

Тема 1. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА.

1. Поняття і суть корпоративної культури.

2. Структура і зміст корпоративної культури.

3. Фактори корпоративної культури.

1. Поняття і суть корпоративної культури.

Явище КК існувало завжди, незалежно від того, усвідомлювали це її носії чи ні. Незважаючи на те, що проблема КК поставлена відносно недавно, витoki її привертають увагу дослідників вже давно.

Поняття культури організації є одним з базових понять у менеджменті. Проте тільки в останні роки корпоративну (організаційну) культуру стали визнавати основним показником, необхідним для правильного розуміння і управління поведінкою.

КК – це нова галузь знань, що входить в серію управлінських наук. Вона виділилась також з відносно нової галузі знань – організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності в наступних напрямках: особистість в організації, групова поведінка в організації, поведінка керівника в організації, адаптація організації до внутрішнього і зовнішнього середовища, підвищення організаційної ефективності в діяльності організації. Як і багато інші терміни організаційно-правових дисциплін КК не має єдиного тлумачення. До КК використовують також «організаційна культура», «культура підприємства», «культура організації».

Розгляд організації як культурного феномена має відносно давню історію і відноситься до традицій М.Вебера, Т. Парсонса, К. Левіна, Ч. Барнарда, Г. Саймона.

Треба зауважити, що, в принципі, дослідження в галузі культури організації мають досить тривалу історію. Професор Корнельського університету (США) Харрісон Трайс схильний вважати першою спробою дослідження діяльності корпорації в культурному аспекті роботу групи американських вчених на поч. 30-

х років при проведенні експерименту в компанії Western Electric в Чикаго. Цей експеримент проводиться в 4 етапи протягом п'яти років (1927-1932 р.р.). Він мав на меті з'ясування впливу на продуктивність праці відібраних для дослідження працівників компанії різних чинників.

Висновки авторів дослідження про необхідність «осмисленого життя для індивідуума в компанії», розвитку «почуття групової причетності» стали поштовхом для подальших спроб вивчення потреб і поведінки працівників з точки зору культури їх організації.

На рубежі 80-90 років феномен організаційної культури опинився в центрі уваги великого кола дослідників – були видані відомі книги – бестселери: «Теорія Z» Оучі та «В пошуках ефективного управління» (Пітерс і Уотерман). У них були присутні тези про те, що КК є важливим чинником економічної ефективності фірми, а також її адаптації до зовнішнього середовища.

У 1982 р. побачила світ популярна книга експертів Бостонської консультаційної групи Теренса Діла і Алана Кеннеді «Корпоративні культури». Саме вони створили концепцію корпоративної культури як найважливішого чинника, що впливає на організаційну поведінку і корпоративний розвиток. З цього моменту почалося систематичне вивчення проблеми КК. Згадка про це можна знайти в книзі Клода Ст. Джорджа молодшого «Історія управлінської думки».

Тільки в період з березня 1983 по жовтень 1984 р.р. в Канаді і Європі були проведені п'ять значних конференцій з проблем організаційної культури, організаційного фольклору та символізму.

В 90-х р. КК трактували як набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, і одержують вираження в заявлених організацією цінностях, які надають людям орієнтири їх поведінки і дій. Ці ціннісні орієнтації передаються членам організації через символічні засоби духовного і матеріального оточення організації.

Нові умови господарювання, динамізм і невизначеність зовнішніх умов, підвищення освітнього рівня персоналу, зміна мотивації, громадянська зрілість

працівників дали потужний поштовх розвитку організаційної культури в усьому її різноманітті і зажадали від менеджменту перегляду ставлення до неї.

На сьогоднішній день досить багато публікацій, в яких тим чи іншим чином висвітлюється проблема КК. Проте до теперішнього часу немає робіт, в яких би спеціально розроблялись досить надійні методи діагностики КК і узагальнювались результати їх емпіричної апробації. Пов'язано це в першу з відсутністю понятійної розробки явища КК.

В останні роки управлінські служби не тільки змінили ставлення до культури організації, але й зайняли активну позицію у використанні її як фактора підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. Його наявність загально визнано, так само як і вплив організаційної культури на роботу підприємства. Чим вищий рівень КК, тим меншою мірою персонал потребує настанов, детальних інструкцій. Крім того, чим вище рівень культури організації, тим вище її престиж і конкурентоспроможність. КК розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати відданість підприємству, полегшувати спілкування. Метою КК будь-якої організації є виведення сфери керівництва і співробітників компанії на усвідомлений рівень.

З розвитком суспільства, його потреб, змінюється політика організації і, отже, разом з нею міняється КК. Як будь-яке управлінське рішення вона має свою історію, своє сьогодення і майбутнє, які невіддільні одне від одного. Тому при формуванні нової культури корпорації завжди необхідно вивчати історію цього питання, щоб врахувати досвід попередніх поколінь.

Корпоративна культура – це не тільки імідж компанії, а й ефективний інструмент стратегічного розвитку бізнесу. Її формування завжди пов'язане з інноваціями, спрямованими на досягнення бізнес-цілей і, отже, підвищення конкурентоспроможності.

У «класичному» розумінні корпоративна культура розглядається як інструмент стратегічного розвитку компанії через стимулювання інновацій та

управління змінами. Корпоративна культура існує в будь-якій компанії – з моменту появи організації і до самого кінця – незалежно від того, створюється спеціальна служба для роботи з нею чи ні. Грамотне ж управління корпоративною культурою надає саме позитивний вплив на бізнес компанії. Зокрема, воно дозволяє скорочувати витрати, причому не тільки на підбір персоналу, але й, наприклад, на зовнішній PR: співробітники, що є провідниками філософії компанії у зовнішній світ, знімають частину функцій з департаменту, який займається PR-політикою організації. Компанія з грамотно розвиненою корпоративною культурою користується великим авторитетом на ринку і приваблива як для потенційних співробітників, так і для партнерів по бізнесу та акціонерів.

На практиці фахівці з управління людськими ресурсами по-різному інтерпретують поняття корпоративної культури. Одне з грамотних його визначень звучить так: «корпоративна культура – це система цінностей і методів управління». Перша частина визначення відноситься до нематеріальних активів організації, а друга – до конкретних механізмів. Ці два, на перший погляд, протилежних аспекти поняття і призводять до його неоднозначного тлумачення. І все ж, що таке корпоративна культура? Визначень культури є чимало. Ми інтуїтивно відчуваємо, що такі поняття, як «особистість» або «спілкування» наближаються до чогось дуже важливого в визначенні культури, але це «щось» настільки розпливчато, що його визначення так само численні, як картинки у калейдоскопі. І чим більше визначень культури, тим вільніше кожен новий автор придумує власну версію.

Приміром, за Баррі Фегану, корпоративна культура – це ідеї, інтереси і цінності, що розділяються групою. Корпоративна культура – це, як люди ставляться до добре зробленої роботи, а також і те, що дозволяє обладнанню та персоналу працювати гармонійно разом. Це клей, який тримає, це масло, яке пом'якшує ... Це те, чому люди займаються різною роботою в рамках компанії. Це те, як одні частини компанії бачать інші її частини, і які форми поведінки вибирає для себе кожне з підрозділів в результаті цього бачення. Вона

проявляє себе відкрито в жартах і шаржах на стінах, або тримається під замком і оголошується тільки своїм. Це те, про що знають всі, за винятком, можливо, лише керівника. Це визначення, повинен визнати, в силу своєї яскравості і символічності найбільше імпонує мені. Проте існують більш строгі і формальні пояснення цьому явищу.

О.М. Занковського визначає корпоративну культуру так: «Корпоративна культура є придбані смислові системи, передаються за допомогою природної мови та інших символічних засобів, які виконують репрезентативні, директивні та афективні функції і здатні створювати культуральний простір і особливе відчуття реальності».

Кожен вільний сам вибирати найбільш приємне для нього визначення корпоративної культури, однак, ясно, що загальний зміст сказаного ідентичний у всіх визначеннях – культура являє собою велику галузь явищ матеріального і духовного життя колективу: домінуючі в ньому моральні норми і цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, традиції, які формуються з моменту утворення організації і поділяються більшістю співробітників. Купуючи індивідуальний та особистий досвід, працівники формують, зберігають і змінюють свої смислові системи, в яких відображені їх ставлення до різних явищ. Такі системи координат неочевидні і рідко повністю збігаються з декларованими цілями, однак дуже часто вони детермінують поведінку в більшій мірі, ніж формальні вимоги та правила.

Корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище і проявляється, перш за все, і головним чином в організаційному поведінці співробітників. Сюди слід віднести стійкість, ефективність і надійність внутрішньосистемних організаційних зв'язків; дисципліну і культуру їх виконання; динамізм і адаптивність до нововведень в організації; загальноприйнятий (на всіх рівнях) стиль управління, заснований на співпраці, активні процеси позитивної самоорганізації та багато іншого, що проявляється в корпоративній поведінці працівників відповідно до прийнятих норм і визнаними цінностями, які об'єднують інтереси окремих людей, груп та організації в цілому.

Корпоративна культура, за визначенням, не може бути сконструйована і впроваджена. Вона не може бути навіть запозичена. Запозичені, можуть бути лише деякі структури і механізми зв'язків, що відображаються в організаційних проектах. Пересадка ж з одного ґрунту на іншу образу корпоративної поведінки, як правило, буває невдалою. Кожен колектив унікальний: статево-віковий склад, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, галузева, географічна специфіка і т.п. Все це накладає свій відбиток. Велике значення має історія становлення підприємства, формування самого колективу і сформовані традиції. На деяких підприємствах основою для формування особливої культури корпоративної поведінки та виховання в цьому дусі кадрів проголошується так зване кредо фірми.

Таким чином, корпоративна культура задає певну систему координат, яка пояснює, чому організація функціонує саме таким, а не іншим чином. Вона дозволяє в значній мірі згладити проблему узгодження індивідуальних цілей із загальною метою організації, формуючи спільний культурний простір, що включає цінності, норми і поведінкові моделі, що розділяються всіма працівниками.

2. Структура і зміст корпоративної культури.

КК, як будь-яке явище, має різні види і свою структуру, яка є набором припущень, цінностей, вірувань і символів.

Компонентами корпоративної культури є:

- Прийнята система лідерства,
- Стилi вирішення конфліктів,
- Діюча система комунікації,
- Положення індивіда в організації,
- Прийнята символіка: гасла, ритуали.

Завдання, які вирішуються в ході розвитку КК:

- Ефективне впровадження змін будь-якого типу: усунення опору з боку персоналу та мотивація на досягнення результату;

- Згуртування управлінської команди: єдине уявлення про місію та стратегії компанії;
- Формування лояльності у персоналу компанії;
- Якісний підбір нових співробітників;
- Організаційний порядок: приймається на всіх рівнях управління, регламент поведінки в різних ситуаціях, виробнича дисципліна, культура відносин з клієнтами та колегами;
- Гармонізація психологічного мікроклімату в компанії.

Існує трьох рівнева модель КК, яку запропонував Е.Шейн:

- Поверхневий (прояви) рівень – видима сторона КК: мова, стиль одягу, манера спілкування, міфи, традиції, ритуали й церемонії.
- Проміжний рівень (проголошені цінності) – цінності декларовані керівником і можливо зафіксовані документально.
- Глибинний рівень (базові уявлення) – підсвідомі, які вважаються самоочевидним переконанням (розуміння реальності, ставлення до роботи і т. д.).

Пізнання КК починається з першого, «поверхневого» рівня. На цьому рівні речі та явища легко виявити, але не завжди їх можна розшифрувати й інтерпретувати в термінах КК.

Для більш глибокого пізнання КК необхідно торкнутися «проміжного» рівня – вивченню піддаються цінності і вірування, що розділяються членами організації, у відповідності з тим, наскільки ці цінності відображаються в символах і мові. Сприйняття цінностей і вірувань носить свідомий характер і залежить від бажання людей.

«Глибинний» рівень включає базові пропозиції, які важко усвідомити навіть самим членам організації без спеціального зосередження на цьому питанні. Ці приховані і прийняті на віру припущення направляють поведінку людей, допомагають їм сприймати атрибути, що характеризують КК.

Існує також поділ КК на суб'єктивні і об'єктивні. Суб'єктивна КК виходить із припущень працівників, а також з групового сприйняття організаційного оточення з його цінностями, нормами і ролями, існуючими поза

особистості. Сюди включають ряд елементів «символіки», особливо її «духовної» частини: «герої» організації, міфи, сприйняття мови спілкування і гасел і т.д.

Суб'єктивна організаційна культура є основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва та вирішення керівниками проблем, їх поведінки в цілому.

Об'єктивну КК зазвичай пов'язують з фізичним оточенням створюваним в організації: саме приміщення і його дизайн, місце розташування, обладнання і т.д. Все це в тій чи іншій мірі відображає цінності, яких дотримується організація.

Інші фахівці в галузі управління персоналом такі як, Камерон і Куїнн виділяють наступні види КК:

- Кланову;
- Адхократична;
- Ринкову;
- Ієрархічну.

Ця типологія виділена на основі наступних орієнтирів – фокусування компанії на внутрішніх процесах або на зовнішніх у поєднанні з гнучкістю/індивідуальністю або стабільністю/контролем.

Кланова (сімейна) культура характерна для організації, яка фокусує увагу на турботі про людей і внутрішній повазі до індивідуальності і унікальності кожного. Головною цінністю такої культури є команда. Найчастіше це компанії, що працюють на клієнтському ринку: роздрібна торгівля, послуги.

Адхократична культура в організації проявляється через увагу до зовнішніх позицій на ринку, до споживачів в поєднанні з високою гнучкістю у вирішенні завдань. Такий тип культури характерний для високотехнологічних виробничих організацій, яким завжди треба тримати «руку на пульсі».

Ринкова культура звертає увагу на зовнішні позиції (приріст клієнтської бази, завоювання споживачів) у поєднанні зі стабільністю та контролем (підтримка певного рівня рентабельності компанії). Найбільш органічно з таким типом КК існують підприємства оптової торгівлі, амбіція завоювати робить їх лідерами ринку.

Ієрархічна (бюрократична) культура – це культура організацій, які фокусують увагу на внутрішній підтримці співробітників і регламентованої впорядкованості всіх процесів, високим рівнем контролю. До цього типу найчастіше належать державні структури і підприємства, які, перш за все, орієнтовані на дотримання всіх правил і внутрішній комфорт, ніж на споживача.

Розуміння керівником особливостей КК компанії важливо при ухваленні різного роду управлінських рішень. Від цього буде залежати наскільки рішення будуть підтримані персоналом компанії, оскільки саме внутрішнє середовище є провідником всіх змін в організації, але також і основною перешкодою для будь-якого роду інновацій. Наприклад, вже на етапі підбору персоналу в компанію важливо розуміти реальні ціннісні установки кандидата, тобто ті глибинні мотиви поведінки, які і будуть проявлятися в роботі.

Для кожного типу посад є оптимальний домінуючий тип культури, наприклад, орієнтація на кланову (родинну) культуру для співробітників сфери послуг (готельного бізнесу) і – на ринкову для менеджерів з продажу.

Як ще один приклад класифікації КК можна розглянути види КК запропоновані Д.Зонненфельдом.

У типології Д.Зонненфельда розрізняють чотири типи культур: «бейсбольна команда», «клубна команда», «клубна культура», «академічна культура», «оборонна культура». Кожна з перерахованих вище культур має різний потенціал для підтримки стану та успіху компанії і по-різному позначається на кар'єрі працівників.

У «бейсбольній команді» ключові успішні співробітники вважають себе «вільними гравцями», за них між роботодавцями ведеться активна конкуренція на ринку робочої сили. Працівників з невисокими особистісними та професійними показниками швидко звільняють з ініціативи роботодавців.

«Клубна культура» характеризується лояльністю, відданістю і спрацьованістю співробітників, командною роботою. Стабільні та безпечні умови сприяють заохоченню співробітників, досвіду і посадової переваги. Кар'єрне зростання відбувається повільно і поступово. Від працівника очікують, що на

кожному рівні він повинен досягнути всі тонкощі цієї роботи, оволодіти майстерністю, тому працівники мають широкий професійний кругозір.

У компанії з «академічної культури» набирають нових молодих співробітників, які проявляють інтерес до довготривалої співпраці і згодні повільно просуватися службовими сходами. Працівники рідко переходять з одного відділу до іншого або з одного напрямку в інший. Підставою для заохочення і просування є хороша робота і професійна майстерність.

Подібна культура обмежує широкий розвиток особистості співробітника і перешкоджає внутрішньо організаційної кооперації.

У «оборонної культури» немає гарантії постійної роботи, немає можливості для професійного зростання, тому що компаніям часто доводиться зазнавати реструктуризації та скорочувати свій персонал, щоб адаптуватися до нових зовнішніх умов. Така культура згубна для працівників, але при цьому представляє прекрасні можливості для деяких впевнених у своїх силах менеджерів, які люблять приймати виклик.

Деякі фахівці в залежності від характеру впливу корпоративної культури на загальну результативність діяльності підприємства можна виділити «позитивну» і «негативну» культури.

Критерії поділу культур на позитивні і негативні складаються з декількох складових (на підставі класифікації, запропонованої С.Г.Абрамової та І.А.Костенчук):

1. За ступенем взаємоадекватності домінуючої ієрархії, цінностей і переважаючих способів їх реалізації виділяють «стабільні» (висока ступінь) і «нестабільні» (низький ступінь) культури. Стабільна культура характеризується чітко заданими нормами поведінки і традиціями.

Нестабільна ж характеризується відсутністю чітких уявлень про оптимальний, допустимим і неприпустимим поведінкою, а також «коливаннями» соціально-психологічного статусу працівників.

2. За ступенем відповідності ієрархії особистих цінностей кожного з

співробітників і ієрархічної системи внутрішньо групових цінностей виділяються «інтегративна» (висока ступінь) і «дезінтегративна» (низька ступінь) культури. Інтегративна культура характеризується єдністю громадської думки і внутрішньо групової згуртованості.

Дезінтегративна характеризується відсутністю єдиної громадської думки, конфліктності.

3. За змістом домінуючих в організації цінностей виділяються «особисто-орієнтовані» і «функціонально-орієнтовані» культури. Перша фіксує цінності самореалізації та саморозвитку особистості співробітника в процесі і за допомогою здійснення його професійно-трудової діяльності. Для другої основна цінність полягає в реалізації функціонально-заданих алгоритмів здійснення професійно-трудової і статутно певної моделі поведінки.

Таким чином, ознаки позитивної культури: особистісно-орієнтована, інтегративна, стабільна або нестабільна (якщо організація знаходиться в процесі зміни або розвивається).

Дослідження «негативних» культур виявили, що в цих фірмах переважають такі відносини: байдужість, знеособлення проблем, підпорядкування, консерватизм, антипатія. На думку фахівців у галузі управління людськими ресурсами, в компаніях з «негативною» культурою відзначають ряд проблем: наявність чуток і пліток підривають авторитет підприємства у його працівників, громадськості та партнерів; недовіру керівникам всіх рівнів; висока плинність кадрів; «розумова» плинність кадрів, тобто працівники присутні фізично, але інтелектуально і емоційно відсутні, працюють протягом дня кілька годин, виконують лише найнеобхідніше, працюють недостатньо якісно, штучно розтягують час виконання завдання, а решту часу йде на перекури, чаювання, невиробничі розмови і т.д.

Позитивна КК:

- надає співробітникам чіткі орієнтири;
- робить можливою ефективну комунікацію;
- сприяє прийняттю ефективних рішень;

- знижує витрати на контроль;
- мотивує співробітників;
- підвищує лояльність персоналу;
- сприяє стабільності організації.

