ставлення до організації.

Маркетинг персоналу в організації виконує дві важливі функції: інформаційну та комунікаційну.

Інформаційна функція маркетингу персоналу складається з банку інформаційних даних, необхідних для вивчення сегментів ринку праці в регіоні; вивчення вимог, що висуваються до посад і робочих місць; дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації; вивчення іміджу роботодавця (організації) на зовнішньому ринку праці.

Комунікаційна функція маркетингу персоналу сприяє ціле-спрямованій комунікативній кадровій політиці вирішення стратегічного завдання щодо подання організації-роботодавця як конкуренто-спроможної та привабливої.

Комунікаційна функція маркетингу персоналу визначає шляхи забезпечення потреби в персоналі організації.

Об'єктами цієї функції є:

- працівники організації, які виступають як учасники внутрішнього ринку праці;
- зовнішній ринок праці як джерело потенційних претендентів;
- система управління як основний фактор впливу на формування персоналу.

Важливою умовою ефективного здійснення комунікаційної функції є сегментування ринку праці.

Основними методами ринку праці є факторний і кластерний аналізи.

Факторний аналіз виділяє ознаки формування цільових груп (географічна, демографічна, економічна, психографічна, поведінкова).

Кластерний аналіз визначає носіїв певних ознак, що відрізняються однорідністю.

Ефективне сегментування забезпечує чіткі взаємовідносини роботодавця з ринком праці, практичне використання джерел та шляхів покриття потреби в персоналі.

Маркетингова робота з вибору шляхів покриття потреби в персоналі включає такі етапи:

- 1) визначення джерел покриття потреби;
- 2) встановлення шляхів залучення персоналу;
- 3) проведення аналізу джерел і шляхів з точки зору їх відповідності кількісним і якісним вимогам потенційних працівників, а також витрат на їх використання;
- 4) вибір альтернативних або комбінованих варіантів, джерел і шляхів.

Комунікаційна функція маркетингу персоналу проявляється через здійснення внутрішньоорганізаційних зв'язків за такими головними напрямками:

- комунікації в ході виробничого процесу;
- соціальні потреби, що не залежать від виробничого процесу.

Для здійснення комунікацій у виробництві необхідно:

- формувати стиль управління, повністю і об'єктивно оцінювати персонал;
- проводити виробничі наради і ділові бесіди з працівниками щодо реалізації рішень;
- враховувати пропозиції працівників.

Соціальні потреби поза виробничим процесом можуть задовольнятися та забезпечуватися шляхом проведення відповідних заходів: консультування працівників з персональних проблем; організація спортивних, туристичних та інших заходів; проведення свят, вечорів, конкурсів, зустрічей.

Реалізація маркетингу персоналу в організації забезпечить оптимальне використання трудового потенціалу для забезпечення ефективної та прибуткової діяльності.

10.3. Лізинг персоналу

Ринок праці активно пропонує роботодавцям різні форми оптимізації витрат, пов'язаних із персоналом, фондом оплати праці, штатним розкладом, чисельністю, сезонністю. Для цього використовуються сучасні технології на ринку праці. До них відноситься і лізинг персоналу (залучення тимчасового персоналу).

Лізинг персоналу став застосовуватися для зниження витрат на персонал в рамках теорії трилисника. Це пов'язано з реакцією бізнесу на тенденцію дорожчання робочої сили, що викликало появу нових організацій, які Ч. Хенді назвав *організаціями-трилисниками*.

Трилесник – це спосіб ефективніше використовувати людський капітал організацій.

Перший листок – це основні працівники організації-трилисника (професіонали, технічні фахівці, висококваліфіковані робітники та менеджери), необхідні для майбутнього організації. Саме вони є носіями необхідних знань, які відрізняють дану організацію від усіх інших. У них високі заробітки (в умовах України – тисячі доларів в місяць), додаткові пільги. Часто стимулювання цих працівників засноване на співучасті в прибутку, у власності та в управлінні. Такі працівники інтенсивно працюють і повністю віддають себе роботі. Їх мета – кар'єра і просування по службових сходах. Вони надзвичайно цінні, і тому їм добре платять в залежності від ефективності роботи.

Постійна основа організації мала і потребує допомоги, звідси – другий листок трилисника.

Другий листок трилисника включає консультантів, підрядників та інших фахівців, найманих зі сторони для роботи над конкретними проектами; виконання рутинних обов'язків, які не хочуть брати на себе професіонали; за договорами технічні фахівці інших організацій.

Усі вони працюють на основі лізингу персоналу. Їх оплата здійснюватиметься за результатами роботи, а не за часом, витраченим на досягнення цих результатів. Організація мало контролює їх повсякденну діяльність.

Третій листок включає всіх тимчасових та частково зайнятих працівників, яких запрошують для того, щоб забезпечити постійне, цілодобове і щоденне функціонування або виконання пікових обсягів

роботи. Якщо частина таких працівників повинна стати цінною частиною організації, то організація повинна інвестувати в них, забезпечувати їх професійну підготовку.

Таким чином, до лізингових відносин у менеджменті персоналу вдаються при необхідності залучення висококваліфікованих фахівців.

Поєднання теорії трилисника з теорією людського капіталу дозволило змінити погляди на створення та відтворення людських ресурсів, а також на їх роль у процесі виробництва. Більше 1% загальної чисельності зайнятих людей у США і країнах Західної Європи знаходяться в штаті кадрових агентств-лізингодавців. Щорічно кількість міжнародних компаній, що спеціалізуються на кадровому лізингу, збільшується в 1,5 рази, а їх сумарний оборот перевищує 60 млрд доларів на рік. Лізингова схема використовується, якщо компанія бажає мінімізувати свої податкові втрати при обчисленні так званого фонду оплати праці і спростити процедуру відносин із залученими фахівцями.

Багато компаній не можуть використовувати класичні форми наймання та мотивації працівників через те, що стикаються з трьома основними проблемами:

- політикою компанії, спрямованою на призупинення розвитку нових пріоритетних напрямів;
- високою плінністю висококваліфікованих кадрів унаслідок зміни компенсаційної політики компанії;
- скороченням штату та бюджетної статті витрат на персонал головними офісами компанії при збереженні потреби в праці відповідних фахівців.

У такій ситуації виникає необхідність залучати фахівців тимчасово, на інших умовах найму. Існують два види послуг у сфері кадрового лізингу: надання в тимчасове користування окремих фахівців та формування штату організації. За кордоном оренда фахівців охоплює практично всі категорії персоналу.

В Україні найбільш поширений лізинг офісного персоналу, персоналу департаменту продажів, технічного персоналу і робітників. Існує два види лізингу: короткостроковий і довгостроковий.

Формування лізингового штату кадровим агентством – лізингодавцем здійснюється в кілька стадій.

На *першій стадії* лізингодавець відбирає фахівців згідно з вимогами лізингоодержувача.

Українські кадрові агентства працюють в основному під замовлення фахівців на лізинг, тоді як зарубіжні кадрові агентства створюють штат лізингових працівників відповідно до потреб ринку, незалежно від наявності конкретного замовлення на даний момент.

На *другій стадії* проводиться узгодження кандидатур з лізингоодержувачем і фахівці приймаються в штат лізингодавця та стають постійними, повноправними працівниками кадрового агентства.

Третя стадія полягає в тому, що фахівці надаються лізингоодержувачу для виконання обумовлених функцій протягом узгодженого терміну з допо-могою лізингових відносин. Для цього розробляються варіанти лізингової схеми в такому порядку:

1. Визначення проблемної ситуації лізингоодержувачем і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікація фахівців, їх склад і терміни використання).

2. Вибір лізингоодержувачем конкретного варіанта лізингової схеми. Проходить узгодження договору, що визначає умови лізингу, оклад фахівців, а також комісійні агентства (20"30% окладу фахівця). Одним із найважливіших пунктів лізингової угоди є обсяг і критерії оцінки робіт, які у встановлений термін повинен виконати фахівець. Кадрове агентство гарантує лізингоодержувачеві якість виконання робіт, а також нерозповсюдження будь-якої ділової інформації, що отримує фахівець протягом роботи в організації.

3. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність.

4. Документальне оформлення лізингодавцем тристоронніх лізингових відносин із лізингоодержувачем і фахівцями.

5. Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем. Агентство стежить, щоб у лізингоодержувача спеціаліст виконував тільки роботу, відповідну його кваліфікації, і в обсягах, обумовлених лізинговим контрактом.

Переваги лізингу персоналу для організації полягають у наступному: зменшення адміністративних і тимчасових витрат з ведення кадрового діловодства, бухгалтерського обліку, складання звітності; зниження витрат на компенсаційні пакети, не передбачені для тимчасових працівників; трудові ресурси стають більш мобільними,

не збільшуючи при цьому штат; скорочення витрат на тимчасове залучення висококваліфікованих фахівців; прийом тимчасових працівників для реалізації проекту без оформлення в штат; формальне скорочення чисельності штатних працівників без втрати кваліфікованих кадрів; прийом на роботу необхідної кількості працівників незалежно від обмежень по чисельності персоналу; оптимізація відносин з персоналом.

Переваги лізингу персоналу для працівників полягають у наступному: стабільне становище лізингових працівників (безперервність стажу, оплата відпусток, лікарняних листів, оздоровчих заходів тощо); постійне завантаження і зарплата тимчасових робітників.

Недоліки лізингу персоналу: велика вартість у порівнянні зі штатним персоналом, адже плата за послуги кадрового агентства становить зазвичай 12–18% суми фонду оплати праці та єдиного соціального податку, крім того, на всю суму нараховується ПДВ; можлива нелояльність працівників до організації.

Послуги з лізингу персоналу вважаються відносно новими для українського ринку, хоча в інших країнах вони існують давно і застосовуються дуже часто. Більше 27% кадрового ринку за кордоном становить обсяг послуг з лізингу персоналу. Наприклад, кількість американців, що знаходяться в штаті стафф-провайдерів, більше 2,5 мільйонів, а в країнах Європейського Союзу лізингові компанії працевлаштовують до 7 мільйонів працівників на рік. Про темпи зростання попиту на лізингову працю можна судити за прикладом Франції, де кількість штатних співробітників у 13 разів менше, ніж лізингових.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте сучасні персонал-технології.
2. Які фактори впливають на склад і структуру персоналу?
3. Що необхідно розробити на підприємстві для організації роботи по залученню нових працівників?
4. Перерахуйте і дайте характеристику методам набору персоналу.
5. Як має здійснюватися наймання на роботу?
6. Яке основне завдання залучення і наймання на роботу персоналу?

7. Перерахуйте джерела залучення і наймання на роботу.
8. Які переваги і недоліки внутрішніх джерел залучення персоналу?
9. Які переваги і недоліки зовнішніх джерел залучення персоналу?
10. Охарактеризуйте процес відбору персоналу.
11. Які схеми заміщення посад використовують керівники організацій?
12. Як організується конкурсний відбір нових працівників і в чому його перевага?
13. Які ділові й особистісні якості необхідно розглядати і враховувати при відборі працівників на вакансії?
14. Якими оцінками слід оцінювати найважливіші якості претендентів на заміщення вакантних посад?
15. Які види документів слід скласти для отримання «портрета» ідеального працівника?
16. Як проводиться оцінка якості прийнятих працівників?
17. Як визначається коефіцієнт відбору і що він характеризує?
18. Якими принципами слід керуватися при відборі нових працівників?
19. Як поділяють кандидатів, що претендують на вакантні посади?
20. Охарактеризуйте способи відбору претендентів і вибір кращих на вакансії.
21. Які методи оціночних процедур слід використовувати для оцінки претендентів на роботу в організації?
22. Які способи використовуються для остаточної оцінки для прийому нових працівників?
23. Які документи оформляються для прийняття працівника?
24. Що розуміють під підбором і розміщенням персоналу?
25. Хто займається підбором і розміщенням персоналу в організації?
26. Яка мета підбору і розміщення персоналу?
27. Яка основна задача підбору і розміщення персоналу?
28. Що забезпечує підбір і розміщення персоналу?
29. Які методи використовуються для вирішення проблеми підбору і розміщення кадрів?
30. Як раціонально розставити персонал?
31. Охарактеризуйте методи підбору ефективно працюючого персоналу.
32. Що розуміють під діловою оцінкою персоналу?

33. Що досягається в результаті ділової оцінки персоналу?
34. У чому полягає підготовка проведення ділової оцінки персоналу?
35. В якій послідовності здійснюється ділова оцінка персоналу?
36. Які показники включаються в систему ділової оцінки персоналу?
37. Які методи використовують для ділової оцінки персоналу?
38. Охарактеризуйте систему підготовки персоналу.
39. Що розуміють під ринком професіоналів?
40. Які особливості підбору топ-менеджерів?
41. Що розуміють під маркетингом персоналу?
42. Які завдання вирішуються маркетингом персоналу?
43. Які аспекти маркетингу персоналу?
44. Яка мета маркетингу персоналу?
45. Охарактеризуйте інформаційну функцію маркетингу персоналу.
46. Охарактеризуйте комунікаційну функцію маркетингу персоналу.
47. Що розуміють під факторним і кластерним аналізом сегментування ринку праці?
48. Дайте характеристику маркетингової роботи з вибору шляхів покриття потреби в персоналі.
49. Через які напрями проявляються внутрішньоорганізаційні комунікаційні зв'язки в маркетингу персоналу?
50. Охарактеризуйте лізинг персоналу.

ТЕМА 11. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ

11.1. Оптимальний стиль керівництва

Кожна організація являє собою унікальну комбінацію індивідів, цілей і завдань. Кожен працівник – унікальна особистість, яка володіє знаннями, рядом здібностей, умінь та навичок для праці.

Успіх будь-якої організації залежить від багатьох чинників, таких як вирішення фінансових питань, організація виробничого процесу, підбір персоналу, але важливе значення має формування колективу як ефективної команди.

Керівнику необхідно правильно оцінювати існуючі умови роботи в організації, особливості підбраного персоналу, специфіку поставленого завдання та, ґрунтуючись на цьому, вибрати вигідні модель і стиль керівництва.

У сучасному розумінні керівництво слід охарактеризувати скоріше як здатність домагатися досягнення поставлених цілей і завдань організації за допомогою впливу і мотивації людей, ніж як застосування адміністративних методів.

Стиль керівництва – стійка система засобів, методів і форм впливу керівника на колектив організації, спрямована на виконання місії організації та протікання управлінського процесу. Стиль управління керівника багато в чому визначає успіх організації, динаміку її розвитку. Від стилю керівництва залежать мотивація працівників, їх ставлення до праці, відносини та багато іншого.

Конкурентоспроможність організації будь-якого масштабу безпосередньо залежить від здатності керівництва організувати роботу так, щоб колектив працював як єдине ціле.

Стиль керівництва свідчить про те, якими прийомами керівник спонукає колектив до ініціативного й творчого підходу, до виконання покладених на нього обов'язків, як контролює результати діяльності підлеглих. Використовуваний стиль керівництва характеризує якість діяльності керівника, його здатність забезпечувати ефективну управлінську діяльність, а також створювати в колективі особливу атмосферу, що сприяє розвитку сприятливих взаємин і поведінки всіх

працівників. Стиль роботи визначає не тільки діяльність керівника, він безпосередньо позначається на всіх сторонах діяльності організації та на підлеглих в результаті того, що стиль “ усвідомлена потреба пошуку методів і форм переходу від емоційного, ірраціонального до раціонального пізнання середовища, умов діяльності, подолання суперечностей у процесі постановки і досягнення цілей.

У сучасному менеджменті персоналу відомо багато теорій, що визначають стиль керівництва. Важливою загальною підставою виділення стилю є характер прийняття управлінських рішень та ставлення керівника до підлеглих.

Найбільш поширена типологія лідерства вважає, що стиль управління може бути: авторитарним, демократичним, ліберальним. Узагальнена характеристика стилю управління персоналом наведена в таблиці 11.1.

На вибір стилю управління організацією впливають багато об’єктивних і суб’єктивних факторів, які тісно взаємопов’язані, доповнюють один одного, а іноді й вступають у суперечність між собою. Ось тому немає єдиного правила, що дозволяє керівнику визначити, як слід поводитися в тій чи іншій ситуації.

До *об’єктивних чинників* належать: тип організації; специфіка основної діяльності організації; специфіка розв’язуваних задач; умови виконання завдань; способи та засоби діяльності організації; рівень розвитку організації; стиль керівництва, форми і методи роботи вищестоящого керівника; щабель управлінської ієрархії, на якому знаходиться керівник; збіг стилю керівництва з очікуваннями підлеглих.

До *суб’єктивних чинників* належать: індивідуально-психічні особливості особистості керівника (характер, темперамент, здібності, вольові якості тощо); наявність у керівника авторитету; рівень загальної та управлінської культури, освіти; загальний та управлінський досвід. Ефективний стиль керівництва необхідно формувати на основі ситуаційних моделей різних стилів та вибрати той, який забезпечить гнучке й ефективне управління колективом організації.

Стиль керівництва повинен задовольняти всіх членів колективу. Стиль роботи складається підсвідомо та поступово, поки не визначиться, що дозволяє управляти найбільш ефективно і правильно.

Основні характеристики стилю керівництва

Параметри стилю	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
1	2	3	4
Способи прийняття рішень	Одноосібний з підлеглими	На основі консультацій зверху або думки групи	На основі консультацій зверху або думки групи
Способи доведення рішень до виконавців	Наказ, розпорядження, команда	Пропозиція	Прохання, благання
Розподіл відповідальності	Повністю в руках керівника	Відповідно до повноважень	Повністю в руках виконавця
Облік ініціативи	Допускається	Заохочується і використовується	Повністю передається підлеглим
Принципи підбору кадрів	Позбавлення від сильних конкурентів	Орієнтація на ділових співробітників	Допомога їм в кар'єрі
Відношення до знань	Вважає, що все сам знає	Постійно вчиться і вимагає того ж від підлеглих	Байдуже
Відношення до спілкування	Негативне, дотримуватиме дистанцію	Позитивне, активно йде на контакти	Ініціативи не проявляє
Ставлення до підлеглих	За настроєм, нерівне	Рівне, доброзичливе, вимогливе	М'яке, невимогливе
Відношення до дисципліни	Жорстке, формальне	Розумне	М'яке, формальне
Відношення до стимулювання	Покарання, зрідка заохочення	Заохочення, зрідка покарання	Немає чіткої орієнтації
Характер спілкування керівника	Коротке, ділове, сухе	Більш тривале, не тільки ділове, а й особистісне	Може не вступати в спілкування, якщо підлегли не звертаються
Регулювання поведінки і діяльності підлеглих	Робить упор на стягнення	Робить упор на заохочення	Утримується від регулювання поведінки і роботи підлеглих
Думка керівника про підлеглих	Категорична, поділ на поганих і хороших	Вважає всіх підлеглих хорошими, гнучкість у зміні оцінок	Оцінок підлеглим практично не дає
Відношення керівника до ініціативи підлеглих	Недовірливе, негативне	Заохочення прояву ініціативи	Переоцінка можливостей ініціативи підлеглих

1	2	3	4
Морально-психологічний клімат в організації	Напружений	Оптимальний	Украй мінливий
Показники діяльності	Високі кількісні, середні якісні	Середні кількісні, високі якісні	Нестабільні показники
Контроль керівника	Підвищений	Середній	Відсутній

Керівник повинен уміти оцінити професійний рівень своїх підлеглих та знати, як знайти підхід до кожного з них, щоб правильно спрямувати стимулюючий вплив та сформувати ефективну команду, в якій люди будують відносини і взаємодіють для випуску продукції та одержання доходу.

Не можна забувати, що основа будь-якої організації – це перш за все люди з різними особистими інтересами, потребами. Успішність діяльності організації визначається, в першу чергу, роботою тих людей, які працюють у ній. Тому основне завдання керівника полягає у створенні умов ефективної роботи членів організації.

11.2. Організація командної роботи

Стратегія сучасних організацій полягає в тому, щоб реалізувати свої цілі, вижити на ринку серед безлічі конкурентів і розвиватися. Тому одне із важливих завдань керівника – це вироблення ефективних механізмів діяльності та об'єднання людей в команди (групи), бо керувати кожним працівником персонально – заняття вкрай неефективне.

Команда – це група об'єднаних людей, які за ознакою спільності в процесі роботи взаємодіють один з одним таким чином, що кожен впливає на інших і одночасно перебуває під впливом інших.

У кінці ХХ століття західні компанії дійшли висновку, що освіта команд (team-building) є важливим чинником, який забезпечує кращу якість виробництва і послуг і в той же час зберігає здорову конкуренцію.

Організація командної роботи стала однією з прогресивних стратегій менеджменту персоналу. Індивідуальна ефективність кожного працівника залежить від особливостей особистості людини, виховання та усвідомлення власних цілей. Команда може виконувати такі роботи, яких не виконають окремо працюючі індивідууми.

Тому формування ефективних команд – таке ж важливе завдання, як і вироблення стратегії розвитку організації або розробка системи управління відносинами з клієнтами.

За час свого існування команда проходить такі стадії.

Формування – підбір складу, визначення цілей та завдань команди, видів та обсягів робіт, норм праці та форм оплати, виробничого процесу, способів контролю якості.

Становлення, під час якого члени команди краще пізнають один одного, у них формується певна думка щодо інших і, таким чином, відбувається боротьба за лідерство та розподіл ролей між членами команди. В результаті стає ясно, хто із членів команди лідер, а також зміцнюються внутрішні зв'язки команди, розвиваються навички командної взаємодії та взаєморозуміння.

Нормалізація – це процес встановлення норм і моделі роботи, в рамках яких визначається робочий клімат та встановлюється рівень відповідальності кожного і команди в цілому.

Робота – команда безпосередньо функціонує, енергія її членів спрямовується на забезпечення ефективної роботи та досягнення високих результатів.

Розформування – може здійснюватися в ряді випадків за рішенням керівництва організації.

Ефективність роботи команди залежить від ряду чинників, серед яких можна виділити основні: мотивація; стимули; склад, ролі і норми поведінки членів команди; згуртованість та лідерство в команді; зовнішнє оточення; наявність неформальних груп; особисті інтереси, цілі, цінності членів; розподіл ролей та обов'язків; умови роботи та організаційне оточення.

Процес командної роботи сприяє:

- чіткому розумінню відповідальності та якісному виконанню роботи кожним членом команди;
- економному використанню ресурсів та потенціалу команди;

- раціональній організації виробничого процесу;
- формуванню командної взаємоповаги та взаємної підтримки;
- усвідомленню принципів та цінностей командної праці;
- ефективній комунікації членів команди;
- зміцненню внутрішніх зв'язків;
- узгодженню спільних цілей і стратегії розвитку організації;
- відпрацюванню практичних навичок групової роботи;
- формуванню злагодженої управлінської команди, здатної ефективно працювати для досягнення мети;
- прийняттю ефективних групових рішень;
- спільному вирішенню проблем;
- оцінюванню успішності роботи команди та оцінці показників результативності.

Кожна організація досягає конкурентної переваги за рахунок впровадження принципів командного менеджменту; активізації процесів утворення дієвих виробничих команд; формування злагодженої управлінської команди, здатної до ефективної роботи з досягнення головної мети. Важливе місце в цьому займає управлінська команда та її функціонування як одна із форм колективного управління організацією, заснованого на процесі делегування повноважень.

Під *виробничою командою* розуміють кілька працівників (частіше від 5 до 15–20), які:

- розділяють цілі, цінності і загальні підходи до реалізації спільної діяльності;
- мають взаємодоповнюючі уміння та навички;
- відповідають за кінцеві результати своєї виробничої діяльності;
- здатні змінювати функціонально-рольову співвіднесеність та виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі;
- мають взаємно визначальну приналежність свою та партнерів до даної команди.

Управлінська команда складається із фахівців, що належать до різних сфер організаційної діяльності, але працюють спільно над розв'язанням різних проблем.

Місія команди – це її призначення, в яке вірять усі члени команди, що забезпечує вдосконалення виробничого та управлінського процесів для досягнення високих результатів діяльності організації.

Для успішної роботи команди необхідно, щоб у ній були гарні стосунки, почуття ліктя, дух партнерства та товариства, які виявляються виключно в діловій сфері, не поширюючись на особисте життя членів команди.

Команди класифікуються за видами діяльності. Відомі такі типи команд, які займаються: швидкою і конструктивною підготовкою рекомендацій (проектні, з аудиту, якості безпеки тощо); безпосереднім виробництвом продукту; управлінськими процесами.

На формування та створення команди як організаційної форми колективного управління впливають такі чинники.

Перший чинник: кожна команда формується для виконання конкретного завдання як типу спільної діяльності, що визначає структуру і особливості команди. Саме тип спільної діяльності визначає:

- формальну структуру команди, яка затверджується керівництвом;
- роль і склад;
- перелік знань, умінь і навичок, якими повинні володіти члени команди;
- терміни виконання поставленого завдання, ступінь контролю з боку керівництва.

Другий чинник пов'язаний з характеристикою організаційно-культурного контексту існування команди та поділяється на зовнішній і внутрішній.

Зовнішній характеризують: організаційний клімат; компетентність керівних органів материнської організації в управлінні командною діяльністю; складність і структурованість зовнішнього світу; наявність і якість систем контролю; рівень невизначеності; частота і сила стресових впливів.

Внутрішній організаційно-культурний контекст команди характеризується:

- прийняттям усіма учасниками спільних норм;
- способом розподілу влади;
- згуртованістю членів команди;
- способами організації та протікання командних процесів – координації, комунікації, діяльності з вирішення конфліктів та прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків;
- організацією рольового розподілу.

Процес утворення команди – це процес утворення її внутрішнього культурного контексту (субкультури). Вплив на командні процеси залежить від стилю взаємодії її керівника-лідера з іншими членами команди.

Сучасна концепція лідерства підкреслює таку цінність лідера, як підвищення у підлеглих здатності до самостійного керівництва. Найбільш адекватним лідером є той, хто може керувати іншими в такому напрямку, щоб вони керували самі собою.

Типи лідерів бувають різні: сильний лідер, транзактор, герой-візіонер, пасіонарні особистості.

Управлінська група «команда» характеризується тим, що в ній відкрито обговорюються проблеми, добре циркулює інформація, цілі змінюються в міру необхідності, а діяльність орієнтована на вирішення поставлених завдань. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів за рахунок підбору кваліфікованих працівників; ресурси об'єднуються для максимально швидкого і якісного виконання завдання, а терміни та етапи його виконання постійно контролюються. Ефективність діяльності управлінської групи «команда» визначається індивідуальною успішністю та поєднанням особистих цілей працівників зі стратегічними цілями організації.

Також створюються управлінські команди лідерів для успішної діяльності організації в умовах кризи. Специфіка завдань антикризового управління потребує інтенсивного діалогу між фахівцями різного профілю, пошуку унікальних комплексних рішень безлічі проблем в умовах невизначеності та гострого дефіциту більшості ресурсів, у першу чергу – часу, необхідного для розробки, прийняття і реалізації управлінського рішення.

Синергетичний ефект управлінської команди лідерів у таких умовах досягається за рахунок використання командних методів організації спільної діяльності, які дозволяють цілеспрямовано поєднувати виконання необхідних наборів професійних і групових ролей на принципах взаємного доповнення та взаємозамінності функцій усіх членів команди.

Для вирішення управлінських завдань створюються команди різних типів:

- «номінальна» – псевдокоманда, сформована за номенклатурним

принципом, яка обмежується суто формальними взаємодіями, оскільки вирішує рутинні управлінські завдання різного ступеня складності;

- «кліка» – всередині команди, сформованої лідером-маніпулятором на основі особистої відданості, розгортається конкуренція між її членами, що дозволяє при вдалому збігу обставин приймати ефективні рішення, «делегуючи» відповідальність за провали своїм колегам і підлеглим;

- «комбінат» – команда з жорстким розподілом функціональних обов'язків і неухильним контролем з боку керівника, здатна ефективно вирішувати обмежений клас досить складних завдань, чому сприяє готовність лідера брати на себе відповідальність за прийняття ризикованих рішень;

- «гурток» – група фахівців, орієнтованих на оригінальне вирішення найскладніших завдань, потребує для пошуку оптимальних рішень досить великого часового ресурсу, а підвищення ступеня невизначеності ситуації породжує дисонанси і конфлікти;

- «команда лідерів» – включає людей, що володіють потенціалом функціонального та ситуаційного лідерства вирішення унікальних завдань (один-два понадлідера).

В умовах ринкової економіки в Україні почали утворюватись команди типу:

- «команди лідерів» (здатної до розвитку і адаптації в нових умовах);

- «гуртка» (поєднання органічної та підприємницької організаційних культур);

- «кліки» (поєднання бюрократичної та підприємницької організаційних культур).

Команда лідерів – це, як правило, мультикультурний феномен, ядром якого є партиципативна організаційна культура. У організації та діяльності груп важливу роль відіграють лідери команд, які повноцінно використовують позитивні емоції працівників та здатні створювати команди з високим емоційним інтелектом.

Командний інтелект вимагає від команди тих самих навичок, що проявляють окремі індивіди, наділені високим емоційним інтелектом: самосвідомості, самоконтролю, соціальної чутливості та вміння управляти відносинами.

Важливо систематично оцінювати ефективність діяльності команд.

Один із авторитетних представників школи психології та людських відносин (1930–1950 рр.) Е. Мейо стверджував: головним завданням менеджменту є створення умов, що сприяють ефективній роботі груп. Потім К. Левін запропонував модель, що описує поле сил, які діють у групі, та механізм підвищення ефективності роботи команд.

У 60-х роках ХХ ст. американський психолог Р. Лайкерт встановив, що менш успішні менеджери сконцентровані на роботі, а найбільш успішні – на працівниках. Тому, на його думку, характеристики ефективної команди наступні:

- члени групи мають навички виконання всіх рядових і лідерських ролей та функцій, необхідних для взаємодії в групі;
- відносини членів групи і керівників лояльні та мають високий ступінь конфіденційності та довіри;
- члени групи високо мотивуються спільними цінностями групи, що допомагає кожному члену групи витратити час і сили, щоб досягти її головних цілей;
- взаємодія, прийняття рішень, судження, коментарі, ідеї, інформація, критика орієнтовані на допомогу всім та відбуваються в сприятливій атмосфері;
 - керівник дотримується прийнятих принципів керівництва і прагне створити атмосферу підтримки і співпраці, а не конкуренції серед членів групи;
- у групі кожному члену допомагають розвинути здібності та використати свій потенціал;
- лідер-керівник і члени групи впевнені, що кожен працює з повною віддачею, і ці очікування максимально сприяють мобілізації зусиль і особистісному росту;
- груповий процес дозволяє у разі необхідності здійснити вплив на керівника;
- керівник високоєфективної групи вибирається, якщо його лідерські здібності очевидні;
- у групі ефективно використовується комунікаційний процес для досягнення цілей, а атмосфера стимулює творчу та ініціативну роботу;
- у разі необхідності члени групи допомагають один одному для успішного досягнення особистісних цілей.

Дж. Хекман запропонував тривимірну концепцію ефективності групи, засновану на трьох критеріях:

1) продукція та послуги повинні перевершувати існуючі стандарти: урахування вимог внутрішніх оцінювачів та зовнішніх споживачів результатів діяльності;

2) групова підтримка, безконфліктні комунікації, довіра один до одного;

3) потреби членів групи: урахування і задоволення потреб членів групи.