Коли КК є бар'єром для досягнення компанією стратегічних цілей, вона має потребу в зміні і розвитку. Зміна КК – довгий і клопіткий процес. Нові цінності і норми не вдається ввести наказом. Вони повинні бути представлені так, щоб всі співробітники досягли однакового розуміння, змогли їх прийняти і усвідомити, що їх дотримання сприяє ефективній роботі.

Формування КК, а тим більше зміна вже існуючої на підприємстві – складне і багатоаспектне завдання. Від її вирішення багато в чому залежить успішність бізнесу.

Формування і зміцнення КК має стати невід'ємною частиною стратегічного і оперативного управління бізнесом і постійно перебувати в полі зору вищого керівництва компанії.

КК, як засіб управління може впливати на:

- мотивацію співробітників;
- привабливість фірми як роботодавця, що відбивається на плинності кадрів;
- моральність кожного співробітника, його ділову репутацію;
- продуктивність і ефективність трудової діяльності;
- якість роботи співробітників;
- характер особистісних і виробничих відносин в організації;
- відносини службовців до роботи;
- творчий потенціал службовців.

У сучасних умовах керівництво корпорації зацікавлене в тому, щоб гнучкість і новаторство були найважливішими і невід'ємними складовими корпоративної культури.

КК виступає як система на трьох рівнях:

- змістовному;

- ментальному;
- діяльному.

Отже механізми її формування теж будуть різними.

На змістовному рівні КК являє собою набір зафіксованих у документах блоків, складову нормативну базу діяльності організації. Механізми формування змісту цих блоків визначаються в ході створення КК організації людьми, що працюють в цій організації і самовизначаються по відношенню до середовища в тій чи іншій якості.

Ментальний рівень КК є більш складним завданням, ніж механізми проектної розробки стратегій, технологій, регламентів. Для того, щоб перспективні стратегії, нові програми, більш продуктивні норми, ефективний стиль управління могли почати працювати і приносити фінансові результати, вони повинні трансформуватись в переконання, прихильність і мотивацію керівників і персоналу.

Діяльнісний рівень КК – це рівень практичних дій людей, які спрямовані на досягнення місії і стратегії, реалізацію концепції, філософії фірми, корпоративних цінностей і проектів...Люди діють відповідно до своїх орієнтацій і цілей, а також зі своїми уявленнями про ситуацію в світі та в цілому.

Для формування КК адекватної сучасним вимогам економіки і бізнесу необхідно трансформувати цінності людей, що сформувались під впливом командно-адміністративних методів управління і взяти курс на впровадження свідомості усіх категорій найманих працівників. Одним з найважливіших показників такої культури є орієнтація не тільки на забезпечення сприятливої атмосфери, нормальних відносин у колективі, але й на досягнення намічених цілей і результатів діяльності корпорації.

КК може створюватись цілеспрямовано зверху, але вона може формуватись знизу, з різних елементів різних структур, занесених людськими відносинами між працівниками, керівниками і підлеглими, різними людьми, які стали співробітниками організації.

При розробці нової стратегії організації. Впроваджені зміни у стратегію, структуру та інші елементи системи управління, керівники та менеджери з внутрішньо корпоративного PR повинні оцінювати ступінь їх реалізації в рамках існуючої КК і при необхідності робити кроки щодо її зміни. При цьому необхідно враховувати, що КК за своєю природою більш інертна, ніж інші елементи системи управління. Тому дії щодо її зміни в корпорації повинні випереджати всі інші перетворення, розуміючи, що результати будуть видні не відразу.

Виділяють два основних напрямки методики формування КК:

- Пошук цінностей успішної КК, максимально відповідній наступним факторам: організаційної технології, можливостями та обмеженнями зовнішнього середовища організації, рівнем професіоналізму персоналу та особливостей національного менталітету;
- Закріплення виявлених цінностей КК на рівні персоналу організації.

Перший напрямок формування культури організації відноситься до сфери стратегічних розробок, в ході яких виявляються організаційні цінності, які максимальною мірою відповідають цілям організаційного розвитку та особливостям персоналу організації. Другий блок завдань відноситься до тактичного менеджменту, що розробляє систему конкретних заходів та процедур щодо зміцнення цінностей, виявлених на першому етапі.

Найдені цінності культури, виявлені менеджером на першому етапі, стають основною метою для другого етапу їх формування в організації. Процес формування організаційних цінностей прив'язаний до життєвого циклу організації. На першому етапі всі звичаї, основний стиль діяльності. А також успіх або неуспіх організації закладається її засновниками. Вони бачать місію організації, і те, якою організація повинна бути в ідеалі. У своїй діяльності вони керуються попереднім досвідом створення організації та її культурних цінностей.

Після виникнення, на етапах росту і уповільнення зростання, культура підтримується існуючими звичаями і процедурами, які формують у персоналу відповідний досвід. Багато процедур управління персоналом зміцнюють організаційну культуру. До них відносяться: процес відбору, критерії оцінки

продуктивності, система винагород, навчання та управління кар'єрою, просування по службі. Всі ці процедури спрямовані на підтримку тих, хто відповідає даній організаційній культурі, і покаранні і звільнення тих, хто їй не відповідає.

При формуванні КК будь-якої організації можна виділити п'ять первинних механізмів її передачі. До них відносяться:

- Виділення об'єктів уваги, оцінки і контролю керівника (все, що постійно перебуває в полі зору керівника);
- Критерії розподілу заохочень і винагород (сама система в дії, а не в теорії);
- Навмисне створення зразків для наслідування (поведінка керівництва, міфи, легенди);
- Стратегії вирішення критичних ситуацій і криз (вироблення нових стандартів у ході криз);
- Критерії відбору при прийомі на роботу, підвищення на посаді і звільнення (відповідність кандидата з професійної підготовки і цінностям і нормам організації).

Вторинні механізми передачі КК – менш потужні, але більш приховані провідники ідей КК, які гірше піддаються контролю, закладені в структурі компанії, її щоденної діяльності, фізичному просторі, історіях і легендах. Всі ці механізми доносять до новачків сенс КК, всі вони працюють. Питання полягає не в тому, використовували їх чи ні, а в тому. Як керувати тим або іншим механізмом.

До вторинних механізмів введення в КК уявлень та ідей її керівників відносять:

1. композиція і структура компанії;
2. системи та принципи діяльності організації;
3. дизайн внутрішніх приміщень, фасаду й будов у цілому;
4. історії, легенди, міфи про найбільш важливі події та людей компанії,
5. офіційні заяви та документи, що декларують кредо компанії, її філософію та ідеологію.

Ці механізми вторинні лише тому, що вони діють залежно від первинних. Якщо перші не суперечать останнім, то вторинні механізми сприяють формуванню організаційної ідеології і формалізують багато чого з того, що було неформально засвоєне раніше. Якщо ж вторинні механізми суперечать первинним, то вони або будуть ігноруватись, або стануть джерелом внутрішнього конфлікту. А тепер розглянемо їх докладніше.

1. Композиція і структура компанії. Засновники організації часто твердо переконані в тому, що їм відомо, як організувати компанію, щоб вона працювала з максимальною ефективністю. Одні вважають, що для цього достатньо вибудувати жорстку ієрархію і централізовану систему контролю. Інші вважають, що сила організації в її людях, кадрах, тому вони створюють структуру, в якій влада спускається як найвище. Отже, засновники організації вже з самого початку закладають у її структурі своє розуміння основних корпоративних цінностей.

2. Системи і принципи діяльності організації. Найпомітніша сторона життя організації – це її денний, місячний, кварталний, річний цикл процесів, звітів, подій, форм і інших повторюваних явищ, причини і джерела яких часом невидимі і неясні, які входять до тієї ж мети, що і формальна структура компанії: вони роблять роботу організації більш передбачуваною, організованою, менш неспокійною і неясною.

3. Дизайн внутрішніх приміщень, фасаду й будов у цілому. Важливу роль у розвитку культури відіграє навколишнє середовище. Недостатньо просто сформулювати політику і прийняті методи КК, які проповідує організація. Своєю частку в це вносять фізичне оточення, обсяг робіт та інші складові. Наприклад, чистий магазин з акуратно і красиво розставленими на вітринах товарами вже характеризує КК, однією з цінностей якої є турбота про покупця. Отже, тут фізичне оточення підтримує і закріплює корпоративні принципи.

4. Історії, розповіді, легенди і міфи про найбільш важливі події та людей. По мірі накопичення досвіду спільної діяльності частина історії організації відбивається в розповідях, легендах, міфах, які можуть формуватись як свідомими зусиллями її керівника, так і стихійно знизу. Вони існують, як правило, у формі

метафоричних історій, анекдотів, які передаються від покоління до покоління працівників і службовців. Вони пов'язані з історією виникнення компанії, подальшого її розвитку, життям і діяльністю «батьків-засновників» і покликані в наочній, образній, живій формі довести до службовців загальнокорпоративні цінності. Однак подібна форма передачі корпоративних цінностей не надійніша, оскільки основна ідея події часом буває нечітко виражена. Керівники не завжди можуть проконтролювати, що про них говорять підлеглі, переказуючи ті чи інші корпоративні «байки». Також нормативне значення мають девізи та гасла, які в лаконічній формі підкреслюють значущі орієнтири й установки корпорації.

5. *Офіційні заяви та документи, що декларують кредо компанії, її філософію та ідеологію, норми і правила поведінки.* Ще один з методів вираження корпоративних цінностей – це офіційні документи, декларації, статuti. Звіт правил і норм поведінки, стандартів взаємин між працівниками, а також між ними і управліннями або керівництвом колективів, підрозділів корпорації, знаходить вираження в офіційних документах, кодексах честі, кодексах корпоративної поведінки. Діловий кодекс містить як правило, три групи правил:

- правила забороняють (позначають, що в даній організації робити чи ні в якому разі не можна, наприклад, заборона на порушення укомерційної таємниці, заборона на нашіптування);

- правила розпорядчі (говорять про те, що в даній організації необхідно робити. Наприклад, суворо дотримуватись угод, дотримуватись процедури управління);

- рекомендують (наприклад, рекомендують проявляти творчу ініціативу, бути прихильним організації). У разі прийняття на ментальному та реалізації на діяльнісному рівнях КК, кодекс починає виступати як безособовий механізм регулювання відносин і дій працівників організації, що істотно полегшує роботу керівників і підвищує ефективність роботи персоналу в цілому.

Також одним з основних етапів формування КК організації є вибір місії. Вона народжується з образу, бачення майбутнього компанії, є сформованим твердженням, що розкриває сенс існування організації, в якому проявляється

відмінність від її подібних. Однією з цілей місії є створення моральних стимулів для роботи, оптимальної системи взаємовідносин у колективі та загальної ідентифікації співробітників, щоб у них з'явилося відчуття прихильності фірмі. Ідея використання місії в тому, щоб працівники не робили відмінностей між інтересами компанії і своїми. При цьому своєрідним «об'єднавчим елементом» стає дух кооперації. Формуючи та підтримуючи його, керівництво фірм може створити спільні ритуали, наприклад, прийому на роботу, проведів на пенсію, свята, систему бонусів (матеріального і нематеріального стимулювання). У даному випадку необхідно бачити перспективи, як особистої кар'єри, так і майбутнього компанії. Це дозволить створити стабільно працюючу компанію, що об'єднує людей ідеями, ефективно взаємодіє з партнерами, що усвідомлює свою унікальність.

Формуючи КК компанії, керівник повинен мати досить повне уявлення про культуру взагалі і корпоративну зокрема. Його завдання – розуміти роль і місце його особистої і КК в досягненні цілей організації, грамотно виявляти її специфіку, коректувати і підтримувати на оптимальному рівні.

Керівник повинен передбачати наслідки своїх рішень у культурологічному аспекті. Підвищує його авторитет і вміння діагностувати причини невдач і успіхів, багато з яких відносяться прямо або побічно до КК.

3. Фактори корпоративної культури.

У КК визначальну роль відіграють три фактори:

1. Відбір персоналу;
2. Діяльність вищого керівного ланки;
3. Культурна адаптація і її основні стадії.

1. *Відбір персоналу.* Відбір персоналу переслідує певну мету – ідентифікувати і набрати людей. Що володіють знаннями, навичками і здібностями, що дозволяють їм успішно виконувати роботу. Однак, як правило, необхідним вимогам відповідає не один кандидат, а декілька. При остаточному

відборі перевага віддається тим, які більшою мірою сумісні з організаційною культурою фірми і система цінностей яких ідентична корпоративним.

У процесі відбору вирішується двояке завдання: з одного боку, кандидати оцінюють свою відповідність вимогам організації, а з іншого – організація отримує можливість відсіяти тих претендентів. Які згодом можуть руйнуючим чином впливати на її ключові цінності.

2. Діяльність керівної ланки. Творці компанії на основі власних уявлень, а також ідей, запозичених з надійних джерел, виробляють бачення і задають загальний напрям майбутньої діяльності компанії. Вони, фактично домагаючись формування своєї версії Кк, самі підбирають, навчають і готують керівників середньої ланки, здатних реалізувати поставлені цілі, і через них домагаються виконання роботи та вирішення завдань компанії найкращим чином.

Якщо керівник формує КК, то менеджер є чимось на зразок зразка моралі та етики для співробітників компанії. Саме менеджер формує необхідні умови і спонукальні мотиви, що змушують співробітників приймати ті цінності й відносини, які відповідають цілям організації і одночасно задовольняють їх потребам.

Щоб дії керівництва сприяли формуванню та зміцненню КК, менеджер повинен бути послідовний у своїх діях. Будь-яка невідповідність між вчинком і його наслідками, створене з вини менеджера, підриває основи КК.

Як тільки новий співробітник вступає в організацію, його менеджер пояснює йому, як має бути зроблена робота, як слід виконати поставлене завдання. По завершенні роботи менеджер може висловити або не висловити своє схвалення чи невдоволення.

Якщо, наприклад, робота виконана чудово, але менеджер не висловив схвалення, то це означає, що працівник не знає, як оцінена праця. Якщо робота виконана недостатньо добре і менеджер не висловив невдоволення, працівник знову не отримує уявлення про те, як робота повинна бути виконана, тобто що ж є визнаною в компанії цінністю і нормою. І тільки лише в тому випадку, якщо

менеджер прореагував відповідним чином на виконану роботу, працівник отримує уявлення про те, що прийнято в даній компанії і вважається нормою її КК.

Отже, КК передається через *відповідну реакцію менеджера на дію працівника*. У міру зростання числа засвоєних моделей «вчинок-наслідок» у нового члена організації виникає уявлення про повний спектр прийнятих в організації норм, і КК, у свою чергу, формує у індивіда потрібне сприйняття дійсності шляхом створення нових норм, цінностей, уявлень.

3. *Культура адаптації і її основні стадії*. Наскільки ефективні б не були процеси підбору персоналу, нові працівники не можуть відразу ознайомитись з організаційною культурою і вести себе відповідно з нею. Саме тому робляться зусилля, щоб допомогти новим працівникам адаптуватись до організаційної культури. Цей адаптаційний процес називається *соціалізацією або акультурацією*, коли мова йде про засвоєння нових культурних цінностей.

Потреба в знаннях про КК загострюється в ситуаціях, що викликають подив новачка – неясних, двозначних або неординарних, а також у штучно створених, в яких використовуються знання про КК.

У компаніях зазвичай проводяться програми орієнтації та тренінги на виїзді. Але всі вони мають один недолік: організатори тренінгів представляють офіційну точку зору на КК, швидше за бажані, а не дійсні корпоративні цінності, офіційно визнані, а не реально діючі методи і процеси.

Більше корисної і цінної для новачків завжди є інформація з розряду «не для друку». Чим реальніше контекст, в якому передається і засвоюється культурний корпоративний матеріал, тим більше мотивовано буде сприймати його новачок і тим більш значущою для нього виявиться отримана інформація.

Процес вступу нових працівників в організацію – сама критична стадія соціалізації. Саме на цій стадії організація «підганяє» працівника під категорію зразкового співробітника. Ті новачки, яким не вдається засвоїти основні норми поведінки, ризикують стати нонконформістами, і згодом їх чекає звільнення.

Коли в організацію приходять нові працівники, вони в якості плати за членство приносять у жертву якусь частину особистої свободи і відмовляються в

міру необхідності від частини своїх уявлень, цінностей, якщо такі не відповідають тим, які прийняті в компанію. Завдання, що стоїть перед іншими членами організації, полягає в тому, щоб навчити новачків тому, що від них чекають, що тут прийнято, що визнано правильним.

У різних організаціях можуть бути різні уявлення про пріоритети, наприклад, таких:

- Що вважається хорошою роботою;
- Наскільки допускається фамільярність у виробничих відносинах;
- Чи прийнято проявляти повагу і пошану до вищестоящих співробітників;
- Як слід виглядати і одягатись на роботі;
- Наскільки важливо вчасно починати і закінчувати робочий день;
- Що є нормою у ставленні до роботи, профспілкової діяльності, колегам, клієнтам;
- Наскільки активно прийнято спілкуватись із співробітниками у позаробочий час.

Новому працівнику, щоб стати повноправним членом організації, недостатньо бути хорошим професіоналом – він повинен опанувати всіма прийнятими нормами і правилами. При цьому, як вважають деякі дослідники в області КК, окремо взятому індивіду не обов'язково щиро вірити і посправжньому приймати корпоративні цінності – потрібно просто поводитись відповідно до них.

Теоретичне знання механізмів формування КК дозволяє на практиці використовувати найбільш прийнятні з них для свого підприємства і виробляти нові способи її створення, пов'язані зі специфікою функціонування компанії. Використання всіх перерахованих вище методів формування в кожному новому випадку буде носити індивідуальний характер.

Тема 2. СУЧАСНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

1.Характеристика чинників, які формують культуру корпорації.

2.Види і типи корпоративної культури.

3. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації

1.Характеристика чинників, які формують культуру корпорації

Гуманізація праці та підвищення уваги до розвитку людського та соціального капіталу обумовлює на сучасному етапі актуальність дослідження питань корпоративної культури підприємств. Сьогодні визнається, що культура є головною рисою найуспішніших компаній, їх найважливішою конкурентною перевагою, найбільш могутнім чинником, який вони виділяють як ключову складову свого успіху. Культура підприємства відбивається у цінностях, що зумовлюють професійну поведінку його членів та обумовлюють його індивідуальність.

Серед основних джерел корпоративної культури, можна виділити наступні: зовнішнє середовище, суспільні цінності та внутрішнє середовище підприємства як організації.

Під чинниками зовнішнього середовища в даному випадку розуміють чинники, неконтрольовані організацією, такі як природні умови або історичні події, що вплинули на розвиток суспільства. Наприклад, революція в Росії в 1917 р. на тривалий період часу визначила організаційну культуру соціалістичних підприємств, укріпивши командно-адміністративний стиль керівництва. Суспільні цінності і національна культура країни також справляють вплив на корпоративну культуру компаній. До даної групи чинників можна віднести переважаючі в суспільстві переконання і цінності, такі як свобода особи, людинолюбство, пошану і довіру до властей, націленість дії і активну життєву

позицію і так далі. Наприклад, різне відношення до питань ефективного використання часу може вплинути на корпоративну культуру компаній: у різних країнах в різний час починається і закінчується робочий день, різний час відводиться на перерви, різна кількість неробочих днів і різна тривалість відпусток.

Третє джерело корпоративної культури утворюють специфічні внутрішні чинники самого підприємства. Наприклад, розвиток технологічного середовища впливатиме на вимоги компанії до рівня кваліфікації персоналу, що, у свою чергу, може відбитися на її корпоративній культурі. Високотехнологічні компанії прийматимуть на роботу кваліфікованих фахівців, що сформували систему цінностей в процесі попередньої соціалізації. Така ситуація може привести до формування окремих елементів чужорідної субкультури, таких як групи з різною ідеологією і системою цінностей, що значно ускладнить розвиток єдиної сильної корпоративної культури. Це вплине і на структуру влади в організації: ті групи, які безпосередньо пов'язані з розвитком технологічного середовища, володітимуть більшою владою і, таким чином, сформують домінуючу коаліцію, цінності якої визначатимуть корпоративну культуру компанії в цілому. Також на вірування і цінності співробітників, як елементи корпоративної культури, впливають важливі події в історії організації, що можуть змінювати відношення до підприємства як власних співробітників, так й конкурентів та споживачів.

До специфічних чинників корпоративної культури відноситься і галузь, в якій працює компанія. Фірми, що належать одній галузі, функціонують в одному конкурентному середовищі і схожому правовому просторі, задовольняють одні і ті ж потреби покупців, характеризуються схожими рисами культури. Не можна також виключати й вплив на корпоративну культуру окремих особистостей, наприклад, великий вплив на розвиток культури своїх фірм зробили Генрі Форд, Томас Ватсон та багато інших.

Засновники підприємств, як правило, справляють вирішальний вплив на вихідне визначення та вирішення проблем адаптації колективу у зовнішньому

середовищі та внутрішній інтеграції. Оскільки вони володіють оригінальною ідеєю, то мають й власне бачення того, яким чином впроваджувати цю ідею в життя. Лідери не просто володіють високим ступенем самовпевненості та рішучості, зазвичай для них характерним є достатньо розвинуті уявлення про природу світу, про ту роль, яка відведена в ньому саме цьому підприємству, про природу людини та взаємовідносин, про управління часом та простором [1, с. 184].

Баланс формальних і неформальних відносин у трудовому колективі пов'язаний власне із менеджментом та вдосконаленням інституту лідерства, оскільки корпоративна культура багато в чому створюється за рахунок дій лідерів, вони ж розвивають та підсилюють її [2, с. 69].

Таким чином, на основі вищевикладеного можна зробити висновок про обумовленість корпоративної культури кожного конкретного підприємства багатьма як зовнішніми, так й внутрішніми чинниками, що вимагає врахування їх дії при формуванні та використанні її як могутнього засобу досягнення стратегічних цілей підприємства.

2. Види і типи корпоративної культури.

Типи корпоративної культури:

Корпоративна культура виникає у будь-якої структурованої групі людей. Причому вона стає тим могутнішою, чим довше існує ця структура. Зазвичай корпоративна культура виникає спонтанно, «знизу», і передається «з вуст у вуста», за допомогою особистого прикладу і усних повчань старожилів. Найбільший внесок вносять найбільш харизматичні особистості. Саме їхні звички і правила поведінки починають, нехай несвідомо, копіювати інші співробітники. Природно, якщо на чолі організації стоїть сильний харизматичний лідер, то основний вплив на формування корпоративної культури надасть саме він. І корпоративна культура почне працювати на свого творця. Однак без чіткого «наукового» управління цим процесом, без створення «якорів» корпоративного кодексу, без усвідомленого використання елементів

корпоративної культури в рекламних та PR-матеріалах, основної мети не досягти, а саме – самопідтримки і саморозвитку організації. Деякі керівники розглядають свою корпоративну культуру як потужний стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, забезпечувати лояльність і полегшувати спілкування.

Специфічні культурні цінності організації можуть стосуватися наступних питань:

- Призначення організації та її «обличчя» (вища якість, лідерство в своїй галузі, дух новаторства);

- Старшинство і влада (повноваження, властиві посади або особі, повагу старшинства і влади);

- Значення різних керівних посад і функцій (повноваження відділу кадрів, важливість постів різних віце-президентів, ролі різних відділів);

- Поводження з людьми (турбота про людей і їхні потреби, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, справедливість при оплаті, мотивація людей);

- Роль жінок в управлінні та на інших посадах;

- Критерії вибору на керівні і контролюючі посади;

- Організація роботи і дисципліна;

- Стиль керівництва та управління (авторитарний, консультативний чи стиль співробітництва, використання комітетів і цільових груп);

- Процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації) і т.д.

Види корпоративних культур:

«Культура влади» – в даній культурі організації особливу роль грає лідер, його особисті якості та здібності. В якості джерела влади помітне місце належить ресурсів, що знаходяться в розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого роду культурою, як правило, мають жорстку ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування щаблями ієрархічної градації

здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Приклад культур влади часто можна виявити в маленьких підприємницьких організаціях, в компаніях, що займаються власністю, торгівлею, фінансами. Таку структуру найкраще представити у вигляді павутини. Вона залежить від центрального джерела влади, влада виходить з центру, а поширюється у вигляді центральних хвиль. Контроль здійснюється централізовано через відібраних для цієї цілі осіб, з урахуванням деяких правил і прийомів, і невеликої частки бюрократизму. Проблеми вирішуються, по більшій частині, на основі балансу впливів, а не на процедурної або частково логічній основі. Організації з таким типом культури можуть швидко реагувати на події, але сильно залежать від прийняття рішень людьми з центру. Вони будуть прагнути залучити людей, які мають схильність до політики, орієнтованих на владу, що люблять ризикувати і таких, які невисоко цінують безпеку. Сила ресурсів є основою влади в цій культурі, з деякими елементами персональної влади в центрі. Розмір – це проблема для культур влади: важко поєднувати занадто багато видів діяльності і при цьому зберегти контроль. Такі організації досягають успіху в створенні організацій з більшим ступенем незалежності, зберігаючи при цьому контроль над фінансами.

Щоб добре уживатися з культурою влади, службовець повинен бути зорієнтований на владу (силу), цікавитися політикою, не боятися ризикувати в небезпечних ситуаціях. Він повинен бути впевнений в собі, а не в інших членів команди, зорієнтований на результат, бути достатньо "товстошкірим», щоб витримати жорстку конкуренцію.

«Рольова культура» – характеризується суворим функціональним розподілом ролей та спеціалізацією ділянок. Цей тип організацій функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а положення, займане в ієрархічній структурі. Така організація здатна успішно працювати в стабільній навколишньому середовищу. Уособленням рольової культури є класична, суворо розпланована організація (більш відома як бюрократія), яку можна представити у

вигляді храму. Цей тип організації характеризується суворими функціональними і спеціалізованими ділянками, такі як фінансовий відділ і торговий відділ (її колони), які координуються вузьким зв'язуючою ланкою управління зверху. Ступінь формалізації і стандартизації велика; діяльність функціональних областей та їх взаємодія регулюються за певними правилами та процедурами, що визначає поділ праці та влади, способи зв'язку та вирішення конфліктів між функціональними ділянками. У рольовій культурі основним джерелом сили є сила положення. Для виконання ролі вибираються окремі особи, до сили особистості ставляться з неохотою, а сила фахівця цінується тільки в належному їй місці. Вплив регулюється правилами та процедурами. Ефективність цієї культури залежить від раціонального розподілу праці та відповідальності, а не від окремих особистостей. Цей тип організації, найімовірніше, буде успішно діяти в стабільному оточенні, зі стабільним ринком, передбачуваним і контрольованим, і де «життя» продукту тривала. І навпаки, рольова культура погано адаптується до змін, погано «усвідомлює» необхідність змін і повільно на них реагує. Рольова організація виявляється там, де стабільність виробництва важливіше гнучкості або де технічна компетентність і глибина спеціалізації важливіше впровадження нової продукції або вартості обслуговування.

Окремому службовцю рольова культура дає захищеність і можливість стати компетентним фахівцем; старанність у певних межах заохочується за відповідною шкалою оплати і, можливо, просуванням по службі всередині функціональної області. Але ця культура є руйнівною для честолюбних осіб, орієнтованих на владу і прагнуть керувати своєю роботою, для тих, кого більше цікавить результат, ніж методи. Такі особи будуть задоволені, тільки перебуваючи в групі старших менеджерів. Мабуть, рольова культура підійде менеджерам, які люблять безпеку і передбачуваність, які хочуть досягти мети, виконуючи роль, а не роблячи видатний особистий внесок, і для тих, яких цікавить можливість кваліфіковано застосовувати прийнятну методологію, а не остаточний результат.

«Культура завдання» – даний вид культури зорієнтований, в першу чергу, на вирішення завдань, на реалізацію проектів. Ефективність діяльності організацій з такою культурою багато в чому визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями в таких організаціях мають ті, хто в даний момент є експертом у провідній галузі діяльності і хто володіє максимальною кількістю інформації. Ця культура ефективна в тих випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності організації. Ця культура зорієнтована на проект або роботу, її структуру найкраще представити у вигляді сітки, деякі нитки товщі і сильніше інших, причому влада і вплив розташовані в місцях перетину цієї сітки, у вузлах. Організація з «матричною структурою» є одним із прикладів культури завдання. Основна увага в цій культурі приділяється швидкому завершенню роботи. Організація з такою культурою намагається поєднати відповідні ресурси та відповідних співробітників на потрібному рівні і дати їм можливість добре завершити роботу. Культура завдання залежить від здатності колективу підвищити ефективність роботи і об'єднати особисті цілі співробітника з цілями організації. Це культура команди, де результат команди важливіше індивідуальних цілей, положення і стильових відмінностей. Вплив базується більше на силі експерта, фахівця, а не на силі або становищі особистості. Вплив тут поширюється ширше, ніж в інших типах корпоративних культур.

Культура завдання добре адаптується. Групи, проектні бригади або спеціальні комісії створюються для певних цілей і можуть бути переформовані, розпущені або залишені. Організація може швидко реагувати, тому що кожна група в ідеалі містить всі необхідні елементи, які дозволяють приймати рішення. Окремі особистості знаходять, що для цієї культури характерні високий ступінь автономії, оцінка роботи за результатами і легкі робочі стосунки всередині групи, причому обопільна повага ґрунтується на здібностях, а не на віці чи положенні. Тому культура завдання підходить там, де життя продукту швидкоплинна, і де важлива швидкість реакції. Цим переваг протистоять труднощі управління

великою рухомийорганізацією, труднощі, пов'язані зі створенням раціональної структури, труднощі досягнення професіоналізму. Управління в цих організаціях є скрутним. Основний контроль залишається за вищим керівництвом, яке розподіляє проекти, людей і ресурси, і зберігає незначний щоденний контроль над роботою без порушень норм культури. Це добре працює в сприятливих умовах і коли ресурси доступні всім, хто їх потребує. Менеджер в такій культурі повинен бути гнучким і впевненим, маючи справу з нестійкою і, можливо, короткочасною роботою. Він або вона повинні бути готові оцінюватися за результатами і повинні відчувати себе на висоті, координуючи роботу колег, кожен з яких, можливо, більш компетентний, ніж менеджер, в окремих аспектах завдання. Кожен у групі може очікувати контролю над своєю діяльністю. Припускають, що цей тип культури віддає перевагу більшості середніх менеджерів.

«Культура особистості» - організація з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізм і здатність домовлятися. Влада і контроль носять координуючий характер. Цей тип культури незвичайний. Він виявляється не скрізь, однак, багато окремі особи дотримуються деяких його принципів. У цій культурі особистість знаходиться в центрі, якщо є певна структура і організація, вона існує тільки для обслуговування та допомоги особам у цієї організації, для сприяння виконання власних інтересів без будь-якої мети. Цю культуру найкраще представити як бджолиний рій або «зоряну галактику». Очевидно, деякі організації можуть існувати з таким видом культури, тому що організації схильні мати якісь корпоративні цілі, що підносяться над особистими цілями учасників організації. Більше того, для цієї культури неможливий контроль або навіть ієрархія управління, за винятком обопільної згоди. Організація підпорядковується особистості і зобов'язана своїм існуванням цієї особистості. Особистість може покинути цю організацію, але в організації рідко є сила «виселити» особистість. Вплив розподіляється порівну, а основа влади при необхідності – це зазвичай сила фахівця: людина робить те, що добре вміє робити, тому до нього прислухаються.

Адвокатські контори, союз архітекторів і дрібні консультують фірми часто зорієнтовані на «особистість». Кооператив може прагнути до культури особистості в організаційній формі, але в міру розвитку він, у кращому випадку приходить до культури завдання, але набагато частіше до рольової культури чи культури влади.

Ми живемо в століття все зростаючого тиску ззовні – тиск глобального соціально-економічного, політичного та економічного кризи, і зсередини – тиск духовної кризи. І те й інше робить вплив на життя організації. У тих з них, де життя увійшла в смугу криз, культура носить фрагментарний характер і значною мірою дискредитована, вона вже не може служити надійним зв'язком між людьми, яким необхідно думати і діяти разом. Опитування співробітників різних комерційних банків, торговельних і консалтингових фірм показав, що вище керівництво цих організацій бачить у корпоративному дусі джерело добробуту фірми.

Крім іншого в організаціях можна виділити домінуючі культури і субкультури.

Домінуюча культура виражає основні (центральні) цінності, які приймаються більшістю членів організації. Це макropідхід до культури, який виражає відмінну характеристику організації.

Субкультури одержують розвиток у великих організаціях і відображають загальні проблеми, ситуації, з якими стикаються працівники, або досвід їх вирішення. Вони розвиваються географічно або по окремих підрозділах, вертикально чи горизонтально. Коли одне виробниче відділення якогось конгломерату має унікальну культуру, що відрізняється від інших відділень організації, то існує вертикальна субкультура. Коли специфічний відділ функціональних фахівців (такий, як бухгалтерський або торговий) має набір загальноприйнятих понять, то формується горизонтальна субкультура. Будь-яка група в організації може створити субкультуру, проте переважно субкультури визначаються департаментські (отдельческой) структурної схемою або географічним поділом. Вона буде включати основні цінності домінуючої

культури плюс додаткові цінності, властиві тільки членам цього відділу. Очевидно, що різні субкультури будуть впливати один на одного і на загальну корпоративну культуру в цілому, обумовлюючи її особливості.

Сильна і слабка культура. Необхідно розрізняти сильну і слабку культуру. Сильна культура характеризується головними (стрижневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені й широко поширюються. Чим більше членів організації, які поділяють ці головні цінності, визнають ступінь їх важливості і віддані їм, тим сильніше культура. Молоді організації або організації, які характеризуються постійною ротацією думок (понять) серед своїх членів, мають слабку культуру. Члени таких організацій не мають достатнього спільного досвіду для формування загальноприйнятих цінностей.

Однак не всі зрілі організації зі стабільним кадровим складом характеризуються сильною культурою: головні цінності організації повинні постійно підтримуватися.

3. Вплив корпоративної культури на ефективність функціонування організації

Яким чином корпоративна культура впливає на ефективність організації? Ефективність вимагає, щоб культура організації, її стратегія, оточення (зовнішнє середовище) і технологія (внутрішнє середовище) були приведені у відповідність. Стратегія організації, що спирається на вимоги ринку і більш підходяща при динамічному оточенні, передбачає культуру, що ґрунтується на індивідуальній ініціативі, ризику, високій інтеграції, нормальному сприйнятті конфліктів і широкому горизонтальному спілкуванні. Стратегія, що диктується перспективами розвитку виробництва продукції, фокусується на ефективності, кращій роботі при стабільному оточенні. Вона більш успішна, коли культура організації передбачає відповідальний контроль, мінімізує ризик і конфлікти.

Таким чином, різні організації тяжіють до певних пріоритетів у корпоративній культурі. Культура може мати особливості залежно від роду діяльності, форми власності, займаного становища на ринку чи в суспільстві. Організації завжди будуть домагатися стабільності та ефективності діяльності, якщо культура організації адекватна застосовуваній технології. Регулярні формалізовані (рутинні) технологічні процеси забезпечують стабільність і ефективність організації, коли культура організації акцентує увагу на централізації в прийнятті рішень, і стримує (обмежує) індивідуальну ініціативу. Нерегулярні (нерутинні) технології ефективні, коли вони заповнюються культурою організації, яка підтримує індивідуальну ініціативу, і послаблює контроль.

Сильна культура визначає послідовність поведінки працівників. Працівники чітко знають, якому поведінки вони повинні слідувати. Передбачуваність, упорядкованість і послідовність діяльності в організації формуються за допомогою високої формалізації. Сильна культура досягає того ж результату без ведення будь-якої документації і розподілів. Більше того, сильна культура може бути більш ефективною, ніж будь-який формальний структурний контроль. Чим сильніше культура організації, тим менше менеджменту потрібно приділяти уваги розвитку формальних правил і положень для управління поведінкою працівника. Це все буде в підсвідомості працівника, що приймає культуру організації. І все ж, вплив культури на організаційну ефективність визначається, насамперед, її відповідністю загальної стратегії організації. Виділяється чотири основних підходи до вирішення проблеми несумісності стратегії і культури в організації:

- Ігнорується культура, серйозним чином перешкоджає ефективному проведенню в життя обраної стратегії;

- Система управління підлаштовується під існуючу в організації культуру; цей підхід будується на визнанні наявних бар'єрів, що створюються культурою для виконання бажаної стратегії, і виробленню альтернатив за «обходу» цих перешкод без внесення серйозних змін в саму стратегію. Так, при переході від механістичної до органічної схемою організації на багатьох виробничих

підприємствах довгий час не вдається змінити організаційну культуру на складальних ділянках. У цьому випадку в рішенні проблеми може допомогти даний підхід;

- Робляться спроби змінити культуру таким чином, щоб вона підходила для обраної стратегії. Це найбільш складний підхід, що займає багато часу і потребує значних ресурсів. Проте бувають такі ситуації, коли він може бути головним для досягнення довготривалого успіху фірми;

- Змінюється стратегія з метою її підлаштування під існуючу культуру.

У цілому можна виділити два шляхи впливу корпоративної культури на життя організації.

Перший, як це було показано вище, – культура і поведінка взаємно впливають один на одного. Другий – культура впливає не стільки на те, що люди роблять, скільки на те, як вони це роблять.

Існують різні підходи до виділення набору змінних, за допомогою яких простежується вплив культури на організацію. Зазвичай ці змінні служать основою анкет і опитувальників, які використовуються для опису культури тієї чи іншої організації.

Набір змінних, обраних керівництвом для аналізу організації, може бути пов'язаний безпосередньо з рівнем організаційної взаємодії: організація – зовнішнє середовище; група – група; індивід – організація. При цьому для кожного рівня (індивід, група, організація) можуть вимірюватися як ефективність їх функціонування з точки зору інтересів організації, так і задоволеність. Крім того, кожна із зазначених груп змінних може розглядатися в тимчасовому аспекті, тобто бути переважно орієнтованою на короткострокову або довгострокову перспективу.

Модель Т. Пітерса - Р. Уотермана. Автори відомого бестселера «У пошуках успішного управління» виявили зв'язок між культурою і успіхом у роботі організації. Взявши за зразок успішні американські фірми, і описавши управлінську практику, вони «вивели» ряд вірувань і цінностей корпоративної культури, що призвели ці компанії до успіху.

Віра в дії. Відповідно до цієї цінності, рішення приймаються навіть в умовах браку інформації. Відкладання рішень рівносильно їх неприйняття. Зв'язок зі споживачем. Для успішно діючих компаній споживач представляє фокус у їх роботі, так як саме від нього надходить головна інформація для організації. Задоволеність споживача складає серцевину корпоративної культури таких фірм.

Автономія і підприємливість. Компанії, що борються з недоліком нововведень і бюрократією, «діляться» на більш дрібні керовані частини і надають їм, а також окремим індивідам певну ступінь самостійності, необхідної для прояву творчості та ризику. Ця культурна норма підтримується через поширення в організації легенд та історій про своїх власних героїв. Продуктивність залежить від людини. Дана цінність проголошує людини найбільш важливим активом організації. При цьому ефективність організації вимірюється через задоволеність її членів. Віра в те, що ставлення до людей з повагою веде до успіху, лежить в основі культури подібних організацій. Знай те, чим керуєш. Відповідно до цієї глибоко вкоріненою культурною нормою успішних компаній вважається, що вони керуються не з-за закритих дверей кабінетів керівників, а через відвідання керівниками керованих ними об'єктів і через безпосередні контакти з підлеглими на місцях їх роботи. Не займайся тим, чого не знаєш. Дане положення відноситься до розряду однією з важливих характеристик культури успішно діючих фірм. Ці фірми не визнають диверсифікації в бік від основного бізнесу.