Оцінка результатів діяльності команди повинна ґрунтуватися на вимогах, пропонованих як внутрішніми контролерами результатів, так і клієнтами.

Р. Шварц, спираючись на концептуальну модель Дж. Хекмана, сформулював чинники, що впливають на ефективність групи.

1. Груповий процес передбачає: розв'язання проблем; прийняття рішень; конфлікти; комунікації.

2. Групова структура включає: цілі; завдання; ролі; час; норми.

3. Організаційне середовище передбачає: бачення.

До групових процесів належить не тільки розв'язання проблем і прийняття рішень, але управління конфліктами і комунікації.

Під *груповою структурою* розуміють чіткі цілі, мотивуючі завдання, визначені ролі, достатній час, ефективну групову культуру, групові норми.

Серед елементів організаційного середовища, в першу чергу, слід виділяти:

- певну місію і прийняте всіма бачення; підтримуючу культуру;
- систему мотивації, винагороди за досягнення мети;
- інформацію і зворотний зв'язок; форми навчання; технологічні та матеріальні ресурси.

Використовують модель Р. Шварца в такій послідовності: спочатку визначається структура команди; потім встановлюється вплив кожного її елемента на ефективність спільної роботи; виявляються елементи, що працюють неефективно, а на закінчення вносяться зміни, необхідні для підвищення ефективності.

Ефективність групової роботи обумовлюється характером

взаємодії суб'єктів і об'єктів лідерства, взаємодією в групі і змістом встановлених правил взаємодії.

Постановка завдань персоналу, контроль їх виконання, ефективність управління залежить від управлінської тріади, що являє собою три інструменти ефективності керівника: постановка задач, делегування повноважень та контроль отриманих результатів.

11.3. Коучинг – стиль менеджменту персоналу

Наприкінці ХХ століття в Англії сформувався новий стиль менеджменту персоналу – так званий коучинг.

Коучинг – це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності. За допомогою цієї методики керівник може визначити потенціал кожного працівника і побудувати відносини, спрямовані на більш продуктивну роботу. Використовують коучинг командний та індивідуальний (персональний).

Командний коучинг – передбачається технологія групової роботи, в процесі якої співробітники вирішують актуальні для організації завдання. Це новий підхід до менеджменту персоналу, новий стиль менеджменту, заснований на усвідомленні працівниками своїх дій і прийнятті відповідальності за їх наслідки.

Персональний коучинг – індивідуальна робота коуча з клієнтом (найчастіше керівником організації або підрозділу).

Застосовуючи коучинг, керівник зможе визначити потенціал працівника і організувати відносини, спрямовані на більш продуктивну роботу. Існують чіткі технології правильної постановки завдань та контролю виконання з застосуванням техніки коучинг.

Мета коучингу – навчитися визначати оптимальний стиль керівництва, підвищувати компетентність ділового спілкування та ефективність керівництва.

Завдання коучингу – допомогти клієнту:

- максимально ефективно використовувати свої сильні сторони, про які клієнт не здогадується і тому не використовує;
- визначити його найважливіші цілі і потім досягати їх з найменшими зусиллями.

Навички коучингу розкривають:

- роль та значення коучингу як нового стилю менеджменту та способів спілкування;
- базові технології комунікативної компетентності при постановці завдань працівникам;
- потенціал працівників у процесі коучингу;
- мистецтво спілкування, що може допомогти прояснити ситуацію, відносини, взаємні очікування;
- вміння давати і приймати зворотний зв'язок, стимулюючий розвиток підлеглих.

У сучасному розумінні коучинг є прикладним вченням, яке виникло на межі психоаналізу, менеджменту, психотерапії, бізнес-консультування, логіки, філософії та ряду інших наукових дисциплін.

У інших країнах коуч – це молода професія, а в Україні – взагалі нова професія, яка ще тільки з'являється в деяких прогресивних організаціях.

В умовах ринкової економіки у менеджерів-управлінців організацій повинні з'явитися нові навички у відносинах з персоналом. Вони повинні володіти підприємницьким апаратом мислення, здатністю виявлення та реалізації можливостей розвитку і виживання на ринку.

Коучингу притаманні три ключових моменти: усвідомлення, довіра, відповідальність.

Усвідомлення – зібраність та ясність сприйняття фактів та інформації, а також здатність визначити, що саме відноситься до справи. Усвідомлювати потрібно все те, що відбувається навколо. Усвідомлення включає в себе самоусвідомлення (розуміння того, як і коли емоції чи бажання спотворюють сприйняття). Під самоусвідомленням розуміють знання про те, що переживає працівник.

Відповідальність означає, що людина справді бере на себе відповідальність у думках і діях, її зобов'язання по відношенню до себе зростають і підвищується продуктивність.

Прийоми та методи коучингу сприяють мобілізації внутрішніх ресурсів людини, її потенціалу: самосвідомості, творчих здібностей, яви, розуму, здатності відчувати, прагматизму.

Заняття з коучем відкривають людині можливості поліпшити якість роботи, навчання та новаторства. Коуч дає можливість позбутися

стандартних схем свого мислення і вийти на новий рівень. При цьому коуч несе моральну відповідальність за психологічний стан і локальне усвідомлення проблеми конкретною особою. При роботі в режимі коучингу з керівниками або провідними співробітниками підвищується ефективність роботи всієї організації.

Коучинг – це саморозвиток в екстремальних умовах сучасного глобального й інтернаціоналізованого світу.

У процесі коучингу учасники навчаються: застосовувати на практиці оптимальний стиль керівництва; мотивувати працівників; використовувати техніки ефективного делегування повноважень і відповідальності; визначати потенціал працівників.

Кожна людина прагне до стабільності та «зони комфорту».

Зона комфорту – це такий стан працівника, коли він задоволений своїм теперішнім становищем і не прагне його змінити, оскільки задоволений тими результатами, які зараз отримує. При цьому він зберігає звичний спосіб життя і не прагне змінити свою діяльність навіть у тому випадку, якщо ці зміни принесуть йому кращу «зону комфорту».

Таким чином, у бізнесі коучинг ефективно застосовується для розвитку організації, визначення стратегії, вироблення плану розвитку; управління змінами в організації; визначення конкурентних переваг; створення ефективних робочих команд; мотивації персоналу; підготовки та навчання персоналу; збільшення обсягу виробництва та продажів; усунення конфліктів у колективі; підбору персоналу.

Контрольні запитання

1. Що розуміють під керівництвом організацією?
2. Що розуміють під стилем керівництва та стилем управління?
3. Які фактори характеризують стиль керівництва?
4. Охарактеризуйте різні стилі керівництва, їх переваги та недоліки.
5. Розкрийте і зіставте основні характеристики різних стилів.
6. Які фактори впливають на вибір стилю керівництва?
7. Як вибрати оптимальний стиль управління трудовим колективом?
8. Що розуміють під командою, який порядок її формування?
9. Як класифікуються команди?

10. Який процес утворення команд?
11. Охарактеризуйте відомі види управлінських груп.
12. У чому полягає оцінка ефективності діяльності команд?
13. Охарактеризуйте тривимірну концепцію ефективності груп, засновану на трьох критеріях.
14. Охарактеризуйте ефективність групової роботи.
15. Охарактеризуйте постановку задач менеджером підлеглим.
16. Як контролюються завдання, поставлені менеджером підлеглим?
17. Що розуміють під коучингом у менеджменті персоналу?
18. Які види коучингу та їх характеристика?
19. Що дає менеджерам використання коучингу?
20. Що розуміють під «зоною комфорту»?
21. Які результати забезпечує коучинг?
22. Хто такий коуч і який процес навчання коучингу менеджерів?

ТЕМА 12. СУЧАСНІ КЕРІВНИКИ

12.1. Керівник, роль, вимоги та якості

Керівник – це людина, наділена повноваженнями приймати управлінські рішення та забезпечувати їх виконання на рівні сучасних досягнень і методів.

Керівник-менеджер організації – це інтегральна професія в тому розумінні, що вона поєднує знання та вміння з різних наук: власне управління, психології, соціології, технології та багатьох інших.

У сучасних організаціях виконується дуже великий обсяг управлінської роботи, що вимагає горизонтального і вертикального поділу управлінської праці.

Горизонтальний принцип поділу праці передбачає розміщення керівників на чолі окремих підрозділів.

При *вертикальному принципі поділу праці* створюється ієрархія рівнів управління, щоб скоординувати горизонтально розділену управлінську роботу для досягнення цілей організації. Відповідно до цього керівників ділять на три категорії.

Керівники нижчої ланки (операційні керівники, майстер, бригадир) здійснюють контроль за виконанням найрізноманітніших виробничих завдань та використанням ресурсів (сировини, устаткування, персоналу).

Керівники середньої ланки (начальник цеху, завідувачі відділів) контролюють роботу керівників нижчої ланки і передають оброблену інформацію для керівників вищої ланки та відповідальності за результати діяльності підрозділу.

Керівники вищої ланки (президент компанії, міністр, ректор, директор) розробляють та реалізують стратегію організації, приймають особливо важливі для неї рішення. Їх робота дуже відповідальна, тому що фронт роботи великий, а темп діяльності напружений. Вони постійно повинні приймати управлінські рішення, що вимагає постійної розумової діяльності.

У процесі управління кожен керівник виконує десять основних ролей в різні періоди своєї роботи.

Під *роллю керівника* розуміється комплекс певних поведінкових правил, що відповідають конкретній організації та посаді. Обсяг і зміст роботи керівника передбачають необхідність виконання ним у процесі управління наступних трьох груп ролей.

Міжособистісні ролі, коли керівник виконує роль лідера і відповідає за мотивацію, набір, підготовку працівників, а також є сполучною ланкою між своїми працівниками.

Інформаційні ролі, коли керівник отримує різноманітну інформацію і використовує її для досягнення мети організації, а також поширює інформацію серед членів організації. Крім того, керівник виконує представницькі функції, коли передає інформацію про організацію при зовнішніх контактах.

Ролі з прийняття рішень, коли керівник розробляє та контролює різні проекти вдосконалення діяльності організації, а також усуває порушення та недоліки в її роботі. Керівник розподіляє ресурси своєї організації. До того ж він проводить переговори з іншими організаціями від імені своєї організації.

Зміни, які відбуваються в суспільстві, економіці, технологіях, змушують по-новому осмислити поняття управління в сучасній організації, переформулювати професійні характеристики керівників, необхідні для успішного управління організацією в сучасних економічних відносинах. В сучасних умовах зросли вимоги до професіоналізму в управлінні, до особистості керівника, його знання теорії і практики менеджменту в ринкових умовах. Керівникові доводиться виконувати багато нових ролей і вирішувати важливі виробничі проблеми, особливо пов'язані з пошуком найбільш ефективного стилю керівництва і мотивації дій працівників.

Ефективність керівництва багато в чому визначається відповідністю індивідуальних рис керівника тим ролям і функціям, які він покликаний виконувати в організації.

У найбільш загальній, інтегрованій формі вимоги до керівника відображаються в соціальних ролях. Американський вчений І. Ансофф виділяє **чотири ролі керівника**:

- *лідер*, який має високий авторитет і здатний впливати на інших людей;

- *адміністратор*, здатний контролювати стан справ, приймати рішення і домагатися їх реалізації, організовувати і координувати дії підлеглих, забезпечувати порядок, дотримання правових і адміністративних норм і розпоряджень;

- *планувальник*, здатний оптимізувати майбутню діяльність організації за допомогою аналізу тенденцій змін як самої організації, так і навколишнього середовища; визначати управлінські альтернативи і обирати з них найкращі, з концентрацією ресурсів на головних напрямках діяльності;

- *підприємець*, який уміє знаходити нові види діяльності, нестандартні рішення, найбільш відповідні виникаючим ситуаціям, а також готовий до певного підприємницького ризику, при цьому всіляко мінімізуючи його.

Важливими для керівника є соціальні ролі, які деталізуються і виявляються в його функціях:

- оцінка ситуації, розробка й обґрунтування засобів досягнення поставлених цілей;

- координація діяльності та контроль за персоналом і відповідністю результатів його діяльності поставленим завданням;

- організація роботи персоналу з використанням існуючих і створенням нових організаційних структур;

- інтерактивна контактна взаємодія (комунікація) та спілкування з метою отримання інформації, консультування, надання допомоги та інформування працівників;

- формування системи мотивації та стимулювання персоналу; делегування завдань, компетенції, відповідальності своїм підлеглим;

- запобігання та вирішення конфліктів; поширення специфічних для організації цінностей і норм, а також турбота про підлеглих і забезпечення їх лояльності;

- формування ефективних команд, згуртованого колективу і підтримка його дієздатності; забезпечення організаційної стабільності.

Функції керівника дозволяють оцінити його індивідуальні якості, покликані сприяти успішному здійсненню ним своїх соціальних ролей і напрямів діяльності. Як правило, чим більшою мірою ці якості відповідають виконуваним функціям, тим ефективніше керівництво.

Сучасному менеджеру вищої ланки повинні бути притаманні такі нові якості:

- розробка довгострокових стратегій і короткострокового планування, визначення стратегії просування товарів і впровадження інновацій;
- пошук нових партнерів і замовників, нових сфер діяльності;
- орієнтація на випуск унікальної продукції, що дозволяє завоювати нові ніші на ринку;
- забезпечення високих об'єктивних результативних показників, високої капіталізації, прийняття оптимальних управлінських рішень;
- вміння створити сильну професійну управлінську команду;
- вміння врахувати вплив усіх факторів на діяльність;
- здатність передбачати і вміти діяти в режимі реального часу; узагальнювати і використовувати досвід кращих вітчизняних і зарубіжних компаній;
- орієнтація на модернізацію виробництва;
- предметне проведення переговорів.

В Україні в умовах ринкової економіки виникає підвищений попит на менеджерів в обслуговуючих сферах (торгівля, фінанси, інформаційні технології).

Сучасний керівник-менеджер повинен володіти здібностями з управління подібним бізнесом та навичками прийняття рішень в умовах невизначеності.

Діяльність сучасного керівника повинна ґрунтуватися на таких принципах:

- орієнтація на людей, тому що це найбільш життєво важливий ресурс;
- вміння досягати успіху в умовах гострої конкуренції;
- здатність вступати в союзи та домагатися підтримки ззовні, в тому числі у ключових фігур;
- орієнтація на системне управління;
- гнучкість та здатність приймати рішення в умовах невизначеності;
- орієнтація на майбутнє.

Сучасний керівник може всебічно проявити себе в роботі, лише активно взаємодіючи з підлеглими, колегами, керівництвом і клієнтами.

Для ефективної співпраці він повинен володіти високою культурою комунікацій, знаннями та навичками ділового спілкування і впливу. Підраховано, що на питання, пов'язані з управлінням працівниками, керівник витрачає 80% робочого часу. Без уміння керувати людьми, спільно вирішувати завдання, які стоять перед організацією, ефективне управління в принципі неможливе.

У даний час багато керівників українських організацій різних форм власності недооцінюють значення сучасних методів менеджменту персоналу, що активно використовуються за кордоном для ефективного управління і підвищення продуктивності праці. Недооцінка керівництвом як на макрорівні, так і на мікрорівні ефективних сучасних методів управління продуктивною працею стає однією з головних перешкод і найбільш слабкою ланкою управління розвитком економіки.

У сучасних умовах особлива увага повинна приділятися вмінню керівників найбільш повно використовувати творчі здібності кожного працівника. Важливе значення надається здатності керівника зацікавити працівників у досягненні корпоративних цілей. Оплата праці керівника безпосередньо залежить від результатів роботи керованого колективу.

Процес підвищення ефективності управлінської праці виконується послідовно.

На *першому етапі*:

- вивчаються зовнішні чинники, що впливають на ефективність управлінської праці;
- проводиться оцінка основних характеристик та показників організації (розмір, динаміка, прибутковість, ринок збуту, використання теплової та електричної енергії, інвестицій);
- оцінюється сумісність цінностей, традицій, практики із різними концепціями і принципами управління;
- визначаються основні характеристики людей, адекватних культурі даної організації.

На *другому етапі* вивчаються вимоги до керівника (рівень освіти, досвід управління, комунікація із працівниками).

На *третьому етапі* розробляється прогноз зміни вимог до керівника, з'ясовуються нові чинники та вимоги, що виникають, потім зникають.

На *четвертому етапі* визначаються знання і навички, необхідні для ефективної управлінської праці.

П'ятий етап – вивчення та оцінка керівників, особливостей управлінської поведінки керівників різних рангів, широти і рівня знань, ступеня володіння навичками керівництва.

На *шостому етапі* визначаються сфери найбільшої уваги у виробництві та управлінні, відмінності між бажаним і реальним у рівні знань, володінні навичками, в ціннісній орієнтації та рисах особистості; проводиться ранжування виявлених «вузьких місць» з тим, щоб чітко уявляти, які з них особливо перешкоджають успіху і в якому напрямку можливе вдосконалення, здатне привести до найкращого результату. Визначаються матеріальні витрати на подолання виявлених недоліків, співвідношення між втратами, які несе організація від недоліків у її діяльності, та витратами на подолання цих недоліків.

Якість керівника залежить від інтелекту, що займає провідне місце серед особистісних характеристик, адже інтелект характеризує розумові здібності і розвиток особистості. Вплив розумових здібностей на кар'єру та ефективність керівництва детально розробили Ф. Фідре і А. Лейстре. Вони дійшли висновку, що вплив інтелекту на ефективність керівництва опосередковано низкою чинників, які можуть послаблювати позитивні кореляції між такими параметрами, як мотивація, досвід, відносини з вищим керівництвом, групою.

Крім інтелекту, до важливих особистих якостей ефективного керівника відносяться: домінантність, впевненість у собі, самовладання, емоційна врівноваженість, креативність, здатність до творчості, вміння самостійно мислити, помічати і підтримувати нове, знаходити більш ефективні шляхи виконання завдань, самовдосконалювання, підприємливість, готовність до обгрунтованого ризику.

В умовах ринку менеджер повинен мати здатність помічати та прораховувати різні варіанти дій, доцільно ризикувати, прагнучи при цьому максимально передбачити наслідки.

Якщо характеризувати українських менеджерів та їх індивідуальні якості і риси поведінки, то слід зазначити, що, незважаючи на загальну кризову ситуацію в Україні і деградацію персоналу в пострадянський період, наші менеджери мають непогані показники у порівнянні з американськими колегами.

Принципова відмінність роботи українських керівників полягає в тому, що вони адаптувалися до умов невизначеності, яка у нас сприймається як майже нормальне явище. Однак не слід забувати і про недоліки вітчизняних керівників (не досить висока дисципліна, розхлябаність, інфантилізм та ін.).

До важливих чинників успішної діяльності керівника відносяться результативність, здатність нести відповідальність, готовність починати процеси змін, готовність використовувати відкритий спосіб управління, мистецтво швидко приймати рішення, здатність зосереджуватися на майбутньому, готовність до спільного керівництва, творчий підхід до роботи, вміння правильно використовувати свій час, готовність до мотивування себе і персоналу, міжнародний кругозір.

12.2. Теорії лідерства, моделі та стиль керівництва

Керівники вищих рівнів повинні стимулювати інтерес до роботи у своїх підлеглих, заохочувати тих, хто сприяє успіхам організації. У міру просування вгору по службових сходах їх інтелектуальні здібності вдосконалюються, а риси характеру набувають такої психологічної структури, в якій сполучаються дуже різні, часом навіть протилежні риси: прагнення до співпраці і конкуренції, лаконічність стилю керівництва і нетерпимість до бюрократизму, схильність до ризику і тверезий розрахунок.

Перспективні молоді менеджери просуваються на початку кар'єри, вони домагаються значних результатів і одержують підвищення, тому закономірно вважають, що саме ці якості і заохочуються керівництвом. Така ситуація складається тому, що на нижчих щаблях управління керівників заохочують насамперед за здатність приймати самостійні рішення, за незалежність і гостроту суджень, наполегливість і навіть агресивність при реалізації рішень. Подальше просування може призупинитися, оскільки на вищих рівнях керівництва потрібні зовсім інші якості та навички, які полягають в умінні аналізувати і бути готовим враховувати думку підлеглих; орієнтуватися на перспективні цілі, а не на короткострокові задачі; створювати згуртований колектив і давати йому стимули для напруженої роботи, а не звалювати всю

роботу на себе; бути новатором для впровадження передових методів праці та науково-технічних досягнень у виробництво; володіти мистецтвом дипломата для налагодження зовнішньоекономічних зв'язків із зарубіжними організаціями та їх представниками.

За останні роки значно зріс освітній рівень працюючих, тому керівна посада сама по собі не може гарантувати менеджеру, що його розпорядження будуть беззаперечно виконуватися. Гарантію може дати тільки авторитет, для формування якого необхідний час. Ранній перехід молодих керівників на посади, які не відповідають придбаному авторитету, ставить їх у дуже скрутне становище. Вони не можуть ненав'язливо впливати на підлеглих і змушені або тиснути на них, або виконувати велику частину роботи самостійно. Тому кадрові служби не повинні поспішати з висунанням молодих керівників на відповідальні пости на основі короткострокових успіхів. Приймати рішення про підвищення слід тільки після придбання певного авторитету та спеціальної підготовки, в ході якої повинні бути проаналізовані істотні відмінності цілей і методів на різних рівнях управління.

Поведінка менеджерів повинна відрізнятися: наполегливістю, готовністю до сприйняття і передачі інформації, раціональністю, груповою роботою, старанністю і точністю, чесністю, справедливістю, прагненням до встановлення контактів, готовністю правильно реагувати на обґрунтовані заперечення, а також готовністю до прийняття рішень, самокритичністю, самоконтролем, впевненістю в манері поведінки, тактовністю, терпимістю, повагою до людей, позитивним відношенням до змагальності, орієнтованістю на досягнення поставлених цілей.

До найбільш важливих здібностей менеджерів відносяться: вміння реалізувати поставлені цілі; вміння делегувати повноваження і відповідальність; здібності до організації і мотивації групової роботи, встановлення пріоритетів, самопізнання і самооцінки, переконання, аналітичного мислення, розпізнавання найбільш істотних факторів, системності, обробки та формування інформації, розробки програм, виявлення тенденцій, розподілу зусиль і часу.

До найважливіших характеристик діяльності менеджерів слід віднести: отримання реалістичної оцінки сильних і слабких сторін

підлеглих; вміння мислити стратегічно; уміння вести переговори з вищим керівництвом; забезпечення сприятливого характеру відносин у керованих колективах і зацікавленості підлеглих у якісному виконанні службових обов'язків.

Відносини між менеджерами та працівниками, встановлення оптимальних стосунків між керівниками і підлеглими є найважливішою соціально-психологічною проблемою, яка багато в чому визначає результати управлінської діяльності. Відомо, що розбіжності, які виникають у процесі спілкування, призводять до зниження продуктивності праці як мінімум на 30%. Мотивація персоналу при оптимальних стосунках може бути поліпшена приблизно на такий же відсоток.

В останній час у деяких організаціях України є проблема погіршення відносин між працівниками та керівництвом у результаті несвоечасності виплати заробітної плати, не вирішення соціально-економічних проблем, що виникають у колективах. Це відбувається через такі типові помилки: встановлення недостатньої ціни на продукцію; ігнорування власної інтуїції; боязнь нововведень; невміння уважно слухати; нехтування турботою про клієнтів; ігнорування позитивного впливу дружніх стосунків між людьми; квапливість у прийнятті рішень; недооцінка здібностей людини. При цьому слід мати на увазі, що передбачення можливих помилок дозволяє уникнути їх або, принаймні, виявити на ранній стадії, що робить процес управління більш успішним.

Велике значення в сучасному менеджменті приділяється діловій та поведінковій етиці.

Окреме місце в роботі керівника займає проблема управління талановитими працівниками. Експерти відзначають, що діяльність таких співробітників може стати важливою складовою успіху організації, але управління ними пов'язане з великими труднощами, оскільки вони незалежні, амбітні, розумні та виходять за рамки звичних стандартів. Аналіз їх позитивних якостей (ставлення до роботи, націленість на майбутнє, бажання швидко досягти всього в житті, величезна енергія, творчий підхід до справи) ставить проблему вимірювання їх внеску в загальну продуктивність.

У зарубіжних організаціях значна увага приділяється проблемам взаємовідносин у системі «керівник – заступник», що має важливе значення для ефективного менеджменту. Відомі різні варіанти

відносин керівників та їх заступників, розподіл між ними обов'язків і повноважень: наприклад, начальник і заступник керують певними організаційними підрозділами в рамках відділу; начальник розподіляє керівництво окремими структурами між своїми заступниками, залишаючи за собою загальне керівництво відділом; начальник і заступник мають різні функції.

Розподіл обов'язків між керівником і заступником визначає перелік питань, за якими заступник уповноважений сам приймати рішення. Така модель розподілу обов'язків (*модель «А»*) може бути застосована в будь-якому відділі, незалежно від його величини, виду і цілей. У невеликих відділах роль заступника може виконувати один із працівників, а у великих (близько 20 чоловік) повинен бути штатний заступник. В особливо великих відділах варто надати максимальну самостійність керівникам підрозділів, створюючи одну посаду штатного заступника з відповідними функціями.

При розподілі керівництва окремими підрозділами між різними заступниками (*модель «Б»*) слід виокремлювати компетенцію першого заступника. Популярність моделі «Б» обумовлюється наступними причинами: закріплення звання заступника керівника відділу за керівником підрозділу зміцнить становище останнього як у зовнішніх контактах, так і у відділі, а також збільшить престиж керівника, який має кілька заступників, в очах оточення. Керівник відділу має в цьому випадку перевагу над керівниками кожного з підрозділів, оскільки тільки він бачить діяльність відділу в цілому, а його заступники володіють ситуацією тільки у ввірених їм ділянках.

У той же час, заступник у моделі «А», як і керівник, що володіє ситуацією діяльності відділу, може розцінюватися як суперник. Модель «Б» у порівнянні з моделлю «А» більш вигідна для заступника, бо керівник відділу, маючи більш широкую сферу діяльності, схильний надавати своїм заступникам більшу самостійність у виконанні закріплених за ними функцій. Навіть при існуванні в моделі «Б» першого заступника його позиція як суперника керівника значно ослаблена наявністю інших заступників.

Для успіху кожному керівнику-менеджеру важливо лідерство.

Лідерство – найважливіший компонент ефективного керівництва. Слово «лідер» у перекладі з англійської (leader) означає «керівник»,

«глава», «командир», «вождь», «ведучий». У сучасному менеджменті персоналу лідерство характеризується неоднозначно і можна виділити такі основні підходи до його розуміння.

Лідерство – це різновид влади, особливістю якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.

Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана з прийняттям рішень, це керівна посада. Така інтерпретація лідерства впливає із структурно-функціонального підходу, який розглядає суспільство як складну, ієрархічно організовану систему соціальних позицій та ролей.

Лідерство – це вплив на інших людей, що відповідає таким вимогам:

- вплив має бути постійним і охоплювати всю організацію;
- лідер повинен мати явний пріоритет у впливі;
- вплив лідера, особливо організаційного, має бути легітимним,

спиратися не на пряме застосування сили, а на авторитет або хоча б на визнання правомірності керівництва.

Лідерство – це неформальний вплив, який висувається знизу, переважно стихійно, і приймається послідовниками. Неформальне лідерство акцентується на суб'єктивній стороні ефективного керівництва. На практиці будь-який керівник прагне бути водночас неформальним лідером.

Керівництво є соціальним за своєю сутністю феноменом, а лідерство – психологічним. У соціології та політології розрізняють формальне і неформальне лідерство.

Формальне лідерство розглядається як пріоритетний легітимний вплив певної особи на членів організації, закріплений у її нормах і правилах. Цей вплив засновано на керівному становищі в суспільній ієрархії, місці в рольових структурах, пов'язаних з володінням владою та ресурсами.

Неформальне лідерство інтегрується як суб'єктивна здатність, готовність і вміння людини виконувати роль лідера, а також визнання за ним права на керівництво з боку членів колективу. Воно ґрунтується на авторитеті, придбаному в результаті володіння певними особистими якостями. Обидва ці аспекти характеризують ефективне керівництво.

Серед рис, притаманних лідеру, зазвичай називають гострий розум, тверду волю і цілеспрямованість, кипучу енергію, неабиякі організаторські здібності й особливо готовність брати на себе відповідальність.

Згідно з *концепцією харизматичного лідерства*, справжнім лідером є лише той, кого підлеглі наділяють харизмою, видатними якостями. *Харизматичні лідери* всіляко підкреслюють символічно благородний та героїчний характер трудової діяльності, її моральні аспекти.

Центральну роль у концепції колективного харизматичного лідерства відіграє віра у свою компетентність і здатність вирішувати важкі завдання. Ця віра безпосередньо впливає на самодіяльність, індивідуальну продуктивність членів організації, їх завзятість у праці та подоланні недоліків і труднощів.

Лідер породжує у тих, кого він очолює, надію на краще майбутнє.

Харизматичне лідерство частіше та ефективніше виявляється в групах зі слабо структурованими завданнями, невисокою спеціфікацією трудових функцій і відсутністю чітко встановлених стратегій реалізації організаційних завдань.

Відома і *факторно-аналітична концепція лідерства*, в якій розрізняються чисто індивідуальні якості лідера і характерні для нього риси поведінки, пов'язані з досягненням певних цілей. Концепція вводить у теорію лідерства поняття цілей і завдань, пов'язаних із конкретною ситуацією. Стиль і цільова орієнтація лідера несуть на собі відбиток визначення соціальних умов.

В залежності від соціальних умов з'явилася *ситуаційна концепція лідерства*, яка представляє лідерство як зв'язок, що існує між людьми в певній соціальній ситуації. Люди, які є лідерами в цій ситуації, не обов'язково залишаться лідерами в інших ситуаціях.

Сукупність різних теорій лідерства дозволяє побачити різні сторони цього феномену, проте не дає цілісної картини. Це завдання вирішується на основі комплексного інтерактивного аналізу, що враховує чотири головних складових лідерства: риси лідера; завдання, які він покликаний виконувати; його послідовників; механізм взаємодії лідера та його супротивників.

У реальному житті для аналізу конкретних людей необхідно використовувати різні концепції лідерства в комплексі.

Лідерство в організації може бути трьох типів: ділове, емоційне і ситуаційне.

Ділове лідерство характерне для груп, що виникають на базі реалізації виробничих цілей, і в його основі лежать такі якості, як висока компетентність; уміння краще за інших вирішувати організаційні завдання; діловий авторитет; досвід.

Емоційне лідерство виникає в соціально-психологічних групах на основі людських симпатій, привабливості міжособистісного спілкування.

Ситуаційне лідерство з'являється в певній ситуації, що сприяє появі лідера, який може повести за собою групу.

Імідж лідера – емоційний образ керівника, який сформувався у підлеглих та оточуючих, в цілому стійкий, що має характер стереотипу. Стереотип являє собою стійке, спрощене, схематичне, оціночне, емоційно забарвлене уявлення про людину або організацію в цілому.

Імідж керівника за характером оцінки оточуючих ділиться на позитивний та негативний. Імідж також буває особистим (персональним) і діловим (професійним).