Прості структури і мало управлінців. Типовим для успішно діючих компаній є наявність невеликого числа рівнів управління і порівняно невеликого штату управлінських працівників, особливо у вищому ешелоні. Положення менеджера в таких компаніях визначається не кількістю його підлеглих, а його впливом на справи організації і, головне, на її результати. Відповідно до цієї культурної цінності, менеджери більше орієнтуються на рівень виконання підлеглими своєї роботи, а не на нарощування своїх штатів. Одночасна гнучкість і жорсткість в організації. Парадокс цього атрибуту

корпоративної культури успішних компаній дозволяється наступним чином. Висока організованість у них досягається за рахунок того, що всі працівники розуміють і вірять в цінності компанії. Це їх жорстко пов'язує з компанією і інтегрує в неї. Гнучкість забезпечується за допомогою зведення до мінімуму «керівних» втручань та мінімізації числа регламентуючих правил і процедур. Заохочується новаторство і прагнення брати на себе ризик. У результаті жорстка структура поділюваних культурних цінностей робить можливою гнучку структуру адміністративного контролю.

Модель Т. Парсонса. У загальному вигляді зв'язок між культурою і результатами діяльності організації представлена в моделі американського соціолога Т. Парсонса. Модель розроблена на основі специфікації певних функцій, які будь-яка соціальна система, в тому числі організація, повинна виконувати, щоб вижити і добитися успіху. Перші букви англійських назв цих функцій в аббревіатурі дали назву моделі - AGIL: adaptation (адаптація); goal-seeking (досягнення цілей); integration (інтеграція) і legacy (легітимність). Суть моделі полягає в тому, що для свого виживання і процвітання будь-яка організація повинна бути здатною адаптуватися до постійно мінливих умов зовнішнього середовища, домагатися виконання поставлених нею цілей, інтегрувати свої частини в єдине ціле, і, нарешті, бути визнаною людьми та іншими організаціями.

Дана модель виходить з того, що цінності корпоративної культури є найбільш важливими засобами або інструментами виконання функцій цієї моделі. Якщо розділяються 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 буде впливати на організацію в напрямку успіху.

Необхідність змін – неминуче явище в житті будь-якої компанії в умовах сучасного ринку. І від того, наскільки вони будуть оперативними і успішними, повністю залежить конкурентна перевага організації.

Широкий же спектр інструментів, що дозволяють змінити корпоративну культуру, буде ефективно працювати лише в тому випадку, якщо замовник і провайдер цього процесу правильно ними скористаються. Замовниками процесу зміни корпоративної культури виступають керівники вищої ланки або акціонери. Від них вимагається чітке розуміння того, що маєтсь на увазі в їхніх компаніях під корпоративною культурою, навіщо її треба міняти, і ясне уявлення кінцевої мети змін. Провайдерами даного процесу, як правило, є HR-менеджери. Саме від них залежить кінцевий результат перетворень, і ця робота зажадає від них наявності такої важливої якості як Російська практика консультаційної роботи з підприємствами організованими на пострадянському просторі, дозволяє виділити наступні важливі області, в яких використання методів дослідження та корекції корпоративної культури позначилося найбільш плідним чином на результатах діяльності підприємства. Зміцнення авторитету і влади перших осіб (наприклад, якщо перші особи були молодші від своїх підлеглих на 5-15 років);

Подолання підозр щодо перших осіб та створення атмосфери взаємної довіри (якщо підлегли підозрювали, що бізнес був організований на федеральні гроші чи на гроші багатих батьків, у той час як насправді він був організований на особистих заощадження, зароблених чесною працею або на взятий в банку під відсотки кредит);

Комплексна організаційна діагностика з метою виявлення слабких місць в організації діяльності (менеджменту необхідна об'єктивна незалежна комплексна оцінка якості своєї організаційної роботи);

Подолання внутрішніх конфліктів між професійними і ієрархічними групами в організації, особливо при впровадженні нових технологій і методів роботи, або реорганізації існуючих (тертя між ІТ та виробничниками, між «людьми відсотка» і «людьми окладу», між менеджментом і рядовими співробітниками і ін.);

Діагностика різного ставлення до бізнесу і способу його ведення представниками різних національних культур (наприклад, росіянами, білорусами і литовцями);

Діагностика відмінностей у веденні бізнесу великими організаціями і невеликими організаціями (більше 2000 осіб і 30 осіб відповідно) при їх взаємодії один з одним і вибудовуванні партнерських відносин;

Виявлення внутрішніх конкурентів і розколу в організації (спроби одних засновників отримати більшу владу й участь у бізнесі на шкоду іншим, відколоти більшу частину організації на себе, спроби найманої особи відвести бізнес організації на себе або на третіх осіб тощо);

Реструктуризація організації в саморозвивається і спостерігається самонавчальну організацію (ринок поділений, жорстка конкуренція, залучення додаткових зовнішніх ресурсів утруднене);

Усвідомлення чинників, що заважають зростанню і розвитку менеджерів в організації на всіх рівнях – як окремим особам, так і управлінським командам. Часто, усвідомлення необхідності роботи по корпоративній культурі приходить до керівництва після тривалих і регулярних спроб збільшити масштаби діяльності організації і кількість працюючих у ній людей. У процесі роботи з корпоративною культурою відбувається нейтралізація чинників, що заважають і актуалізація факторів, які сприяють зростанню і розвитку;

Подолання криз у відносинах між менеджерами і криз особистого розвитку (наприклад, бажання власників змінити розподіл частки участі кожного в бізнесі, необхідність особистого самовизначення).

Тема 3. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Персонал і трудовий потенціал організації.

2. Сутність і цілі управління персоналом

3. Особливості управління персоналом на підприємствах туристичної і готельної індустрії

1. Персонал і трудовий потенціал організації.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди; їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує непересічна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, організації.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх факторів (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо). Вплив останніх конкретизується у таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу ці характеристики обумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що мають бути залучені до певної праці у перспективному періоді).

Трудовий потенціал – це можливості використання трудових ресурсів фірми на перспективу. Сюди входять можливості та вміння працівників, які на сьогоднішній день можуть не використовуватися на фірмі, але в перспективі можуть бути залучені для справи.

Саме трудові ресурси, реальні та потенційні, є одним з головних об'єктів управління на рівні як макросистем (держава, регіон, галузь), так і мікросистем (підприємство).

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри, трудовий колектив) .

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасового трудового договору (контракту). Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності. Зокрема, у промисловості до першої групи - промислово-виробничого персоналу – відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків та ясел, амбулаторій, учбових закладів тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства на дві групи необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників з вимірниками результатів виробничої діяльності (при визначенні продуктивності праці приймається, як правило, чисельність тільки промислово-виробничого персоналу). Разом з тим поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, комерційними та іншими господарськими структурами вищезазначене групування персоналу стає все більше умовним.

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства

поділяється звичайно на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники – це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах.

Спеціалістами вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема – інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема – діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, сценографісти тощо.

Робітники безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозкою пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до робітників відносяться двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники.

В аналітичних цілях всіх робітників можна поділити на основних – тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних – тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації межі між основними та допоміжними робітниками стираються, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність – це більш або менш вузька різновидність трудової діяльності в межах професії.

2.Сутність і цілі управління персоналом

Термін «управління» – це всеосяжне поняття, що включає в себе дії всіх осіб, які приймають рішення, в які входять процеси планування, оцінки, реалізації проекту і контролю. У певному сенсі планові й оперативні рішення невиразні, характерною ознакою служить лише порядок їхнього проходження. Будучи не в змозі впоратися зі складними і важкими проблемами, ми схильні замінити їх більш легкими.

Теорія управління як наука (на відміну від визначення) виникла наприкінці минулого століття і з тих пір перетерпіла значні зміни. Поняття «наукове управління» вперше ввів в ужитку не Фредерік У. Тейлор, по праву вважається родоначальником теорії управління, а представник американських фрахтових компаній – Луїс Брандейс у 1910р. Згодом і сам Тейлор широко користався цим поняттям.

Результатом ускладнення і збагачення діяльності з управління персоналом і її вивчення з'явилися різноманітні трактування управління персоналом в сучасній літературі. Усі визначення управління персоналом можна об'єднати в кілька груп:

1. Мотиваційні визначення Н. Маусов [4] каже, що управління персоналом це «безперервний процес, спрямований на цільове зміна мотивації людей, щоб домогтися від них максимальної віддачі, а, отже, високих кінцевих результатів». У цьому і подібних йому визначеннях виділена найважливіша, стрижнева функція управління персоналом. Однак вони відображають лише частину управлінської діяльності, залишаючи в тіні багато інших її функцій, які будуть розглянуті далі.

2. Дескриптивні (описові) дефініції

«Управління персоналом, – пише І.М. Герчикова [5], – це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників, розробка та реалізація політики підбору і розстановки персоналу; вироблення правил прийому і

звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних з навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу».

У даному визначенні розкриваються мета і ряд найважливіших функцій управління персоналом. Його важливою гідністю є конкретність у розкритті змісту діяльності з управління кадрами. Однак це визначення має, щонайменше, два суттєвих недоліки:

-по-перше, воно слабо відбиває сутність і специфіку управління персоналом,
-по-друге, перераховує далеко не всі його найважливіші функції.

3. Телеологічні (з точки зору мети, завдань) визначення

Почасти телеологічний характер має вже розглянутий визначення управління персоналом І. Н. Герчикова, оскільки воно вказує на його головну мету, хоча й розкриває її через функції. Ще більш типовий приклад дефініцій такого роду – характеристика управління персоналом, дана А. Я. Кибанову, Д. К. Захаровим [6]. Вони пишуть, що управління персоналом – це «комплекс управлінських (Організаційних, економічних, правових) заходів, забезпечують відповідність кількісних і якісних характеристик персоналу і спрямованості його трудової поведінки цілям та завданням підприємства (організації)».

Телеологічні дефініції, не претендуючи на змістовну повноту, разом з тим відзначають найважливіша якість управління персоналом у системі підприємства – його функціональну спрямованість.

3. Декларативне-телеологічні дефініції

Автори таких дефініцій, як видно з назви, намагаються поєднати характеристику цілей менеджменту персоналу з перерахуванням її найважливіших функцій. «Економіка персоналу (або управління персоналом),- пишуть німецькі вчені Р. Марр та В. Вебер, – є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і її головне завдання полягає в забезпеченні організації персоналом і цілеспрямованому використанні персоналу» [7].

Враховуючи важливість цільових визначень управління персоналом для з'ясування його узагальнюючих, сутнісних характеристик, необхідно уточнити, які цілі переслідує управлінська діяльність такого роду. У сучасній літературі, як правило, виділяють дві групи цілей менеджменту персоналу: організаційні та особисті. «Управління персоналом, – пишуть Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов, – діяльність, виконувана на підприємствах, що сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення організаційних і особистих цілей» [8].

Організаційні цілі традиційно стоять у центрі управління персоналом, та й управління в цілому. Зазвичай їх пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. І з цієї точки зору управління персоналом визначається як діяльність з використання співробітників для досягнення ефективності організації.

Термін «ефективність підприємства», незважаючи на його широку поширеність, трактується далеко не однозначно. Одні автори визначають ефективність як отримання максимального прибутку; інші вчені, яких сьогодні явна більшість, розуміють ефективність організації більш широко. Так, Р.Л. Кричевський [9] виділяє дві групи критеріїв, або показників, ефективності колективу і відповідно управління персоналом (у даному випадку відмінності між поняттями «колектив» і «підприємство» несуттєві): психологічні і непсихологічні. До перших Р. Л. Кричевський відносить задоволеність членством в трудовому колективі і працею, мотивацію членів колективу, авторитет керівника, самооцінку колективу; до других, непсихологічних критеріями – дієвість, економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибутковість.

Безумовно, в даному трактуванні ефективності управління колективом відображені її найважливіші прояви. Однак настільки детальна і диференційована характеристика ефективності важко застосовується на практиці. До того ж деякі показники, наприклад «задоволеність членством у колективі» і «самооцінка колективу», у багатьох відношеннях перехрещуються один з одним. Тому

представляється доцільним використання більш конкретною і простий трактування ефективності управління персоналом. У загальній формі можна сказати так: ефективність управління персоналом – це досягнення організаційних (стосовно до комерційних організацій - прибутковість і стабільність підприємства і його адаптація до майбутніх змін ситуації при мінімальних витратах на персонал) та індивідуальних (задоволеність працею і перебуванням на підприємстві) цілей.

У західній літературі для характеристики цілей управління персоналом часто використовуються поняття «економічна ефективність» і «соціальна (персональна) ефективність». При цьому економічна ефективність у галузі управління персоналом розуміється як досягнення цілей організації – економічних результатів, стабільності, високої гнучкості й адаптації до мінливої середовищі з мінімальними витратами на персонал; соціальна ефективність – як задоволення інтересів і потреб співробітників (оплата праці, його зміст, можливість особистісної самореалізації, задоволеність спілкуванням з товаришами і т.д.).

Відомі автори – М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [10], розглядаючи ефективність як «досягнення мети або рішення завдання з найменшими витратами», дають досить диференційовану характеристику економічної та соціальної ефективності. Згідно з їх трактуванні, економічна ефективність означає реалізацію персоналом цілей організації, і, перш за все, продуктивності праці та рентабельності, за рахунок економічного використання обмежених ресурсів. Соціальна ж ефективність проявляється в ступені досягнення індивідуальних цілей працівників і характеризує задоволення очікувань, бажань, потреб та інтересів співробітників в процесі керівництва. Крім того, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми.

Враховуючи різні аспекти управління персоналом, характеристика загальної моделі ефективності цього роду діяльності повинна включати наступні три параметри:

- 1) реалізацію завдань (економічна ефективність): виробнича діяльність і внесок у загальний успіх організації;
- 2) сприйняття праці (соціальна ефективність): задоволеність працею, низька плинність кадрів і втрата робочого часу;
- 3) партиципації, або участь (соціальна ефективність): групова ідентифікація, готовність до вирішення спільних завдань і співробітництва.

У науковій літературі розроблено питання про ефективність управління персоналом, її конкретних, емпірично перевіряються показниках. Так, А. С. Ліфінец [11] виділяє п'ять груп таких показників, перші три з яких характеризують економічну ефективність, четвертий і п'ятий - соціальну:

- 1) ефективність результатів діяльності (загальна економічна ефективність, індикаторами виміру якої є прибуток, рентабельність, продуктивність, зростання обороту, якість задоволення попиту);
- 2) матеріальна ефективність виробничого процесу (Індикатори виміру: відхилення від плану, шлюб, рекламації, своєчасність поставок, якість продукції);
- 3) нематеріальна ефективність виробництва (індикатори виміру: точність і час вирішення проблеми, готовність до інновацій, подолання, зняття невпевненості, визначеність мети, точність і своєчасність інформації тощо);
- 4) установки на працю (задоволеність працею, ініціатива, частка втрат робочого часу, скарги, здатність брати на себе відповідальність та ін);
- 5) встановлення на відносини з іншими співробітниками (сприйняття впливу, готовність до кооперації, дружба, згода, повага, довіра, групова згуртованість та ін.)

Економічна та соціальна ефективність можуть, як доповнювати і підсилювати один одного, так і суперечити один одному. Важлива задача управління персоналом полягає не тільки в їх підвищенні, але і в оптимізації їх взаємини на базі, перш за все, економічної ефективності, організаційних цілей.

Поняття економічної ефективності орієнтоване на комерційні організації, що діють в умовах ринку і конкуренції. Однак важливим об'єктом управління персоналом є некомерційні, в тому числі державні, організації, які не ставлять завдання отримання максимального прибутку і виживання в конкурентній боротьбі. Загальне поняття економічної ефективності можна застосувати до них лише з істотними поправками, і то не завжди. Для відображення цільової спрямованості цієї важливої сфери управління персоналом представляється необхідним ввести нове, більш загальне поняття «ділова ефективність». Стосовно до комерційних, ринковим підприємствам вона тотожна економічної ефективності. Проте ділова ефективність характеризує і управління персоналом некомерційних організацій, і тоді вона означає досягнення ділових цілей будь-якої організації з мінімальним витрачанням ресурсів. Отже, управління персоналом, враховуючи розглянуті категорії, його характеризують, можна визначити як діяльність по забезпеченню організації необхідною кількістю співробітників необхідної кваліфікації і якості в цілому, їх мотивації та використання в цілях ділової (насамперед економічної), а також соціальної ефективності.

СУБ'ЄКТИ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Функції управління персоналом орієнтовані на задоволення певних потреб підприємства. Існує кілька методів визначення функцій управління персоналом, їх значимості і питомої ваги в управлінні. Один з них - аналіз відповідної літератури і виділення описуваного в ній переліку завдань з управління співробітниками. Після здійснення такої процедури список завдань передається менеджерам для ранжирування за ступенем важливості, і на цій основі встановлюються найважливіші функції управління персоналом та їх значимість. Інший, більш точний, але і більш дорогий метод визначення функцій і завдань у галузі управління персоналом - фіксування їх переліку та затраченого часу за допомогою спостереження за роботою менеджерів. Цей метод передбачає наявність спеціально підготовлених професіоналів-спостерігачів та вивчення

діяльності багатьох менеджерів; він вимагає великих фінансових і тимчасових витрат. Тому даний метод використовується досить рідко і зазвичай з метою уточнення окремих функцій.

У сучасній літературі виділяється достатньо багато функцій управління персоналом. На основі аналізу наявної літератури можна виділити наступні функції управління персоналом:

Планування персоналу (в тому числі його стратегічне планування), визначення потреби в кількості і якості співробітників, а також часу їх використання. Планування кадрів зазвичай розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші його функції;

Визначення способів рекрутування, залучення персоналу. Реалізація даної функції припускає відповіді на питання: де знайти потрібних працівників, як привернути їх на дане підприємство. У разі створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення місця розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації. До того ж ціна робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може істотно різнитися;

Маркетинг персоналу. Його завдання - забезпечення попиту на робочі місця на даному підприємстві з боку найбільш підготовлених людей, в першу чергу висококваліфікованих фахівців і менеджерів.

При цьому маркетинг буває як зовнішній, орієнтований на залучення працівників з боку, так і внутрішній, який передбачає спонукання власних кращих працівників до професійно-посадового росту і заняттю найбільш важливих для організації робочих місць;

Підбір, оцінка, відбір і прийняття на роботу працівників. Важливість цієї функції визначається зростаючою вартістю робочої сили і підвищенням вимог до працівника. Не випадково, наприклад, в Японії на відбір одного кандидата витрачається до 48 год. робочого часу, в США-до 16 - 18 год;

Адаптація, навчання і підвищення кваліфікації працівників,

їх розвиток. Сьогодні на передових фірмах професійний розвиток перетворилося по суті в безперервний процес, що продовжується протягом всього трудового життя людини;

Планування кар'єри, забезпечення професійно-посадового зростання працівника. Ця функція важлива як для окремих співробітників, оскільки відповідає їхнім очікуванням та інтересам, так і для підприємства, так як дозволяє повніше й ефективніше використовувати потенціал працівника;

Керівництво персоналом. Центральне місце у реалізації цієї функції займає мотивація співробітників. Вона означає спонукання працівників до сумлінної і ініціативної праці, реалізації організаційних цілей. Мотивація досягається, перш за все, завдяки забезпеченню збігу організаційних і особистих цілей. Однак керівництво не зводиться до мотивації. Воно, «як функція управління, покликана об'єднувати, координувати, зв'язувати і інтегрувати всі інші функції в єдине ціле». При цьому мова йде, перш за все, про функції, пов'язаних з управлінням людьми. Керівництво персоналом - надзвичайно складна і змістовна діяльність, в тій чи іншій мірі включає багато інших функцій;

Управління витратами на персонал. Це передбачає розрахунок вартості залучення, навчання, оформлення, оцінки персоналу, оплата персоналу, соціальні витрати і т.п., тобто все перебування працівника в організації, а також співвідношення витрат і прибутку, яку приносить працю співробітника;

Організація робочого місця, що дозволяє оптимально використовувати потенціал співробітника і дає йому можливість проявити себе в трудовій діяльності. Ця функція враховує різні фактори, що впливають на економічну і соціальну ефективність працівника: його кваліфікацію та індивідуальні якості, техніку і технологію, службове приміщення, всю робочу ситуацію; забезпечення оптимального розпорядку роботи: складання графіків роботи, відпусток, заміни у разі хвороби або прогулів і т.п. Чітке виконання цієї функції дозволяє підтримувати оптимальний трудовий ритм організації, економити значні кошти, підвищувати задоволеність перебуванням на підприємстві;

Звільнення персоналу. У сучасному виробництві ця функція не зводиться до оголошення звільнення з ініціативи керівництва або працівника і до відповідного оформлення документів. Вона включає різні форми пристосування чисельності працівників та їх використання для потреб виробництва. Це може бути ліквідація понаднормових робіт, переклад співробітників на неповний робочий день або неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення і т.д.;

Кадрове діловодство: збір, зберігання та облік анкетних даних, стажу, підвищення кваліфікації і т.д. Ця, так звана, технічна функція необхідна для ефективного використання персоналу. Сьогодні її значно спрощує використання комп'ютерних систем і технологій;

Управління інформацією. Сучасна, особливо велика організація неможлива без налагодженого систематичного поширення інформації. При цьому завдання управління персоналом полягає в тому, щоб своєчасно отримувати в оптимальному обсязі, поширювати потрібну і гасити непотрібну, а тим більше шкідливу інформацію;

Оцінка результатів діяльності і трудового потенціалу персоналу. Ця функція проявляється, перш за все, в атестації працівників, на основі якої здійснюються стимулювання, розвиток і використання кадрів, а також контроль за ними;

Контроль за персоналом, забезпечення дисципліни і організаційного порядку. Ця функція передбачає не тільки вплив на працівників з боку керівників і уповноважених посадових осіб, а й розвиток у них самоконтролю; управління конфліктами. Мається на увазі створення в організації клімату, що виключає виникнення деструктивних конфліктів, а також можливість конструктивного, по можливості безболісного вирішення конфліктів;

Правове регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на використанні трудового законодавства і організаційних норм, зазвичай зафіксованих у статуті підприємства; налагодженні партнерських відносин та співпраці з профспілками, радах трудових колективів та інших організацій, що

впливають на персонал; забезпеченні безпеки, охорони праці та здоров'я співробітників. Це передбачає як контроль за ситуацією на робочих місцях, так і облік індивідуальних запитів і побажань працівників, пов'язаних із станом їх здоров'я, наприклад, перехід на більш легку роботу або неповний робочий день на період остаточної трудової адаптації після хвороби; соціальне забезпечення співробітників. Воно може включати соціальне страхування за віком, хвороби, інвалідності або нещасним випадкам, налагодження на підприємстві медичного обслуговування, психологічної та юридичної допомоги, транспортні послуги, будівництво житла тощо;

Забезпечення репутації фірми, її позитивного сприйняття клієнтами, громадськістю та інститутами влади. Планування і розвиток організаційної культури, що забезпечує повагу співробітниками етичних норм, цілей і цінностей підприємства, повагу до його традицій, розвиток між працівниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва та підтримки і т.д. Потрібно відзначити, що вище були описані не всі функції управління персоналом. Проте вже перераховані функції дають уявлення про зміст управління персоналом як специфічного виду управлінської діяльності та про предмет науки «управління персоналом».

Функції управління персоналом здійснюються його суб'єктами-посадовими особами та організаціями, безпосередньо зайнятими цією діяльністю. Суб'єктами управління персоналом є:

- керівники всіх рівнів;
- служби персоналу (відділи кадрів);
- органи трудових колективів: ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів;
- гуртки якості, профспілки, жіночі організації, організації раціоналізаторів, ветеранів тощо, що діють на підприємстві.

До зовнішніх регулювальників діяльності з управління персоналом відносяться: держава і, перш за все, ті його органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, що виробляють

рекомендації в галузі управління, в тому числі управління персоналом, організації, що займаються питаннями праці, і в першу чергу профспілки; власники підприємств (як приватні особи, так і асоціації), нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом. Так, на деяких підприємствах, що належать релігійним організаціям, принципи управління персоналом та взаємовідносин між співробітниками, в цілому перебуваючи в рамках трудового та соціального права, значно відрізняються від відповідних принципів і норм світських організацій. Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників. У літературі є різні класифікації таких методів. Так, в залежності від характеру впливу на людину виділяють:

- методи стимулювання, пов'язані із задоволенням певних потреб співробітника;
- методи інформування, які передбачають передачу співробітнику відомостей, які дозволять йому самостійно будувати своє організаційна поведінка;
- методи переконання, тобто безпосереднього цілеспрямованого впливу на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- методи (адміністративного) примусу, засновані на загрозу або застосування санкцій.

А.Я. Кибанов пропонує дещо іншу (хоча і пов'язану з попередньою) класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів [12]:

1) *адміністративні методи*, формування структури та органів управління, встановлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм і нормативів, видання наказів і розпоряджень; підбір і розстановка кадрів, розробка положень, посадових інструкцій і стандартів діяльності організації;

2) *економічні методи*: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування, планування; матеріальне стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми і нормативи;

3) *соціально-психологічні методи*: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи та відповідальності).

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони обов'язкові для виконання, не допускають свободи вибору співробітників і припускають санкції за невиконання розпоряджень. *Економічним і соціально-психологічним* методам властиві непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу й обов'язковості цього впливу. Вони допускають у відомих межах свободу індивідуального вибору і поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників. Точно встановити силу і кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Однак у цілому дані способи управління, особливо економічні, займають провідне місце в управлінні персоналом, виступаючи як би фундаментом управлінського впливу. Всі методи управління персоналом взаємопов'язані і використовуються в комплексі.

3. Особливості управління персоналом на підприємствах туристичної і готельної індустрії

Мистецтво менеджменту в туристичному і готельному бізнесі передбачає добре знання індивідуальної і групової психології. Не можна забувати, що кожен працівник є особистістю з її неповторними переживаннями та запитами, нехтування якими може поставити під загрозу досягнення цілей організації. Люди є центральним фактором будь-якої моделі управління, включаючи і ситуаційний підхід.

У реальному житті в поведінці кожної менеджера спостерігаються загальні риси, властиві різним стилям управління.

Успіх керуючого у вирішальній мірі визначається тим, якою мірою він враховує традиції колективу, здатність і готовність підлеглих до виконання завдань, а також свій власний потенціал, обумовлений рівнем освіти, стажем роботи, психологічними особливостями і т.д. До завдань менеджера входить розробка концепції управління трудовим колективом.

Головне завдання в цій галузі полягає в його здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, у здатності пробуджувати в людях ентузіазм, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання найкращим чином. Нині загально визнано, що успіх у бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми. Тут особливо важливі здатність менеджера організувати роботу колективу оптимальним чином, вміння спілкуватися з кожним працівником на основі сучасних вимог і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину з метою вирішення поставлених завдань.

Організація праці колективу базується на здатності менеджера чітко розподіляти обов'язки між працівниками туристкою фірми, готелем визначати і ставити конкретні завдання, відобразити їх кількісними та якісними параметрами, визначати час, потрібний для практичної реалізації завдання, забезпечити інформаційну базу і необхідні технічні засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їх терміновості і важливості. Сучасний менеджмент створює передумови для вирішення всіх найважливіших проблем. Серед його можливостей: поліпшення професійної підготовки співробітників, налагодження взаємодії між підрозділами фірми, посилення ролі колективів всіх ланок компанії у вирішенні щоденних завдань, розширення стратегічних компонентів у роботі менеджерів фірми. Найважливішим принципом керівництва персоналом є забезпечення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці, кожен

співробітник зобов'язаний знати, кому він підпорядкований і від кого може отримати накази.

Менеджер туристкою фірми покликаний точно визначати для кожного підлеглого кінцеві цілі його праці. При цьому важливо детально охарактеризувати механізм та етапи їх досягнення. У цьому випадку менше доводиться давати доручень, пов'язаних з приватними завданнями, більше виявляється самостійність працівника. Менеджер зобов'язаний забезпечити розробку і застосування чітких інструкцій, вказівок, використання яких дозволяє діяти без додаткових роз'яснень і вельми ініціативно. Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом явно повинні переважати над адміністративними. Керівництво спрямовується на здійснення співробітництва персоналу і адміністрації з метою досягнення поставлених перед фірмою цілей. Все частіше застосовується принцип колегіальності в управлінні, коли менеджери працюють в тісному контакті один з одним, зв'язані узами співробітництва, взаємозалежності і взаємодопомоги.

Головною особливістю управління в туристському бізнесі стає спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивного і продуктивного труда. Менеджер повинен не наказувати своїм підлеглим, а спрямовувати їх на проблеми, що стоять перед компанією, ранжуючи їх за значимістю, направляти зусилля, допомагати розкриттю здібностей людей, концентрувати їх на самому головному, формувати навколо себе групу однодумців.

Останнє в даний час набуває особливої значущості. В умовах компанії важливою ділянкою діяльності менеджера, визначає можливості досягнення стратегічного успіху, є створення та функціонування еластичних, самоналагоджувальних структур, які зазвичай іменуються командою. Мова йде не просто про групу професіоналів.

Команда - це ретельно сформований, добре керований, що самоорганізується і колектив, швидко і ефективно реагує на будь-які зміни ринкової ситуації, вирішує всі завдання як єдине ціле.

РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТСЬКОЇ І ГОТЕЛЬНОЇ СФЕРИ

Об'єктивні потреби інноваційного розвитку викликали до життя нову концепцію підготовки кадрів. В її основі - становлення і розвиток творчої особистості. Витрати на підготовку кадрів розглядаються не як витрати на робочу силу, а як довгострокові інвестиції, необхідні для процвітання компанії. Навчальний процес не обмежується передачею учням необхідних знань і навичок з певної професії, а спрямований на розвиток у них здатності і бажання освоювати нові області знань, опановувати новими спеціальностями. Іншими словами, в процесі навчання значно посилюється творчий елемент, і навчається виступає не як пасивний об'єкт отримання інформації, а як активний суб'єкт розвитку своїх здібностей. Важливою складовою нової концепції є завдання самореалізації особистості. Так, в японській системі персонального менеджменту виділяють три основних аспекти підготовки кадрів:

- 1) управлінський - придбання працівниками знань і навичок, необхідних для успішного функціонування виробництва і процвітання фірми;
- 2) особистісний - самоствердження і самореалізація працівників у внаслідок професійного зростання та кар'єрного просування;
- 3) соціальний - соціалізація особистості і розширення її внеску в розвиток суспільства.

Все позитивне, накопичене в підготовці інноваційних кадрів країнами з розвиненою ринковою економікою, може і повинен ефективно використовуватися на практиці з урахуванням її особливостей. Реально запропонувати в цій області нову стратегію, яка включає наступні елементи: переорієнтацію кадрової політики фірм з залученням вже готових висококваліфікованих працівників зі сторони для формування ядра персоналу за рахунок підвищення кваліфікації власних працівників;

- співпраця компаній з університетами, коледжами, училищами в області розробки навчальних програм за новими технологіям, у справі підготовки фахівців нових професій;
- використання системи безперервного навчання і підвищення кваліфікації кадрів всередині підприємства, підхід до навчання як до інтегральної частини сучасного виробничого процесу.

Професійний розвиток впливає і на самих співробітників. Підвищуючи кваліфікацію й здобуваючи нові навички та знання, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині свого підприємства, так і поза ним. Отримання в процесі професійної підготовки нових знань сприяє загальному інтелектуальному розвитку людини, розширює його ерудицію і коло спілкування, зміцнює впевненість в собі. Тому можливість професійного розвитку у власній фірмі високо оцінюється працівниками і має великий вплив на прийняття ними рішення про роботу в тій чи іншій організації, а капіталовкладення в професійний розвиток сприяють створенню сприятливого клімату, підвищують мотивацію співробітників та їхню відданість організації. Виграє від внутрішньофірмового професійного розвитку персоналу та суспільство в цілому, отримуючи більш кваліфіковану робочу силу і більш високу продуктивність праці без додаткових витрат.

Входження в ринок пов'язано не тільки і не стільки зі зміною і адаптацією до умов ринкових відносин економічного механізму, скільки з підготовленістю кадрів.

При переході до нових організаційних форм змінюється і роль вищого керівництва компанії:

- вирішення проблем не може бути повністю надано іншим фахівцям;
- представники керівництва повинні стати лідерами в реалізації стратегічних проектів, забезпечувати інтегроване управління нововведеннями, перетвореннями у всіх підсистемах, включаючи розвиток людських ресурсів;

- так як в процесі розробки стратегії доводиться враховувати безліч факторів зі складними взаємозв'язками, менеджери вищого рівня зобов'язані приділяти більше уваги оцінці сумісності, несуперечності окремих рішень, регулювати зв'язку між фазами реалізації і постановки (уточнення) цілей;
- у зв'язку з тим, що очікувані результати процесу розробки стратегічних рішень часто змінюються, керівникам не слід жорстко фіксувати конкретні цілі і норми на певний період, а слід пропонувати сценарії, можливі напрямки розвитку та рекомендації для менеджерів інших рівнів;
- доводиться істотно перебудовувати мережі взаємозв'язків між представниками вищого керівництва, менеджерами і фахівцями, які працюють в різних підрозділах фірми. Ці підходи визначають нові вимоги до підготовки управлінських кадрів. У сфері ноу-хау належить зрушення від загальних принципів класичного «наукового» управління у бік ситуаційного підходу, пов'язаного з глибоким розумінням специфіки підприємства: профіль керівника вищого рівня повинен повною мірою відображати особливості туристичного бізнесу.

Управляти кадрами – значить у кінцевому рахунку забезпечити повну й раціональну зайнятість трудового населення й відповідність робочих місць сукупній робочій силі, її якісному складу.

У світовій практиці управління кадрами передбачає рішення взаємозалежних функцій:

- планування (що робити?);
- організація (як робити?);
- мотивація (як стимулювати?);
- контроль (як оцінити?)

Протягом кількох десятиліть менеджери та вчені, які займаються проблемами поведінки, працювали над встановленням характеристик ефективної управлінської практики. Намагаючись зрозуміти якості ефективного управління, вони записували і аналізували, як ефективні та неефективні керівники виконують свої щоденні завдання. Різниця між ефективною і неефективною роботою була,

таким чином, задокументовано, і висновок безлічі фахівців полягає в тому, що унікальним управлінським якістю є лідерство. Ми визначаємо лідерство, як здатність використовувати людські та інші ресурси для отримання результату. Аналіз лідерства коротко викладається тут з метою показати його зростаючу практичність.

Високий рівень здібностей до керівництва необхідний, коли керівник несе пряму відповідальність за групу людей. Найбільш розвинені здібності до керівництва потрібні, коли в здійснюваній роботі не вистачає інтересу для розкриття потенціалу та зростання самоповаги учасників або коли людям нелегко визначити свій внесок в роботу. Групи, члени яких повинні ефективно взаємодіяти для виконання складних завдань, також висувають високі вимоги до уміння керувати.

Керівники, яким потрібні лише низькі навички керівництва, навряд чи будуть мати справу з контролем над роботою інших людей. Це зазвичай менеджери технічних процесів, що вимагають в цілому компетентних у своїй роботі виконавців.

Кожен керівник повинен дбати про підвищення компетентності тих, ким він керує. Майже кожна людина володіє значним потенціалом для особистого і професійного зростання, і в міру подорожчання людських ресурсів стає все більш важливо задіяти цей потенціал. Розвиток людей - це ключовий елемент ефективності управління, який дозволяє отримати наступні результати:

- зростання зацікавленості та наснаги працівника;
- більш високі результати роботи;
- поява кандидатів на висування;
- збільшення життєвої енергії та створення сприятливого клімату;
- постійне підвищення стандартів.

Нас цікавить, що можуть зробити управлінці-практики для розвитку своїх викладацьких навичок, серед яких можна виділити:

- створення сприятливого середовища для особистого зростання;
- вміння оцінити індивідуальні потреби;

- вміння консультиувати;
- здатність отримувати уроки з досвіду роботи.

У якомусь сенсі кожен керівник великої туристкою фірми є за сумісництвом викладачем, який постійно розвиває людей. Вихідним матеріалом для навчання стають поточні питання. Ніхто не очікує знайти у менеджерів потоки професійних викладачів, але зате вони мають одним унікальним перевагою у навчанні: все, що відбувається на роботі, реально. Справжнє розиток повинен знаходити відображення у зростанні щоденної діяльності. І старший за посадою серед присутніх може внести дуже важливий внесок в це.

Моделі управління персоналом Ешріджская модель. Ця модель була розроблена Ешріджским коледжем з менеджменту в Англії у 60-70 роки. Вона розрізняє чотири стилі керівництва:

1. накази;
2. реклама;
3. консультації;
4. єднання.

Накази: менеджер виробляє власне рішення і передає його підлеглим для виконання. Персонал очікує зазначений до виконання без жодних питань. Реклама: в даному випадку менеджер також виробляє власне рішення, але замість простого оголошення його підлеглим, він намагається переконати їх, що дане рішення є найкращим, тобто він рекламує дане рішення, щоб звести нанівець будь-який потенційний опір.

Консультації: менеджер, застосовуючи цей стиль, не виносить рішення до тих пір, поки не проконсультується зі своїми підлеглими. Він надає їм зручний випадок висловити думки, пропозиції та поради, усвідомлюючи, що службовці насправді можуть знати у певних областях більше, ніж він сам. Такий менеджер може мати хороших фахівців-консультантів з окремих галузей знань. Остаточне рішення все ж належить менеджеру, але воно не буде прийнято, поки не вислухано думку підлеглих, які в такий спосіб відчують себе залученими в справу і відчують свою значущість.

Єднання: застосовуючи цей стиль, менеджер разом з підлеглими на рівноправній основі виробляє демократичне рішення. Менеджер визначає проблему і може позначити межі, в межах яких може бути вироблено рішення (наприклад, бюджетні обмеження). Потім проблема обговорюється у вільній дискусії серед підлеглих, і остаточне рішення зазвичай буває відображенням рішення більшості.

Ці чотири стилі легкі для розуміння і найчастіше зустрічаються в повсякденному житті. Більшість менеджерів застосовують різні стилі в різних ситуаціях. Якщо горить будівля, менеджер накаже вам іти, так як це не час для демократичних рішень. З іншого боку, якщо перефарбовується кімната відпочинку, він може успішно застосувати стиль єднання, що допускає вільну дискусію для вирішення питання кольори забарвлення, меблів і т.д. Таким чином, деякі менеджери діють в рамках певного стилю, але більшість фактично застосовують у залежності від обставин всі чотири стилі.

Схема Блейка-Моутон. Роберт Блейк і Джейн Моутон - американські психологи. Їх робота заснована на можливості підготовки та навчання ефективних управлюючих. Вони вважають, що підготовка менеджера - це виховання певної позиції та поведінки серед підлеглих. Робота менеджера повинна бути спрямована на стимулювання творчості, підтримку нововведень, для менеджера обов'язково вміння ставити конкретні, здійсненні завдання перед підлеглими.