Особистий імідж керівника – це стійка оціночна думка про нього як про людину, особистість.

Діловий імідж пов'язаний із професійною компетентністю керівника, його здатністю вирішувати покладені на нього організаційні завдання.

Пріоритетний вплив на загальну думку про керівника має особистий імідж.

Загальний імідж керівника складається з шести окремих видів: середовищного, габітарного, продуктового, вербального, кінестичного та ділового.

Середовищний імідж являє собою стійку думку, що складається про керівника безпосередньо в його середовищі: в кабінеті, офісі, на робочому місці, в машині та ін.

Габітарний (від лат. *Habitus* – зовнішній, зовнішність) **імідж** – це стійка думка, що складається про керівника за його зовнішнім виглядом: «габаритами» (статурою), зачіскою, макіяжем, одягом.

Продуктовий імідж – стійка думка, що складається про керівника залежно від тієї продукції, до виробництва якої він безпосередньо

причетний. Це може бути як матеріальна продукція, так і інформаційні повідомлення. В Україні існує явна недооцінка продуктового іміджу і, в першу чергу, іміджевого впливу документів і ділових листів, що підписуються керівником. Слід пам'ятати, що в діловому спілкуванні оформлення документів нерідко може мати не менший вплив, ніж їх зміст.

Вербальний імідж – стійка думка про керівника, що формується на основі його усної та письмової мови, а також виразності, дикції, інтонації, гучності, слів-паразитів та іншої інформації, що супроводжує мовлення. Ясність і чіткість мислення, логічність і аргументованість повідомлень, доступність мови підвищують переконливість повідомлень та ефективність ділових комунікацій.

Кінестичний імідж – думка, що складається про керівника на основі його кінестики: положення тіла і його частин у просторі, міміки, жестикуляції, ходи, характеру рухів. Вона може демонструвати симпатії до співрозмовника, доброзичливість і відкритість. Для того, щоб справляти на людей гарне враження, керівнику слід навчитися блокувати негативну кінестіку.

Діловий імідж – стійка думка про керівника, що складається в результаті оцінки його реальних справ. При постійних і досить інтенсивних комунікаціях цей вид іміджу в кінцевому рахунку стає визначальним для оціночного уявлення про керівника.

Реальний імідж керівника є результатом складної взаємодії різних видів іміджу. Кожен керівник зацікавлений у формуванні оптимального для нього іміджу. Сформувати реальний імідж керівника або значно поліпшити вже існуючий дозволяє використання іміджевої моделі поведінки.

Для ефективного демонстрування своїх лідерських якостей керівник повинен виробити певну модель поведінки – систему, розраховану переважно на зовнішній ефект дій, що створюють і підтримують його імідж.

Модель поведінки залежить від трьох чинників: очікувань оточуючих; вимог організації; особистих якостей людини.

Важливе значення для керівника має вибір *стилю лідерства*: диктаторський, авторитетний, партнерський, демократичний, зразковий, наставницький.

Лідери-диктатори вимагають негайного виконання їх вказівок. *Авторитетні лідери* мобілізують працівників на здійснення своїх ідей. *Лідери-партнери* створюють атмосферу миру і злагоди, встановлюють дружні стосунки. *Лідери-демократи* залучають усіх до процесу роботи та домагаються єдності у поглядах. *Лідери зразкового стилю* показують підлеглим особистий приклад і чекають від них відмінної роботи та цілеспрямованості. *Лідери-наставники* готують усіх до успіхів у найближчому майбутньому.

Лише чотири з шести стилів лідерства позитивно впливають на клімат і результати діяльності організацій.

Диктаторський стиль найчастіше виявляється найменш ефективним. Він руйнує моральний клімат організації, тому що не враховує думку підлеглих. Бачачи неповагу до себе, люди перестають пропонувати керівництву нові ідеї, знаючи, що нічого доброго з цього все одно не вийде. У працівників зникає почуття відповідальності за якість своєї праці, бажання проявляти ініціативу. Все це призводить до того, що у працівників зникає відчуття причетності, тому вони більше не сприймають роботу як свою особисту справу. Диктаторський стиль боляче б'є по професійній гордості. Врешті-решт працівникам стає байдуже все, що відбувається в організації.

Авторитетний стиль лідера – це мрійник і віщун одночасно, який мотивує підлеглих, пояснюючи їм, наскільки важлива для спільної справи робота кожного з них. Працівники особливо віддані цілям і стратегії організації, коли її очолює авторитетний керівник. Показуючи кожному працівнику, який вагомий внесок він робить у спільну справу, такий лідер задає систему стандартів для оцінки роботи персоналу. Авторитетний стиль позитивно позначається на гнучкості: керівник проголошує кінцеву мету і, як правило, залишає підлеглим достатньо свободи для прояву ініціативи. Авторитетний стиль хороший практично в будь-якій ситуації, але особливо у випадках, коли бізнес пливе, як то кажуть, по волі хвиль. Саме тоді авторитетний лідер може прокласти новий маршрут і повести за собою підлеглих, відкриваючи їм нові горизонти.

Партнерський стиль повністю орієнтований на людей, і для керівника будь-який працівник важливіше завдань та цілей. Лідер-партнер намагається, щоб його підлегли були щасливі та перебували

в гармонії. Цей стиль позитивно позначається на взаємодії. Люди, які подобаються один одному, діляться своїми ідеями та натхненням. Для колективу, очолюваного лідером-партнером, характерна довіра між колегами-друзями, готовність до нововведень і ризикованих дій, гнучкість. Такий керівник не диктує жорсткі умови виконання роботи, надаючи підлеглим свободу самим робити все найбільш ефективним, на їх погляд, чином. Лідери-партнери вміють створити у підлеглих почуття причетності. Партнерський стиль часто застосовується в поєднанні з авторитетним.

Демократичний стиль передбачає можливість висловитися всім зацікавленим особам з метою досягти їх довіри і поваги. Вислуховуючи думки працівників про рішення, що стосуються їхньої роботи, лідер-демократ тим самим покладає на них відповідальність і домагається більшої гнучкості. Дізнавшись про те, що турбує його працівників, він розуміє, що потрібно зробити для підтримки морального духу. Нарешті, оскільки люди самі беруть участь у визначенні своїх цілей і стандартів для оцінки успіху, вони можуть цілком тверезо оцінити, що реально здійснити, а що ні. У демократичного стилю є недоліки: нескінченні наради, на яких багато разів обговорюються ті самі питання, ідеї. Демократичний стиль виявляється найбільш ефективним, коли керівник не знає, який шлях кращий, і потребує поради працівників-професіоналів.

Застосовувати *зразковий стиль* потрібно дуже обережно. Лідер часто задає високі стандарти роботи і на власному прикладі доводить, що їх можна дотримуватися.

Наставницький стиль допомагає підлеглим побачити свої слабкі і сильні сторони та адекватно оцінити свої перспективи, як особисті, так і кар'єрні. Лідери-наставники делегують повноваження, дають підлеглим цікаві завдання, що сприяє їх професійному зростанню. Наставницький стиль використовується рідко. Він ефективний, коли підлегли, знаючи свої слабкі місця, хочуть навчитися краще працювати, розвинути нові здібності та просунути вперед.

Найкращий клімат та найвищі показники продуктивності відзначаються в тих організаціях, керівники яких керують за допомогою чотирьох і більше стилів, особливо якщо серед них є авторитетний, демократичний, партнерський та наставницький.

Успішні керівники вміють переходити від одного стилю до іншого в залежності від ситуації.

Ефективний лідер-керівник характеризується:

- високими етичними стандартами;
- умінням організовувати та проводити наради;
- доведенням інформації до працівників;
- умінням співпрацювати з клієнтами;
- створенням умов добробуту для членів колективу;
- заохочуванням до навчання та самонавчання;
- передбаченням необхідних змін;
- умінням впоратися з кризою.

12.3. Влада та авторитет керівника

Успішний керівник-менеджер повинен вміло використовувати владу та свій авторитет для досягнення головної мети організації. Влада передбачає здатність керівника впливати на підлеглих з метою підпорядкування їх своїй волі для інтересів організації, спонукання до ефективної праці, попередження конфліктів.

Система влади в організації виглядає як піраміда, що дозволяє забезпечувати єдність дій усіх виконавців на різних рівнях.

Влада як відношення між людьми має певну структуру. Її основними компонентами є: суб'єкт, об'єкт, засоби (ресурси), підстави та механізм. Крім того, важливими характеристиками влади є її сфера (радіус) поширення, величина (сила), обсяг (кількість повноважень) і тимчасова тривалість, витрати (матеріальні та психічні), пов'язані із забезпеченням підпорядкування і подолання опору, способи і процедури реалізації влади, а також протидіючі впливи і поведінкові альтернативи (можливість невиконання розпоряджень).

Суб'єктом влади виступає керівник, а *об'єктом влади* є виконавці керівних вказівок, розпоряджень. Влада являє собою двосторонню взаємодію суб'єкта та об'єкта з домінуванням волі керівника. Переважання в організації працівників, які переслідують лише свої індивідуальні цілі та звикли беззаперечно коритися і не здатні до самоконтролю, визначає авторитарний характер влади і відповідні стилі керівництва.

Силу влади в організації можна виразити відомою формулою влади:

$$B = f(X, Y, Z),$$

де B – влада; f – функціональна залежність; X – кількість причин; Y – їх спрямованість; Z – сила впливу кожної причини.

Виконання або невиконання розпоряджень керівника залежить не тільки від його авторитету та ресурсів, а й від наявності протидіючих чинників, які необхідно враховувати в управлінні.

Найважливішою соціальною причиною підпорядкування одних людей іншим є наявність у керівника *ресурсів влади*. До них відносяться кошти, які дозволяють забезпечувати вплив суб'єкта на об'єкт влади шляхом використання для заохочення, покарання чи переконання. В процесі керівництва кошти можуть трансформуватися у владу, яка являє собою здатність перетворювати певні ресурси в стійкий вплив у рамках системи взаємопов'язаних агентів. Відома класифікація ресурсів влади за А. Етціоні та їх розподіл на утилітарні, примусові та нормативні.

Утилітарні ресурси – це матеріальні (насамперед зарплата і премія) та інші соціальні блага, пов'язані з повсякденними інтересами працівників.

Примусовими ресурсами виступають заходи адміністративного покарання, використовувані в тих випадках, коли не спрацьовують утилітарні ресурси, наприклад, можливість судового переслідування учасників страйку, які не бояться економічних санкцій.

До *нормативних ресурсів* належать засоби впливу на внутрішній світ, ціннісні орієнтації та норми поведінки людини. Вони покликані переконати підлеглих у спільності інтересів керівника та виконавців, забезпечити схвалення дій суб'єкта влади, прийняття його вимог.

Класифікацію ресурсів використовують для характеристики впливу керівника та видів його влади, поділ їх відповідно до найважливіших сфер життєдіяльності на:

- економічні (гроші);
- соціальні (підвищення або пониження соціального статусу чи посади працівника, а також соціальні блага);
- інформаційні (знання та інформація);
- адміністративно-примусові (силові засоби фізичного впливу,

а також права, що дають можливість звільнення працівників або переведення їх на іншу роботу).

Володіння ресурсами прямо пов'язане з керівними посадами, їх обсяг зазвичай зростає з підвищенням рангу керівника.

В організації найчастіше застосовуються такі види влади: винагорода, покарання, діловий авторитет керівника, інформація, легітимізація, переконання, ідентифікація, звичка до підпорядкування, звичка як надійний фактор стабільності влади, організаційна екологія.

Ці види влади тісно взаємопов'язані, а деякі навіть частково збігаються. Їх знання допомагає керівникові вибрати оптимальний вид для конкретної ситуації.

Авторитет – це особистий вплив людини на колектив, якого він досягає завдяки своїй праці, професійним знанням, організаторським здібностям, нововведенням, умінню працювати з людьми. Для того щоб авторитет посади керівника поєднувався з авторитетом його особистості, він повинен об'єднати в собі лідерські та керівні функції. Влада керівника прямо пов'язана з його авторитетом. Авторитет може бути: істинним, помилковим, науковим (якість вченості); діловим (компетентність, навички, досвід); моральним (високі моральні якості); релігійним (святість); статусним (повага до посади).

Авторитет підрозділяється на посадовий, діловий, особистий.

Таким чином, керівник повинен не стільки керувати, скільки створювати максимально сприятливі умови для того, щоб кожен член колективу сам прагнув активно брати участь в управлінні організацією. Для цього керівник повинен створювати систему психологічних, духовних, матеріальних стимулів, що спонукають кожного працівника думати, діяти в інтересах організації в цілому, яка, в свою чергу, прагне задовольнити особистий інтерес кожного члена колективу.

Ефективний керівник несе відповідальність за високі результати діяльності. Сучасний трудовий колектив надасть необхідну підтримку цьому активному прагненню до розвитку, що виходить безпосередньо від керівника.

Керівники-менеджери українських організацій ще відчувають певні труднощі, пов'язані з роботою в нових ринкових умовах. Розширився простір їх діяльності, створено ряд нових видів організацій, відбувається пошук нових ринкових ніш та платоспроможних

споживачів, визначилися конкурентні переваги організацій, почала формуватися корпоративна культура, розробляються принципово нові виробы, здійснюється диверсифікація.

Головними труднощами керівника стали найвищі ризики зовнішнього середовища. Йому постійно доводиться стикатися з конкурентами, клієнтами, невмотивованими відмовами від контрактів та замовлень. Для багатьох керівників характерні невміння досягати компромісу, недостатня ділова культура, авторитаризм та інші недоліки. Постійний стан нестачі фінансування вимагає від керівника пошуку нових джерел, споживачів і каналів збуту готової продукції. В таких умовах багато українських менеджерів роблять свою ділову кар'єру.

Під *діловою кар'єрою* розуміється просування працівника по сходинках службової ієрархії та послідовна зміна посад як в одній організації, так і протягом життя в різних компаніях.

Кар'єра з організаційного боку розглядається як сукупність взаємопов'язаних рішень керівника про вибір того чи іншого варіанта подальшої діяльності. Такий вибір відкриває перед ним нові можливості професійного зростання і підвищення свого добробуту. Кар'єра може бути *динамічною*, пов'язаною зі зміною робочих місць, або *статичною*, що здійснюється в одній організації і на одній посаді шляхом професійного зростання. Вона буває: *горизонтальною*, яка відбувається в межах одного рівня управління, але зі зміною професії або виду занять; *вертикальною*, що передбачає посадове просування на більш високий рівень управління. При поєднанні цих двох підходів кар'єру називають *ступінчастою*.

Кар'єра може бути також адміністративною, професійною, доцентровою. Чинниками успішної кар'єри можуть бути: знання і ступінь оволодіння професією, досвід роботи, подальше навчання і отримання нової професії, стажування за кордоном або у передовій компанії та ін. Кар'єра розвивається різними темпами у відповідності з певними рушійними мотивами: автономія, функціональна компетенція, управлінська компетентність, підприємницька креативність, потреба в першості, стиль життя, матеріальне забезпечення, забезпечення здорових та сприятливих умов.

Планування кар'єри містить ряд послідовних етапів. Підготовчий

етап (18–23 роки) пов'язаний із здобуттям вищої освіти та кваліфікації. Адаптаційний етап (25–30 років) пов'язаний з оволодінням новою професією і пошуком свого місця в колективі організації. На цьому етапі у багатьох починається кар'єра керівника на низовому або середньому рівні. Стабілізаційний етап (30–40 років) характеризується тим, що відбувається поділ фахівців на перспективних до керівництва і неперспективних до цього. На подальшому етапі відбувається або подальше зростання керівника, або настає етап консолідації кар'єри. На завершальному етапі (60–65 років) йде підготовка до виходу на пенсію.

Службове просування здійснюється за такими принципами як результативність роботи, компетентність, потенційні можливості, здібності, іноді вміння догодити начальству. Планування ділової кар'єри здійснюється на основі розробки кар'єрограми, складання кадрового резерву або програми розвитку кар'єри перспективних фахівців і переміщення по горизонталі і вертикалі.

12.4. Комплексна оцінка управлінського персоналу

Комплексна оцінка управлінського персоналу здійснюється за допомогою показників оцінки результатів роботи на займаній посаді.

Для *керівників організації* використовуються такі показники: прибуток, зростання прибутку, оборот капіталу, частка на ринку.

Для *лінійних керівників* (начальники виробництва, цехів та ін.): виконання завдань за обсягом і номенклатурою, зниження витрат на виробництво продукції, динаміка продуктивності праці, кількість рекламацій та їх динаміка, питома вага бракованих виробів і їх динаміка, втрати від простоїв устаткування, коефіцієнт плинності персоналу.

Керівник служби менеджменту персоналу оцінюється такими показниками: продуктивність праці та її динаміка, зменшення нормативної трудомісткості продукції, рівень зарплати на одиницю продукції і його динаміка, витрати на персонал у витратах на виробництво та їх питома вага, коефіцієнт плинності персоналу, кількість вакантних робочих місць, показники підготовки, навчання і перепідготовки персоналу.

Менеджер з персоналу оцінюється такими показниками: коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і структурними підрозділами, кількість вакантних робочих місць, кількість претендентів на одне вакантне місце.

Широке поширення для оцінки результативності роботи менеджерів, фахівців і службовців, не пов'язаних безпосередньо з виробництвом продукції, отримав метод управління за цілями. Він заснований на оцінці досягнення працівником намічених цілей із зазначенням кількісних показників і термінів. Наприклад, менеджеру по продукції ставиться мета: збільшити ринок реалізації продукції не менше, ніж на 3,2% до 01.12.2013 р., не перевищуючи на це витрат більше, ніж на 1,8%.

Складність цього методу полягає в тому, що необхідно кожному працівникові встановлювати індивідуальні цільові показники, вести їх облік і аналіз, порівнюючи з індивідуальними стандартами виконання і можливими потенційними резервами працівника.

Більш доцільно використовувати метод комплексної оцінки управлінського персоналу.

Сутність комплексної оцінки керівного персоналу полягає у визначенні інтегрального показника роботи апарату управління на основі системи взаємопов'язаних показників про витрати і складності праці, результати праці окремих працівників і їх особистих якостей. Для того щоб визначити показники результатів праці окремих працівників, необхідно визначити інтегрований показник роботи апарату управління.

При цьому слід виділити:

- у результатах діяльності підприємства (підрозділу) ту частину, яка в основному визначається системою управління;
- у результатах, що залежать від системи управління в цілому, ту частину, яка пов'язана з діяльністю конкретної ланки управління даного рівня;
- у результатах, які залежать від даного рівня управління, ту частину, яка функціонує у відповідності з цією службою управління;
- у результатах служби частку внеску окремого працівника.

Для цього використовуються різні методи оцінки управлінської праці.

Контрольні запитання

1. Хто такий керівник?
2. Охарактеризуйте керівників різних рівнів.
3. Які ролі виконують керівники, їх класифікація і характеристика?
4. Які ролі виконують керівники в сучасних організаціях?
5. Які функції виконують керівники в сучасних організаціях?
6. Якими здібностями повинні володіти керівники для управління сучасними організаціями?
7. Охарактеризуйте процес підвищення ефективності управлінської праці.
8. Охарактеризуйте якості керівників.
9. Охарактеризуйте українських керівників організацій.
10. Охарактеризуйте професіоналізм і потенціал керівника і як він впливає на ефективність діяльності.
11. Охарактеризуйте теорії лідерства.
12. Охарактеризуйте стилі лідерства, їх види, переваги і недоліки.
13. Охарактеризуйте владу і авторитет керівника.
14. Охарактеризуйте умови роботи керівників українських організацій в сучасних умовах.
15. Що розуміють під кар'єрою керівника?
16. Охарактеризуйте процес створення кар'єри в організації.
17. Дайте комплексну оцінку управлінського персоналу.

ТЕМА 13. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

13.1. Міжнародні стандарти атестації персоналу

Сучасні організації приділяють все більше уваги питанням управління людським капіталом, рішення яких має чимале значення для досягнення успіху.

У ринкових економічних умовах трудові ресурси організації стають її стратегічним партнером. Тому інвестиції в трудові ресурси мають сприяти реалізації стратегії, обраної організацією, через культуру, спосіб мислення, здатності і відповідні поведінкові процеси її працівників.

Для того щоб ефективно керувати трудовими ресурсами, необхідно вміти оцінювати їх діяльність. Це корисний практичний інструмент для досягнення успіху в сучасному конкурентному середовищі та в умовах глобальної фінансово-економічної кризи.

Менеджмент персоналу організації повинен включати систему менеджменту якості, засновану на стандартах серії ISO 9000:2000, які передбачають міжнародні стандарти атестації персоналу.

Стратегічна мета атестації – отримання власниками організації найбільшого прибутку за рахунок більш інтенсивної та результативної праці правильно підбраного, навченого та розставленого персоналу.

Тактична мета атестації передбачає:

- визначення компетентності персоналу з урахуванням відповідної освіти, підготовки, навичок та досвіду;
- створення бази даних персоналу організації;
- атестацію та оцінку відповідності працівників вимогам посади, яку вони займають;
- розробку та втілення в життя заходів щодо підвищення компетентності, інтенсивності та результативності праці персоналу.

Світові ключові стандарти атестації персоналу, які рекомендується використовувати в організаціях, передбачають: компетенції, факти виробничої поведінки, поведінкові шкали, п'ятибальну шкалу оцінки працівника за окремими компетенціями та в цілому.

Компетенції – це навички та знання працівника, а також мотивація на реальне їх використання. При оцінці працівника використовуються три групи компетенцій:

- загально-корпоративні цінності, прихильність до яких обов’язкова для всіх працівників;
- специфічні навички та знання, обумовлені робочим місцем (токаря, слюсаря, секретаря і т. ін.);
- реальні результати, яких працівникові вдалося досягти за звітний період (виконані завдання, виробничі показники та ін.).

Факти виробничої поведінки – це аналіз виробничої поведінки працівника, а також інструмент обґрунтування атестаційної оцінки однієї з бізнес-компетенцій.

Поведінкові шкали (BARS) – це шкали з поведінковими індикаторами, створені для кожної бізнес-компетенції, які дозволяють об’єктивно прискорити оцінку та самооцінку поведінки.

П’ятибальна шкала оцінки працівника в цілому та з окремої компетенції: А (+2) – видатна поведінка; В (+1) – вище очікуваного; С (0) – відповідає очікуванням; D (-1) – нижче очікуваного; Е (-2) – незадовільна.

Безпосередній керівник виробляє основну оцінку та проводить бесіду за підсумками атестації з працівником.

Для атестації створюється атестаційний комітет у складі 3–10 осіб, яким керівництво організації довіряє розробку і затвердження процедури атестації. Комітет визначає ключові принципи проведення атестації в організації, перелік компетенцій для працівників та керівників, на основі яких розробляється і затверджується Положення про атестацію.

У Положенні вказується, що атестація – це насамперед спроба поліпшити реальну виробничу поведінку працівників. Дуже важливий евристичний хід при проведенні атестації – це обов’язкова самооцінка працівника (вона важливіше оцінки керівника та інших експертів).

Самооцінка дозволяє працівникові ще раз проаналізувати свою діяльність за звітний період, продумати кроки з саморозвитку. В процесі самооцінки працівник уважно вивчає вимоги організації до своєї виробничої поведінки, самостійно коригує і покращує її.

Для керівника самооцінка працівника – прекрасний спосіб

заощадити час і сконцентруватися на аналізі розбіжностей в оцінках та обґрунтуванні своєї точки зору.

Атестація переслідує не діагностичну мету, а комунікативну, яка передбачає доведення до працівника інформації, необхідної для покращення його виробничої поведінки в подальшому.

За результатами атестації весь персонал розподіляється на п'ять категорій працівників, до яких і застосовуються відповідні управлінські дії.

При *видатній поведінці* працівники зазвичай отримують підвищення окладу, розглядаються як кандидати в кадровий резерв на керівні посади.

При *поведінці вище очікуваного* – отримують підвищення окладу, можливості професійного розвитку та горизонтального переміщення.

При *поведінці, що відповідає очікуванням* – оклад, як правило, не підвищується; аналізуються причини, передбачається розвиток потенціалу працівника.

При *поведінці нижче очікуваного* – складається чіткий план додаткового навчання працівника і призначається дата повторної атестації. Якщо після переатестації недоліки у виробничій поведінці залишаються, то такий працівник може бути переведений до нижчої категорії.

При *незадовільній поведінці* – працівники повинні бути звільнені, оскільки їх виробнича поведінка не дозволяє організації домогтися бізнес-результатів. Як правило, така оцінка проставляється працівникові тоді, коли вже немає надії в розумні терміни скоригувати його поведінку. Для того щоб не допустити суб'єктивізму при проведенні атестації, міжнародні стандарти рекомендують використовувати такі методи:

1. Поведінкові шкали. Спеціально розроблені шкали з поведінковими індикаторами (BARS), що дозволяють дуже точно підібрати підходящу градацію шкали для працівника, а також значно знизити витрати на навчання оцінювачів-керівників.

2. Обґрунтування оцінки фактами виробничої поведінки. Всі оцінки (особливо ті, які вище або нижче очікуваного) повинні бути обов'язково підтверджені фактами виробничої поведінки працівника. Такі факти регулярно накопичуються протягом усього звітного періоду та

заносяться до спеціального «Щоденника», де чітко фіксують причини подяк і доган.

3. Квотування – попереднє (до початку атестації) затвердження розподілу підсумкових оцінок.

Наприклад, відмінних оцінок – не більше 20%, вище очікуваного – не більше 30% і т. ін. Без квотування провести атестацію без формалізму просто неможливо. Лише квотування дозволяє керівнику серйозно задуматися над об'єктивною оцінкою діяльності працівника та зумовлює необхідність обґрунтування оцінок фактами виробничої поведінки.

Підведення підсумків атестації – аналіз кадрової інформації; введення й організація використання персональної інформації та підготовка рекомендацій щодо роботи з персоналом; затвердження результатів атестації.

Найголовніше при проведенні атестації – живе спілкування безпосереднього керівника з працівником.

Українські методики оцінки персоналу повинні враховувати великий досвід застосування в найбільш розвинутих промислових країнах міжнародних стандартів атестації персоналу.

Ділові та особистісні якості персоналу різного рівня оцінюються з урахуванням показника прибутку, який дозволяє оцінити ефективність роботи організації в цілому, кожного із організаційних ресурсів та кожного працівника окремо. Відомо, що працівники неоднаково виконують свої виробничі обов'язки в силу того, що в кожній організації та підрозділах є свої лідери, аутсайтери і середняки.

Для того щоб провести таку диференціацію, необхідно в організації мати єдину систему регулярної оцінки ефективності виконання кожним працівником своїх посадових функцій. Її використання сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами через позитивний вплив на мотивацію працівників. Мотивація працівників дозволяє їм скорегувати свою поведінку на робочому місці і домогтися підвищення продуктивності праці.

Регулярна оцінка персоналу дає можливість на рівні кожного працівника:

- визначити недоліки в кваліфікаційному рівні та передбачити заходи з їх виправлення;

- планувати професійне навчання;
- підготувати індивідуальні плани розвитку та ефективно спланувати кар'єру;
- приймати обґрунтовані рішення про підвищення заробітної плати, винагороду, просування в посаді або звільнення.

Система оцінки персоналу реалізується найбільш повно при об'єктивності оцінки, відкритості її критеріїв, дотриманні суворої конфіденційності результатів, активній участі працівника.

Вибір методів оцінки та атестації персоналу для кожної конкретної організації є унікальним завданням, вирішити яке може тільки керівництво самої організації за допомогою професійних консультантів.

У стабільних організаціях зі стійкою ієрархічною структурою, як правило, можуть ефективно використовуватися традиційні методи оцінки; для динамічних організацій, що діють в умовах мінливого зовнішнього середовища, більш підходять нетрадиційні методи.

Традиційним методом оцінки персоналу організації, при якому керівник періодично оцінює ефективність виконання посадових обов'язків за допомогою стандартних критеріїв, є атестація.

Система атестації повинна враховувати та відображати ряд чинників: стратегічні цілі організації, стан зовнішнього середовища, організаційну структуру і культуру, традиції характеристики персоналу в організації.

Вибираючи методи проведення атестації персоналу, важливо не випускати з уваги її цілі, а саме: оцінка ефективності праці працівників та відповідності їх займаним посадам, а також виявлення перспективних працівників для їх підготовки і просування.

З такого розуміння цілей атестації логічно впливає поділ процедур атестації на дві складові: оцінка праці та оцінка персоналу.

Оцінка праці має на меті зіставити реальний зміст, якість, обсяги та інтенсивність праці персоналу з плановими. Планові характеристики праці персоналу, як правило, представлені в планах і програмах, технологічних картах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість, інтенсивність праці.

Оцінка персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками своїх посадових обов'язків і реалізації цілей організації. Вона має на меті визначити ступінь підготовленості працівника до

виконання того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив зростання та ротації, а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

Найбільш поширеними *методами оцінки персоналу* є: анкетування, класифікації, описовий, порівняння по парам, порівняння рейтингів, заданого розподілу присудження, вирішальної ситуації, рейтингових поведінкових настанов, шкали спостереження за поведінкою, порівняльних анкет, інтерв'ю, «360 градусів оцінки», незалежних суддів, тестування, комітетів, центрів оцінки, ділових ігор, досягнення цілей, моделей компетентності.

Такі методи оцінки та атестації (при яких працівників оцінює безпосередній керівник або атестаційна комісія) є *традиційними* для більшості сучасних організацій та компаній. Вони ефективні у великих ієрархічних організаціях, що діють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. Проте ряд недоліків робить ці методи неадекватними для сучасних динамічних компаній, які функціонують в умовах глобальної конкуренції.

1. Традиційні методи сфокусовані на окремому працівникові, оцінюючи його поза організаційним контекстом. Навіть працівник підрозділу, який провалив стратегічно важливий проект, може отримати вищу атестаційну оцінку. Ці методи ґрунтуються на оцінці працівника, в першу чергу, керівником, адже він визначає його завдання, контролює і оцінює в кінці року. Повністю ігнорується думка інших контрагентів атестованого – колег по організації, підлеглих, керівників більш високого рівня, клієнтів, постачальників.

2. Традиційні методи орієнтовані на минулі досягнуті результати і не враховують довгострокові перспективи розвитку організації і працівника. Незадоволеність багатьох організацій традиційними методами оцінки та атестації спонукала їх активно шукати нові підходи до оцінки персоналу, які краще відповідають реаліям сьогодення. Можна виділити кілька напрямків у розвитку нетрадиційних методів.

По-перше, нові методи атестації розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, тимчасовий колектив) як основну одиницю організації, роблять акцент на оцінку працівника його колегами і здатність працювати в групі. Деякі компанії, наприклад, широко

використовують метод проектних тимчасових колективів, проводять атестацію його членів по завершенні проекту.

По-друге, оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації.

По-третє, враховується здатність до професійного розвитку і освоєння нових професій і навичок. Наприклад, американська аерокосмічна компанія атестує своїх співробітників (і підвищує їхню заробітну плату) на підставі оцінки ступеня оволодіння новими спеціальностями і методами роботи.