Схема Блейка-Моутон включає теоретичну розробку, з допомогою якої менеджери зможуть виробити свій стиль в організації людей для виконання поставленої перед ними завдання. Ця «сітка» управління була успішно застосована в різних країнах, різного роду організаціях і функціональних відділах в межах організації. Вона однаково застосовна від менеджерів нижчої ланки до провідних посадових осіб. Безпосередньо вона заснована на двох базисних елементах адміністративного поведінки: турбота про людей і турбота про виробництво. У цьому контексті виробництво має на увазі всі види продукції і

послуг: розрахункові операції, вартість продажу, якість надаваних послуг та інше.

Турбота про людей також включає в себе турботу про їх почуття власної гідності, про їхнє право на справедливість і справедливе ставлення, про їх прагнення і т.д., а також про їх матеріальне благополуччя. Будь-який менеджер буде більшою чи меншою мірою проявляти одне з цих двох якостей (турбота про виробництво і турбота про людей) при управлінні своїми підлеглими. Менеджер може проявити у високому ступені зацікавленість у виробництві і вкрай низьку турботу про людей або навпаки. Один і той же менеджер може застосувати різні підходи при різних обставинах, характеристики яких будуть відповідно переміщатися по сітці. Доктор Джон Ейдер в 70-х роках розробив модель, яка ілюструє, яким чином знаходяться у взаємодії люди і робота, яку вони виконують. Його модель відома під назвою координуюча керівництво.

Наприклад, загальний колективний моральний настрій і задоволеність роботою будуть вище, коли кожен член колективу усвідомлює свою роль у виконанні загального завдання. Подібним чином згуртований колектив може досягти набагато більше, ніж той, де працівники роз'єднані, хоча і мають більший досвід. І, навпаки, ряд провалів в роботі можуть послабити колектив і його моральний стан.

Керівництво, яке надто зосереджена на виконанні завдання, виявляється не в змозі забезпечити оптимальний випуск продукції, оскільки протиставляє себе колективу. Керівники високопродуктивних колективів зосереджуються іноді в основному на підборі кадрів, але це, як відомо, може дати позитивний результат лише на короткий час, і незабаром продуктивність все одно буде страждати. Правильний баланс вимагає використання, як індивідуальної зацікавленості, так і загальної настрою колективу на виконання спільної справи. Управління персоналом здійснюється при допомозі науково розроблених методів.

Методи – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва.

В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності. Вони досить різноманітні і діють через такі механізми:

- правові норми й акти – державні закони, укази, положення, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і є обов'язковими для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, нормування;
- накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління.

Головні функції адміністративних методів – це забезпечення стабільного юридичного середовища для діяльності організації, захисту конкретного середовища, гарантування прав і свобод.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

Механізмами економічного методу на рівні держави є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, розмір мінімальної заробітної плати, плани економічного розвитку.

В умовах підприємств це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії тощо.

Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. Цього можна досягти через:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочення;
- соціальний захист.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу.

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Головними елементами управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

Отже, соціально економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Кадровий потенціал – одна з форм вияву особистісного фактора розвитку суспільного виробництва, поняття, яке відображає ширший і сучасний погляд на роль людини у виробництві. Воно ширше і глибше, ніж категорія «робоча сила». Так, «робоча сила» відображає здатність людини до праці і визначається її психофізіологічними властивостями (здібності, нахили, здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи) і кваліфікацією (обсяг загальних і спеціальних знань, трудових навичок та вмінь). Поняття «кадровий потенціал» характеризує особистість працівника у всій її різноманітності: крім вищеназваних рис воно ще включає особистісний потенціал (рівень громадської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння людиною норм відношення до праці,

ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи із ієрархії потреб людини.

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

Кадровий потенціал є основним джерелом забезпечення підприємств кадрами. Слово «кадри» – французького походження і відповідає німецькому слову «рамка». Первісно, як відмічають Р. Гербер і Г. Юнг, воно означало групу чи ядро військової частини, до складу якої входили професійні солдати, головним чином офіцери та унтер-офіцери, а у випадку війни сюди включались і резерви. В цьому значенні це слово використовується й зараз. Однак з часом воно знайшло застосування і в інших галузях суспільного життя, в тому числі і в готельному господарстві.

У Києві на основних підприємствах готельно-ресторанного і туристичного профілю зайнято близько 21 тис. чоловік, а з урахуванням інших галузей народного господарства (транспорт, торгівля, зв'язок, організації дозвілля і т. ін.) туризм у місті надає роботу понад 70 тис. чоловік. Реалізація основ Програми розвитку туризму в м. Києві до 2010 р. передбачає збільшення кількості робочих місць втричі, внаслідок чого більш 50 тисяч киян матимуть робочі місця в організаціях сфери туризму.

Середньооблікова чисельність штатних працівників готелів та інших місць для короткотермінового проживання м. Києва за 2002 р. складала понад 6,8 тис. осіб, причому середній вік працюючих – 40-45 років, питома вага працівників пенсійного віку в середньому складає 17% (рис. 1.2, 1.3, 1.4). Для ефективного використання кадрового потенціалу в готельному комплексі необхідно збільшувати частку молодих спеціалістів, які найбільш швидко можуть

переходити на нові методи роботи і пристосовуватися до загальносвітових стандартів обслуговування.

Постійне та об'єктивно обґрунтоване підвищення вимог до персоналу підприємств сфери послуг з боку клієнтів та державних органів управління значною мірою пов'язане з необхідністю впровадження сучасної кадрової політики, будівництвом комфортабельних об'єктів розміщення, якісною реконструкцією старих готелів та ресторанів, інтенсивним впровадженням прогресивних технологій та устаткування, використанням сучасних методів менеджменту та маркетингу, посиленням конкуренції серед об'єктів розміщення, покращенням якості обслуговування, введенням нових стандартів.

Певним резервом підвищення якості послуг і ефективності використання персоналу готельного підприємства є підбір кадрів з відповідною спеціальною освітою. Адже більшу частину кадрів основних готелів м. Києва продовжують складати працівники лише з середньої освітою (рис. 1.5).

«Середня фахова освіта жодним чином не може бути достатнім рівнем для якісної роботи в готелі. Знання, технічна підготовка і компетентність важливі, але головне в індустрії гостинності – це культура і комунікабельність, уміння працівника за короткий проміжок часу спілкування з клієнтом створити в останнього приємне враження про відвідуваний об'єкт і місце» [7, с. 32].

На жаль, наявний потенціал співробітників недостатньо затребуваний, а тому не є основою як для самореалізації окремого працівника, так і ефективного розвитку готелю в цілому. Цю думку варто розглядати як серйозну проблему, яку необхідно вирішувати.

Інші труднощі пов'язані зі специфікою функціонування сфери гостинності. Готельне господарство – це сфера підприємництва, що спирається на принципи гостинності, які характеризуються щедрістю та дружелюбністю щодо гостей. Досвід видатних організаторів та керівників готельного господарства, зокрема, Е. М. Статлера, якого в США визнають як видатного представника готельного бізнесу всіх часів і народів, переконує, що працювати в цій сфері повинні лише

добропорядні, щиросерді, ввічливі люди, які часто й охоче посміхаються [1, с. 245].

Особливого значення набувають не стільки знання, скільки людські властивості і якості без яких немислима ефективна робота готельного комплексу, окреслені видатними теоретиками і практиками: «Наявність відповідної психологічної підготовки і готовності обслуговувати людей, причому незалежно від розміру заробітної плати» [7, с. 32]. Мова йде про найважливішу якість співробітника сфери гостинності - уміння і бажання прислужити.

Співробітники сфери надання послуг в умовах соціалістичного господарювання не були обтяжені виконанням професійних обов'язків по відношенню до гостей. Якщо основні постулати професійної етики і позначалися, то багато в чому на рівні декларативному, але не як керівництво до дії.

Даний висновок визначив проблему усунення сформованих стереотипів, які негативно впливають на рівень організаційної культури.

Інший напрямок оцінки персоналу готелів – аналіз задоволеності працею. У цілому цей показник складає 3,1 бали за п'ятибальною шкалою. Ним не можна однозначно оперувати, оскільки на цей показник впливають багато факторів: комунікативний статус співробітника, стиль і методи керівництва, умови праці, існуюча система матеріального і морального стимулювання, взаємини по вертикалі і горизонталі, морально-психологічний клімат, можливість професійного росту тощо. Не випадково в цьому переліку на першому місці - становище співробітника в ієрархічній структурі організації. Чим нижчий комунікативний статус, тим більший ступінь незадоволеності працею, особливо в ситуації, коли відбувається змушене зниження статусного становища працівника, який раніше обіймав престижну посаду в іншій організації.

Така ситуація настільки характерна для готелів, що її неможливо сприймати інакше, як проблему. Пошуки керівництвом компенсаційних засобів, що підвищують престиж цього виду діяльності, варто сприймати як найважливіший механізм у вирішенні даної проблеми.

Тема 4. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

1.Поняття мотивації, її класифікація.

2.Мотиваційний процес.

3.Потреби як основа мотивації.

4.Мотиви діяльності.

5.Стимули і стимулювання.

1.Поняття мотивації, її класифікація.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами. Люди прагнуть або чогось досягти, або чогось уникнути. У вузькому змісті слова «мотивована діяльність» – це вільні, обумовлені внутрішніми спонуканнями дії людини, спрямовані на досягнення цілей, реалізацію інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру дій у залежності від внутрішніх спонукань і умов зовнішнього середовища.

Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності. У структуру мотиву праці входять:

-потреба, що хоче задовольнити працівник;

-благо, здатне задовольнити цю потребу;

-трудова дія, необхідна для одержання блага;

- ціна – витрати матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії. Для формування трудової мотивації найбільше значення має характер засвоєних індивідумом трудових норм і цінностей, що надають зміст усій подальшій трудової діяльності, що визначають спосіб життя.

У професійну трудову діяльність людина вступає з вже сформованою ціннісною свідомістю. Вона знає, які інтереси хотіла би реалізувати за допомогою праці. Реальне виробниче середовище змушує її трансформувати ціннісні орієнтації, «приземлити» їх. Так формується другий, практичний шар трудової свідомості, обумовлений, з одного боку, ціннісними орієнтаціями особистості, а з

іншого боку – конкретними обставинами професійного трудового життя. Практичні вимоги до роботи обумовлюють конкретну мотивацію, що, на відміну від ціннісної свідомості, що визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, визначає в основному вибір шляхів і способів їхньої реалізації.

Мотивація праці - найважливіший фактор результативності роботи, і в цій якості вона складає основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, її здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) і особистісного (мотиваційного) потенціалу.

Мотиваційний потенціал відіграє роль пускового механізму, що визначає, які здатності й у якому ступені працівник буде розвивати і використовувати в процесі трудової діяльності.

Очевидно, що зв'язок мотивації і результатів праці опосередкований природними здібностями і придбаними навичками праці, але саме мотивація - джерело трудової діяльності особистості.

До духовних мотивів відносяться:

1. Стадність (потреба бути в колективі). Даний мотив особливо характерний для східного (японського) стилю управління персоналом, групова мораль, відсутність індивідуального змагання, корпоративна культура і т.д. Для працівників колишнього СРСР даний мотив дотепер є істотним чинником у виборі місця роботи і ціннісних орієнтаціях.

Потреба «працювати в гарному колективі», на думку багатьох соціологів, дотепер входить у лідируючу групу орієнтації працівника.

2. Мотив самоствердження характерний для багатьох працівників, переважно молодого і зрілого віку. По Герцбергу він є власне мотивуючим фактором співробітників високої кваліфікації.

3. Мотив самостійності притаманний працівникам з «хазяйською» мотивацією, що готові жертвувати стабільністю, а іноді і більш високими заробітками заради установки «бути хазяїном і самостійно вести свій бізнес». Досвід організації

кооперативів ще в часи СРСР і становлення бізнесу в Україні підтверджує силу і значимість даного мотиву. Значна частина кооперативів і підприємців залишили стабільну і часом високооплачувану роботу заради ризикованого бізнесу, що дає спочатку тільки одне – самостійність.

4. Мотив надійності (стабільності) – власне кажучи, мотив самостійності з протилежним знаком. Якщо в першому випадку працівники віддають перевагу ризику, активний пошук нових видів діяльності, то в другому – перевага віддається стабільності буття і діяльності. Як показують соціологічні дослідження, в основі ностальгії по минулому у більшості опитаних лежить саме стабільність, існування якої характерно для минулої системи. У силу різних причин (історичних, етнічних і т.д.) частка українців, що орієнтуються на надійність і стабільність, істотно вище частки тих, хто віддає перевагу ризику і підприємництву. Саме в цьому полягають багато причин тривалого переходу до ринкової економіки.

5. Мотив придбання нового (знань, речей і т.д.) лежить в основі багатьох елементів ринкового менеджменту, і насамперед маркетингу. На ньому побудована система створення матеріально-речовинного світу в економічно розвитих країнах. Саме він використовується виробниками нових товарів і послуг, а інші мотиви – часом лише оболонка.

6. Мотив справедливості пронизує всю історію розвитку людської цивілізації. Скільки років існує людство, стільки років йде полеміка про те, що справедливо, а що несправедливо в цьому суспільстві. У кожному суспільстві устанавлюється своє розуміння справедливості, недотримання якої веде до демотивації працівників, а часом і до катаклізмів. Історія багаторазово підтверджувала цю істину, підтверджує і зараз. З цією проблемою зіштовхнулися багато підприємств у Україні у ході приватизації, наслідки якої відчутні дотепер. Досвід Німеччини, Італії й інших країн показує важливість цього мотиву навіть для країн з багатою ринковою історією і більш тривалою адаптацією до нерівності в порівнянні з Україною.

7. Мотив у змаганнях – один з найсильніших мотивів, що діяли за всіх часів. Визначений ступінь вираження змагальності генетично притаманна кожній людині. Він найбільше часто застосовується в США і Канаді і формулюється так: «Ми працюємо в спортзалі». При малих витратах він дає відчутний економічний ефект. Мотив у змаганнях – основа організації змагання на підприємстві. При цьому важливо враховувати наступні принципи:

- диференціація людей що змагаються по групах, близькими за умовами, що змагаються по групах, близькими за умовами, характером виробництва і т.д.;
- однакова система показників;
- визначення місць зайнятих усіма що змагаються;
- суворо диференційоване заохочення переможців; при “виграші” призових місць зарплата повинна збільшуватися не менш чим на третину.

При дотриманні цих принципів система «норма праці – оплата праці – заміняється системою «норма праці – змагання – оплата праці», що істотно мотивує працівників.

Типи мотивації працівників:

- «Інструментально» мотивований працівник орієнтований на «голий» заробіток, бажано готівкою і негайно. Він супротивник інших форм заохочення, індіферентний до форми власності і роботодавцю.

Професійно мотивований працівник вважає найважливішою умовою діяльності реалізацію своїх професійних здібностей знань і можливостей. Його хвилюють зміст праці і характер роботи, у нього типово розвита професійна гідність.

- «Патріот» (соціалістична мотивація) характеризується тим, що основа його мотивації до праці - високі ідейні і людські цінності: побудова соціалістичного суспільства, досягнення рівності, соціальної гармонії і т.д.
- «Хазяйська» мотивація заснована на досягненні і збільшенні власності, багатства, матеріальних благ і т.п. Для такого працівника майже не потрібна зовнішня мотивація, йому досить цієї внутрішньої ідеї постійного збільшення матеріальних благ. Потреби таких працівників практично не обмежені.

2.Мотиваційний процес.

Досі ми розглядали лише загальні, дещо спрощені визначення сутності мотивації персоналу. Спробуймо деталізувати це поняття. В економічній літературі поняття «мотивація персоналу» трактується неоднаково, хоч більшість визначень багато в чому схожі. На думку одних авторів, мотивація – це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією розуміють усе те, що активізує діяльність людини. Для ще інших мотивація – це надія на успіх і побоювання невдачі. Автори відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації . Досить поширеним є визначення мотивації як рушійної сили поведінки, як прагнення людиною активної дії з метою задоволення своїх потреб. Мотивацію визначають і як стан особи, що характеризує рівень активності і спрямованості дії людини в конкретній ситуації. При цьому мотив виступає як привід, причина, об'єктивна необхідність щось зробити, спонукання до певної дії.

Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею, і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість за виконання певних дій. Далі він зазначає: «Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації».

Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація персоналу – це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. З'ясовуючи сутність і природу мотивації, маємо усвідомлювати, що йдеться передовсім про процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства – і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та

соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо). Правомірним є твердження, що найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. З огляду на вищенаведене можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації. Мотивація – це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Мотивація персоналу включає цілу низку складових, а саме: мотивацію трудової діяльності, тобто спонукання персоналу до ефективної трудової діяльності, що забезпечує необхідні винагороди і задовольняє наявні потреби; мотивацію стабільної та продуктивної зайнятості; мотивацію розвитку конкурентоспроможності працівника; мотивацію володіння засобами виробництва; мотивацію вибору нового місця роботи тощо.

Теорія і практика менеджменту персоналу (зокрема його мотиваційна складова) поряд із уже названими ключовими термінами користується ще цілою низкою інших, які часто також тлумачать по-різному. З метою уніфікації низки понять уточнимо їхній зміст:

- 1) мотиватори – чинники, що спонукають людину до трудової діяльності; зовнішні мотиватори – зовнішні щодо працівника впливи; внутрішні мотиватори – внутрішні спонукальні сили;
- 2) мотиваційний потенціал працівника – складова трудового потенціалу, яка характеризує готовність працівника до максимальної трудової віддачі, розвитку конкурентоспроможності, реалізації в роботі набутих знань, здібностей, умінь, навичок;
- 3) багатство мотивації персоналу – різноплановість мотивів як результат різноманітності значущих для працівника потреб, які спонукають його до трудової діяльності;

4) напрямленість мотивації – спрямованість працівника на реалізацію певних потреб на основі вибору конкретного виду трудової діяльності;

5) сила мотивації (мотиваційної поведінки) – інтенсивність наміру працівника, міра його готовності включитися в трудову діяльність для досягнення поставлених цілей.

Важливим з теоретичного і практичного погляду є питання про співвідношення «внутрішньої» і «зовнішньої» мотивації. Суть проблеми полягає в тому, що діяльність людини, як уже зазначалось, залежить як від мотивів, що виникають за замкнутої взаємодії людини і мети (завдання), так і від мотивів відкритої взаємодії, коли суб'єкт зовнішнього середовища породжує мотиви, що спонукають людину до певних дій.

Характерними різновидами зовнішньої мотивації є стимулювання згідно з чинним на підприємстві порядком призначення премій, правилами внутрішнього трудового розпорядку, наказами та розпорядженнями керівництва, правилами поведінки тощо. Проте на практиці майже неможливо розмежувати вплив тільки внутрішніх чи тільки зовнішніх мотивів. В одних випадках дії людини можуть бути породжені переважно внутрішньою мотивацією, а в інших — переважно зовнішньою. Може бути і так, що спонукальні дії одночасно породжуватимуться обома системами мотивації.

Брак чіткого розмежування внутрішньої і зовнішньої мотивацій не знижує, а навпаки, підвищує значення їхнього аналізу, моніторингу в практиці менеджменту персоналу. Адже змінити поведінку людини, активізувати її дії менеджмент може, спираючись передовсім на зовнішній тип мотивації, яка, однак, має породжувати певну внутрішню мотивацію.

Потреби людини можна задовольнити винагородою, тому в теорії і практиці мотивації одне з ключових місць належить саме цій категорії.

Винагорода – усе те, що людина вважає для себе цінним. Можна виділити два типи винагород: внутрішні і зовнішні.

Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню

винагороду можна розглядати й «розкіш людського спілкування», що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття «належності до команди». Зовнішня винагорода забезпечується організацією. Складовими зовнішніх винагород є заробітна плата, просування по службі, додаткові пільги (службовий автомобіль, додаткова відпустка, повна чи часткова оплата комунальних витрат тощо), символи службового статусу та престижу (надання почесних звань, нагородження орденами тощо). Якщо мотивацію розглядати як процес впливу на поведінку людини факторів-мотиваторів, то теоретично її можна розподілити на шість стадій, що настають одна по одній. Звичайно, саме така кількість стадій – це умовність: на практиці не завжди зберігається чітка їх послідовність та чітке розмежування процесів мотивації. Проте для з'ясування логіки, «технології» процесу мотивації доцільним є розглянути його постадійно (рис. 5). Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється як відчуття людиною нестачі в неї чогось. Це відчуття постійно дратує людину і потребує задоволення. Друга стадія – пошук способів задоволення потреби. Наявність потреби передбачає певну реакцію людини. Люди по-різному можуть домагатись усунення потреби: задовольнити, притлумити, не помічати. Але здебільшого рано чи пізно, а таки

постає необхідність щось зробити, здійснити, ужити певних заходів.

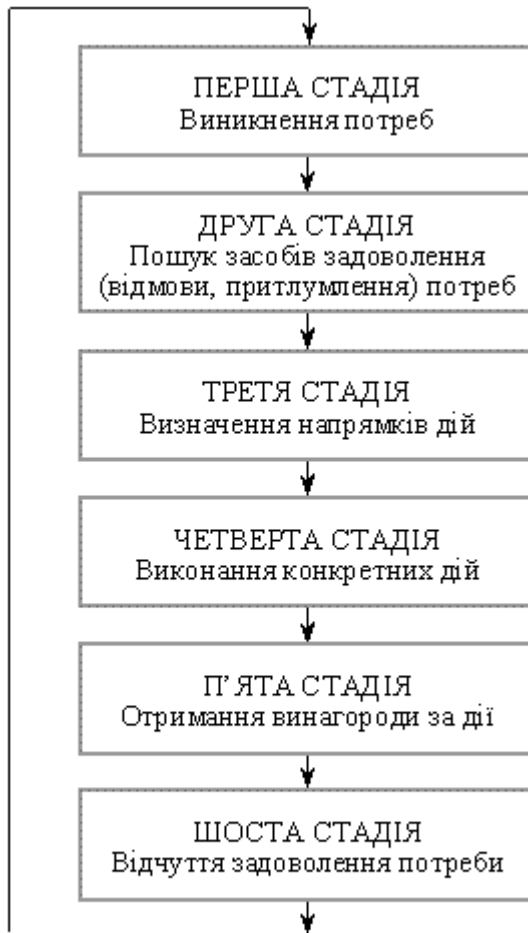


Рис. 5. Схема процесу мотивації

Третя стадія — визначення цілей, напрямів дій. Людина визначає, що їй треба конкретно отримати та зробити для задоволення потреби. На цій стадії відбувається погодження чотирьох моментів:

- що я матиму після задоволення потреби;
- що я мушу зробити, щоб отримати те, чого бажаю;
- наскільки досягне те, чого я бажаю;
- наскільки те, що я можу реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – виконання конкретних дій. На цій стадії людина докладас зусиль для того, щоб досягти поставлених цілей. П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Зробивши певні зусилля, людина отримує те, що має задовольнити потребу або те, що вона може обміняти на бажаний об'єкт (предмет, послугу, цінність). На цій стадії з'ясовується, наскільки здійснене людиною

збігається з очікуваним результатом. Залежно від цього відбувається послаблення, збереження чи посилення мотивації.

Шоста стадія – відчуття задоволення потреби. Залежно від рівня задоволення потреби, величини винагороди і її адекватності докладеним зусиллям людина або чекатиме виникнення нової потреби, або продовжує працюю для задоволення потреби наявної.

Щодо характеру мотиваційного процесу підкреслимо, що останній суттєво залежить від виду потреб, що ініціюють його. До того ж потреби перебувають між собою у складній динамічній взаємодії і здатні взаємно посилювати свою дію, суперечити одна одній, нівелювати значущість одна одної тощо. Складові цієї взаємодії можуть суттєво змінюватись у часі, коригуючи напрямленість і характер дії мотивів. Тому навіть за досконалого знання мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть статися непередбачувані зміни в її поведінці. На характер мотиваційного процесу значний вплив справляють індивідуальні особливості людей, їхня мотиваційна спрямованість і такі якості, як ретельність, наполегливість, сумлінність.

Не можна не звернути увагу на те, що сила мотивації або рівень мотиваційних настанов персоналу значною мірою залежать від оцінки «трудомісткості» досягнення цілей. Будь-яка трудова діяльність пов'язана із затратами праці певної кількості, якості, інтенсивності і має свою ціну. Завелика інтенсивність праці здатна знеохотити працівника до активної діяльності, якщо немає необхідних умов для відновлення працездатності. Неприятливі санітарно-гігієнічні умови на виробництві, незадовільна організація праці, недоліки соціально-побутової сфери можуть сформувати таку трудову поведінку, коли працівник згоджується на меншу матеріальну винагороду, оскільки інтенсифікація праці для нього є неприйнятною.

Безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Буває й так, що людина, яка під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників-мотиваторів дуже заінтересована в досягненні високих кінцевих результатів, на практиці матиме гірші результати,

ніж людина, котра значно менше змотивована до ефективної праці. Брак однозначного взаємозв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлений тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо. Численні дослідження і нагромаджений практичний досвід свідчать, що між активністю людини і результатами її діяльності існує певна не прямолінійна залежність. Спочатку з підвищенням активності результати зростають. З досягненням певного діапазону активності результати починають зростати значно повільніше або взагалі залишаються на незмінному рівні. Цей етап можна розглядати як оптимальний діапазон активності, коли досягаються найліпші результати. Після того як рівень активності перевищив оптимальні межі, результати діяльності починають погіршуватися. Звідси випливає, що керівник має домагатися від підлеглих не максимальної, а саме оптимальної активності. При цьому принципово важливо, щоб активність поєднувалася зі спрямованістю дій, які узгоджуються з потребами людини і цілями організації. Адже людина може старанно працювати, бути активною, але не усвідомлювати кінцевих цілей роботи через незадовільні комунікації в організації, помилкове розуміння поставлених завдань тощо.

Неоднозначність залежності між мотивацією і результатами праці породжує складну управлінську проблему: як оцінювати результати роботи окремого працівника і як його винагороджувати? Якщо рівень винагороди пов'язувати лише з результатами праці, то це демотивуватиме працівників, які отримали трохи нижчі результати, але виявляли ретельність, докладали навіть більших зусиль. Натомість винагородження працівника лише «за добрі наміри», без точного врахування реальних результатів його праці буде несправедливим щодо інших працівників, продуктивність праці яких вища. Зрозуміло, що розв'язання цієї проблеми має ситуаційний характер. Менеджери повинні пам'ятати, що такі загадки на практиці трапляються досить часто, а їх розв'язання потребує

комплексного підходу (практичні поради щодо побудови систем заохочення подано в наступних розділах підручника).

Мотивацію персоналу як галузь практичної діяльності, що безпосередньо пов'язана з реалізацією інтересів суб'єктів господарювання, взаємодією роботодавців і найманих працівників, урухомленням механізмів посилення трудової активності, правомірно розглядати як одну з провідних складових соціально-трудова відносин. Останні є засадничим елементом будь-якої економічної системи, оскільки економічно активне населення не може виробляти чи надавати послуги, не об'єднуючись за допомогою певних організаційних форм для спільної діяльності та взаємного обміну результатами своєї праці. Соціально-трудова відносини – це комплекс взаємовідносин між їхніми сторонами: найманими працівниками і роботодавцями, суб'єктами і органами сторін за участі держави (органів законодавчої і виконавчої влади) і місцевого самоврядування, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили і спрямовані на забезпечення високого рівня та якості життя особистості, колективів і суспільства в цілому. Ці відносини охоплюють широке коло питань – від соціально-економічних аспектів майнових відносин до системи організаційно-економічних і правових інститутів, пов'язаних з колективними і індивідуальними переговорами, укладенням договорів та угод щодо розмірів оплати праці, участі найманих працівників в управлінні виробництвом тощо. Соціально-трудова відносини є провідною складовою всієї системи відносин суспільства, утворюючи своєрідне «ядро» соціально-економічного розвитку. Саме вони, кінець-кінцем, визначають спосіб життя людей, усю структуру пов'язаних з ним процесів і відносин. За рівнем розвитку соціально-трудова відносин можна судити про рівень демократизації суспільства, соціальну орієнтованість чинної економічної системи, досконалість суспільних відносин у цілому. Мотиваційну складову соціально-трудова відносин пов'язано з опрацюванням та використанням методів, засобів, інструментарію, що уможливають активізацію трудової поведінки персоналу, сприяють узгодженню інтересів суб'єктів господарювання, які далеко не завжди збігаються, оптимізують відносини між трудом і капіталом.

3. Потреби як основа мотивації.

Традиційна (класична) наука про економіку вважала, що єдиним мотивом праці людини як "гомо економікуса" є прагнення заробити гроші. Але такий погляд дуже спрощений, оскільки фінансово забезпечені люди теж працюють для задоволення потреб, які не ідентифікуються з матеріальним добробутом.

Мотиви й потреби людини у праці є предметом вивчення психології праці та організації, центральним питанням якої є взаємозв'язок стимулів праці та задоволення працівника від праці. У цьому зв'язку особливе значення мають дві моделі: ієрархія потреб, згідно з А. Маслоу, і теорія двох факторів Ф. Герцберга.

А. Маслоу виходить з того, що основні потреби людей можна зобразити у вигляді ієрархічної структури. Спочатку задовольняються потреби нижчого рівня; коли вони повністю або частково задоволені, мотивувальною силою стають потреби вищого рівня. Схематично потреби і засоби їх задоволення можна подати у вигляді піраміди (рис. 1).

Ця модель зазнала сильної критики. Істотним її недоліком було визнано те, що не всі люди вписуються в запропоновану ієрархічну структуру, одні потреби не можуть підмінятися іншими, вид потреб залежить від типу професійної групи, її норм, цінностей і цільових установок. Крім того, А. Маслоу не врахував, що реальні можливості задоволення потреб впливають на прагнення їх задовольнити. Згідно з Ф. Герцбергом, працівник має два види основних потреб – гігієнічні та мотиваційні, які можуть задовольнятися у процесі праці. Задоволення потреб пов'язане із задоволенням від праці. Якщо гігієнічні потреби, до яких Ф. Герцберг зараховує оплату праці, гарантування робочого місця, сприятливу робочу атмосферу тощо, не задовольняються, то це зумовлює почуття незадоволеності. Задоволення від праці виникає тільки в результаті задоволення мотиваційних потреб у визнанні, самоствердженні, відповідальності тощо. Схематично теорію Ф. Герцберга можна подати у вигляді рис. 2.



Рис. 9. Ієрархія потреб згідно з А. Маслоу



Рис. 2. Теорія двох факторів Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори значною мірою залежать від змісту трудового процесу, у той час як мотиваційні закладені безпосередньо в праці. Для підвищення продуктивності праці та виникнення почуття задоволення необхідно задовольнити гігієнічні потреби і викликати інтерес до задоволення мотиваційних потреб. Ці положення були розвинені і доповнені емпірично, однак і дотепер відсутні науково доведені результати в цій сфері.

Дослідники зазначають, що на практиці важко проаналізувати мотиви для здійснення цілеспрямованого кадрового управління, бо не існує загальних значущих мотивів праці. Конкретна структура мотивації індивідуальна й залежить

від віку людини, її статі, сімейного стану, рівня освіти, тривалості роботи в організації та розміру доходу.

Проте дослідження індивідуальних мотиваційних структур у межах організації (наприклад, через опитування співробітників) можна вважати інструментом цілеспрямованого кадрового управління.

4. Мотиви діяльності.

Мотив – це внутрішня рушійна сила, що спонукає людину до діяльності. Мотиви діяльності та поведінки людини генетично пов'язані з її органічними та культурними потребами. Потреби породжують інтереси, тобто спрямованість особистості на певні об'єкти з метою пізнати їх, оволодіти ними. Спонуками до діяльності можуть бути матеріальні потреби (в їжі, одязі, житлі), духовні та культурні (пізнавальні, суспільно-політичні, естетичні). Мотивація діяльності буває близька (здійснити бажане і найближчим часом) та віддалена (здійснення бажаного планується на тривалий час). Розрізняють мотиви і за рівнем усвідомлення. Бувають яскраво й чітко усвідомлювані мотиви – обов'язки перед колективом, відповідальність, дисциплінованість та ін. Але в багатьох випадках діють неусвідомлювані спонуки, наприклад звички, упереджене ставлення до певних фактів життя, людей тощо. Проте незалежно від міри усвідомлення мотиву діяльності він є вирішальним чинником у досягненні поставленої мети. Цілі та мотиви діяльності людини визначаються суспільними умовами життя, виробничими, навчальними, ігровими відносинами. Між цілями та мотивами діяльності людей існує певний зв'язок. З одного боку, мета та мотиви спонукають кожну людину до діяльності, визначають її зміст і способи виконання, а з іншого – вони й формуються у процесі діяльності, під впливом умов, за яких вона відбувається.

У процесі діяльності виникають і розвиваються нові потреби та інтереси, ідеали та переконання – виробничі, розумові, естетичні, спортивні.

5.Стимули і стимулювання.

Стимулювання (стимул) – це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація. Стимул (лат. stimulus – букв, загострена палиця, якою підганяли тварин) виконує роль важеля впливу або носія «роздратування», що викликає дію певних мотивів. Стимулом можуть бути окремі предмети, дії інших людей, обіцянки, носії зобов'язань і можливостей та багато іншого, що може бути запропоновано людині як компенсація за її дії або за те, що вона бажала б одержати в результаті певних дій.

Реакція на конкретні стимули у різних людей неоднакова. Тому самі по собі стимули не мають абсолютного значення, якщо на них не реагують люди. Механізм використання усіляких стимулів з метою мотивації персоналу називається процесом стимулювання.

Стимулювання принципово відрізняється від мотивації. Суть цієї відмінності полягає в тому, що під час стимулюючого процесу використовуються різноманітні засоби й методи, які впливають на поведінку і ставлення працівника до своєї діяльності, активізуючи до дії позитивні його функціональні та якісні властивості.

Люди, що мають справу з розробкою і впровадженням нової техніки та продукції, вирізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерне аналітичне мислення, підвищене почуття власної гідності, самостійність і незалежність. Виходячи з цього, стимулювання інноваційної праці має свої специфічні особливості, а саме: використання великої кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня; надання процесу стимулювання в інноваційній сфері постійного характеру, а не одиничної тимчасової кампанії.

Успіх інноваційного процесу залежить від того, у якій мірі безпосередні учасники – персонал, зайнятий в інноваційному процесі, – зацікавлені у швидкому й економічно ефективному впровадженні результатів НДДКР у виробництво. Тут визначну роль відіграють методи й форми стимулювання їх

праці з боку організації. Слід зазначити, що завдання стимулювання науково-технічної праці досить складне через його специфіку. Виникає необхідність підвищувати активність персоналу в пошуку нових знань, нових ідей, стимулювати прийняття нестандартних рішень і підтримувати атмосферу творчості. З іншого боку, в ринковій економіці важливим є не сам інноваційний процес, а його комерційний результат, який відображається в оновленні продукції, розширенні ринку, зниженні витрат, підвищенні конкурентоспроможності й одержанні прибутку. Комерційний критерій відіграє вирішальну роль в оцінці значення праці новаторів.

Таким чином, в основі сучасного підходу до стимулювання праці в інноваційній сфері лежать такі завдання керівників організацій: максимально активізувати творчі здібності кожної особистості; спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

Завдання менеджерів по суті зводиться до того, щоб створити умови, у яких би в найбільшій мірі міг розкритися творчий потенціал працівника та виникла б стійка потреба в напруженій і результативній праці. При цьому керівнику важливо брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети. З цією метою в стимулюванні використовуються прямі і побічні методи, в основі яких лежать такі принципи:

- розкріпачення творчої ініціативи;
- зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності;
- забезпечення персоналу необхідними ресурсами;
- заохочення накопичення нових знань і досвіду;
- розширення неформального спілкування (наукової комунікації);
- всеосяжна підтримка новаторства керівництвом організації та держави;
- простота та ясність патентних процедур;
- швидкість і гласність розгляду заявок винахідництва;

- заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;
- використання моральних стимулів:
 - а) нагородження;
 - б) присудження почесних титулів і звань;
- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Інтелектуалізація економіки потребує новітніх форм і засобів стимулювання.

Темпи інноваційних змін нечувано зростають, змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд людей, збільшуються психологічні навантаження в процесі творчої діяльності, яка потребує неперервного накопичення нових знань, нових навичок, ідей, досвіду, організації взаємодії персоналу з їх реалізації. Усе це потребує від керівництва застосування різноманітних економічних і морально-етичних стимулів, які б підтримували зв'язок між якістю творчої роботи новатора, з одного боку, і рівнем мотивації, з іншого.

До прямих методів стимулювання належить перш за все розмір заробітної плати. Як відомо, гроші – це генералізоване підкріплення, оскільки в них символічно і реально представлена можливість задоволення значної кількості потреб особистості, у тому числі й потреби самореалізації.



Рис. 11.5. Методи стимулювання

У кожній країні існує своя система формування заробітної плати і грошових винагород у сфері інноваційної діяльності. У фірмах США розмір оплати праці, яка щорічно підвищується на 1–2 %, є основним матеріальним стимулом. Існує два підходи до встановлення середньої розрахункової зарплати.

Перший ґрунтується на зміні й оцінці обсягу і характеру роботи, пов'язаної з певною спеціальністю і посадою працюючого. Ураховується особливість посади, що дає змогу спеціалісту активно виявляти свої здібності, крім того, політика оплати праці має на меті спонукання людей до кар'єри безпосередньо на фірмі, забезпечуючи відповідну оплату за додаткову відповідальність і вдосконалення кваліфікації. Розрив між максимальною і мінімальною ставкою в середньому не перевищує 50 %.

Розмір оплати праці розглядається як функція від стажу роботи, досвіду і кваліфікації працюючого, як це показано на рис.

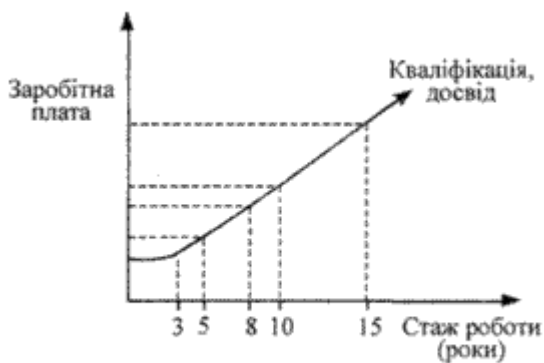


Рис. 11.7. Оплата кваліфікації

За цієї системи початковий рівень заробітної плати спеціаліста встановлювався згідно з його кваліфікацією на момент найму; коли ж він набував нових знань і навичок – зарплата підвищувалась. Як стверджують прибічники цієї системи, такий підхід до формування заробітної плати дає змогу розширити сферу діяльності команд, посилити гнучкість (оскільки одна й та сама особа здібна виконувати різні функції) і знизити загальні витрати на робочу силу. Крім того, подібні програми є стимулом для працівників, які «тупцюють на одному місці».

Додаткові виплати, премії і пільги максимально орієнтовані на активізацію творчої діяльності науково-технічних працівників, на кінцеві результати інноваційного процесу. Кожна фірма розробляє спеціальні програми винагород, додаткових виплат, премій і пільг. Наприклад, у компанії «ІБМ» діє система винагород наукових співробітників за окремі досягнення, що виходять за рамки звичайних вимог до виконуваної роботи. Існують такі види винагород:

- за видатні нововведення сплачується сума від 2,5 до 10 тис. дол. Щороку видається до 40 таких винагород;
- за ефективне застосування вже розроблених ідей, які справили суттєвий вплив на прибуток або зменшення витрат, сума виплат і їх кількість аналогічні попередньому виду;
- за винаходи, що одержали патенти, розмір винагород до 2,4 тис. дол.