Нетрадиційні методи атестації почали поширюватися досить недавно – 10–15 років тому, отже, їх досі часто називають експериментальними. А проте деякі з них вже знайшли широке застосування і міцно утвердилися як «стандартні» методи оцінки персоналу багатьох компаній. До таких, безумовно, належить метод «360 градусів оцінки». З його допомогою працівник оцінюється своїм керівником, колегами і підлеглими.

Нетрадиційні методи атестації дозволяють подолати властиві традиційній системі недоліки, однак їх використання так само може створювати певні проблеми для організації. Перш за все, розширення складу працівників, які оцінюють атестованого, може стати причиною цілого ряду конфліктів між ним і його колегами або підлеглими, пов'язаних з об'єктивністю оцінки та сприйняттям цієї оцінки як об'єктивної самим атестованим. Зміщення акценту в бік потенціалу, який досить складно оцінити і, найголовніше, пояснити оцінюваному працівникові, так само може стати джерелом образ і конфліктів. Тому нові методи атестації повинні бути ретельно продумані фахівцями і бути добре зрозумілими для всіх працівників організації.

Також слід використовувати *психологічні методи оцінки*, які є своєрідним різновидом нетрадиційних методів. Професійні психологи за допомогою спеціальних тестів, співбесід, вправ оцінюють наявність і ступінь розвитку певних характеристик у працівника. На відміну від традиційної атестації оцінюються не результати (ефективність роботи на займаній посаді), а потенціал працівника. Психологічні методи дозволяють домогтися високого ступеня точності та деталізації оцінки, проте значні витрати, пов'язані з необхідністю залучення професійних психологів, обмежують сферу їх застосування.

У сучасних організаціях ці методи використовуються в основному для визначення працівників з лідерським потенціалом як резерв майбутніх керівників.

Великі компанії країн Заходу, Америки та ін. створюють спеціальні програми оцінки потенціалу своїх працівників за допомогою психологічних методів. Їх називають Центрами оцінки потенціалу. Процес оцінки працівників зображений на рис. 13.1.

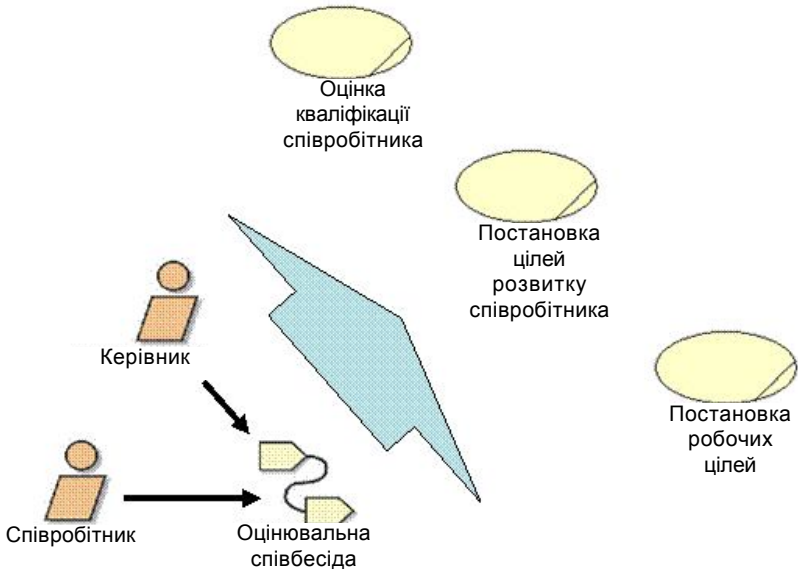


Рис. 13.1. Процес оцінки працівників

Роль кожного керівника в забезпеченні результативної діяльності організації значна, тому роботу керівників усіх рівнів необхідно систематично оцінювати для досягнення угоди в сферах, що вимагають особливих зусиль керівництва в майбутньому.

Мета оцінки керівників – по-перше, стимулювати кожного керівника чіткіше орієнтуватися на досягнення високих результатів, а по-друге, зорієнтувати кожного керівника на систематичний і безперервний особистий та професійний розвиток.

Оцінка керівників проводиться щорічно за такими рівнями:

- результат роботи цеху, відділу, управління або департаменту;
- менеджмент персоналу;
- міждисциплінарне управління;
- забезпечення поліпшення діяльності в майбутньому.

Результати оцінки дозволяють скласти план розвитку, який дозволить керівникові досягати ще вищих результатів у наступному році.

Загальна мета оцінки керівників передбачає:

- мотивування керівників і, відповідно, колективу організації орієнтуватися на високі результати;
- створення бази для розвитку кожного керівника особисто та професійно, а також керівного складу в цілому.

Оцінка керівників, орієнтована на результат, є ефективним інструментом, який забезпечує динамічний зв'язок між:

- цілями кожного підрозділу та всієї організації;
- результатами і менеджментом персоналу;
- розвитком кожного керівника і керівного складу в цілому.

Орієнтована на результат оцінка керівників допомагає відповісти на три фундаментальних для керівників запитання: чого очікують від нього як керівника? наскільки він відповідає цим очікуванням? як йому стати ще більш кваліфікованим керівником у майбутньому?

Кожен оцінюваний керівник повинен конструктивно і творчо безпосередньо брати участь:

- у формулюванні цілей і стратегій організації;
- в забезпеченні розвитку та оновленні організації, наприклад, шляхом пропозиції інноваційних продуктів або послуг, процедур, процесів, комунікацій та ін.;
- у пошуку нових кадрових ресурсів для розвитку і підтримання високого рівня якості;
- у тісній співпраці з колегами, розділяючи відповідальність за повсякденну роботу організації та управління нею;
- у раціональному і економному використанні сукупних ресурсів організації;
- у пошуку резервів підвищення загальної ефективності організації;

- у створенні привабливої корпоративної культури з відповідними чіткими та видимими цінностями, поглядами і нормами;
- у забезпеченні позитивного і конструктивного трудового клімату в колективі, що асоціюється у кожного працівника з його робочим місцем;
- у проведенні самостійних досліджень.

Оцінка менеджерів за результатами може підштовхнути організацію до вибору необхідного напрямку подальшого розвитку.

13.2. Автоматизовані системи оцінки керівників і фахівців

У практиці відомі автоматизовані системи оцінки керівників і фахівців. Одна з них діє на деяких підприємствах Росії і називається «ПЕРСОНА».

Система «ПЕРСОНА» існує з 1992 р. і успішно використовується на понад 40 підприємствах і в організаціях концерну «Росенергоатом», РАО ЄЕС Росії, в НДІ, в органах державного управління. Ця система дозволяє забезпечити комплексний підхід до оцінки персоналу організації, тому що вона є інструментом вирішення завдань менеджменту персоналу та керівника.

На рис. 13.2. наведена модель автоматизованої системи оцінки керівників і фахівців «ПЕРСОНА».

Система «ПЕРСОНА» дозволяє оцінювати: професіоналізм, ефективність праці, ділові й особисті якості кожного працівника. Тестовий контроль базових професійних знань робить цю оцінку ще більш точною. Система «ПЕРСОНА» дуже гнучко настроюється на специфіку діяльності конкретного підприємства. На основі обробки експертних оцінок, проведеної з використанням передових наукових та інформаційних технологій, у системі формуються підсумкові документи: характеристика (текст); атестаційна карта; графічний профіль працівника. Точність результатів забезпечується унікальним математичним апаратом, що дозволяє знизити вплив упереджених думок або слабкої інформованості окремих експертів. Система невимоглива до апаратного забезпечення і може працювати на комп'ютерах середнього класу (від Pentium-II).

Якщо раніше оцінка персоналу базувалася на особистій думці

керівника, то з впровадженням «ПЕРСОНИ» ситуація кардинально змінилася. Оцінка стала об'єктивнішою, більш зваженою. Відбувається це за рахунок чудового математичного апарата, на якому заснований програмний комплекс. «ПЕРСОНА» дозволила виявити внесок кожного працівника в загальний кінцевий результат як на рівні конкретного цеху, так і на рівні всього підприємства. А це – значна перевага при вирішенні багатьох інших питань: кар'єрного зростання, диференціації оплати праці, навчання і розвитку персоналу. Особливо високо впровадження цієї системи оцінили молоді працівники, для яких шлях професійного зростання ще попереду.

Система дозволяє оцінювати:

1. Знання, вміння, навички: знання методів і способів професійного навчання; знання сучасних методів менеджменту персоналу.

2. Якість і ефективність діяльності: комплектування підприємства кадрами; аналіз стану трудової та виробничої дисципліни, плинності кадрів.

3. Особистісні якості: винахідливість у складних ситуаціях.

4. Якості керівника: залучення фахівців при ухваленні складних рішень.

Усі ці якості працівника включають оцінку наступних комплексів показників: знання, вміння, навички.

Зразок
ХАРАКТЕРИСТИКА
Відділ охорони праці
Головний спеціаліст Петров І. В.

Потрібно звернути увагу на необхідність чіткого знання порядку підготовки, погодження, підписання, контролю та зберігання договірної документації. Задовільно орієнтується в схемах водопостачання, знає експлуатаційні характеристики та розміщення основного і допоміжного обладнання. Посередньо освоїв правила органів Державного нагляду. Знайомий з основними правилами та інструкціями з охорони праці, застосування індивідуальних і колективних засобів захисту від небезпечних і шкідливих виробничих факторів, ТБ, ПБ. Знає найважливіші експлуатаційно-технічні характеристики обладнання.

1. Знання, вміння, навички

1.1. Знання методів і засобів професійного навчання

1. Ґрунтовне знання методів і засобів професійного навчання
2. Добре володіє сучасними методами і засобами професійного навчання
3. Задовільно володіє основними методами і засобами професійного навчання
4. Має уявлення про сучасні методи і засоби професійного навчання
5. Про сучасні технології навчання має уривчасті відомості
6. Не має чіткого уявлення про сучасні методи і засоби навчання

1.2. Знання сучасних методів управління персоналом

1. Ентузіаст впровадження сучасних методів управління персоналом
2. Досить докладно знає сучасні методи управління персоналом
3. Знайомий з основними принципами управління персоналом
4. Виявляє інтерес до сучасних методів управління персоналом
5. Слабкі знання сучасних методів управління персоналом
6. З сучасними методами управління персоналом практично не знайомий

2. Якість та ефективність діяльності

2.1. Комплектування підприємства кадрами

1. Творчо реалізує програму комплектування кадрами підприємства: враховує галузеві вимоги, місцеві умови, довготривалі потреби, специфіку професій
2. Відповідально ставиться до реалізації програми комплектування кадрами підприємства: враховує галузеві вимоги, місцеві умови, довготривалі потреби підприємства, специфіку професій
3. При реалізації програми комплектування кадрами підприємства враховує конкретні можливості і вимоги виробництва, специфіку професій
4. Забезпечує посильну реалізацію програми комплектування кадрами підприємства відповідно до галузевих вимог
5. При реалізації програми комплектування кадрами підприємства неповно враховує джерела кадрового поповнення
6. Реалізація програми комплектування кадрами поставлена на самоплив

Рис.13.2. Модель автоматизованої оцінки керівників і фахівців «ПЕРСОНА»

2.2. Аналіз стану трудової та виробничої дисципліни, плинності кадрів

1. Докладно і всебічно аналізує стан трудової дисципліни, причини плинності кадрів, умови праці, побуту, пропонує дієві коригувальні заходи
2. Постійно веде аналіз стану трудової дисципліни, причини плинності кадрів, умови праці, побуту, активно бере участь в розробці коригувальних заходів
3. Веде детальний аналіз стану трудової дисципліни, причин плинності кадрів, умов праці, побуту, приймає участь в розробці коригувальних заходів
4. Систематизує статистику порушень трудової і виробничої дисципліни, плинності кадрів, вносить окремі пропозиції щодо вдосконалення кадрової роботи
5. Обмежився кількісним аналізом порушень трудової дисципліни і плинності кадрів без ретельного виявлення їх причин
6. Не забезпечив повноцінного аналізу стану трудової дисципліни, умов праці та побуту, вироблення та реалізації дієвих коригувальних заходів

3. Особистісні якості

3.1. Винахідливість у складних ситуаціях

1. Меткий, уміє навіть у безнадійних ситуаціях відшукати «найменше гірше»
2. Меткий, уміє своєчасно знайти вихід із скрутного становища
3. Вміє зібратися і знайти вихід із скрутного становища
4. Часом не вистачає винахідливості для досягнення мети
5. Бракує практичної кмітливості і винахідливості в нестандартних ситуаціях
6. Не вміє діяти нестандартно, коли потрібно знайти вихід із скрутного становища

4. Якості керівника

4.1. Залучення фахівців при складних рішеннях

1. При необхідності прийняття рішень у незнайомій для себе сфері ефективно використовує досвідчених фахівців
2. При необхідності прийняття рішень у незнайомій для себе сфері залучає досвідчених фахівців
3. При прийнятті складних рішень виявляється в ролі приймаючого вказівки своїх колег
4. Нечасто користується можливістю залучення фахівців для прийняття рішень у незнайомій для себе сфері
5. При прийнятті рішень у незнайомій для себе сфері не має звичаю радитися з ким би то не було
6. Не допускає, щоб йому радили, а тим більше заперечували

Продовження рисунка 13.2

Має поверхове уявлення про систему нарядів та допусків до виробництва робіт на устаткуванні, спорудах, пристроях, технологічних системах станції. Нечіткі знання організаційно-розпорядчих, нормативних, методичних документів з питань планування, підготовки, проведення ремонтів. Знання правил будови і безпечної експлуатації посудин, що працюють під тиском – на рівні «Задовільно з мінусом». Знайомий з технологією і практикою ремонту та монтажу основних видів обладнання. Правил внутрішнього розпорядку та вимог трудової дисципліни дотримується строго. В цілому раціонально витрачає свій робочий час. Добросовісний, відповідальний працівник. Іноді бракує самостійності в роботі. Якість ведення документації по робочому місцю в основному задовольняє прийнятним вимогам.

У спілкуванні з колегами намагається дотримуватися рівних взаємин. Володіє необхідною професійною мобільністю. Відкритий по відношенню до оточуючих. Як правило, без проблем погоджує свої дії з діями товаришів по роботі.

Як правило, оперативний у вирішенні питань, які потребують втручання керівника. Має необхідні організаторські навички.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ З ОЦІНОК ЕКСПЕРТІВ

Потребує додаткової підготовки за основною професією. Обсяг і якість робіт відповідають пропонованим вимогам. Вдале поєднання особистісних якостей.

ОЦІНКА величини рейтингу експертами:

Re = 47,9.

ОЦІНКА за результатами контролю знань:

Rk = 12,1.

Підсумковий рейтинг:

R = 38,1.

Характеристика складена за допомогою комп'ютерної системи «ПЕРСОНА» за словником «Начальник відділу вентиляції та кондиціонування». Використано контролюючий курс: «КК – Директор Енергослужбу, його заступники»

ДОПОВНЕННЯ КЕРІВНИКА:

Начальнику відділу вентиляції та кондиціонування

Протягом року здійснювати контроль за роботою Петрова І. В. та підвищенням його професійного рівня.

Керівник _____ [Наливайченко С. П.]

З характеристикою ознайомлений: _____ [Петров І. В.]

Дата: _15.12.2011 р.

13.3. Новітні технології оцінки персоналу

У 70-х роках минулого століття в інституті Assessment Center США була розроблена технологія «Ассесмент-центр», яка тепер широко використовується в багатьох країнах.

Технологія Ассесмент-центр являє собою метод оцінювання потенціалу людини та спочатку застосовувалася на стадії відбору кандидатів на відповідальні посади.

У найширшому розумінні поняття «асесмент» є синонімом слова «оцінка», а у більш вузькому розумінні означає тестування або оцінку, здійснювану в процесі якогось засідання, результати якої представлені в кількісних показниках.

Процедура оцінювання компетенцій персоналу методом асесменту – корисний, але дорогий інструмент.

Ассесмент-центр – це широкоаспектна оцінка персоналу, яка передбачає серію оціночних процедур, розроблених з урахуванням специфіки організації. Результатом є комплексне уявлення про професійно важливі особисті і ділові якості працівника, особливості індивідуального стилю діяльності, що істотно впливають на ефективність роботи.

У Ассесмент-центрі використовується груповий метод стандартизованої, об'єктивної, багатокомпонентної оцінки або атестації працівників з використанням низки вправ, що імітують роботу, інтерв'ю та тестів, що дозволяють отримати уявлення про поведінку людини в робочих ситуаціях.

Крім того, використовується експрес-асесмент – скорочений та економічний варіант Ассесмент-центру для оцінки ступеня:

- готовності кандидатів до роботи на посаді;
- визначення виваженості необхідної для ефективної роботи компетенції;
- ранжирування кандидатів при перевірці їх менеджерських та особистісних якостей.

Цей метод застосовується для внутрішньої оцінки керівників середньої та вищої ланки. В процесі асесменту група учасників проходить через певні випробування: ділові ігри, тести, самопрезентацію, письмові роботи та ін. Ассесмент-центр дозволяє працівникові

або кандидату продемонструвати різноманіття його здібностей у ситуаціях, що моделюють його повсякденну роботу. На підставі результатів Ассесмент-центру виявляються не тільки наявні у працівника навички, але і його приховані можливості, які зможуть зробити його роботу ефективнішою і продуктивнішою.

Головними відмітними особливостями цієї технології оцінювання є такі: оцінюються одночасно кілька людей, при цьому використовується декілька методів оцінки.

Процедура займає, як правило, повний робочий день (класичний варіант – один-два дні).

У службах персоналу застосовуються досить різноманітні методи оцінок, але Ассесмент-центр цінний тим, що дає точні оцінки та прогнози. Ассесмент використовується, в першу чергу, для виявлення потенційних можливостей працівника, необхідних для його якісної роботи на нових для нього посадах.

Процедура атестації також включає в себе комплексну оцінку працівника: за результатами його діяльності; за наявністю і ступенем розвиненості компетенцій, необхідних при відповідній мотивації для досягнення поставлених цілей.

Максимально точну і об'єктивну оцінку потенціалу працівника можна отримати тільки завдяки використанню комплексу методів, які називаються Ассесмент-центром. Доцільно витратити час і гроші на спеціальну процедуру ассесменту у таких випадках:

1. При прийнятті рішень про призначення на високі відповідальні посади, коли з кількох потенційно цікавих кандидатів слід вибрати найсильнішого.

2. При формуванні стратегічного і оперативного кадрового резерву на управлінські посади з тим, щоб серйозно і якісно розвивати найбільш кваліфікованих кандидатів, замість того щоб включати до кадрового резерву невідготовлених.

3. При плануванні бюджету на навчання персоналу. Тут прихована головна економія, оскільки після навчання перспективних працівників підвищується ефективність їх роботи.

При цьому необхідно створювати індивідуальні програми розвитку, орієнтуючись на особливості кожного. Ідея не нова, але «точність попадання» часто потребує багато кращого, так само як і точність

подальшої оцінки ефективності програми розвитку. Тому пізніше на додаток до технології «Ассесмент-центр» (Assessment Centre) створена технологія «Центр розвитку» (Development Centre), яка використовується не тільки до початку, але й після завершення кожного етапу програми індивідуального розвитку.

Якщо ассесмент показав, що у більшості оцінюваних працівників відсутні деякі найважливіші для бізнесу компетенції, то, звичайно ж, потрібно вибудовувати програму розвитку таких. Але й шукати готових «носіїв» цих цінних якостей теж можна і навіть необхідно!

Більшість консультантів спеціалізується саме на індивідуальному ассесменті. Вони думають, що достатньо оцінити компетенції окремих членів команди, щоб, склавши всі складові, отримати сумарні її властивості. Однак управлінська команда як єдине ціле володіє компетенціями, які розвинені більш-менш того, що необхідно для успішності всієї організації.

У спільній роботі конкретні працівники можуть виявляти, а можуть і не виявляти ефективну для управління організацією поведінку. У таких випадках можна застосовувати спеціальні методи оцінки компетенцій команди топ-менеджменту або керуючих команд окремих її підрозділів, здійснюючи цю роботу в рамках ассесменту індивідуальних компетенцій керівників. Іноді можна починати з діагностики тільки командних компетенцій.

Компанії, які проводять ассесмент на постійній основі, а також застосовують окремі методи діагностики компетенцій, мають усі можливості для перевірки достовірності своїх прогнозів і коригування методу, але абсолютна більшість не намагається відшліфувати свій інструментарій. Але ж дана частина технології не менш важлива, ніж власне оцінка (див. рис. 13.3).

Керівників не можна оцінювати в одній групі з їх підлеглими. Виняток становлять тільки перші особи компаній, які не хочуть відділятися від цілісної команди топ-менеджерів.

Серйозною помилкою є недостатнє мотивування учасників Ассесмент-центру та примусове їх направлення на «психологічне тестування», як іноді називають цю процедуру.

Небезпечно пов'язувати результати ассесменту зі зміною розміру оплати праці. З переміщенням посадовими сходами – це інша справа.



Рис. 13.3. Метод перевірки прогнозу цінності інструментів оцінювання

Не варто публічно оголошувати результати. Треба повідомляти працівникам їхні персональні результати і ніяк не використовувати в подальшому дані, здобуті таким складним способом.

Перед українськими організаціями стоїть важливе завдання освоєння методів та технологій Асесмент, щоб перетворити її на стандартну процедуру, яка дозволить розробити програми розвитку для керівників різного рівня управління.

Контрольні запитання

1. Мета, завдання і значення міжнародних стандартів атестації персоналу.
2. Чому національні методики атестації повинні орієнтуватися на міжнародні стандарти атестації персоналу?
3. Що повинні передбачати стандарти атестації персоналу?
4. Що розуміють під компетенціями керівника?
5. Чому необхідно оцінювати ділові й особистісні якості персоналу?
6. Що розуміють під атестацією працівників?

7. Що забезпечує оцінка праці персоналу?
8. Що забезпечує оцінка персоналу?
9. Охарактеризуйте найбільш поширені методи оцінки персоналу.
10. Назвіть процедури, які оцінюються.
11. Охарактеризуйте нетрадиційні методи атестації персоналу.
12. Охарактеризуйте процес атестації працівників.
13. Охарактеризуйте методи оцінки керівників і менеджерів.
14. Охарактеризуйте методи оцінки керівників, орієнтованих на результат.
15. Як можна за результатами оцінки визначити пріоритетні сфери в діяльності організації?
16. Охарактеризуйте автоматизовану систему оцінки керівників і фахівців «ПЕРСОНА».
17. Що дозволяє оцінювати автоматизована система «ПЕРСОНА».
18. Охарактеризуйте технологію «Ассесмент-центр».
19. У яких випадках доцільно використовувати технологію «Ассесмент-центр»?
20. Які методи застосовуються в технології «Ассесмент-центр»?
21. Що оцінюється і прогнозується в технології «Ассесмент-центр»?
22. Охарактеризуйте схему перевірки прогнозованої цінності інструментів оцінки в технології «Ассесмент-центр».
23. Як можна використовувати технологію «Ассесмент-центр» в організаціях України?

ТЕМА 14. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

14.1. Корпоративна культура організації

Успішність підприємництва та бізнесу полягає в правильній політиці корпоративної культури та філософії бізнесу. Корпоративна культура та грамотна філософія бізнесу формуються на основі аналізу трудових ресурсів, які стимулюють успішну організацію та підвищують ефективність бізнесу.

Філософія бізнесу чітко формує головну мету організації, а корпоративна культура згуртовує колектив. У результаті ефективність бізнесу зростає. Корпоративна культура і філософія бізнесу прискорюють оптимізацію бізнес-процесів.

Культура – це набір ключових цінностей, очікувань і норм, що приймається і розділяється членами організації. Культура являє собою звід неписаних, неформальних правил, які об'єднують працівників організації.

Корпоративна культура організації поділяється на два організаційних рівня:

- візуальний (візуальні коди, символи, слогани, фірмовий стиль);
- невізуальний (цінності та норми стратегії поведінки).

На верхньому рівні представлені такі видимі чинники, як одяг, символи, організаційні церемонії, робоча обстановка, тобто елементи культури, що мають зовнішній прояв.

На більш глибокому рівні розташовуються цінності та норми, що визначають і регламентують поведінку працівників в організації. Цінності другого рівня тісно пов'язані з візуальними зразками (церемоніями, стилем ділового одягу тощо), вони неначе впливають з них і позначають їхню внутрішню філософію. Ці цінності підтримуються і виробляються працівниками організації, кожен з них повинен розділяти їх або принаймні показувати свою лояльність по відношенню до прийнятих корпоративних цінностей.

Кожна організація унікальна, кожна має власну історію, організаційну структуру, види комунікацій, процедури постановки

завдань, ритуали та міфи, які у своїй сукупності і утворюють *корпоративну культуру*.

Формування корпоративної культури завжди пов'язане з низкою інновацій, спрямованих на досягнення бізнес-цілей і тим самим збереження конкурентоспроможності організації на ринку. Вміння створювати й розвивати корпоративну культуру, яка стимулює інновації та управління змінами, належить до перших трьох пріоритетів розвитку бізнесу.

Корпоративна культура – це звід правил, пропонований організацією своїм працівникам. Визначити рівень розвитку культури в організації можна при погляді на людей, які в ній працюють. Корпоративні культури різних країн відрізняються. Так, у США домінує *культура успіху*, в Європі – *злагоди*, в Японії – *синтезу*.

Корпоративна культура ґрунтується на таких принципах:

- чітке коло обов'язків кожного фахівця, записаних у посадовій інструкції, та робота за встановленими правилами, за додержання яких матеріально винагороджуються;

- обов'язкові корпоративні заходи, тренінги, семінари для підтримки загальнокомандного духу та розвитку цінностей культури організації;

- комунікаційна система та мови спілкування в колективі; усвідомлення часу, відношення до нього і його раціональне використання;

- добрі взаємини між працівниками; дотримання системи корпоративних цінностей та встановлених норм;

- використання ефективних систем мотивації.

Багато зарубіжних компаній досягли успіху завдяки чітко визначеній корпоративній культурі та продуманій психології управління (Digital Equipment, Emerson Electric, Hewlett-Packard, IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments, Eastman Kodak, Caterpillar Tractor, Dana Corporation, Minnesota Mining & Manufacturing, Delta Airlines, Marriott, McDonald's, Boeing).

Корпоративна культура визначає уявлення працівників про організацію та є важливим джерелом стабільності і наступності. Знання основ корпоративної культури своєї організації допомагає новим працівникам правильно інтерпретувати події та розставляти пріоритети.

Корпоративні норми стимулюють самосвідомість і відповідальність працівника, який виконує поставлені перед ним завдання.

Формування корпоративної культури – тривалий і складний процес, який включає такі основні етапи:

- визначення місії організації;
- встановлення основних базових цінностей;
- формулювання стандартів поведінки членів організації;
- опис традицій та символіки, що відображають усе перераховане вище.

Наприклад, у корпоративному керівництві однієї з організацій наведено:

- головна цінність нашої організації – наші клієнти;
- єдині стандарти спілкування;
- гнучкість та готовність до інновацій;
- вміння чітко працювати в команді та орієнтуватися на загальний результат;
- рівність можливостей;
- кожен працівник, який прийшов в організацію, має можливість пройти всі щаблі кар’єрного зростання аж до самих висот.

Ядром корпоративної культури є цінності, на основі яких виробляються норми поведінки в організації засновниками та найбільш авторитетними членами. Цінності стають ключовою ланкою, від якої залежить згуртованість персоналу, формування єдності поглядів та дій і врешті-решт досягнення цілей. Цінності організації істотно впливають на мотивацію, взаємодію працівників, плинність кадрів та ефективність діяльності в цілому.

Єдина система цінностей (призначення та цілі, принципи здійснення виробничої діяльності, настанови по відношенню до персоналу, споживача і якості продукції) та способи їх реалізації (поведінка менеджерів, правила і норми організації, способи взаємодії, система роботи з персоналом) створює умови для високопродуктивної ефективної праці. Наявність спільних цінностей здатна об’єднувати людей у групи, створюючи потужний імпульс для досягнення цілей організації. Створюються умови формування корпоративної ідентичності працівників, яка проявляється у відчутті себе частиною організації, а її цінностей – своїми.

Без єдиної системи цінностей організації не могли б стійко функціонувати і досягати поставлених цілей.

Сила впливу корпоративної культури визначається двома важливими чинниками: ступенем прийняття членами організації її основних цінностей і ступенем прихильності до них.

Корпоративна культура повинна постійно розвиватися як неформальними способами (розповіді, легенди, анекдоти, прикмети, традиції), так і за допомогою організованих заходів та інших формальних аспектів (день посвячення, зліт лідерів, професійні свята, корпоративна символіка, гімн).

Для розвитку корпоративної культури нових організацій та подальшої підтримки сформованої системи культурних цінностей необхідно постійно стежити за формуванням ціннісних орієнтацій працівників для максимального їх зближення з цінностями самої організації.

Ставлення до організації формується на основі знань про неї та її оточення і залежить від багатьох чинників.

14.2. Моделі, типи, принципи корпоративної культури

Культура – поняття досить широке і складне, тому розроблено ряд різних моделей і типів корпоративної культури.

Модель Г. Харрісона побудована на основі аналізу процесу розподілу влади, ціннісних орієнтацій особистості, відносин індивіда в організації, структури організації та характеру її діяльності на різних етапах розвитку.

Така модель розрізняє чотири типи корпоративної культури і рідко зустрічається в чистому вигляді. Часто культура організацій розвивається самостійно в певному напрямку. В одній організації в процесі її еволюції можуть спостерігатися всі моделі культур. На стадії зародження переважає культура влади, на стадії зростання – культура ролі, на стадії розвитку – культура завдання або культура особистості.

На стадії розпаду може бути використаний будь-який з чотирьох видів культур.

Відома *модель американського соціолога Т. Парсона*, в якій

в узагальненому вигляді представлений зв'язок між культурою та результатами діяльності організації. В її основі специфікації певних функцій, які соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити та досягти успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі – AGIL: adaptation (адаптація), goal-seeking (досягнення цілей), integration (інтеграція) і legiacy (легітимність).

Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання та процвітання організація повинна бути здатна адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле та бути визнаною іншими організаціями.

Адаптивна культура може бути каталізатором змін, саме від цієї функції залежить здатність організації працювати в довгостроковому періоді. До цінностей, підтримуваних адаптивною культурою, відносяться: довіра, схильність до ризику, підприємництво, креативність, інновації та ін.

Корпоративна культура повинна бути адекватна поставленим цілям і допомагати реалізувати обрану стратегію їх досягнення.

Адаптація до умов зовнішнього середовища вимагає від кожної групи працівників спільного вирішення задач. Для цього група повинна мати здатність розвивати та підтримувати систему певних внутрішніх взаємин між своїми членами.

Процес інтеграції передбачає, що створення та розвиток групи відбувається одночасно з процесами розв'язання проблем і досягнення заданих цілей.

Корпоративна культура повинна розділятися більшістю працівників, а діяльність організації – бути законною та визнаною суспільством.

Модель AGIL виходить з того, що цінності корпоративної культури є найбільш важливими засобами (інструментами) реалізації функцій цієї моделі. Якщо колективні в організації вірування і цінності допомагають їй адаптуватися, досягти цілей, об'єднатися і довести свою корисність людям та іншим організаціям, то очевидно, що така культура впливатиме на досягнення успіху даної організації.

Модель австрійського вченого Г. Хофстеде побудована на порівнянні культури різних країн за наступними чотирма параметрами.

Індивідуалізм передбачає, що людина діє виходячи з власних інтересів, а також інтересів найближчих до неї людей. Колективізм, навпаки, виходить із того, що кожна людина за народженням або по роботі належить до більш-менш згуртованої групи і не може вважати себе вільною від неї.

Змінні IND пов'язані з економічними, географічними і демографічними індикаторами.

Зона влади (PDI) – це сфера поширення влади як елемента культури, визначається простором, у межах якого навіть найменш наділений владою індивідуум у групі усвідомлює нерівноправність у розподілі влади і вважає її нормальним станом речей. Слід зазначити, що нерівноправність присутня у всіх культурах, хоча готовність лояльного ставлення до неї в різних культурах неоднакова. Індекс вимірювання масштабу влади PDI виявляє примітні зв'язки з географічним положенням, чисельністю населення, добробутом країни і політичним становищем.

Зниження або усунення невизначеності (UIA) вказує на ступінь прагнення людей уникнути ситуацій, в яких вони відчують себе невпевнено. Невпевненість породжує страх. Громадські правила, приписи, норми поведінки покликані знизити рівень невпевненості і невизначеності в організації і в суспільстві. Для організацій слабе прагнення до усунення невизначеностей означає наявність малої кількості написаних правил, низьку стандартизацію і спеціалізацію.

Мужність або жіночність (MAS). Індекс мужності демонструє, наскільки суспільство віддає перевагу чоловічим цінностям над жіночими. Синонімами мужності є самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство. Жіночність, навпаки, визначається перевагою професійної безпеки, підтримкою соціальних контактів, а також якості життя.

Відома також *модель організаційної культури*, яка називається «багатошарова цибулина». Ця модель передбачає, що організаційна культура є цілісною і носить всепроникний характер, тому її ознаки можна виявити у всіх організаційних процесах і проєкціях. Модель свідчить, що шари культури повинні бути узгоджені один з одним. В іншому випадку люди в організації відчують дискомфорт,

а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв у технології та взаємодії з бізнес-оточенням.

Відомий фахівець у галузі стратегічного менеджменту Г. Джонсон запропонував модель «культурної мережі» організації, яка відображає найважливіші елементи організації, що базуються на парадигмі (найбільш сконцентрованому вираженні системи базових уявлень за Е. Шайном).

С. П. Робінс та М. Кубра при характеристиці організаційної культури виділяють такі параметри (внутрішні культурні цінності організації):

- призначення і цілі організації та її «обличчя» (вища якість, лідерство у своїй галузі, дух новаторства);
- старшинство і влада (повноваження, властиві посаді або особі, повага до старшинства і влади);
- значення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість постів різних віце-президентів, ролі різних відділів);
- поведження з людьми (турбота про людей і їхні потреби, повага до індивідуальних прав, навчання і можливість підвищення кваліфікації, справедлива оплата, мотивація);
- критерії вибору на керівні і контролюючі посади; організація роботи і дисципліна;
- стиль керівництва та управління (авторитарний, консультативний або стиль співробітництва, використання комітетів і цільових груп, соціальне партнерство);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації) та поширення й обмін інформацією (як поінформовані співробітники);
- характер соціалізації (хто з ким спілкується під час і після роботи, особливі умови, такі як окрема їдальня та ін.);
- способи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту або йти на компроміс, участь вищого керівництва);
- особливості внутрішнього контролю;
- оцінка ефективності роботи (таємна або відкрита, ким здійснюється, як використовуються результати) та система винагороди; ототожнення з організацією (лояльність і цілісність, дух єдності, задоволення від роботи в організації).

Ф. Харріс та Р. Моран пропонували розглядати конкретну

організаційну культуру на основі десяти характеристик. У кожній категорії виділяються дві взаємопов'язані, але відмінні особливості культури, які можуть служити базою для дослідження різних аспектів культури незалежно від того, національна це чи організаційна культура, робоча культура чи культура команди. До цих характеристик відносяться: ідентифікація та мета, комунікації і мова, зовнішній вигляд та одяг, їжа і спосіб її подачі, час і усвідомлення часу, взаємовідносини та відмінності людей; цінності і норми, переконання і відносини, ментальні звички і навчання, особливості та методи роботи.

У Західних країнах та США, крім моделей, розрізняють ще кілька типів корпоративної культури.

Феодална – заснована на різниці між вищим керівництвом та іншим персоналом.

Інвесторська – при якій відчутна частка зарплати персоналу видається акціями, побудована на активному залученні найманого персоналу до управління.

Акціонерна – працівники-акціонери організації визнаються великим колективним власником.

Підприємницька – у підприємницьких організаціях.

Таким чином, усі виділені елементи корпоративної культури та її структури, а також моделі і типи дозволяють визначити принципи, завдання та чинники, що впливають на формування корпоративної культури, а також виділити критерії та методи оцінки її ефективності.

На формування корпоративної культури впливають багато чинників, які необхідно вивчати та враховувати. До них відносяться: культура керівника (лідера), національна культура, місія організації, бачення, галузь, структура та розмір організації, вплив зовнішніх та внутрішніх чинників.

В основу формування системи цінностей та корпоративної культури закладають такі основні принципи: науковості, системності, комплексності, історичності, ціннісної базової орієнтації, сценарію, ефективності.

При формуванні та розвитку корпоративної культури необхідно враховувати специфіку та найбільш істотні ознаки організації.

Процес формування корпоративної культури включає основні етапи:

- збір даних, що описують стан основних елементів організації;

- якісний аналіз ступеня прогресивності основних елементів корпоративної культури, їх відповідність ознакам прогресивної культури передових організацій;
- розробка заходів, необхідних для формування прогресивної корпоративної культури організації;
- обґрунтування та проектне опрацювання кожного заходу; вибір та обґрунтування проектних параметрів кожного заходу з трансформації елементів існуючої культури;
- впровадження пропозицій щодо формування прогресивної корпоративної культури;
- розрахунки ефективності запропонованих заходів.

14.3. Ефективність корпоративної культури

При оцінці ефективності корпоративної культури необхідно розрізнити два важливі поняття: ефект та ефективність.

Ефект є відображенням результату діяльності, тобто стану, до якого прагне економічний об'єкт. Тому часто поняття «ефект» і «результат» сприймаються як тотожні категорії.

Ефективність враховує не тільки результат діяльності, а й розглядає умови, при яких він досягнутий. Ефективність – це порівняльна оцінка результату діяльності, що відображає не тільки її можливість до забезпечення економічного зростання, а також і здатність стимулювати прогресивні структурно-якісні зміни.

Таким чином, ефективність будь-якої системи може бути представлена в загальному вигляді показником, що характеризує відношення результату, отриманого цією системою, до витрат у вигляді виробничих ресурсів, що викликав цей результат.

Сила корпоративної культури – характеристика культури, що характеризує її стійкість і ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Системний підхід дозволяє скласти описову модель культури організації для спостереження за особливостями її функціонування і пояснення умов її ефективності. Потім на основі цієї моделі створюється нормальна модель, яка передбачає її рекомендований майбутній стан.

Системна модель корпоративної культури повинна в контрольованій формі адекватно відображати реальний об'єкт, реальні умови та особливості його функціонування і розвитку.

Теоретична модель корпоративної культури розроблена професором Л. Уманським. В її основі лежить очевидне уявлення, що діяльність не може бути реалізована, якщо хтось не працює. В моделі дана типологія заснована на уявленні про типи діяльності, в яких сформовані по-різному норми поведінки, ціннісні орієнтири, пріоритети.

Організаційна культура може бути чотирьох типів: тип спільно-взаємодіючий, спільно-індивідуальний, спільно-послідовний або спільно-творчий.

При *спільно-взаємодіючому типі* організаційної культури найкраще почуваються конформісти (люди, які підкоряються нормам, тиску більшості). У такій організації новий співробітник вже через кілька днів починає копіювати стиль одягу, манери вищого керівництва, демонструючи цим свою лояльність і орієнтацію на просування. Всі намагаються виглядати, як єдина родина.

При *спільно-індивідуальному типі* організаційної культури (власність приватна) працівники завжди ініціативні. Їх енергія спрямована на досягнення результатів та отримання прибутку. У завдання менеджерів входить контроль за ресурсами та їх перерозподіл, вирішення конфліктів між підрозділами, орієнтованими тільки на власне благополуччя та отримання прибутку. При підборі персоналу головними критеріями є професійні якості.

Спільно-послідовний тип організаційної культури (приватна і державна власність) виник наприкінці минулого століття і був популярний до 70-х років нинішнього століття. Спільно-послідовна діяльність подібна до конвеєру. В основі відносин лежить технологічна дисципліна, чітке дотримання правил. Саме начальник визначає, яке рішення правильне.

Спільно-творчий тип організаційної культури (акціонерний, кооперативний тип власності) виник з переходом науки у сферу управління. Подібний тип культури сприяв появі менеджерів, які здатні включатися в різні типи діяльності. Керівник здатний надихати інших людей. Основним механізмом управління є спільний розумовий процес.

У цьому типі організаційної культури правильність рішень визначається досягненням мети. Спостерігається постійний рух до істини.

Наступна модель показує, що кожна корпоративна культура дозволяє організації рухатися в певному напрямку і здійснювати підбір співробітників найбільш ефективно. Не можна мати в армії культуру досягнень: там немає часу на обговорення, і якийсь прояв ініціативи може мати катастрофічні наслідки. З владною організаційною культурою важко розвернутися в діяльності, що вимагає творчих елементів і самовіддачі в ім'я спільної мети. Тому необхідно сформувати потрібну культуру, спираючись на тих людей, які до цього готові. А тих, хто не готовий, намагатися підтягти до певного рівня або поміняти.

КУЛЬТУРА ДОСЯГНЕНЬ

Багато харизматичних лідерів
Культура висуває високі вимоги до знань, енергії
МОТИВАЦІЯ – вважають свою роботу найважливішою. Робота в команді утруднена через високу індивідуалізацію
ОСНОВНІ ЦІННОСТІ – творчість, суперництво і незалежність
Самоконтроль і контроль за результатами
Доцільна в матричних і проектних структурах

КУЛЬТУРА ПІДТРИМАНЬ

Культурна революція МАО
МОТИВАЦІЯ – те, що ви самі привносите в роботу
ОСНОВНІ ЦІННОСТІ – почуття товариства (кластери) та співробітництво
Створює команду і дає відчуття захищеності і приналежності до групи

Теоретична модель корпоративної культури

Рольова культура характеризується чітким поділом ролей (роль або спосіб, яким, як очікується, кожен співробітник буде діяти). Всі ролі детально розписані, зрозумілі і відносно прості. В рамках своєї ролі робітники самостійні, мають усі повноваження і ресурси. Вихід за рамки, визначені роллю, породжує конфлікт. Використовується багато формалізованих процедур, правил, інструкцій і наказів, що

РОЛЬОВА КУЛЬТУРА

Чіткий поділ ролей, багато інструкцій і положень
Хороша трудова дисципліна.
МОТИВАЦІЯ – співробітники працюють тому, що підписали контракт
ОСНОВНІ ЦІННОСТІ –
раціоналізм, чіткий розподіл ролей
Така культура надає впевненості і визначає статус
Організація не гнучка й не дуже пристосована до змін

ВЛАДНА КУЛЬТУРА

Сильна централізація влади (павутина).
Лідери всемогутні, підлеглі безправні
МОТИВАЦІЯ – співробітники працюють тому, що бояться покарань, сподіваються на відповідну винагороду,
з особистої відданості керівникові
ОСНОВНІ ЦІННОСТІ – влада, контроль і відданість
Дає відчуття захищеності
Доцільна для маленьких сімейних структур

Теоретична модель рольової культури

регламентують ролі, правила поведінки, горизонтальні та вертикальні зв'язки, принципи винагороди. В таких організаціях хороша трудова дисципліна, висока організованість, але канали проходження інформації надмірно подовжені, рішення приймаються повільно. Організація не гнучка й не дуже пристосована до змін.

Рольова культура є там, де ретельно планується будь-яка діяльність, контролюється якість і терміни виконання роботи. При цьому потік інформації проходить зверху вниз. Якість роботи кожного робітника планується та регулярно оцінюється за певними критеріями. У рольовій культурі робітники взаємодіють один з одним за допомогою функцій.

Владна організаційна культура характеризується сильною централізацією влади. Структура організації нагадує павутину. На чолі стоять усіма визнані відомі лідери, яким підпорядковано в цій компанії абсолютно все. Вони мають усю повноту повноважень та жорсткий оперативний контроль. Лідери всемогутні, підлеглі безправні, безініціативні і слухняні. Благополуччя робітників в організації залежить не від професіоналізму, а від їх відносин з начальником. Подібна структура, як і культура, що її відбиває, характерна для маленьких сімейних організацій. Зміни запроваджуються досить легко – по слову

начальника; у підлеглих немає ні творчої активності, ні відчуття причетності до загальної справи. Лідерство тут засноване на силі, на справедливості, в гіршому випадку – на страху.

Контрольні запитання

1. Що необхідно здійснювати в організації для досягнення успіху?
2. Що розуміють під культурою?
3. Що розуміють під корпоративною культурою?
4. Охарактеризуйте рівні корпоративної культури.
5. На яких принципах ґрунтується корпоративна культура?
6. Охарактеризуйте формування корпоративної культури.
7. Охарактеризуйте корпоративну культуру як систему цінностей.
8. Охарактеризуйте формування корпоративної ідентичності працівників організації.
9. Охарактеризуйте основні моделі корпоративної культури.
10. Охарактеризуйте відмінності основних моделей корпоративної культури.
11. Охарактеризуйте модель організаційної культури «багатошарова цибулина».
12. Охарактеризуйте модель організаційної культури «культурна мережа».
13. Охарактеризуйте підходи до виділення атрибутів, що характеризують організаційну культуру, запропоновану Ф. Харрісом і Р. Моран.
14. Як формується і реалізується корпоративна культура організації?
15. Назвіть і охарактеризуйте принципи формування корпоративної культури.
16. Охарактеризуйте процес оцінки ефективності корпоративної культури.
17. Охарактеризуйте теоретичні моделі корпоративної культури.

ТЕМА 15. ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ

15.1. Ресурсний підхід до вартості робочої сили

Для процесу виробництва кожній організації необхідно оцінити вартість найнятої робочої сили з позиції використання *ресурсного підходу*.

Відповідно до рекомендацій Міжнародної конференції статистиків з праці, *вартість праці* включає оплату виробничої роботи, виплати, що стосуються невідпрацьованого оплачуваного часу, премії і грошові винагороди, вартість їжі та інші виплати в натуральній формі, вартість надання житла робітникам, оплачуваного роботодавцем, витрати роботодавців на соціальне забезпечення, вартість професійного навчання, культурно-побутових умов і змішані статті, такі як транспорт для працюючих, робочий одяг, відновлення здоров'я.

Вартість праці може зростати за рахунок залучення нових працівників, які мають вищу кваліфікацію, додаткових витрат власних коштів на перепідготовку кадрів, збереження здоров'я, організацію відпочинку та ін.

Такий ресурсний підхід до працівників знайшов своє відображення в концепції «людського капіталу». Відповідно до неї інвестиції в людський капітал – це будь-яка дія, яка підвищує продуктивність праці робітників (кваліфікацію та здатність).

Питанням оцінки витрат на робочу силу, їх ефективності в українській спеціальній літературі приділяється мало уваги. Тому використання ресурсного підходу на рівні організації зустрічається з рядом методичних труднощів, пов'язаних насамперед із характеристикою вартості робочої сили. Як правило, за кордоном ресурсний підхід реалізується в усіченому вигляді – характеризується не вартість робочої сили, а сума коштів, що показує, у скільки обходиться організації конкретний працівник.

Такий персоніфікований облік відображає витрати на наймання працівника, оформлення його на роботу, підготовку до участі у виробничому процесі, поточні витрати на утримання та ін.

По-особливому підходять до характеристики споживання ресурсів праці в організації, адже споживання робочої сили є сама праця, виражена витратами часу (в людино-годинах, людино-днях), а витрати живої праці мають грошове вираження у формі заробітної плати, їх об'єднують з матеріальними витратами і отримують загальну суму витрат на виробництво та реалізацію продукції, тобто її собівартість.

Таким чином, витрати на робочу силу постають не частиною авансованих витрат (ресурсу), чітко виражених кількісно, а як фактичні витрати організації на заробітну плату (з нарахуваннями на неї) у поточному періоді. Крім них, у вартісній формі враховуються і деякі інші витрати, пов'язані з функціонуванням робочої сили.

Відомо, що конкурентоспроможність організації багато в чому залежить від зайнятого в ній персоналу. Персонал добре підготовлений, навчений, з високим рівнем мотивації на якісну роботу представляє не меншу, а то і більшу цінність, ніж новітнє обладнання і передова технологія. Конкуренція і гостра необхідність прискорювати технологічні інновації і зміни сприяють підвищенню якості робочої сили, пошуку на ринку праці або підготовці кваліфікованих кадрів. Однак українські організації вкладають у розвиток робочої сили значно менше коштів, ніж у провідних країнах.

У ринкових умовах менеджмент персоналу в організації, що працює на самофінансуванні, ставить завдання конкретизації витрат на робочу силу, обліку та аналізу всіх витрат, пов'язаних з її функціонуванням.

Витрати на персонал організації в умовах ринкової економіки є інтегральним показником, який включає сукупність витрат, пов'язаних із залученням, прийомом, винагородою, стимулюванням, організацією роботи з персоналом, соціальним забезпеченням, поліпшенням умов праці персоналу організації.

Витрати на персонал розглядають, по-перше, як ціну наймання персоналу, по-друге, як цінність персоналу для організацій, по-третє, як інвестиції в людський капітал для підвищення кваліфікації та здібностей, які забезпечують зростання продуктивності праці працівників та доходи організації в перспективі.

У світовому розумінні витрати на персонал передбачають:

- оплату виробничої роботи; виплати за невідпрацьований оплачуваний час;

- премії і грошові винагороди (в кінці року, участь у прибутках тощо);
- вартість їжі, пиття, виплати в натуральній формі та ін.;
- вартість житла для працівників, оплачуваного роботодавцем, субсидії, дотації;
- витрати на соціальне забезпечення;
- вартість професійного навчання та культурно-побутового обслуговування;
- оплата за транспорт для працівників, робочий одяг, відновлення здоров'я, податки на заробітну плату.

15.2. Витрати на персонал та їх характеристика

До складу *витрат на персонал* в Україні включаються витрати, пов'язані:

- 1) із залученням персоналу;
- 2) з оплатою та стимулюванням;
- 3) із вирішенням соціальних проблем;
- 4) з організацією роботи та поліпшенням умов праці.

Найбільш важливі з них: заробітна плата і нарахування на неї, додаткові витрати, соціальні виплати (медична страховка, матеріальна допомога, вихідна допомога, компенсації за шкоду, оплата путівок, стипендії тощо).

Витрати на персонал частково відносяться на собівартість, а решта здійснюється за рахунок прибутку.

У собівартість продукції включають витрати на:

- оплату праці основного виробничого персоналу;
- виплати за невідпрацьований час відповідно до законодавства (підліткам, годуючи матерям; державні та громадські обов'язки; вислуга років; чергові та додаткові відпустки);
- усі види преміальних виплат;
- компенсації з оплати праці (підвищення цін, індексація доходів), соціальне страхування і пенсійний фонд.

Механізмами реалізації плану витрат на персонал є скорочення чисельності персоналу, зменшення прямих витрат, економія оплати праці у складі накладних витрат.

З точки зору цінності персоналу для організації витрати на нього діляться на початкові (первинні) та відновлювальні.

Початкові (первинні) витрати включають витрати на наймання і підготовку персоналу. Витрати на придбання, у свою чергу, діляться на прямі (наймання, відбір, оформлення, надання робочого місця) і непрямі (внутрішнє наймання, переміщення).

Витрати на підготовку персоналу бувають: прямі (орієнтація, підготовка, навчання на робочому місці) і непрямі (оплата інструкторів, зниження продуктивності новачків і під час навчання).

Відновлювальні витрати на персонал включають витрати, пов'язані з найманням, підготовкою та доглядом працівників (прямі – виплати при звільненні та непрямі – зниження продуктивності перед звільненням).

За цільовим призначенням витрати на персонал поділяються на:

- основні (зарплата за результатами праці всім працівникам);
- додаткові (соціальне страхування, техніка безпеки, навчання і підвищення кваліфікації тощо).

Витрати на вдосконалення системи менеджменту персоналу поділяються на одноразові та поточні. *Одноразові витрати* включають: передвиробничі, інвестиції в менеджмент та виробництво.

Передвиробничі витрати передбачають витрати на:

- техніко-економічне обґрунтування – 10%;
- розробку завдання на організаційне проектування – 15%;
- розробку організаційного спільного проекту – 20%;
- розробку організаційного робочого проекту – 30%;
- впровадження організаційного проекту – 25%.

Інвестиції в менеджмент та виробництво передбачають витрати на: обчислювальну техніку, засоби зв'язку, організаційну техніку; монтаж, налагодження і пуск технічних засобів управління; меблі та інший інвентар; будівництво або ремонт приміщень; підготовку і перепідготовку персоналу; оборотні кошти на придбання документації та носіїв інформації.

Поточні витрати, пов'язані з менеджментом персоналу, передбачають: основну та додаткову зарплату управлінського персоналу; витрати на відрядження, транспорт, канцелярське приладдя, утримання приміщень, електроенергію, ремонт ЕОМ, підготовку

і підвищення кваліфікації управлінців. Поточні витрати розраховуються за кожною статтею в залежності від конкретних умов. Протягом року контролюються, аналізуються та вживаються відповідні заходи з їх зменшення.

За ознакою можливості і доцільності скорочення витрат на персонал багато з них за формою є поточними витратами, які включаються в собівартість продукції і вимагають постійної економії. Для досягнення цього необхідно всі витрати на персонал організації регулювати за рахунок:

1) обмеження чисельності працюючих і проведення активного їх скорочення;

2) не платити вище тарифів, коригувати внутрішні фонди соціального забезпечення;

3) систематично аналізувати і розробляти шляхи зниження цих витрат;

4) підвищувати ефективність їх використання, порівнюючи результати діяльності і витрати на персонал; досягати кращих результатів з меншою або з тією ж кількістю персоналу.

Планування витрат на персонал тісно пов'язане з плануванням його чисельності та структури. Воно є одним з основних параметрів планування в цілому. Витрати на персонал необхідно планувати на основі всебічного аналізу в цілому та по підрозділах.

Особливу увагу необхідно звертати при цьому, по-перше, на динаміку витрат на персонал та їх відповідність основним показникам діяльності організації (обсяг виробництва і продажів, прибуток, виробничі витрати та ін.), по-друге, на частку зарплати у витратах на персонал, яку бажано знижувати. При цьому збільшення витрат на одного працівника не повинно випереджати зростання продуктивності праці.

Планування витрат на персонал є одним із важливих завдань менеджменту персоналу і повинно враховувати як зовнішні, так і внутрішні чинники.

До *зовнішніх чинників*, що впливають на ці витрати, відноситься зміна законодавчих норм і тарифних угод, нормативних вимог, макроекономічних тенденцій.

До *внутрішніх чинників*, у першу чергу, відносяться результати

планування чисельності та професійно-кваліфікаційного складу персоналу, а також результати планування інших організаційних аспектів діяльності організації.

Для досягнення результативності діяльності організації необхідно системно займатися розробкою організаційно-технічних заходів, що сприяють оптимізації та скороченню витрат на персонал.

Показниками оцінки ефективності використання витрат на персонал можуть бути: співвідношення витрат на персонал і обсяг продажів (послуг); співвідношення витрат на персонал та прибутку; співвідношення витрат на персонал і виробничих витрат.

Управління витратами на персонал здійснюється, таким чином, за допомогою:

- зміни чисельності персоналу;
- зміни структури витрат на персонал;
- зміни загальних завдань і цілей організації.

У роботі з планування персоналу важливо також оцінювати витрати, пов'язані із заходами з наймання, навчання, звільнення працівників.

Класифікація витрат на персонал організації наведена в табл. 15.1.

15.3. Методи розрахунку витрат на персонал

Для розрахунку витрат вартості людського капіталу організації в системі сучасного менеджменту використовуються такі методи: розрахунку прямих витрат на персонал; конкурентної оцінки вартості людського капіталу; перспективної вартості людського капіталу; оцінки вартості людського капіталу на основі випробувань у середовищі бізнесу.

Метод розрахунку прямих витрат на персонал – це найпростіший спосіб розрахунку загальних економічних витрат на персонал, включаючи оцінку витрат на оплату персоналу, пов'язані з цим податки, охорону і поліпшення умов праці, витрати на навчання та підвищення кваліфікації. Однак недоліки полягають у неповній оцінці реальної величини людського капіталу, оскільки частина його може просто не використовуватися в організації.

Метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу з'явився після другої світової війни, коли багато бізнесменів

Таблиця 15.1

Класифікація витрат на персонал організації

Класифікаційні ознаки	Види витрат на персонал
Фаза процесу відтворення робочої сили	на формування (виробництво) кваліфікованої робочої сили, витрати на розподіл робочої сили; витрати на використання (споживання) робочої сили
Фаза розподілу робочої сили на рівні організації	витрати на можливі переміщення працівників: до інших структурних підрозділів організації до філій, які знаходяться в інших регіонах витрати на залучення робочої сили з боку
Рівень підходу	з позиції держави, організації, працівника
Цільове призначення	фонд заробітної плати (ФЗП) виплати і пільги з заохочувальних фондів, що не враховуються в ФЗП витрати, пов'язані з підтриманням робочої сили в стані дієздатності витрати на соціальний захист та соціальне страхування
Джерела фінансування	держави (централізований фонд держбюджету); організації (собівартість, прибуток, інші джерела); фондів громадських організацій
Характер витрат	прямі і непрямі
Час відшкодування	довготривалі та поточні
Обов'язковість витрат	обов'язкові і необов'язкові
Відношення доцільності скорочення витрат	резервоутворюючі і нерезервоутворюючі
Місце виникнення витрат	робоче місце, підрозділ, організація

усвідомили, що створювані ними товари неконкурентоспроможні порівняно з американськими, а причиною є вища ефективність американського менеджменту. Цей метод заснований на сумі оцінки витрат і потенційного збитку, що наноситься організації при можливому виході з неї працівника:

- повних витрат на персонал;
- індивідуальних премій кожному працівнику організації (отриманих на основі кваліфікованих експертних оцінок), які могла б заплатити конкуруюча організація за його перехід до них;

- додаткових витрат, необхідних для пошуку еквівалентної заміни працівника у разі його переходу до іншої організації; витрат на самостійний пошук, агентства рекрутингу, оголошення в пресі;
- економічного збитку, який понесе організація на період пошуку заміни, зниження обсягу продукції або послуг, витрати на навчання нового працівника, погіршення якості продукції при заміні працівника новим;
- втрати унікальних інтелектуальних продуктів, навичок, потенціалу, який працівник понесе з собою в організацію конкурента;
- можливості втрати частки ринку, зростання продажів конкурента та посилення його впливу на ринку;
- зміни системних ефектів синергії та посилення взаємного впливу і появи якісно нових властивостей членів групи, в якій знаходився працівник.

Метод перспективної вартості людського капіталу враховує на додаток до методу конкурентної вартості оцінку динаміки вартості людського капіталу в перспективі на 3–10 і більше років. Така оцінка необхідна для організацій, які займаються розробкою великих і довгострокових проектів, наприклад, проводять дослідження у сфері створення інновацій або будують великі високотехнологічні об'єкти, оскільки вартість ряду співробітників при цьому змінюється нерівномірно, різко зростаючи в період досягнення ними найбільш важливих результатів по закінченні досить тривалого періоду часу та наближення ними до отримання очікуваних кінцевих результатів.

Метод оцінки вартості людського капіталу на основі випробувань у середовищі бізнесу здійснюється на основі двох підходів:

1. За конкретними результатами, отриманими працівником, виходячи з прибутку, який він забезпечив організації.
2. При збільшенні активів організації, у тому числі інтелектуальних. Цей метод простий і завдяки цьому дуже поширений у бізнесі.

Контрольні запитання

1. Що таке витрати на персонал?
2. Які витрати включаються до витрат на персонал в передових країнах?

3. Які витрати включаються до витрат на персонал в Україні?
4. Які витрати на персонал включаються в собівартість продукції?
5. Які витрати на персонал покриваються за рахунок прибутку?
6. У чому полягає механізм реалізації плану витрат на персонал?
7. Як поділяються витрати з точки зору цінності персоналу?

Охарактеризуйте їх складові.

8. Які витрати входять до інвестицій на управління та виробництво?
9. Які витрати включаються до поточних витрат, пов'язаних з менеджментом персоналу?
 10. Як досягається скорочення витрат на персонал?
 11. Як плануються витрати на персонал?
 12. Які методи розрахунку витрат на персонал?
 13. Охарактеризуйте метод розрахунку прямих витрат на персонал.
 14. Охарактеризуйте метод конкурентної оцінки вартості людського капіталу.
 15. Охарактеризуйте метод перспективної вартості людського капіталу.
 16. Охарактеризуйте метод оцінки вартості людського капіталу.

ТЕМА 16. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

16.1. Поняття та методи розрахунку економічної ефективності

При оцінюванні економічної ефективності менеджменту персоналу використовується два показники: *ефект* та *економічна ефективність*.

Під *ефектом* розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності роботи персоналу.

Економічна ефективність розуміється як співвідношення між результатом діяльності організації та витратами на персонал.

Розрізняють два види ефективності: *загальна* ефективність витрат на персонал (відносний ефект, який вони приносять) та *порівняльна* ефективність витрат, що виникає при реалізації різних організаційно-технічних заходів вдосконалення процесу праці, зміни складу, організаційної структури та оплати працівників.

Розвиток трудового потенціалу колективу організації та окремого працівника в результаті прийнятих та реалізованих управлінських рішень служить передумовою отримання додаткового результату від виробничої діяльності. Цей додатковий результат і є *джерелом ефекту*, який може приймати різну форму і оцінюватися різними показниками. Так, ефект може виявлятися у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок зростання продуктивності праці, підвищення її якості, сортності, які є прямими кількісними складовими ефекту;
- задоволеності працюю, особливо якщо робота з персоналом будувалася з урахуванням соціальних моментів у трудових відносинах, що приводять до ефекту у вигляді підвищення продуктивності праці, зменшення шкоди від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу;
- відносної економії коштів при скороченні строків навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників.

Результат від менеджменту персоналу може бути *проміжним* (зміна кількісної характеристики чинника) та *кінцевим* (вплив цього

чинника вже на результати виробничої діяльності). Так, проміжним результатом можна вважати підвищення кваліфікації робітників (середній розряд був 3,5, а став 4,0), кінцевий же результат – збільшення обсягу виробленої продукції або виручки від реалізації продукції кращої якості.

Загальний кінцевий ефект розраховується, по-перше, як узагальнена величина всіх результатів (наприклад, приріст обсягу виробництва, виручки від реалізації та ін.), по-друге, як сума часткових ефектів від реалізації конкретних заходів різних напрямів кадрової роботи. Кожен з цих методів має свої позитивні та негативні моменти. Якщо як загальний показник діяльності колективу підприємства використовувати такі синтетичні показники, як обсяг виробництва, його приріст, зміна рівня продуктивності праці та ін., то на їх величину впливає не тільки особистий чинник виробництва, мобілізований через менеджмент персоналу, але і техніко-технологічні та організаційні чинники. На результат поточного року можуть більше вплинути витрати минулих років, ніж витрати поточного року.

Труднощі розрахунку загального ефекту пов'язані з тим, що ефект від різних видів витрат проявляється в різних формах, а їх часом важко привести до спільного знаменника. Це викликано тим, що одні заходи поширюються на весь колектив, інші – лише на групу працівників.

Ефективність конкретного заходу слід визначати виходячи з ефекту, отриманого для групи працівників, тому що сам ефект та зроблені з його урахуванням висновки є досить конкретними.

Коли ж розраховується загальний показник ефективності всієї сукупності працівників, то групові ефекти, зумовлені одними заходами, підсумовуються з ефектами від інших заходів. У подальшому розрахунки ведуться з використанням середніх показників, а висновки носять загальний характер, дозволяючи отримати «вектор» спрямованості робіт з менеджменту персоналу.

Для оцінки економічної ефективності стосовно менеджменту персоналу необхідно оцінювати:

- досягнення певного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого та мотивованого колективу, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики організації;

- досягнення цілей, поставлених перед менеджментом персоналу, з мінімальними витратами коштів;
- вибір найбільш ефективних методів менеджменту персоналу, що забезпечують результативність самого процесу менеджменту.

Для досягнення кінцевого результату загальний економічний ефект розглядається як результат тільки виробничої діяльності або як результат усієї господарської діяльності організації.

У першому випадку економічним ефектом є вироблена продукція в натуральному або грошовому вираженні (валова, товарна).

У другому випадку береться до уваги не тільки виробництво продукції, але і продаж, реалізація (обсяг реалізованої продукції, прибуток). Продукція повинна бути виражена у поточних діючих цінах, що дозволяє порівнювати результат з витратами. Отже, в цьому випадку підвищення ефективності може бути досягнуто або шляхом скорочення витрат для отримання того ж за обсягом виробничого результату, або за рахунок більш повільних темпів збільшення витрат у порівнянні з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

Найчастіше для оцінки ефективності виробництва застосовується показник *ефективності витрат праці*, зокрема показник продуктивності праці (відношення обсягу виробленої продукції протягом певного календарного періоду (грн) до витрат праці (чолдні або середня чисельність працівників зі списку). Але цей показник змінюється під впливом багатьох чинників, тому більш обґрунтовані висновки про ефективність робіт у сфері менеджменту персоналу дає підхід до оцінки через вартість витрат організації на робочу силу.

Динаміка показника обсягу продукції в розрахунку на одну гривню витрат на робочу силу дозволяє контролювати зміну ефективності цих витрат: зростання випуску продукції на одиницю витрат свідчить про їхню доцільність. При зниженні віддачі витрат необхідний аналіз причин, щоб з'ясувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Для досягнення цілей менеджменту персоналу ефективність характеризує не тільки результативність діяльності, але також і її економічність як досягнення певного результату з мінімальними витратами.

При оцінці системи менеджменту персоналу як такої можуть бути використані показники не тільки продуктивності праці, а й економічності самої системи. Як відомо, система менеджменту персоналу покликана впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів у необхідному напрямку. Шляхи вирішення цього завдання різні, але правильно обраний шлях забезпечить економію коштів, тобто мета буде досягнута з меншими витратами.

За допомогою управлінського впливу прагнуть забезпечити певний рівень показника, що характеризує стан трудового потенціалу, тому ефект менеджменту персоналу можна оцінити ступенем близькості фактичного стану трудового потенціалу до запланованого, або різницею між колишнім і новим рівнем показника.

Кінцеву мету менеджменту персоналу виразити одним показником неможливо, і тому застосовується ціла система, яка відображає різні сторони трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, освіта, стан здоров'я та ін.). При цьому можна виділити стадії відтворення робочої сили, такі як виробництво, розподіл, споживання з конкретизацією цілей на кожній стадії з розробкою кількісних і якісних характеристик, зміна яких у ході менеджменту персоналу повинна бути здійснена при мінімумі витрат.

Виявити та проаналізувати ефективність менеджменту персоналу можна і за напрямками цього процесу: через ефективність обраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, спрямованих на скорочення термінів адаптації персоналу, та ін.

Джерелом ефекту у всіх цих випадках є економія коштів на досягнення поставлених цілей.

Однак необхідно підкреслити, що головне цільове завдання менеджменту персоналу – це досягнення такого стану трудового потенціалу, який би забезпечував певний економічний і соціальний ефект, а не максимальна економія витрат на робочу силу, бо дешева робоча сила – не завжди найкраща.

Тому мінімізація витрат як критерій ефективності повинна розглядатися не взагалі стосовно кадрової політики, а стосовно досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу, проведення тих чи інших заходів.

Проблемою тут може бути вибір часового періоду, стосовно якого розраховується ефект. Так, економія коштів, досягнута при наборі і підготовці кадрів, у подальшому може обернутися значними витратами на постійне підвищення кваліфікації та перепідготовку в процесі використання робочої сили. Тому, якщо розраховувати ефективність виходячи з витрат поточного року, то результат може бути позитивним, чого не можна сказати, розглядаючи ефективність укомплектування організації персоналом на основі результатів роботи за 3–5 років.

Ефективність процесу менеджменту персоналу визначається через оцінку прогресивності самої системи, рівня технічної оснащеності управлінської праці, кваліфікації працівників, оперативності керівництва та ін., які, виступаючи чинниками підвищення ефективності, впливають на результати виробничої та господарської діяльності організації.

Економічність системи менеджменту персоналу в загальному вигляді може бути виражена питомими витратами на її функціонування (на одиницю продукції або на одиницю витрат праці зайнятих в організації працівників).

Загальний економічний ефект може бути розрахований як сума часткових ефектів, отриманих від:

- застосування АРМ (або АСУ) «Кадри»;
- реалізації комплексу процесів управління;
- удосконалення окремих підсистем, відповідних функцій менеджменту персоналу.

Слід зазначити, що розмежування часткових ефектів тут певною мірою умовне через взаємозв'язок елементів управління один з одним.

Впровадження АРМ «Кадри» обумовлює досягнення ефекту за рахунок:

- отримання комплексу кадрової інформації та глибшого її аналізу;
- скорочення чисельності адміністративно-управлінських працівників, зайнятих обліковими роботами (але цього не завжди вдається досягти);
- прийняття рішень з кадрових питань на розрахунковій основі.

Ефективність менеджменту персоналу може бути охарактеризована через оцінку раціональності організаційної структури кадрової

служби. Для цього використовуються непрямі критерії, такі як витрати на утримання цієї структури управління та їх частка в загальній сумі виробничих витрат організації, простота структури (кількість ієрархічних рівнів, кількість відділів і складність зв'язку, профіль і однорідність завдань кожного відділу) та ін. Відомо, що чим більші та складніші зв'язки, чим більша кількість ієрархічних рівнів, тим нижче ефективність функціонування системи менеджменту персоналу. Наявність великої кількості структурних підрозділів призводить до того, що одну й ту ж функцію виконують кілька підрозділів. Це ускладнює координацію і узгодження діяльності, збільшує кількість керівних посад, знижує ступінь завантаження працівників, призводить до подорожчання утримання управлінського апарату.

Ефективність організаційної структури служби менеджменту персоналу багато в чому залежить від динамічності самої структури, від швидкості її реагування на зміну цін та ускладнення завдань, які поставлені перед менеджментом персоналу, наскільки вона пристосована до господарювання в нових ринкових умовах.

Отже, кожен із розглянутих підходів до оцінки економічної ефективності має як позитивні моменти, так і недоліки. Їх застосування залежить від цільового завдання аналізу, методів обліку витрат на робочу силу.

Найбільш прийнятною в практичному відношенні все ж видається оцінка окремих напрямків роботи, що дозволяє не тільки виділити витрати на їх проведення, а й з достатньою точністю визначити показники ефекту.

Тепер організації різних форм власності мають різний ступінь свободи у виборі методики техніко-економічного і соціально-психологічного обґрунтування прийнятих управлінських рішень, показників та критеріїв, можливості в реалізації альтернативних варіантів.

Критеріями ефективності слід вважати: термін окупності витрат; розміри приросту доходів; мінімум поточних витрат; максимум прибутку; мінімізація витрат на випуск продукції за рахунок витрат на робочу силу.

Розрахунки економічної ефективності можуть виконуватися такими методами.

Загальна економічна ефективність витрат на персонал
 $E_{\text{еф.заг}}$ – це відношення результатів діяльності персоналу за певний період до витрат, що визначається за формулою

$$E_{\text{еф.заг}} = \text{Результат діяльності персоналу} / \text{Витрати} \cdot 100\%.$$

Результат діяльності може визначатися в показниках обсягу виробництва продукції (валової, товарної) на витрати – фактичний фонд зарплати з відрахуваннями на соціальні заходи.

Іноді визначають і зворотний показник:

$$E_{\text{еф.заг}} = \text{Витрати} / \text{Результат діяльності} \cdot 100\%.$$

Необхідно проводити багатоваріантні розрахунки ефективності та вибирати кращий, пов'язаний з оптимальним використанням інвестицій на персонал. Для цього користуються двома способами.

При *першому способі* порівнюють варіанти інвестицій у персонал за наведеними витратами ($Z_{\text{пл.с}}$) за формулою

$$I_{\text{н.п}} = Z_{\text{пл.с}} + E_{\text{к}},$$

де $Z_{\text{пл.с}}$ – заробітна плата та соціальні виплати;

$E_{\text{к}}$ – нормативний коефіцієнт, зворотний терміну окупності (ставка банківського відсотка, норма амортизації та ін.).

При *другому способі* проводиться парне порівняння варіантів інвестицій. Якщо їх величина буде менше суми виплаченої зарплати за той же період, то заходи проводити економічно доцільно: за певний термін окупності. При цьому інвестиції в персонал окупляться економією на заробітній платі і соціальних виплатах.

Дуже часто економічну ефективність заходів, пов'язаних із поліпшенням роботи персоналу, визначають як показник чистого дисконтованого доходу, приведенного до одного року. При цьому, якщо чистий дисконтований дохід позитивний, то захід економічно доцільний. Якщо він дорівнює нулю, ставка дисконтування називається внутрішньою нормою прибутковості. У випадку, якщо як ставка дисконтування прийнята банківська депозитна ставка, то внутрішні вкладення в персонал забезпечують такий же ефект, як і вкладення капіталу в банк. При фактичній ставці з урахуванням інфляції меншої

внутрішньої норми прибутковості, інвестування персоналу абсолютно вигідне.

Відома методика розрахунків економічної ефективності проектів системи менеджменту персоналу від вдосконалення.

Розрахунки здійснюються шляхом розробки та реалізації організаційних проектів, що вимагають певних інвестицій. Ефективність інвестиційних проектів може бути трьох видів: фінансова (комерційна) та бюджетна.

Комерційна ефективність проекту розраховується як співвідношення фінансових витрат і результатів, які забезпечують необхідну норму прибутковості при реалізації проекту для його безпосередніх учасників. Розрахунок може проводитися як для проекту в цілому, так і для кожного учасника з урахуванням їх внеску у вигляді ефекту, у вигляді потоку реальних коштів.

Для організацій, що фінансуються з державного або місцевого регіонального бюджету, визначається *бюджетна ефективність*, яка відображає вплив реалізації проекту по персоналу на доходи та витрати цих бюджетів. Ця ефективність визначається у вигляді бюджетного ефекту або інтегрального бюджетного ефекту (перевищення доходів над витратами бюджету у зв'язку із здійсненням конкретного організаційного проекту вдосконалення системи менеджменту та технології персоналу).

Методика розрахунку соціальної ефективності організаційних проектів з удосконалення системи менеджменту персоналу проявляється в досягненні позитивних змін, а також попередженні негативних соціальних наслідків в організації.

Позитивними змінами в менеджменті персоналу вважаються:

- створення раціональних умов праці;
- гідна заробітна плата та належний життєвий рівень;
- надання необхідних послуг;
- можливості розвитку індивідуальних здібностей та підвищення кваліфікації;
- надання самостійності в межах займаної посади;
- сприятливий соціально-психологічний клімат у трудовому колективі;
- інформованість про справи організації;

- комунікабельність з колегами і керівниками;
- безконфліктність у колективі.

До негативних наслідків відносять: шкоду, яка може бути заподіяна здоров'ю персоналу і окремим особистостям; інтелектуальні перевантаження; стресові ситуації.

16.2. Методика розрахунку соціальної ефективності

Економічна і соціальна ефективність наявна тоді, коли організація працює прибутково, повною мірою використовуючи трудовий потенціал кожного працівника і всього колективу.

Відбір організаційних проектів з менеджменту персоналу проводиться в такій послідовності. Спочатку відбираються проекти, що передбачають зміни соціального характеру. За ним розраховується інтегральний узагальнюючий показник економічної та соціальної ефективності. Серед відібраних кращих соціально ефективних проектів вибирається економічно ефективний.

У ряді випадків розраховуються економічні збитки від плинності персоналу.

Плинність є однією з найбільш поширених організаційних форм рухливості персоналу. Плинність досить дорого обходиться кожній організації і країні в цілому.

Найчастіше причинами плинності є: незадоволеність виробничо-економічними умовами (розміром зарплати, умовами організації праці, режимом роботи, відсутністю можливостей підвищення кваліфікації та освіти); незадоволеність житлово-побутовими умовами (житлом, медичним та іншим обслуговуванням, дитячими установами, транспортом, територіальним розміщенням та ін.); причини особистого характеру, такі як одруження, народження дитини тощо.

Знизити рівень плинності персоналу можна за рахунок таких заходів: поліпшення організації праці та виробництва; усунення монотонних та малокваліфікованих робіт; розширення творчих робіт, які відповідають інтересам та індивідуальним здібностям працівників; застосування прогресивних форм та систем оплати і стимулювання праці; поліпшення житлових і побутових умов.

Таким чином, відсутність перспективи, недостатність умов роботи

та оплати, малосприятливий соціально-психологічний клімат, малоприваблива і нецікава робота зазвичай зумовлюють плинність персоналу в організації. Плинність персоналу призводить до втрат, пов'язаних зі зменшенням обсягу виробництва, зниженням продуктивності праці, підвищенням собівартості продукції і, отже, отриманням більш низького прибутку. Тому завжди слід визначати величину економічного збитку від плинності персоналу. Для цього розраховуються втрати, викликані перервами в роботі через плинність персоналу, які впливають на середньорічний виробіток одного працівника і визначаються за формулою

$$Z_{\text{б пл}} = B_{\text{тпер}} T_{\text{пл}} Ч_{\text{пл}},$$

де $B_{\text{тпер}}$ – втрати, викликані перервами в роботі, грн;

$T_{\text{пл}}$ – середня тривалість перерви, викликані плинністю, час;

$Ч_{\text{пл}}$ – чисельність працівників, вибулих з причини плинності, чол.

Також розраховуються втрати:

- пов'язані з пошуком та навчанням або перенавчанням нових працівників;
 - викликані необхідністю навчання працівників;
 - у результаті зниження продуктивності у працівників перед звільненням;
 - викликані недостатнім рівнем продуктивності праці новоприйнятих працівників;
 - від браку в роботі; проведення організаційного набору в результаті плинності персоналу.

Загальна величина втрат від заміни робітників дорівнює, з досвіду багатьох підприємств, в межах 7–12% від їх річної заробітної плати; фахівців – 18–30%; керівників-менеджерів – 20–100%.

Знання величини витрат на персонал і отриманої ефективності дає уявлення про окупність зроблених витрат. Термін окупності (кількість років), як відомо, дорівнює частці від ділення одноразових витрат на річний економічний ефект.

В умовах ринкових відносин термін окупності зазнає істотних змін. Раніше, згідно із загальноприйнятим підходом, нормативний термін окупності становив 6,7 року (при нормативному коефіцієнті порівняльної економічної ефективності, що дорівнює 0,15).

Тепер організація має більш широкий вибір: орієнтуватися на ближню або на дальню перспективу. Бажана норма ефективності буде змінюватися залежно від конкретного управлінського рішення.

До окупності засобів на персонал можна підходити з різних позицій. З позицій організації, інвестиції в персонал повинні окупатися за час роботи працівника в організації, а ще краще, навіть приносити організації певний прибуток.

Терміни окупності, таким чином, не повинні перевищувати стаж роботи працівника в організації.

З позицій держави, строки окупності істотно подовжуються на весь період трудового життя з урахуванням можливості старіння певної частини знань, втрати знань і навичок у разі незатребуваності і виникнення необхідності в нових витратах коштів на їх оновлення.

Швидкість окупності витрачених коштів залежить від:

- раціональності використання трудового потенціалу, що сприяє використанню фонду робочого часу і працівника за кваліфікацією; забезпечення належного рівня інтенсивності праці (чим вище рівень використання, тим вище результати праці, тим коротше термін окупності);

- терміну роботи людини в організації: чим більше стаж роботи, тим більше можливість швидше окупити вкладені кошти.

Звідси випливає, що стабілізація колективу і повне використання робочої сили створюють реальні можливості для окупності коштів та отримання прибутку.

Таким чином, при прийнятті рішення про доцільність вкладення інвестицій у персонал необхідно використовувати три показники: самі витрати, можливий економічний результат (економічний ефект) і можливий стаж роботи. Саме ж рішення буде залежати від того, чи вкладеться розрахунковий термін окупності у сформований середній стаж роботи працівника до звільнення, чи ні.

В організації необхідно виробляти та реалізувати рекомендації щодо підвищення ефективності системи менеджменту персоналу. В умовах ринкової економіки в Україні особливого значення набувають питання практичного застосування сучасних методів менеджменту персоналу, які сприяють підвищенню соціально-економічної ефективності діяльності організацій усіх видів і форм власності. Успіх діяльності

кожної організації забезпечують працівники. Саме тому сучасна концепція менеджменту виділяє серед багатьох функціональних сфер управлінської діяльності ту, що пов'язана з менеджментом персоналу.

При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми в різних промислово розвинутих країнах основними тенденціями менеджменту персоналу є такі:

- формалізація методів і процедур відбору персоналу;
- розробка наукових критеріїв їх оцінки;
- науковий підхід до системного аналізу потреб в управлінському персоналі;
- кар'єрне просування молодих і перспективних працівників;
- підвищення обґрунтованості та прозорості кадрових рішень;
- системне погодження господарських та державних рішень з основними елементами кадрової політики.

Для забезпечення ефективності кадрової політики необхідно брати до уваги внутрішньовиробничі особливості організації, прийняті цілі розвитку, тенденції її управлінського стилю, характер вирішуваних завдань, специфіку робочих колективів. У менеджменті персоналу слід використовувати всі чинники, що підвищують ефективність використання працівників, включаючи їх цінності, інтереси та потреби.

Менеджмент персоналу, будучи важливою складовою загальної системи менеджменту, повинен мати ключове значення для успіху діяльності організації. Відомо, що в середньому керівник витрачає на управління персоналом до 80% свого робочого часу.

Однією з основних соціальних потреб суспільства у ринковій економіці є вдосконалення систем менеджменту всіх рівнів та видів діяльності. На перше місце слід поставити підвищення ефективності менеджменту, найважливішим ресурсом якого є персонал організацій.

Широко використовувана системність у роботі з персоналом дозволяє охоплювати не тільки окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу, вирішувати не одноразові завдання, а складні проблеми, які безперервно виникають у діяльності працівників.

Інвестиції в людські ресурси та кадрову роботу в Україні мають стати довгостроковим чинником конкурентоспроможності та виживання організацій.

У першу чергу необхідно розробляти та впроваджувати комплексні

організаційно-технічні заходи, які сприяють оптимальному формуванню колективу та повному використанню його потенціалу, а також здібностей кожного працівника у виробничому процесі.

Для досягнення успіху на ринку організації повинні мати стабільний кваліфікований персонал. Тому служби персоналу повинні відповідати вже новим вимогам кадрової політики. Їх діяльність орієнтована, перш за все, на створення:

- єдиної системи роботи з персоналом;
- системи науково обґрунтованого вивчення здібностей та схильностей, професійного та посадового просування працівників відповідно до їх ділових та особистих якостей.

Структура служб персоналу, якісний склад та рівень оплати праці їх працівників повинні відповідати завданням реалізації активної кадрової політики. Для цього слід розширити форми підготовки фахівців для роботи в таких службах.

Перебудова діяльності служб менеджменту персоналу повинна здійснюватися в наступних напрямках.

1. Комплексне вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського чинника: від трудової підготовки та профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці.

2. Запровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних працівників.

3. Актуальна випереджальна підготовка робітників і фахівців для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства, що вимагає від служби персоналу вдосконалення планування підготовки кадрів.

4. Проведення планомірної роботи з керівними кадрами, з резервом для висування, яка повинна будуватися на таких організаційних формах, як планування ділової кар'єри, підготовка кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротаційні пересування керівників і фахівців, навчання на спеціальних курсах і стажування на відповідних посадах.

5. Активізувати діяльність служб персоналу зі стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників

на основі вдосконалення соціально-культурних і морально-психологічних стимулів.

6. Забезпечення соціальних гарантій людей у сфері зайнятості, що вимагає від працівників з персоналу дотримання порядку працевлаштування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм встановлених пільг і компенсацій.

7. Перехід від переважно адміністративно-командних методів управління персоналом до демократичних форм його оцінки, підбору та розстановки, широкої гласності в кадровій роботі.

8. Кадрові служби персоналу в сучасних умовах мають стати органами організаційно-методичного забезпечення виборності і конкуренції, періодичної звітності посадових осіб перед трудовими колективами, що вимагатиме від працівників по персоналу вміння застосовувати методи психологічного тестування, соціологічні методи вивчення громадської думки, оцінки досліджуваного кандидата на висування його колегами, підлеглими та ін.

9. Зміцнення служб персоналу кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їх перепідготовки та підвищення кваліфікації.

10. Оновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази, у зв'язку з чим визначити в галузях і регіонах ті наукові організації та консультативні бюро, які будуть розробляти кадрові проблеми, надавати практичну допомогу кадровим службам.

11. Використання типових автоматизованих робочих місць фахівців служб персоналу, механізації кадрового діловодства.

Служби менеджменту персоналу в Україні в умовах ринкової економіки та глобальної фінансово-економічної кризи повинні вирішувати такі завдання:

1. Визначати поточні та перспективні потреби в кваліфікованому персоналі для виконання необхідної роботи в кожній організації.

2. Вивчати та аналізувати ринок праці, підбір, адаптацію персоналу, профорієнтацію і профвідбір, плинність, вивільнення кадрів.

3. Розвивати персонал, формувати резерви, просувати молоді кадри

на основі розробки індивідуальних планів кар'єри та відповідних критеріїв її розвитку.

4. Сприяти закріпленню персоналу та стимулювати високу продуктивність праці за допомогою:

• ефективної системи заробітної плати, матеріального і морального стимулювання;

- розвитку змагальності в праці;
- системи заохочення заслуг та стимулювання групової діяльності;
- участі працівників у розподілі прибутку, соціальних виплат;
- розвитку соціальної інфраструктури;
- регулювання робочого часу;
- розробки системи штрафів та санкцій.

5. Організувати ефективну діяльність працівників: розстановка кадрів відповідно до виробничих завдань, з урахуванням схильностей і кваліфікації працівників; контроль умов праці; організація робочих місць, забезпечення ритмічності роботи.

6. Навчання персоналу: організація всіх видів професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу відповідно до індивідуальних потреб і вимог сучасного виробництва.

7. Організація участі персоналу в управлінні, взаємодія з представництвами трудящих (ради трудових колективів, профспілки та ін.).

8. Вивчення соціальних процесів у колективі, оцінювання персоналу як інформаційна основа кадрових рішень.

9. Удосконалення діяльності самої служби менеджменту персоналу.

Ефективний менеджмент персоналу в Україні є одним із практичних завдань та чинників економічного успіху. З його допомогою забезпечується сприятливе середовище, в якому реалізується трудовий потенціал, розвиваються особисті здібності, люди отримують задоволення від виконаної роботи та суспільне визнання своїх досягнень. У найближчі роки в цій сфері повинно відбутися послідовне зміщення акцентів з технократичних підходів, які регламентуються змістом трудового процесу, до цілісного підходу, в основі якого – довготривалий розвиток трудового потенціалу працівників. Здійсниться перехід від простого оперативного розв'язання виникаючих проблем до визначення майбутніх потреб людей та розвитку їх трудового потенціалу.

Підвищити ефективність системи менеджменту персоналу організації можна в три етапи:

- діагностика (аудит) системи менеджменту персоналу;
- планування реорганізації системи менеджменту персоналу;
- реорганізація системи менеджменту персоналу.

На етапі діагностики оцінюються такі елементи системи менеджменту персоналу:

- чіткість стратегічних цілей та стратегія організації;
- можливі резерви підвищення ефективності бізнес-системи організації;
- відповідність організаційної структури організації розробленій стратегії;
- відповідність бізнес-процесів та процедури мотивації персоналу цілям і стратегії організації;
- відповідність рівня організаційної культури цілям та стратегії організації.

Визначені резерви підвищення ефективності за допомогою системного підходу ранжуються за ступенем важливості. У процесі діагностики визначаються також небажані явища та їх причини.

Аудит системи менеджменту персоналу виконується в такій послідовності:

- проводиться збір та аналіз існуючих документів, які мають відношення до системи менеджменту персоналу (стратегій, стратегічних бізнес-планів, звітів, політик, процедур, наказів, інструкцій);
- аналізуються отримані документи та інформація про бізнес-системи та організаційну систему, стратегію;
- виявляються причини проблем та резерви підвищення ефективності менеджменту персоналу;
- обговорюються резерви підвищення ефективності; складається підсумковий звіт з висновками та рекомендаціями.

Процес діагностики системи менеджменту персоналу дозволяє вирішити три завдання:

- 1) оцінити резерви для підвищення ефективності системи;
- 2) залучити персонал до процесу розвитку організації;
- 3) підготувати основу для розробки плану реорганізації системи менеджменту персоналу.

Завершується процес діагностики складанням звіту, який сам по собі становить значну цінність. Результати діагностики дозволяють керівникам отримати кваліфіковану та неупереджену оцінку сформованої системи менеджменту персоналу, а також систематизовані рекомендації з використання резервів.

Якість роботи системи менеджменту персоналу, форм та ланок управління, результативність прийнятих рішень, рівень організації планування та оперативного керівництва вимагають постійного аналізу. Адже навіть добре працююче підприємство може «раптом» почати давати збої, втратити покупців, відчувати фінансові труднощі.

Причинами цього можуть бути: неефективне управління, розбалансованість ланок управління, некомпетентність управлінського персоналу та ін.

Тому необхідний систематичний аналіз ефективності менеджменту персоналу за кількома напрямками та показниками.

Контрольні запитання

1. Що розуміють під ефектом менеджменту персоналу?
2. Що таке ефективність у загальному розумінні?
3. Які джерела ефективності менеджменту персоналу?
4. Як розраховується загальний кінцевий ефект менеджменту персоналу?
5. Як визначається ефективність процесу менеджменту персоналу?
6. Що таке загальна ефективність витрат на персонал?
7. Що таке порівняльна ефективність витрат на персонал?
8. Як розраховується загальна економічна ефективність витрат на персонал?
9. Охарактеризуйте способи порівняння варіантів інвестицій в персонал.
10. Як визначається термін окупності витрат на персонал?
11. Як розраховується показник чистого дисконтованого доходу в результаті поліпшення роботи з персоналом?
12. Які види ефективності інвестиційних проектів роботи персоналу?
13. Що таке комерційна (фінансова) ефективність?
14. Розкрийте сутність бюджетної ефективності.

15. Дайте визначення народно-господарської економічної ефективності.

16. Які результати реалізації організаційних проектів по роботі персоналу?

17. Розкрийте поняття соціальної ефективності.

18. Які зміни в менеджменті персоналу належать до позитивних?

19. Перелічіть і охарактеризуйте негативні наслідки менеджменту персоналу.

20. Який принцип відбору кращих організаційних проектів менеджменту персоналу?

21. Що розуміють під плинністю персоналу?

22. Які причини плинності персоналу в організації?

23. За рахунок чого можна знизити рівень плинності персоналу?

24. Розкрийте сутність економічного збитку від плинності персоналу.

25. Перелічіть і охарактеризуйте види втрат від плинності персоналу.

26. Як розраховуються втрати, пов'язані з плинністю персоналу?

27. Охарактеризуйте окупність витрат на персонал.

28. Як підвищити ефективність системи менеджменту персоналу?

29. На що повинна орієнтуватися служба менеджменту персоналу в організації?

30. За якими напрямками повинна проходити перебудова служб менеджменту персоналу в організаціях України?

31. Охарактеризуйте процес підвищення ефективності системи менеджменту персоналу.

ТЕМА 17. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

17.1. Поняття, причини та наслідки кризи

Сучасна економіка та ринкове середовище характеризуються серйозними змінами, які вимагають від учасників господарської діяльності глибоких знань та навичок для виправлення стану. Досягнення успіху організаціями визначається їх здатністю функціонувати в умовах ринкових відносин та кризи. Для цього вони постійно повинні:

- вміло адаптуватися до змін ринкової ситуації;
- ефективно використовувати свій ресурсний потенціал;
- пристосовуватися до динамізму в освоєнні та випуску принципово нових товарів і послуг;
- здійснювати диверсифікацію та модифікацію раніше освоєних продуктів.

Кожна організація за час свого існування стикається з кризовими ситуаціями. Подолання кризи вимагає нових підходів у роботі. Найчастіше, якщо організація проходить це випробування, то отримує імпульс, який дозволяє вийти на наступний рівень розвитку.

Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі організації, які загрожують її життєстійкості в навколишньому середовищі. Кризу можуть викликати різні причини, які діляться на:

- 1) *об'єктивні*, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації;
- 2) *суб'єктивні*, що відображають помилки та волюнтаризм в управлінні;
- 3) *природні*, що характеризують явища клімату, землетрус та ін. (див. табл. 17.1).

Небезпека кризи існує завжди, тому по можливості її необхідно передбачати та прогнозувати. Причини кризи можуть бути зовнішніми і внутрішніми. *Зовнішні* пов'язані з тенденціями та стратегією макроекономічного розвитку або навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. *Внутрішні* – пов'язані

Причини кризи

Суб'єктивні	Об'єктивні
Зовнішні	Зовнішні
Внутрішні	Внутрішні
Рівень наукових знань	Природні зміни
Недосконале управління	Потреба розвитку
Ускладнення діяльності	Помилки діяльності
	Протиріччя інтересів

з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, негараздами в організації виробництва, недосконалістю менеджменту, інноваційної та інвестиційної політики та ін.

Кризи виникають у динаміці руху систем внаслідок різкого ослаблення та усунення застарілих елементів панівної системи, яка вже вичерпала свій потенціал. Вони неминуче, регулярно та закономірно повторюються, а також є неодмінною фазою циклічного розвитку економічної системи.

Криза переживає кілька стадій у своїй динаміці: латентний, прихований період, коли її передумови назрівають, але ще не проявилися назовні; період обвалу, стрімкого загострення всіх протиріч, різкого погіршення всіх показників динаміки, різких та суттєвих змін. Після криз зміни в розвитку організації бувають довгостроковими і короткостроковими, якісними та кількісними, оборотними й необоротними.

Досвід минулих криз свідчить, що вони розрізняються не тільки за своїми причинами та наслідками (табл. 17.2), а й за самою своєю суттю.

Управління кризами допомагає зрозуміти характер та тип наступної кризи, що може сприяти зниженню її гостроти, скороченню часу і забезпеченню безболісності протікання (див. табл. 17.3).

Останні за 20 років кризи привели до вироблення антикризового менеджменту персоналу організацій. Термін «антикризовий менеджмент» з'явився зовсім недавно, коли економіки країн стали

Таблиця 17.2

Можливі наслідки кризи

Зруйнування організації	Оздоровлення організації
Оновлення організації	Виникнення нової кризи
Загострення кризи	Різкі зміни
Ослаблення кризи	М'який вихід
Перетворення організації	Довгострокові зміни
Збереження організації	Короткострокові зміни
Якісні зміни	Незворотні зміни
Кількісні зміни	Зворотні зміни

Таблиця 17.3

Типи, причини, характер та наслідки криз

Причини	Характер	Наслідки
Суб'єктивні		Розвалення
Об'єктивні		Оновлення
Зовнішні		Оздоровлення
Внутрішні		Нова криза
Випадкові		Загострення
Закономірні		Ослаблення
Роблені (штучні)	Часткові	Різке падіння
Природні	Системні	М'який вихід
Соціальні	Керовані	З незначними наслідками
Політичні	Некеровані	Екологічні
Психологічні	Суспільні	Технологічні
	Економічні	Організаційні
	Фінансові	

часто працювати в кризових умовах (1992–1998 рр., 2008–2009 рр.). Спочатку в результаті розпаду СРСР та реформ у новоутворених країнах, потім азіатської й американської та ін. У результаті з'явився новий тип менеджменту, здатний вивести економіку із кризи, тобто «антикризовий менеджмент».

В умовах кризи скорочення та звільнення персоналу стає гострою необхідністю, і необхідно зважено та раціонально підійти до цього

завдання. Прямолінійні дії можуть призвести до негативних результатів як для організації, так і для звільнених працівників. Менша чисельність персоналу не в змозі впоратися з обсягом робіт, що різко збільшується. Знижується зацікавленість працівників у якісному виконанні функцій, адже їм перестають платити колишні надбавки, скорочують соціальні пільги. Відбувається зниження мотивації персоналу та пов'язане з цим погіршення якості праці. Головним для працівників стає не інтерес організації, а пошук кращої роботи.

Важливим чинником, який може сприяти здійсненню ефективного антикризового менеджменту, стає добре підібраний та керований персонал організації, який швидко та гнучко реагує на будь-які зміни в зовнішньому середовищі.

У кризових умовах необхідно:

- активізувати роботу персоналу на основі аналізу взаємин менеджерів з персоналом;
- дослідити причини, через які продуктивність праці знизилася;
- з'ясувати, як використовується мотивація працівників до продуктивної праці;
- забезпечити, щоб корпоративні цілі і цінності сприймалися персоналом як свої;
- створити умови прояву зацікавленості в справах організації на основі об'єктивної оцінки результатів роботи кожного працівника та визнання його заслуг керівництвом і колегами;
- створити можливість прояву ініціативи;
- освоювати сучасні методи та технології менеджменту;
- вміло керувати в складних умовах та залучати персонал до управління;
- застосовувати найжорстокіші заходи до тієї частини персоналу, інтереси якої розходяться з цілями антикризового менеджменту;
- створити ефективну систему навчання кадрів, перепідготовки спеціалістів та керівників, підвищення їх кваліфікації.

Для виходу з кризи розробляються антикризові політика, стратегія і тактика розвитку організації, які забезпечують підвищення продуктивності праці, впровадження нових технологій, посилення мотивації діяльності персоналу.

Кадрова політика представляється складовою частиною загальної стратегічно орієнтованої політики організації, яка забезпечує оптимальний баланс процесів оновлення, збереження і розвитку чисельного та якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, стану ринку праці. Відповідно до неї науково обґрунтовуються цілі, завдання, орієнтири, пріоритети, потреби, принципи, методи, які визначають зміст, форми менеджменту персоналу на різних етапах життєдіяльності організації.

17.2. Антикризова політика, стратегія і тактика розвитку персоналу

Антикризова політика менеджменту персоналу, як правило, передбачає довгострокове, середньострокове та поточне прогнозування і наукове передбачення майбутнього та реальностей його досягнення.

Антикризова політика менеджменту персоналу характеризується такими ознаками: вичікування, обачність, обережність, агресивність, мобільність, гнучкість, адаптивність, орієнтація на виникаючі ситуації.

Ефективна антикризова політика менеджменту персоналу розробляється з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду роботи з персоналом організації, а також критичного аналізу минулих криз.

Антикризова політика менеджменту персоналу повинна бути реалістичною, творчою, орієнтованою на сталий розвиток організації, на залучення до роботи людей професійно підготовлених, з новаторськими задатками.

Важливою рисою антикризової політики є її комплексність, що базується на єдності цілей, принципів і методів роботи з персоналом, враховує різні аспекти регулювання управлінських процесів (економічні, соціальні, соціально-психологічні, адміністративні й моральні та ін.).

Суттєвою рисою антикризової політики менеджменту персоналу є її раціональність та превентивність, що носять попереджувальний характер, спрямований на запобігання кризових ситуацій, а також подолання трудових конфліктів.

В умовах України кадрова політика повинна бути демократичною

за цілями, соціальною базою, механізмом та принципами менеджменту персоналу. Важливі такі її риси, як духовність і моральність, людяність і чесність, громадянськість, які виявляються в діяльності керівників і рядових працівників. Антикризова політика та її здійснення повинні спиратися на міцний законодавчий, правовий фундамент.

В організації повинна розроблятися антикризова стратегія менеджменту персоналу, яка передбачає:

- забезпечення основних організаційно-технічних умов, що сприяють найбільш ефективному менеджменту персоналу, наприклад, використання раціональних форм організації праці;
- створення інформаційної бази менеджменту персоналу, в якій містяться всі дані про працівників, наприклад, менеджер: його звички, особисте життя, з ким спілкується;
- удосконалення методів управління адміністративного, економічного і психологічного характеру;
- трудове ресурсне та фінансове забезпечення менеджменту персоналу, необхідне для підтримки та розвитку кадрового напрямку діяльності організації.

Успішна реалізація антикризової стратегії менеджменту персоналу в організації відбувається на основі розроблених тактичних оперативних та короткострокових планів. Наприклад, в Японії стратегія орієнтується на стабільний склад персоналу, виховання та забезпечення лояльності робітників і керівних кадрів, систему «довічного» найму, створення сприятливого психологічного клімату, розвиток творчої активності та змагання працівників.

У Франції парламент прийняв закон, що зобов'язує роботодавця розподіляти частину отриманого прибутку (8–12%) серед працівників підприємства.

Система антикризового менеджменту організації створюється з урахуванням загальних та часткових принципів (табл. 17.4).

Принципи менеджменту персоналу – це правила, основні положення та норми, яких необхідно дотримуватися у процесі менеджменту для ефективного регулювання та координації людської діяльності. В них відображаються об'єктивні тенденції, соціальні та економічні закони, наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації. Вони поділяються на *загальні*, що

Принципи антикризового менеджменту

Загальні (базисні) принципи	Специфічні принципи
Системність, науковість, моральність, законність, демократизм, наступність і змінюваність	Урахування довгострокової перспективи організації, оптимізація кадрового потенціалу
Рівні можливості	Інтеграція та згуртованість колективу, політика повної зайнятості
Повага людської гідності	Формування кадрового потенціалу, участь у прийнятті рішень
Командна єдність	Опора на професіональне ядро кадрового потенціалу
Горизонтальна співдружність	Дотримання балансу інтересів керівників та персоналу
Правовий та соціальний захист	Делегування відповідальності на всі рівні управління
Співдружність з профспілками та громадськістю	Співдружність з профспілками та громадськістю
	Приватні: діяльність служб персоналу по відбору, розстановці, селекції, підготовці та перепідготовці персоналу

регулюють діяльність державних органів менеджменту в цілому; *специфічні*, що визначають управління потенціалом у господарських організаціях; *приватні*, що регулюють функціонування окремих сторін діяльності управлінського персоналу (табл. 17.4).

Принципи діють ефективно тоді, коли вони взаємодоповнюють один одного, будучи інтегрованими в цілісну систему.

Використання принципів у антикризовому менеджменті персоналу дозволяє вчасно запобігати кризи, ефективно керувати персоналом в умовах кризового стану організації, а також забезпечувати вихід організації з кризового стану із мінімальними втратами.

В організації під час кризи потрібно планувати потреби в трудових ресурсах та формувати кадровий персонал з метою скорочення чисельності промислово-виробничого персоналу. Планові скорочення чисельності персоналу або підвищення ефективності роботи фахівців, професійних менеджерів є механізмом індивідуальної контрактації.

У кризовій організації необхідне переукладання контрактів з персоналом з урахуванням специфіки кризових умов.

Отже, алгоритм антикризових дій керівництва організації у сфері мотивації персоналу містить такі дії.

1. Докладно пояснити працівникам причини виникнення кризи та можливі наслідки, важливу їх роль у виході з кризи і те, що тільки цілковита самовіддача допоможе вирішити поточні проблеми та досягти нових рубежів.

2. Запровадити систему прийняття рішень із залученням працівників до їх прийняття з більшою відповідальністю та підвищеною мотивацією.

3. Поставити нові цілі та завдання з чітко сформульованими вимогами до персоналу і добитися адекватного розуміння цих завдань. Цілі повинні бути досяжними, вимірними і прийнятними самими працівниками.

4. Матеріально стимулювати персонал через премії або зміну заробітної плати, щоб ні в кого не виникло сумніву, що за такі гроші дійсно варто працювати продуктивніше.

5. Проводити навчання, щоб досягти мети, працюючи в нових кризових умовах, бо часу на виправлення ситуації небагато.

6. На особистому прикладі показувати працівникам, як працювати: виконувати всі завдання з великою самовіддачею, постійно роз'яснювати всім, які зміни відбуваються в організації.

7. Оповідати про перші успіхи та результати виходу з кризи, показуючи ефективність наміченого курсу.

8. Зв'язок між діями і результатами повинен бути очевиднішим. Це викличе прихильність і ентузіазм у подальшій роботі.

9. Мотивувати працівників за максимально продуктивну роботу.

10. Менеджери вищої ланки повинні систематично оцінювати всі свої дії, спрямовані на подолання кризи.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте сучасний етап розвитку і здатності роботи організації в кризових умовах.

2. Що розуміють під кризою?

3. Охарактеризуйте причини кризи.

4. Охарактеризуйте фази циклічного розвитку організації.
5. Охарактеризуйте можливі наслідки кризи.
6. Охарактеризуйте типи криз, їх характер і наслідки.
7. Охарактеризуйте антикризовий менеджмент персоналу.
8. Охарактеризуйте найперші завдання організації, що потрапила в кризову ситуацію.
9. Охарактеризуйте пріоритетні завдання українських організацій в кризових умовах.
10. Який важливий фактор здійснює ефективний менеджмент персоналу?
11. Охарактеризуйте антикризову політику менеджменту персоналу.
12. Які основні риси антикризової політики менеджменту персоналу?
13. Якою повинна бути антикризова політика менеджменту персоналу українських організацій?
14. Охарактеризуйте антикризову стратегію менеджменту персоналу.
15. Охарактеризуйте антикризову тактику менеджменту персоналу.
16. Охарактеризуйте принципи антикризового менеджменту персоналу.
17. Як формується персонал у кризових умовах?
18. Охарактеризуйте алгоритм виходу з кризи.

ТЕМА 18. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

18.1. Загальні тенденції та напрямки розвитку менеджменту персоналу

У новому ХХІ столітті перспективні проблеми розвитку менеджменту персоналу мають особливе значення для країн світу, в яких відбуваються масштабні та глибинні процеси подолання фінансово-економічної та управлінської криз в умовах посиленої глобалізації світової економіки. Це підтверджується світовим досвідом, який свідчить, що серед усіх ресурсів організацій (матеріальних, трудових, фінансових та ін.) найважливіше значення має менеджмент персоналу.

Призначення менеджменту персоналу, його якість, ефективність та вплив на людей з різним рівнем освіти, досвідом, кваліфікацією та інтересами дозволяє домагатися ефективних результатів діяльності. Тому велике теоретичне і практичне значення в ХХІ столітті мають виявлення та реалізація основних тенденцій подальшого удосконалення менеджменту персоналу.

Соціально-економічне значення кадрової роботи в умовах ринкової економіки істотно змінюється, вона перестає бути тільки організаційно-адміністративною роботою.

Менеджмент персоналу набуває нового економічного та соціального значення. Підвищується його роль, він стає основою для все більш ефективного використання трудових ресурсів організацій, як одного з найважливіших джерел забезпечення успіху. Визначаючи роль і майбутні зміни в менеджменті персоналу, важливо виходити з реальних чинників його розвитку в Україні при становленні ринкової економіки. Створюються принципово нові інституційні умови ринкових відносин, і на цій основі з'являються нові моделі підприємницької і господарської діяльності організацій різних форм власності. Досвід останніх років показує, що домагатися реальних значних змін у поведінці організацій в нових умовах діяльності дуже важко.

В умовах зміни форм власності інтереси виживання організацій породжують тип менеджменту персоналу, який вже не є адміністра-

тивно-командним, але ще повністю і не ринковий. В менеджменті персоналу відбуваються такі зміни як демократизація, децентралізація, перехід від вертикальних до горизонтальних зв'язків, а також сам перехід від однієї економічної системи до іншої.

Українські організації знаходяться в постійно мінливій економічній обстановці та нестабільних інституційних умовах. Можливості їх виживання дуже незначні. Структура і методи менеджменту персоналу, які в західних країнах використовуються протягом багатьох десятиліть, не можна механічно перенести в українські умови. А для накопичення власного досвіду потрібен час.

Важливим чинником ефективного менеджменту персоналу в подальшому є ставлення до людей як до цінного ресурсу, капіталу, а не як до чинника витрат виробництва. Необхідно знаходити нові форми поєднання інтересів працівників з інтересами економіки та суспільства в цілому. Це одна із корінних проблем менеджменту персоналу в теперішній період економічних криз. Від її розв'язання залежатиме здатність організацій конкурувати на світових ринках.

Головними характерними рисами нових систем менеджменту персоналу мають стати орієнтація на довгострокову перспективу, проведення фундаментальних досліджень, диверсифікація операцій, інноваційна діяльність, максимальне використання творчої активності персоналу. Децентралізація, скорочення рівнів управління, просування працівників та оплата праці в залежності від реальних результатів стануть основними напрямками змін у менеджменті персоналу.

У ряді промислових країн спостерігається дефіцит трудових ресурсів, що вимагає від кадрових служб виконання нових ролей.

Головними резервами стають:

- краще використання персоналу;
- оптимальний розподіл працівників за робочими місцями;
- зростання навантаження на працівника.

У таких умовах скорочення чисельності персоналу стає найважливішим механізмом підвищення ефективності виробництва. У зв'язку з цим зростає відповідальність служб менеджменту персоналу у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників, у підвищенні ефективності форм навчання і стимулювання їхньої праці.

Реалізація перебудови кадрової політики вимагає розширення

функціональних обов'язків служб менеджменту персоналу, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем.

Удосконалення менеджменту персоналу може здійснюватися за такими основними напрямками:

- активно використовувати закордонний досвід;
- постійно підвищувати творчу та виробничу віддачу персоналу;
- аналізувати тенденції розвитку менеджменту персоналу та забезпечувати оперативні та відповідальні дії менеджерів персоналу.

Зростання виробничих та технологічних можливостей у всьому світі, загальність споживчих і ресурсних ринків вимагає прийняття глобальних рішень. В таких умовах організація обов'язково повинна мати глобальну стратегію, яка дозволяла б діяти в ряді будь-яких країн на стадії ланцюжка зі створення доданої вартості. Людські ресурси, фінанси, сировина можуть бути знайдені в будь-якій частині світу. Наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки, виробництво можуть здійснюватися в одній країні, а ринки продаж – знаходитися в інших країнах.

Організації та компанії повинні враховувати умови конкуренції та зовнішнього середовища в кожній країні для вироблення глобальної стратегії.

Розвиток та поширення інформаційних технологій почали істотно впливати на діяльність організацій та результати їх роботи, на інтеграцію виробничих та обслуговуючих процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Організації повинні орієнтуватися на ринок та задоволення потреб клієнтів, що є ключовими чинниками умови прийняття рішень у бізнесі. Тоді якнайповніше врахування вимог клієнта до нового продукту або послуг стане їх нагальною потребою. Для цього треба засновувати свої системи заохочень та компенсацій, виходячи з рівня задоволення потреб клієнта.

У подальшому ключовими напрямками змін у менеджменті персоналу стануть:

- лідерство та передбачення;
- організаційна перебудова служби персоналу;
- розвиток бізнесу;
- рішучість та прогнозування ефективної корпоративної діяльності;

- передбачення, простота і ясність цілей та можливість їх оцінки;
- мета та її досяжність, стимулювання більш високих досягнень;
- комунікабельність з усіма акціонерами – від вищого керівництва до рядового працівника;
- можливість для всіх працівників вносити свій вклад у реалізацію мети.

У зв'язку з цим досить актуального значення набуває використання моделі стратегічного менеджменту.

18.2. Основні завдання перебудови роботи кадрових служб

Служби менеджменту персоналу організацій все ще не відповідають новим вимогам кадрової політики. Їх діяльність обмежується, як правило, вирішенням питань прийому та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. Відсутня єдина система роботи з кадрами, перш за все система науково обґрунтованого вивчення здібностей та схильностей, професійного та посадового просування працівників відповідно до їх ділових та особистих якостей. Структура кадрових служб, якісний склад та рівень оплати праці менеджерів з персоналу не завжди відповідають завданням реалізації активної кадрової політики.

Підвищення ролі кадрових служб в українських організаціях зумовлено такими об'єктивними обставинами. Значно змінилися умови, в яких розвивається економіка. Несприятлива демографічна ситуація та одночасне вивільнення працівників сприяє кращому використанню внутрішніх резервів персоналу, оптимальному його розподілу за робочими місцями, зростанню навантаження на кожного працівника. Скорочення чисельності працівників компенсовано їх більш високою кваліфікацією та підвищенням відповідальності служб менеджменту персоналу у виборі напрямів кваліфікаційного зростання працівників, в організації ефективних форм навчання і стимулювання їхньої праці.

Реалізація нової кадрової політики в організаціях вимагає розширення функціональних обов'язків працівників служб менеджменту персоналу, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем.

У недостатніх масштабах ведеться підготовка фахівців для роботи в службах менеджменту персоналу.

Отже, основні завдання перебудови діяльності служб менеджменту персоналу такі:

- комплексне вирішення завдань якісного формування та ефективного використання кадрового потенціалу на основі управління всіма компонентами людського чинника – від трудової підготовки та профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;

- впровадження активних методів пошуку та цілеспрямованої підготовки потрібних працівників (договори з навчальними закладами; випереджальна підготовка робітників та фахівців для освоєння нової техніки і прогресивної технології);

- вироблення та реалізація нової кадрової політики на основі планомірної роботи з керівниками, з резервом для висування, планування ділової кар'єри, підготовки кандидатів на висування за індивідуальними планами, ротатії і пересування керівників та фахівців, навчання в спеціальних закладах і стажування на відповідних посадах в кращих організаціях країни та зарубіжжя;

- впровадження заходів стабілізації трудових колективів, підвищення трудової та соціальної активності працівників на основі вдосконалення матеріальних, соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;

- розширення соціальних гарантій у сфері зайнятості;

- впроваджувати науково обґрунтовані форми оцінки, підбору та розстановки кадрів із застосуванням методів психологічного тестування та соціологічних методів вивчення громадської думки.

У багатьох країнах взято курс на широке використання людського чинника в забезпеченні господарських досягнень. Радикальна реконструкція механізму трудової мотивації в Україні повинна стати одним із першочергових завдань економічної стратегії. Це завдання потребує принципово нового комплексного підходу, який дозволив би домогтися мобілізації морального потенціалу кожного окремо взятого працівника та трудового колективу в цілому. Знаходження оптимальних варіантів орієнтації персоналу на інтенсивні трудові зусилля ставить також проблему вивчення досвіду США та Японії.

18.3. Створення інноваційної атмосфери в менеджменті персоналу

Можливості сучасних організацій значною мірою залежать від зовнішніх умов, інтенсивної і глобальної конкуренції, швидкого технологічного розвитку, демографічних чинників. Щоб домогтися успіху, організації повинні точно і оперативно враховувати всі зміни в програмах свого розвитку. В цьому роль інновацій та підприємництва швидко зростає. Це впливає на можливість наймання, підготовки й утримання кваліфікованих, адаптивних та інноваційних кадрів для виробництва високоякісного продукту з великою часткою доданої вартості.

Характерною рисою останнього часу є перехід від вузької спеціалізації до інтеграції в змісті та характері самої управлінської діяльності та в стилі управління.

Підвищення рівня спеціалізації робіт вимагає і більшого обсягу зусиль по координації, яка здійснюється в основному працівниками середнього рівня менеджменту та штабних служб. У результаті кількість рівнів управління постійно зростає. Тому слід розвивати інтеграційні процеси в управлінській діяльності менеджменту персоналу. Якщо при спеціалізації типовим є авторитарний стиль керівництва, то при інтеграції – координаційний, демократичний. Керівник повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх зусилля, допомагати розкриттю їх здібностей, формувати навколо себе команду односторонців. При такому підході організаційні структури з пірамідальних повинні перетворюватися в плоскі, з мінімальною кількістю рівнів між вищим керівником та безпосередніми виконавцями, з орієнтацією на зв'язок зі споживачами.

Необхідно, щоб керівники:

- використовували різні методи управління;
- відповідали за якість життя колективу, а не тільки за бізнес;
- стали активними учасниками інноваційного процесу, щоб справлятися з новими завданнями і змінами;
- продуктивно використовували ресурси організації та знання персоналу;

- забезпечували високий рівень менеджменту організацією, який відповідав би вимогам сучасної науки про управління;
- стали лідерами економічного і соціального розвитку.

Револьюція в інформаційних технологіях та глобальний процес створює повсюдно нові, небачені раніше можливості для підвищення ефективності менеджменту персоналу. Але для цього необхідні інвестиції та впровадження інновацій.

У сучасних умовах керівники можуть реально лідувати тільки при широкому використанні інформаційних технологій. Прийняття обґрунтованих рішень залежить від обсягу інформації, від того, як швидко вона надходить та використовується. Ця проблема в найближчому майбутньому стане ще більш актуальною. Інформація і за характером, і за обсягом в майбутні десять років зміниться більше, ніж в цілому за минулі 70 років. Для того щоб використовувати інформацію результативно, треба навчитися її накопичувати й узагальнювати.

У даний час менеджмент персоналу вступає в нову фазу: відбувається перехід від командно-контрольної організації, розділеної на департаменти та відділення, до інформаційної організації фахівців. В таблиці 18.1 наведена характеристика змін моделей менеджменту персоналу в найближчий час.

Якою буде організація в середині XXI століття, якими будуть її основні характеристики, риси і вимоги, цінності, структури та поведінка? Орієнтовно можна стверджувати, що в майбутньому організація матиме приблизно вдвічі менше рівнів, ніж у сучасний час. Чисельність керівників становитиме лише 1/3 їх теперішнього складу.

Зараз в епоху насиченого ринку відбувається зміна концепцій менеджменту – від управління прибутком (фактично витратами) до управління вартістю.

Організації досягли стійкого і середньогалузевого рівня рентабельності, тому повинні змінити вектор своїх зусиль і в сфері менеджменту персоналу. За оцінками світових експертів, саме персоналу все більше належатиме ключова роль у досягненні стабільного успіху організації.

Роль персоналу у створенні доданої вартості неухильно збільшується, що пов'язано зі змінами умов конкуренції. Якщо раніше

**Основні напрямки змін окремих елементів моделей управління –
сучасної та майбутньої**

Об'єкт зміни	Сучасна модель	Майбутня модель (XXI ст.)
Організація	Ієрархія	Мережа
Структура	Самодостатність	Взаємозалежність
Очікування працюючих	Задоволення нагальних потреб	Якісне зростання персоналу
Керівництво	Автократичне	Цільова орієнтація
Робоча сила	Однорідність	Приналежність до різних культур
Робота	Індивідуальна	Групова
Ринки	Внутрішні	Глобальні
Вигоди	Вартість	Час
Орієнтація	Прибуток	Споживачі
Ресурси	Капітал	Інформація
Управління	Рада директорів	Різні комбінації органів управління
Якість	Досягнення заданого рівня	Безкомпромісне досягнення можливого рівня

конкуренція полягала, головним чином, у змаганні за ціною і якістю, то тепер – у швидкості змін бізнес-процесів в організації, виборі пріоритетів відповідно до потреб ринку, що безперервно змінюються, в передбаченні або створенні цих потреб.

Постійні глобальні зміни у зовнішньому середовищі вимагають навіть від успішної організації бути динамічною та впроваджувати інновації в системи менеджменту персоналу. Успіх же будь-яких організаційних інновацій визначається ступенем зацікавленості персоналу в здійснюваних реформах. З'явилося нове поняття – *менеджмент ефективності персоналу* (HPM, Human Performance Management), що означає комплекс управлінських дій з досягнення стійкої і нарощуваної результативності та якості праці.

Менеджмент ефективності персоналу ґрунтується на процесному управлінні та менеджменті знань, у технологічному відношенні – на управлінських інформаційних технологіях останніх поколінь.

Ефективний менеджмент персоналу створюється на основі автоматизації обліку, кадрового діловодства та документообігу. Це забезпечить суттєве зменшення трудовитрат на виконання кадрових функцій, швидкий пошук інформації та дотримання вимог законодавства і корпоративних інтересів.

Реалізація нової системи менеджменту персоналу зумовить значні зміни в організації.

Замість оперативного управління персоналом буде широко застосовуватися стратегічне управління та управління людськими ресурсами. Вони увійдуть до тих стратегічних складових, без яких неможливий успіх у бізнесі. Замість управління якістю (найбільш передової на сьогодні концепції) буде впроваджуватися менеджмент знань (концепція майбутнього).

Персонал перетвориться з джерела витрат на об'єкт пріоритетних інвестицій, і, відповідно, замість тотального скорочення витрат відбудеться оптимізація вкладень за критерієм віддачі на інвестиції.

Інвестиції в людські ресурси розглядаються в прогресивних компаніях як одна з найбільш вигідних форм вкладень капіталу, вони приносять компаніям найбільший дохід і сприяють їхньому зростанню. З одного долара, вкладеного в розвиток середньої за розміром компанії (від 50 до 500 осіб) в США, 85 центів інвестуються в персонал як робочу силу; для України цей показник в 5 разів менше. Поєднання структурно-функціонального та процесного менеджменту персоналу, а також інтеграція інформаційних та інжинірингових технологій та «м'яких» – HR-методів – дозволить знизити залежність організації від конкретних виконавців та одночасно мотивуватиме персонал, підвищить керованість, забезпечить передбачуваність та стійкість діяльності. Активніше будуть впроваджуватися автоматизовані системи управління персоналом у трьох сферах: формалізації діяльності та підтримки організаційних змін; обліку персоналу, кадрового документообігу і діловодства; підбору, оцінки, винагороди, розвитку персоналу та формування прогресивної організаційної культури.

Основним предметом управлінських впливів стає підвищення мотивації персоналу, яку необхідно забезпечувати на основі сформульо-

ваної кадрової місії з ключовою метою гармонізації інтересів усіх зацікавлених сторін та ефективної взаємодії людини та організації.

Поєднання базових логік бізнесу та інформаційних інструментів управління на платформі інтеграції HR- та IT-підходів забезпечують генерування мотиваційних чинників у таких основних площинах трудової діяльності: «людина – організаційна функція», «людина – інформаційні системи» та «людина – людина».

Підвищення мотивації та побудова менеджменту ефективності персоналу можуть бути представлені у вигляді послідовної актуалізації семи організаційних механізмів, що забезпечують нарощування мотиваційних чинників (див.табл.18.2).

Таблиця 18.2

Сім організаційних механізмів забезпечення стійкої конструктивної мотивації персоналу

Система менеджменту ефективності персоналу	Організація комплексної HR-підтримки проектів організаційних змін	Стратегічне та оперативне цілепокладання
Розробка та впровадження грошової та негрошової нагороди	Стійка конструктивна мотивація персоналу	Впровадження системи процесного управління організацією
Впровадження системи управління людськими ресурсами в форматі процесного управління організацією	Налагодження інформаційних комунікацій та засобів процедурного контролю як засіб підтримки ефективності діяльності персоналу	

Менеджмент персоналу будується на нормативному впорядкуванні дій працівників та автоматизації управління відповідно до цілей та стратегій організації. Таким чином, створюється організаційний порядок, істотними наслідками якого є: обізнаність кожного працівника про те, що, скільки, коли і яким чином він виробляє; заміщення зовнішнього контролю самоконтролем; оцінки ходу виконання роботи – оцінкою результатів праці; розмитої колективної відповідальності – відповідальністю за власні вчинки.

Важливим напрямком удосконалення менеджменту персоналу є пошук оптимальних варіантів орієнтації персоналу на інтенсивні форми та методи з урахуванням зарубіжного досвіду, що дозволить підвищити теоретичний рівень. Використання при цьому теоретико-

ігрових та оптимізаційних моделей для розвитку персоналу організацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності організацій.

Перспективними завданнями удосконалення менеджменту персоналу в Україні є такі:

- використання методів оптимального розподілу ресурсів організації, що виділяються на розвиток персоналу;
- розроблення моделей управління навчанням персоналу, в рамках яких вирішувалися б оптимізаційні завдання роботи з персоналом;
- впровадження планування індивідуальної кар'єри та управління кар'єрою на основі узгодження інтересів працівника та організації.

Це лише деякі нові моделі менеджменту персоналу, які слід реалізувати в організаціях України.

Слід активно та широко розробляти методи управління нововведеннями в роботі з персоналом.

Управління нововведеннями в роботі з персоналом – це цілеспрямована діяльність менеджерів організації та фахівців підрозділів з удосконалення кадрової роботи відповідно до перспективних стратегічних і поточних цілей розвитку організації.

Управління нововведеннями в роботі з персоналом повинно здійснюватися на принципах інноваційного менеджменту для забезпечення адаптації персоналу в постійно мінливих внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності.

Під нововведеннями в роботі з персоналом розуміють управлінські та організаційні рішення, системи та методи управління цією роботою, які суттєво відрізняються від раніше застосовуваних і вперше використовуються в даній організації. Всі вони повинні сприяти підвищенню рівня і здатності персоналу вирішувати завдання ефективного функціонування і розвитку організації в умовах конкуренції.

Інноваційні проекти та цільові програми впровадження нововведень слід розробляти на основі стратегічної концепції управління персоналом.

Використовуються такі методи інноваційного управління персоналом: виявлення думок, аналітичні оцінки ефективності інновацій, генерування ідей, прийняття рішень, прогнозування, аргументація, наочне уявлення, моделювання.

За ступенем результативності нововведення в роботі з персоналом поділяються на ефективні, нейтральні, неефективні.

Ефективні нововведення забезпечують економічний або соціальний ефект.

У менеджменті персоналу повинні використовуватися працівники, які володіють високим інноваційним потенціалом.

Інноваційний потенціал працівника – це здатність сприймати нову інформацію, вдосконалювати свої професійні знання, генерувати конкурентоспроможні ідеї, знаходити нові методи вирішення завдань. Працівників, які мають інноваційний потенціал, називають новаторами різних типів: генератори ідей, антрепренери, інформаційні воротарі.

Характерними рисами таких працівників є здатність:

- активно брати участь у створенні нововведень;
- логічно діяти в умовах невизначеності та підвищеного ризику;
- сприйнятливості до змін;
- розв'язувати проблеми менеджменту персоналу;
- відчувати відповідальність.

Генератори ідей – це працівники, здатні видавати велику кількість оригінальних пропозицій, розв'язувати складні проблеми. Вони поділяються на винахідників, синтезаторів і аналітиків.

До антрепренерів відносяться енергійні керівники, які просувають як свої, так і чужі ідеї і досягають успіху за рахунок вмілого запровадження нововведень з мінімально необхідними ресурсами.

Інформаційні воротарі – це працівники, здатні акумулювати та переносити спеціалізовану інформацію, контролювати потоки науково-технічних, комерційних та інших повідомлень у галузі менеджменту персоналу для проведення організаційно-економічних змін в організації. Ця категорія працівників поділяється на технологічних, ринкових і виробничих воротарів.

За рівнем сприйнятливості до нововведень усі працівники організації поділяються на ентузіастів, раціоналізаторів, нейтралів, авантюристів, скептиків, консерваторів і ретроградів.

Результативність нововведень у менеджменті персоналу повинна оцінюватися на основі розрахунку економічної та соціальної ефективності організаційних проектів. Тільки після цього приймається рішення про запровадження цих нововведень.

Нейтральні та неефективні нововведення можуть призводити до фінансових і соціальних втрат або до формального оновлення старих методів і прийомів роботи з персоналом. До нейтральних та неефективних відносять:

- часту ротацію працівників без достатньо об'єктивних причин;
- висування недостатньо професійних працівників на керівні посади;
- оновлення керівників підрозділів без підготовленого резерву;
- впровадження нових форм роботи з персоналом при консервативному керівництві;
- заміну ініціативних керівників на менш творчих.

Вдосконалення менеджменту персоналу в ринкових умовах роботи організацій вимагає нових підходів. Зараз відомі такі підходи:

- технократичний;
- ринковий;
- стратегічний.

При *технократичному підході* кінцевою метою є створення моделі механізму управління на основі поступових і послідовних незначних змін у системі менеджменту персоналу. При цьому істотно знижується опір колективу нововведенням.

Ринковий підхід передбачає стихійну зміну системи менеджменту персоналу організацій залежно від мінливих умов. Такий підхід приводить, по-перше, до внутрішньої поляризації сил у колективі; по-друге, до зростання опору персоналу змінам; по-третє, до зміцнення позицій бюрократизму. Саме це і спостерігається зараз в Україні, де постійне реформування менеджменту при переході до ринку призвело до значного збільшення чисельності чиновників.

При *стратегічному підході*, ґрунтуючись на реальних умовах, виробляють та реалізують позитивні нововведення в системі менеджменту персоналу із залученням до цього якомога більшої кількості працівників.

Найважливішими варіантами стратегічного підходу можуть бути такі:

- 1) запровадження нових організаційних демократичних форм і схем управління (кільцевий метод створення рад на всіх рівнях);
- 2) розвиток колективних методів вироблення, прийняття і реалізації

управлінських рішень (створення команд фахівців із найважливіших проблем);

3) формування принципово нової системи управління (скорочення кількості рівнів управління, робоче представництво);

4) зміцнення в системі менеджменту персоналу економічних відносин.

Використання всіх цих підходів суттєво підвищує гнучкість, надійність, чіткість і прозорість системи менеджменту персоналу, створює можливості його подальшого вдосконалення, зменшує негативний вплив бюрократичних тенденцій.

Удосконалення системи менеджменту персоналу передбачає ряд стадій організаційних змін. Це складний процес, який можуть здійснювати лише висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

На *першій стадії* вивчаються та аналізуються проблеми організації в галузі менеджменту персоналу та очікування працівників від нововведень.

На *другій стадії* спеціально створена команда під керівництвом вищого менеджменту формує концепцію і образ нової системи менеджменту персоналу та знайомить з ним колектив.

На *третьій стадії* відбувається обговорення в колективі та уточнення концепції перетворень. Це сприяє досягненню порозуміння серед членів колективу щодо необхідності і важливості зміни системи. На цій стадії може спостерігатися заперечення нововведень, ухилення і сумніви, підтримка впровадження нової системи менеджменту персоналу.

Четверта стадія передбачає розробку організаційного проекту, його експертизу та затвердження.

П'ята стадія включає безпосереднє впровадження нової системи і поступову заміну діючої. Вона закінчується поліпшенням в положенні справ організації за рахунок переходу до нової структури, регламенту діяльності, схеми управління, форм поведінки працівників і ставлення один до одного в трудовому процесі.

Критерієм вдалих перетворень вважають досягнення передбачених цілей без будь-якого збитку для організації в цілому і окремих її працівників.

У процесі зміни системи менеджменту персоналу може спостерігатися опір окремих груп працівників переходу на нові умови. Опір

змінам посилюється, якщо вони недостатньо обґрунтовані, не роз'яснені, передчасні, не призводять до позитивних результатів або несприятливо впливають на працівників.

Форми опору бувають різні. Активний опір: порушення інструкцій і порядку дій, видача недостовірної інформації, помилкові розпорядження менеджерів на різних рівнях, недостатність або відволікання ресурсів на інші цілі. Пасивний спротив: приховування або ігнорування інформації, неприйняття необхідних рішень, обмеження активної роботи ініціаторів; інтриги, спрямовані на розкол у колективі.

Основними причинами опору нововведенням та змінам є економічні, організаційні, особистісні, соціально-політичні.

Економічні причини викликають:

- потенційну можливість втрати доходу або його джерел з можливим безробіттям;

- посилення інтенсифікації праці;

- позбавлення працівників пільг;

- порушення режиму робочого часу.

До організаційних причин відносяться: порушення сформованої системи відносин і інтересів; зміна розстановки сил у колективі.

До особистісних причин можна віднести: психологічні особливості працівників, порушення звичних умов роботи, втрату посади, особистої влади, положення, поваги колег та керівництва, майбутньої кар'єри.

Соціально-психологічні причини включають: відсутність переконання в необхідності перетворень, невідомість очікуваних вигод, невдоволення методами їх здійснення, впевненість, що зміни проводяться в інтересах держави.

Для забезпечення успіху в перетвореннях системи менеджменту персоналу необхідно передбачити такі основні умови: всебічно обґрунтувати потребу в них; визначити ймовірні наслідки; широко проінформувати членів колективу про майбутні зміни; виявити групи працівників, які можуть чинити опір; встановити групи працівників, які будуть активними ініціаторами нового; створити систему стимулювання за роботу в нових умовах; провести роз'яснювальну роботу з незговірливими працівниками і досягти згоди на участь у перетвореннях.

Такі умови будуть сприяти швидкому впровадженню та освоєнню нової системи менеджменту персоналу і досягненню більш значних техніко-економічних показників діяльності організації.

18.4. Інформаційні технології в менеджменті персоналу

Головним сучасним напрямком перебудови менеджменту персоналу в Україні і його радикального удосконалення, пристосування до сучасних умов стало широке використання новітньої комп'ютерної і телекомунікаційної техніки, формування на її основі високоефективних інформаційно-управлінських технологій.

Нові технології, засновані на комп'ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації.

Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, що значно розширює можливості використання організаціями інформаційних ресурсів. Розвиток інформаційного менеджменту пов'язаний з організацією систем обробки даних і знань, послідовного їх розвитку до рівня інтегрованих автоматизованих систем управління, що охоплюють по вертикалі і горизонталі всі рівні і ланки виробництва та збуту.

У сучасних умовах ефективний менеджмент персоналу являє собою цінний ресурс організації поряд з фінансовими, матеріальними, людськими та іншими ресурсами. Отже, підвищення ефективності управлінської діяльності стає одним із напрямків удосконалення діяльності організації в цілому.

Впровадження інформаційних комп'ютерних технологій та корпоративних інформаційних систем дозволяє керівникам різних рівнів за рахунок зростання їх інформованості та зведення до мінімуму невизначеності приймати рішення компетентно і відповідально.

Сучасні інформаційні технології, які спільно використовують бази даних, експертні системи, телекомунікаційні мережі, інструментальні засоби прийняття рішень, високопродуктивні комп'ютерні засоби обчислень та ін., здатні кардинально змінити методичну, інформаційну

та технологічну складові управлінських процесів та перевести їх на якісно новий, більш ефективний рівень.

Проблеми автоматизації управлінських функцій менеджменту персоналу у вітчизняних організаціях розв'язуються, в основному, шляхом придбання готових програмних продуктів у формі пакетів прикладних програм.

Модуль у системі менеджменту персоналу є раціональним і перспективним, оскільки задовольняє всім принципам корпоративності в управлінні. Він може враховувати особливості української економіки і законодавства та полегшує взаємодію між усіма управлінськими структурами, включаючи інформаційні обміни між організаціями загальнодержавного рівня. Пакети такого рівня завжди представлені в декількох варіантах, що задовольняє потреби як великих організаційних структур, так і дрібних та середніх.

Працівники кадрових служб повинні враховувати, що наявність сучасних інформаційних технологій впливає на систему менеджменту персоналу і відкриває ряд нових можливостей, наприклад, дистанційної роботи та інтерактивного тестування, технології сканування і т. ін.

Практичне вирішення наведених завдань менеджменту персоналу дозволить реалізувати кадрову політику організацій, яка включає в себе політику зайнятості, навчання, трудових відносин, оплати праці, добробуту. Залежність цих елементів від використання інформаційних технологій наведена в таблиці 18.3.

Розширення меж застосування сучасних інформаційних технологій, включаючи ресурси Інтернет, дозволяє формувати більш повну інформаційну базу про персонал порівняно з тією, яка представлена в даний час у більшості вітчизняних пакетів з управління кадрами і обмежується, в основному, первинною обліковою інформацією.

Розширення можливостей впровадження сучасних інформаційних технологій в процеси менеджменту персоналом покликані оптимізувати витрати на персонал і підвищувати ефективність в цілому за рахунок раціонального використання кадрового потенціалу організації.

Таким чином, створюються умови для вирішення принципово нових завдань ефективного менеджменту персоналу, таких як: створення бази для отримання інформації про відхилення у розвитку

Таблиця 18.3

Вплив нових інформаційних технологій на зміни кадрової політики

Вплив нових інформаційних технологій на зміни кадрової політики	Результати впливу інформаційних технологій на зміни окремих аспектів кадрової політики
Завдання: Підбір кадрів	
Інтернет	Розширення можливостей знаходження шуканого фахівця, у тому числі в інших регіонах чи країнах Наслідок – удосконалення трудових процесів на відповідній ділянці роботи
Завдання: Резюме	
Сканування, аудіотехнології, Інтернет	Удосконалення трудових процесів, наприклад, оперативність та оптимізація технології вирішення завдання
Завдання: Співбесіда	
Інтернет	Удосконалення трудових процесів у менеджменті персоналу та підвищення професійних знань, навчання
Завдання: Відбір претендентів на вакантні робочі місця	
Тестування на комп'ютері, Інтернет	Скорочення ризику прийняти на роботу безвідповідальну людину, яка не відповідає прийнятним корпоративним нормам і принципам. Наслідок – збереження стійкого сприятливого клімату в колективі і стабільність усіх трудових процесів
Завдання: Навчання і перенавчання кадрів	
Інтернет, мультимедіа системи	Індивідуалізація процесу навчання. Дистанційне навчання і можливість залучати до цього процесу різні соціальні групи населення. Наслідок – зміна структури зайнятості та політики навчання
Завдання: Атестація та просування по службових сходах	
Комп'ютерне тестування, Інтернет	Підвищення об'єктивності при зміні соціального статусу працівника. Наслідок – зміна трудових процесів, структури зайнятості, політики навчання, політики оплати праці, політики добробуту
Завдання: Складання посадових інструкцій	
Автоматизація (програмування) процесу складання посадових інструкцій	Чітка регламентація праці кожного працівника, економія часу, використання готових семантичних формулювань. Наслідок – зміна структури зайнятості, політики оплати праці
Завдання: Анкетування	
Автоматизація (програмування) процесу обробки анкет	Об'єктивна інформація управлінського, виробничого, психологічного, соціального характеру, що впливає на формування кадрової політики підприємства. Наслідок – можливі зміни трудових процесів, структури зайнятості і політики добробуту
Завдання: Розрахунок економічної ефективності	
Автоматизація (програмування) розрахунків	Скорочення документації, часу та витрат

кадрових процесів, що вимагають тактичного або стратегічного управлінського впливу; планування та розподіл робіт в рамках проектів; формування робочих груп для їх виконання; підбір персоналу відповідно до специфіки майбутніх робіт, виходячи з об'єктивних професійних та соціально-психологічних характеристик персоналу.

18.5. Впровадження системи менеджменту знань

Наука – вирішальний чинник розвитку економіки та суспільства в ХХІ столітті, тому що найбільш перспективні теоретичні та наукові розробки пов'язані з розвитком організацій на основі широкого використання знань.

У сучасному бізнесі знання й управління ними з метою створення конкурентних переваг стають головним корпоративним пріоритетом, оскільки вони являють собою цінний ресурс організації.

Організаціям у своїй діяльності доводиться вирішувати складні завдання, які вимагають максимально ефективного використання наукових знань для забезпечення успішної роботи.

Це продиктовано наступними умовами:

- швидкі та непередбачувані зміни ринкового попиту;
- глобальну конкуренцію можна подолати тільки при найповнішому використанні передових знань;
- залучення в господарський оборот різних сегментів та елементів ринку, а також індивідуальних споживачів;
- зростає економічне значення знань та їх роль для корпоративного виживання.

Головне завдання системи ефективного використання знань полягає в тому, щоб одночасно підвищувати споживчу цінність, створювану бізнесом, поліпшувати процес навчання та оптимізувати управління організаційними змінами. Багато організацій мають доступ до потужних інформаційних ресурсів, створюють і використовують свої банки обсягів необхідних знань.

Увага до менеджменту знань викликана змінами, які відбуваються останнім часом:

- на практичному рівні відбувається перехід від індустріальної економіки до економіки, рухомої знаннями, в якій домінує становище

займають організації та підприємства також рухомі знаннями та інтенсивним використанням інформації;

- на теоретичному рівні популярність завоювала ресурсна модель розвитку бізнесу, заснована на знаннях та систематичному навчанні працівників організації.

У більшості організацій знання існують не в документах, а в індивідуальній та колективній свідомості. Вони часто інтуїтивні та не настільки докладні, щоб являти собою самостійну цінність. Такі знання можуть загубитися, коли який-небудь працівник звільняється. Вони існують у вигляді різних індивідуальних точок зору і не організовані для створення колективного розуму та способу мислення.

Джон Браун, виконавчий директор British Petroleum (BP), широко відомий як ентузіаст корпоративного навчання та менеджменту знань, відзначає, що навчання є каталізатором та необхідним інтелектуальним ресурсом для створення стійкої конкурентної переваги організації. Щоб створити високу цінність бізнесу, навчання в організації повинно бути поставлено краще, ніж у її конкурентів.

Застосування отриманих знань по всьому спектру бізнесу має здійснюватися швидше і ширше. Кожен працівник організації, який не є безпосередньо відповідальним за отримання прибутку, повинен бути залучений у процес створення і поширення знань, які організація могла б використовувати для отримання прибутку.

Систематичне навчання – це одна з важливих компетенцій, необхідних організації, яка діє та розвивається в новій економіці, рухомій знаннями.

Лідери ринку постійно вчать тому, як робити речі краще, і поширюють ці нові знання у своїх колективах.

Індивідуальне і колективне навчання є каталізатором розвитку та джерелом інтелектуальних ресурсів, які використовуються для створення стійкої конкурентної переваги.

В організаціях, де система менеджменту знань добре розвинена і налагоджена, до процесу навчання залучають усіх працівників.

Неявні знання як джерело конкурентної переваги – це знання, які не виражаються словами. На відміну від явних знань, їх неможливо документувати і врахувати, вони глибоко та нерозривно вплетені

в практику роботи організації, що називається *корпоративною культурою*. Неявні знання включають в себе взаємини між людьми, норми поведінки, загальноприйняті цінності і стандартні оперативні процедури. Оскільки неявні знання непросто деталізувати, копіювати і поширювати, вони можуть бути джерелом стійкої конкурентної переваги.

Відмінність успіху від невдачі в бізнесі все більше визначається тим, наскільки добре використовуються створені усередині організації неявні знання, поєднуючись із явними. Оскільки неявні знання не лежать на поверхні, вони добре захищені від копіювання їх конкурентами, якщо, звичайно, ті не переманюють до себе ключових фахівців організації. Таким чином, менеджмент знань має два основні завдання: по-перше, підвищення ефективності, використання знань для зростання продуктивності праці шляхом зниження витрат; по-друге, висування інновацій, створення нових продуктів та бізнес-процесів.

Для передових українських організацій настає «епоха знань», тому існує реальна потреба в побудові системи менеджменту знань як інтегрованого комплексу інформаційних, організаційних, людських та інших рішень.

Система менеджменту знань утворюється двома ключовими силами: інформаційними технологіями та людськими ресурсами для використання знань і знаходження найбільш ефективних способів застосування наявної інформації з метою отримання необхідних результатів. При цьому роль механізмів менеджменту знань полягає в тому, щоб виявляти, накопичувати корисні знання і надалі продуктивно їх використовувати за допомогою інтелектуальних інформаційних технологій (клас «business intelligence»).

Головний ефект застосування цих засобів – точність та швидкість вирішення завдань з високим ступенем невизначеності в багатовимірному просторі взаємозалежних змінних і з урахуванням часу. Виникає можливість здійснювати оптимізацію та прогнозування у сфері персоналу.

Електронні засоби моделювання дозволяють здійснювати сценарне імітаційне планування діяльності організації.

У новітніх системах менеджменту знань може бути використаний

весь спектр інтелектуальних інформаційних технологій – від динамічного моделювання і нейронних мереж до генетичних алгоритмів і нечіткої логіки.

Використання таких механізмів буде сприяти створенню корпоративного мотиваційного середовища, вищого за інтенсивністю спільної діяльності, емоційно та інтелектуально насиченого атмосферою співробітництва та творення. Методологія побудови корпоративного мотиваційного середовища ґрунтується на соціальній активності самих працівників організації. Повноцінне включення максимального числа працівників забезпечить актуалізацію внутрішньо особистісних, міжособистісних та міжгрупових механізмів продуктивної діяльності.

Контрольні запитання

1. Розкрийте поняття управління нововведеннями в роботі з персоналом.
2. Перелічіть і охарактеризуйте основні принципи управління нововведеннями в роботі з персоналом.
3. Що розуміється під нововведенням в роботі з персоналом?
4. Які принципи і методи інноваційного управління персоналом?
5. Перерахуйте методи інноваційного управління персоналом.
6. Як поділяються нововведення в роботі з персоналом за результативністю?
7. Які нововведення називаються неефективними?
8. Що розуміють під інноваційним потенціалом працівника?
9. Кого називають новаторами, як їх характеризують?
10. Перелічіть і охарактеризуйте типи новаторів.
11. Як поділяються працівники організації за рівнем сприйнятливості до нововведень?
12. Назвіть і охарактеризуйте наукові підходи до вдосконалення менеджменту персоналу.
13. Перерахуйте найважливіші варіанти стратегічного підходу до вдосконалення менеджменту персоналу.
14. Що забезпечує реалізація наукових підходів до вдосконалення менеджменту персоналу?
15. Охарактеризуйте стадії організаційних змін у менеджменті персоналу.

16. Назвіть і охарактеризуйте основні причини опору нововведенням і змінам у роботі з персоналом.
17. Сформулюйте головні напрямки перебудови менеджменту персоналу на основі комп'ютерних технологій.
18. Охарактеризуйте ефективний менеджмент персоналу, його переваги і недоліки.
19. Охарактеризуйте проблеми сучасного рівня розвитку автоматизації управлінської праці.
20. Охарактеризуйте вплив інформаційних технологій на кадрову політику організації.
21. Охарактеризуйте впровадження системи менеджменту знань.
22. Охарактеризуйте ефективність використання сили знань.
23. Охарактеризуйте прийоми розвитку корпоративних здібностей до системних інновацій.
24. Як трансформуються потоки знань усередині організації?
25. Які три компоненти менеджменту знань?
26. Які відмінності між даними, інформацією і знаннями?
27. Які джерела корпоративних знань?
28. Які головні завдання бізнес-лідера?
29. Яка роль механізмів менеджменту знань і в чому полягає ефект від їх застосування?

ЛІТЕРАТУРА

1. Кодекс законов о труде Украины (КЗоТ).
2. Аксенов Е. А. Стратегический ассесмент / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект-Пресс, 2008. – 352 с.
3. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент / Ф. Аналоуи. – М. : Юнити, 2005. – 395 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. – СПб. : Питер-Юг, 2009. – 832 с.
5. Аширов Д. А. Трудовая мотивация / Д. А. Аширов. – М. : ТК Велби, 2005. – 448 с.
6. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. – М. : АСА ДЕМА, 2003. – 218 с.
7. Бухалков М. И. Управление персоналом / М. И. Бухалков. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 400 с.
8. Васильев Ю. В. Теория управления / Ю. В. Васильев. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 606 с.
9. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. – М. : Юрист, 2003. – 459 с.
10. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ/ А. П. Волгин, В. И. Матирко и др. – М. : Дело, 1992.
11. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 2003.
12. Вучкович-Стадник А. Оценка персонала/ А. Вучкович-Стадник. – М. : Эксмо, 2008. – 192 с.
13. Вязгин А. В. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. В. Вязгин. – М. : Вершина, 2006.
14. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами / Х. Т. Грэхем, Р. Беннетт. – М. : Юнити-Дана, 2003. – 600 с.
15. Десслер Гари. Управление персоналом / Гари Десслер ; пер. с англ. – М. : БИНОМ, 2004. – 432 с.
16. Журавлев П. В. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев и др. – М. : Экзамен, 1999.
17. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : практикум / А. Я. Кибанов и др. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 638 с.

18. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : практикум / А. Я. Кибанов и др. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 296 с.
19. Кнорринг В. Искусство управления /В. Кнорринг. – М. : БЕК, 2004. – 288 с.
20. Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник / Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 432 с.
21. Крейнер С. Ключевые идеи менеджмента. Мыслители, которые изменили мир менеджмента / С. Крейнер. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 346 с.
22. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 648 с.
23. Мильнер Б. З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 178 с.
24. Лейблинг М. Коучинг – это просто / М. Лейблинг. – СПб. : Питер, 2008. – 144 с.
25. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учеб. пособие ; под ред. Е. Б. Моргунова. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.
26. Одегов Ю. Эффективность управления персоналом /Ю. Одегов, Н. Маусов, М. Куликов. – М. : РЭА им. Плеханова, 2002.
27. Пугачев В. П. Руководство персоналом / В. П. Пугачев. – М. : Аспект-Пресс, 2006.
28. Роберт Брюс. Ключи к доверию в организации / Роберт Брюс. – М. : Б. Дело, 2000. – 272 с.
29. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала / Н. Самоукина. – М. : Вершина, 2007. – 224 с.
30. Семенов Б. Д. Антикризисный менеджмент / Б. Д. Семенов. – Минск : ФУ Аинформ, 2002. – 406 с.
31. Спивак В. А. Управление персоналом для менеджеров / В. А. Спивак. – М. : Эксмо, 2007. – 572 с.
32. Стаут Л. У. Управление персоналом / Л. У. Стаут. – М. : Добрая книга, 2007. – 534 с.
33. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 2000. – 272 с.
34. Хильб Мартин. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты / Мартин Хильб; пер. с нем. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 256 с.

35. Чемяков В. П. Технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков. – М. : Вершина, 2008. – 208 с.
36. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современной организации / С. А. Шапиро. – М. : Гросс-Медиа, 2007.
37. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М. : Вершина, 2003. – 224 с.
38. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб., 2002.
39. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
40. Шепеленко Г. И. Антикризисное управление производством и персоналом / Г. И. Шепеленко. – М. : МарТ, 2002.
41. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации – манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи ; пер. с англ. – СПб. : СПТУ, 1997. – 332 с.
42. Урбанович А. А. Психология управления / А. А. Урбанович. – Минск : Харват, 2003. – 176 с.
43. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда / Г. Эмерсон. – М. : Экономика, 1972.
44. Лафта Дж. К. Теория организации / Дж. К. Лафта. – М. : Проспект, 2003. – С. 159–220.
45. Беляев А. А. Систематология организации / А. А. Беляев, Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2000. – С. 62–72.
46. Концепция Business Performance Management : начало пути / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др. ; под ред. Г. В. Генса. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004.
47. Джон К. Шанк. Стратегическое управление затратами / Джон К. Шанк, Виджей Говиндараджан. – СПб. : Бизнес Микро, 1999.
48. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – С. 15.
49. RAVENTM : Integrated Value Management for Customer, Human, Supplier and Invested Capital // European Management Journal. – Vol. 20, № 2, 2002. – P. 147–158.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
ТЕМА 1. ПРЕДМЕТ, ЗАВДАННЯ І ЗМІСТ КУРСУ	6
1.1. Предмет, мета і зміст курсу менеджменту персоналу	6
1.2. Місце менеджменту персоналу в системі сучасних наук	9
1.3. Персонал як об'єкт вивчення.....	12
1.4. Еволюція системи менеджменту персоналу та її сучасні характеристики	15
1.5. Філософія менеджменту персоналу	22
ТЕМА 2. НАУКОВІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	26
2.1. Наукові теорії організації	26
2.2. Завдання, принципи та цілі менеджменту персоналу	38
2.3. Методологія, закономірності та інструменти менеджменту персоналу	44
2.4. Основні підходи до менеджменту персоналу	48
ТЕМА 3. ПРИНЦИПИ ТА МЕТОДИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	54
3.1. Принципи системи менеджменту персоналу	54
3.2. Методи системи менеджменту персоналу	60
3.3. Механізми, критерії та основні напрями менеджменту персоналу	72
3.4. Правила, процедури та процеси менеджменту персоналу	77
ТЕМА 4. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	82
4.1. Зміст, призначення та склад функцій менеджменту персоналу	82
4.2. Функція планування	88
4.3. Організація як функція менеджменту персоналу	95
4.4. Функція керівництва	113
4.5. Функція мотивації	122
4.6. Функція контролю	129
ТЕМА 5. КОНЦЕПЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	135
5.1. Сучасні концепції менеджменту персоналу	135
5.2. Концепції менеджменту персоналу в умовах ринкових відносин	139
ТЕМА 6. ОСНОВНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	147
6.1. Моделі менеджменту персоналу, поняття, призначення та види	147
6.2. Класичні моделі менеджменту персоналу	150

6.3. Сучасні американські та японські моделі менеджменту персоналу	152
ТЕМА 7. КАДРОВА ПОЛІТИКА І СТРАТЕГІЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	159
7.1. Кадрова політика держави та організації	159
7.2. Кадрова стратегія організації	174
7.3. Система стратегічного менеджменту персоналу	182
ТЕМА 8. ПЛАНУВАННЯ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ	187
8.1. Мета і завдання кадрового планування	187
8.2. Методи формування кадрового складу організації	189
8.3. Оперативний план роботи з персоналом	195
8.4. Стратегія інноваційного розвитку кадрового потенціалу	200
ТЕМА 9. ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ	206
9.1. Методи планування потреби в персоналі	206
9.2. Прогнозування потреби в персоналі	209
9.3. Розрахунки оптимальної чисельності персоналу	212
ТЕМА 10. МЕТОДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО СКЛАДУ ОРГАНІЗАЦІЇ	221
10.1. Сучасні персонал-технології	221
10.2. Ринок професіоналів	231
10.3. Лізинг персоналу	235
ТЕМА 11. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ	241
11.1. Оптимальний стиль керівництва	241
11.2. Організація командної роботи	244
11.3. Коучинг – стиль менеджменту персоналу	252
ТЕМА 12. СУЧАСНІ КЕРІВНИКИ	256
12.1. Керівник, роль, вимоги та якості	256
12.2. Теорії лідерства, моделі та стиль керівництва	262
12.3. Влада та авторитет керівника	272
12.4. Комплексна оцінка управлінського персоналу	276
ТЕМА 13. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	279
13.1. Міжнародні стандарти атестації персоналу	279
13.2. Автоматизовані системи оцінки керівників і фахівців	288

13.3. Новітні технології оцінки персоналу	293
ТЕМА 14. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	298
14.1. Корпоративна культура організації	298
14.2. Моделі, типи, принципи корпоративної культури	301
14.3. Ефективність корпоративної культури	306
ТЕМА 15. ВИТРАТИ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНІЗАЦІЇ	311
15.1. Ресурсний підхід до вартості робочої сили	311
15.2. Витрати на персонал та їх характеристика	313
15.3. Методи розрахунку витрат на персонал	316
ТЕМА 16. ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	320
16.1. Поняття та методи розрахунку економічної ефективності	320
16.2. Методика розрахунку соціальної ефективності	328
ТЕМА 17. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ	338
17.1. Поняття, причини та наслідки кризи	338
17.2. Антикризова політика, стратегія і тактика розвитку персоналу	342
ТЕМА 18. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	347
18.1. Загальні тенденції та напрямки розвитку менеджменту персоналу ..	347
18.2. Основні завдання перебудови роботи кадрових служб	350
18.3. Створення інноваційної атмосфери в менеджменті персоналу	352
18.4. Інформаційні технології в менеджменті персоналу	362
18.5. Впровадження системи менеджменту знань	365
ЛІТЕРАТУРА	370

Навчальне видання

ОЛІЙНИК Станіслав Улянович

**ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА
МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ**

Підручник

Редактори: *Л. А. Кармаза, Н. В. Ковшарь*
Комп'ютерна верстка *І. С. Кордюк*
Комп'ютерний набір *С. У. Олійник*
Художник *Р. М. Третьяков*

Підписано до друку 27.02.2013. Формат 60×84/16.
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».
Ум. друк. арк. 21,3. Обл.-вид. арк. 22,7.
Тираж 300 пр.

План 2011/12 навч. р., поз. № 26 у переліку робіт кафедри

Видавництво
Народної української академії
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.