Винахідники одержують посвідчення і золотий ювелірний виріб як підтвердження того, що його володар є переможцем конкурсу винахідників «ІБМ».

В останні роки дедалі більше компаній здійснюють преміювання залежно від одержаного економічного ефекту як кінцевого результату. У цілому корпорації США витрачають на стимулювання творчої ініціативи робітників НДДКР 10—15 % фонду заробітної плати. Як свідчать керівники корпорацій, ці кошти багаторазово окупаються.

З метою прискорення роботи над інноваційними проектами адміністрація багатьох фірм вважає за доцільне не обмежуватись стимулюванням лише наукових робітників і конструкторів, а поширювати стимулюючі заходи на всіх співробітників. Наприклад, концерн «Форд мотор компані» щорічно складає і розповсюджує серед своїх робітників «План винагородження за пропозиції нових ідей», яким передбачається виплата премій у розмірі від 10 до 100 доларів. Великі промислові компанії Японії також використовують подібні методи. Так, фірма «Мацусіта» одна з перших розробила цілісну систему управління ініціативними пропозиціями. Вона складається з двох етапів: 1) робітники письмово подають ідеї щоразу, коли виявляють будь-яку проблему і знаходять шляхи її вирішення; 2) пропозиції розглядаються спеціалістами по суті, і в разі їх прийняття автор одержує винагороду, розмір якої визначається на підставі точних і зрозумілих критеріїв.

На японських підприємствах прагнуть підтримувати творчий тонус своїх інженерних і наукових кадрів, використовуючи поєднання оперативного (як правило, протягом двох тижнів з моменту подання пропозиції адміністрації) мікростимулювання з гарантованою перспективою просування по службі і зростання заробітної плати.

Слід зазначити, що підвищення заробітної плати на японських підприємствах залежить від багатьох чинників. Це ставлення робітника до праці, його здібності, кваліфікація, посадовий статус, здатність до співробітництва з колегами. Навіть у межах одного статусу розміри щорічних надбавок залежать від виявленої активності працівника, кількості поданих інноваційних ідей, що є значним стимулом для працюючих.

Великий стимулюючий вплив на творчу діяльність новаторів відіграє виробниче середовище, що забезпечує працівника всіма необхідними ресурсами і необхідними організаційними умовами. До них належать як безпосередні знаряддя праці – техніка, засоби зв'язку, комп'ютери, лабораторне обладнання, так і умови праці, що забезпечують задоволення непередбачених потреб учених та інженерів, наприклад, звільнення від монотонної, одноманітної допоміжної роботи, шляхом передавання її допоміжному персоналу, або зручні офісні меблі тощо. Ще одним важливим моментом у створенні сприятливих умов творчості є організація неформального спілкування (неформальні наукові комунікації під час роботи). Це види спілкування, під час яких відбувається обмін інформацією, що підвищує можливість прискорення результативності інноваційного процесу. Неформальні контакти сприяють вирішенню цілого ряду питань технічного, економічного, організаційного, виробничого і наукового порядку. Неформальне спілкування в робочий час розглядається керівництвом організації як важливе джерело ефективної взаємодії робітників у створенні, промислового освоєнні і ринковій реалізації новацій; коли необхідна орієнтація на рішення «наскрізних» завдань, розуміння кінцевих цілей і надійність «стиків» між етапами створення інновацій.

Важливим напрямом застосування непрямих методів стимулювання результатів інноваційної діяльності є організація змагання між децентралізованими підрозділами фірми й автономними творчими групами, які працюють як цільова команда на принципах самоуправління. Слід зауважити, що поняття «спільна робота групи» має два різні значення. По-перше, воно означає розподіл відповідальності між призначеною кількістю працюючих, які мають різні обов'язки, окреслені завданнями і цілями дослідження. Друге значення – відбиває необхідність чіткого визначення особистої ролі (наприклад, координатор, аналітик тощо) і відповідальності за результати своєї роботи. Усі члени групи беруть участь у загальних дискусіях з тим, щоб всебічно інформувати один одного відносно одержаних результатів і проблем, що виникають і потребують негайного вирішення. У процесі таких дискусій

висловлюються різні міркування і пропозиції, що розширяє горизонти мислення і може бути джерелом нових ідей і пропозицій. Крім того, колективне мислення позитивно впливає на кожного учасника групи, а саме:

- підвищується цілеспрямованість у вирішенні спільних завдань, проблем, над якими група працює; відбувається подолання «синдрому егоїзму» авторів ідей;
- з'являється можливість обдумувати проблеми найбільш різнобічно і разом з тим самокритично;
- у результаті обміну думками збагачуються знання і досвід кожного учасника групи;
- накопичується новаторський потенціал;
- зміцнюються міжособові та функціональні контакти і взаємодія працюючих;
- народжується почуття змагання і бажання розвивати особисту майстерність та вміння працювати в цільових групах.

Отже, реалізується принцип «чим більше свободи, тим більше простору для творчості». Одночасно з підвищенням самостійності інноватори несуть відповідальність за результати праці, міра якої в чіткій формі визначається до початку роботи. Проте існують оптимальні межі автономії робітника, які визначаються комерційним характером інноваційного процесу: важливо, щоб творчість не перетворювалась у самоціль, без урахування фінансових витрат і результатів. Тому більшість фірм-лідерів в інноваційній діяльності вибирають такий варіант організації праці, коли персонал має значний рівень виробничої свободи й одночасно тісні зв'язки та постійні контакти з менеджерами, що дає змогу зробити їх роботу найефективнішою. Як відомо, інноваційна діяльність пов'язана з високим рівнем ризику зазнати невдач. Менеджери всіх рівнів виявляють терпимість до невдач і разом з іншими співробітниками беруть участь у ризикових інноваційних проектах, а не обмежуються їх контролем. Коли інновація провалюється, менеджери стають партнерами по ризику. Вони визнають поразку, аналізують проведену роботу і вчаться на помилках. У практиці господарювання набули поширення різноманітні форми морального стимулювання і заохочування. Використовуються різні методи визнання

результатів творчості, ентузіазму, ініціативи. Це індивідуальні та колективні нагороди, присвоєння почесних звань і титулів, знаків пошани, публічне вручення грамот, сертифікатів, значків, проведення конкурсів і публікацій їх результатів у внутрішньофірмових газетах, бюлетенях. Наприклад, фірма «Мацусіта» проводить конкурси щомісяця. Підрозділи, які подали найбільшу кількість пропозицій і нових ідей, одержують приз. Перебіг конкурсу висвітлюється на електронному табло, розташованому на видному місці. Переможці одержують визнання як талановиті, непересічні люди. За оцінкою спеціалістів, 28 % приросту валового прибутку «Мацусіта» одержала в 1984 р. за рахунок ініціативних пропозицій.

У штаб-квартирі корпорації «ЗМ», починаючи з 1977 р., організуються «преміальні обіди» для новаторів. Вище керівництво на них вручає спеціальні нагороди – «Карлтон-нагорода» за значний вклад у розвиток технічного потенціалу фірми або «нагороди створення» – додаткові гранти зі спеціальних фондів. Проводяться «Дні науки», коли кращі студенти і викладачі університетів відвідують підприємства та лабораторії «ЗМ».

До форм негативного стимулювання належить право керівника звільнити або перевести співробітника на нижчу посаду; змінити заробітну плату. Проте найефективнішими методами стимулювання спеціалістів у сфері інноваційної діяльності, на думку американських дослідників, є самомотивація, тобто стан, коли прагнення до творчої праці виходить від самого працівника за певних умов, які створює організація. Посилена система матеріального і морального стимулювання значно підвищує їх зацікавленість у результатах своєї праці

Тема 5. ОРГАНІЗАЦІЯ НАБОРУ ТА ВІДБОРУ КАДРІВ

1. Організація процесу набору працівників в установу.

2. Внутрішні та зовнішні джерела набору працівників.

3. Процес та методи відбору працівників в організації.

4. Профорієнтація: сутність, завдання, види.

1. Організація процесу набору працівників в установу.

Одним з основних етапів управління людськими ресурсами є набір кандидатів та їх відбір.

Прийняття на роботу є необхідною частиною управління персоналом. Процес пошуку необхідних кадрів полягає у співвідношенні вимог, які висуває роботодавець, і кваліфікації кандидата. В процесі набору та відбору кадрів у першу чергу враховується специфіка організації. Головна ціль відбору – набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи.

Процес набору та відбору кандидатів можна зобразити схематично (рис. 1). Як видно з наведеної схеми, організації самі визначають модель прийому на роботу, але майже всі спираються на конкурсний відбір кандидатів на посаду, використовуючи або традиційний підбір, або повну, або скорочену схему оцінки і відбору кандидатів на посаду, що більш докладно розглянуто нижче.

Процеси набору та відбору кандидатів на вакантну посаду тісно взаємопов'язані. Вакантна посада має існувати ще до того, як почнеться набір кандидатів.

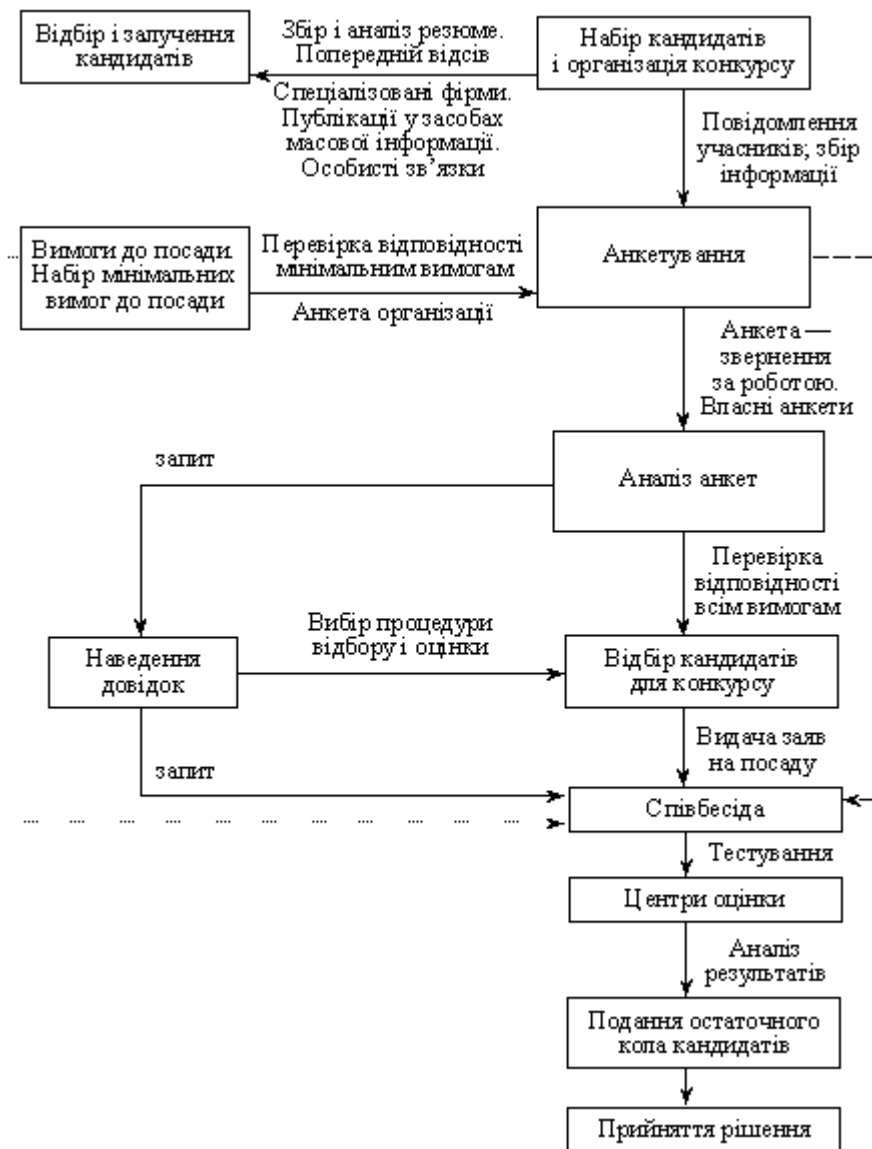


Рис.1. Принципова блок-схема повного технологічного циклу оцінки і відбору кандидатів на посаду:

Повна схема конкурсного відбіру

Традиційний підхід

Скорочена схема конкурсного відбіру

Спочатку необхідно сформулювати вимоги до кандидата на заняття вакансії. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, в якому описані основні функції працівника, які має виконувати працівник на даній посаді.

Для того щоб полегшити процес підбору кандидатів, багато організацій створюють документи, які характеризують працівника для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти та карти компетенції.

Кваліфікаційна карта готується спільно керівником підрозділу та спеціалістом по людських ресурсах на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна та спеціальна освіта, знання іноземної мови, знання комп'ютера тощо), якими повинен володіти претендент.

Але цей метод акцентує увагу на технічних, формальних характеристиках кандидата, не зважаючи на особисті характеристики і потенціал професійного розвитку.

Карта компетенції (портрет ідеального співробітника) дає змогу подолати цей недолік і полегшує роботу працівника відділу людських ресурсів. Карта компетенції включає особисту характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, тип поведінки і соціальну роль, як, наприклад, орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, оригінальність мислення.

Визначивши вимоги до кандидатів, відділ людських ресурсів (кадрів) переходить до наступного етапу – залучення кандидатів. Головне обмеження на цьому етапі – бюджет, який організація може визначити на відбір кандидатів.

Для залучення кандидатів організація може використовувати ряд методів:

1. Пошук усередині організації.

З цією метою вивішують інформаційні листки в організації, пропонують керівникам підрозділів висунути кандидатів, аналізують особисті справи з метою підбору працівників з необхідними характеристиками. Крім того, можуть використовувати зміни в організації роботи, введення понадурочних, перенесення відпусток, багатозмінний режим роботи.

2. Підбір за допомогою працівників організації: серед родичів і знайомих працівників фірми. Цей метод має низькі витрати, але його недоліки в тому, що рядові працівники не є професіоналами у наборі персоналу і не об'єктивні у відношенні до близьких їм людей.

3. Самопроявлення кандидата. Організація отримує листи, телефонні дзвінки від зайнятих пошуками роботи. Підтримка такої бази даних є недорогою і дозволяє мати під рукою значний резерв кандидатів.

4. Об'яви в засобах масової інформації: на телебаченні, радіо, в пресі. Перевага даного методу – широкий об'єкт інформації при низьких витратах. Недолік: досить великий наплив кандидатів, більшість з яких не будуть мати необхідних характеристик.

5. Виїзд в інститути та інші навчальні заклади. Таким чином організації підбирають собі молодих спеціалістів.

6. Державні центри зайнятості, які мають базу даних, можуть направляти безробітних по заявках підприємств і організацій, організувати їх навчання згідно з потребами замовника.

7. Приватні агентства з підбору персоналу, які забезпечують досить високу якість кандидатів, але фірми несуть великі витрати по сплаті даних послуг.

Аналіз наведених вище методів підбору кандидатів дозволяє зробити висновок: не існує одного оптимального методу, тому відділ людських ресурсів повинен володіти всім набором прийомів для залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретного завдання.

Підбір кандидатів є основною операцією для наступного відбору майбутніх працівників організації. Зміст цього етапу залежить від традицій і особливостей організацій.

Підбір кандидатів включає первинний відбір, співбесіду з працівниками відбору людських ресурсів, довідки про кандидата, співбесіду з керівниками підрозділу, іспит, рішення про найм.

Первинний відбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їхньої відповідності вимогам організації до майбутніх співробітників. Основна ціль первинного відбору – відсів тих, хто не володіє мінімальним набором необхідних якостей для одержання вакантної посади.

Найбільш поширеними на сучасному етапі методами набору персоналу є аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку.

Аналіз анкетних даних має на увазі, що біографія людини є достатньо надійним індикатором його потенціалу для успішного виконання визначених виробничих функцій. Це дуже простий, дешевий і достатньо ефективний метод

первинного відбору у випадку, коли організація має великий список кандидатів і коли мова йде про спеціалізовані посади (оператор станків з програмним управлінням, викладач іноземної мови). В той же час цей метод досить приблизний щодо оцінки потенціалу, оскільки орієнтований виключно на факти з минулого кандидата, а не на його теперішній стан і можливість до професійного розвитку.

Більш точно визначити сьогоденний стан кандидата з точки зору його відповідності вимогам вакантної посади, а також потенціалу розвитку можна з допомогою спеціальних тестів. В американських схемах по відборі персоналу використовують три обов'язкові вимоги для тестів відповідності:

- аналіз робочого процесу повинен виявити стиль роботи кандидата і ті константи, які найбільш необхідні для високої якості виконання даної роботи;
- тест повинен виміряти одну з цих констант;
- необхідно довести, що дана риса характеру кандидата дійсно пов'язана з якістю роботи і важлива для роботи на даній посаді.

Тестування має все більшу популярність серед провідних організацій розвинених країн, його використовують не тільки корпорації, але і державні установи, університети, громадські організації. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сьогоденного стану кандидата з урахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки цього методу первинного відбору – великі витрати, умовність, обмеженість тестів, які не дають повного уявлення про кандидата. Тому використовують, як правило, кілька видів тестів повнішої оцінки кандидата. Так, наприклад, в компанії «Марс» всі кандидати на посади керівників проходять через три тести: тип особи, аналітичні здібності, логічне мислення.

Експертиза почерку, яка особливо поширена у Франції, є своєрідним різновидом тестування, до речі, вона потребує менших затрат.

При всій різноманітності методів, що використовуються для підбору кадрів, підбір слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів із досвідченими працівниками.

Окремі управлінські функції і операції можуть досить успішно виконувати молоді працівники, якщо здійснення цих функцій вимагає значної рухливості, енергійності, сміливості тощо. Досвід показує, що працівники у віці 45–60 років найбільш ефективно виконують роботи, які вимагають певної систематичності, витримки і послідовності, врівноваженості й самостійності міркування.

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, які часто нараховують 50 і більш службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи управління персоналом. Так, при наборі нових працівників використовують метод психологічного аналізу: докладно вивчається фотокартка претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять 198 окремих ознак. Анкету і лист-заяву кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, в процесі якого виділяють 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізується анкета, що містить 140 запитань. Аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі проявляються особливості кандидата.

При відборі працівників за цим методом під пристойним приводом роботодавці відмовляють до 80% претендентів.

Стадія первинного відбору незалежно від вибраних методів закінчується складанням обмеженого списку кандидатів, які найбільше відповідають вимогам організації. Решті кандидатів повідомляється про рішення закінчити розгляд їхніх кандидатур на дану посаду.

Таким чином, типовий процес прийняття рішення по відбору має 7 позицій:

1. Попередня відбіркова бесіда, при якій дізнаються про освіту претендента, оцінюється його зовнішній вигляд і особисті якості.
2. Заповнення бланку заяви і автобіографічної анкети.
3. Бесіда по найму. В результаті бесіди проходить обмін інформацією у формі запитань і відповідей.
4. Тести по найму, при допомозі яких оцінюються здібності і склад розуму, необхідні для результативного виконання завдань на майбутньому місці роботи.

5. Перевірка рекомендацій та послужного списку, які дозволяють більш докладно пізнати людину.

6. Медичний огляд (при необхідності).

7. Прийняття рішення, яке супроводжується підписанням трудового договору двома сторонами.

В останній час все більшого поширення отримує практика прийому на роботу з випробувальним терміном, що дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці без прийняття на себе зобов'язання по його постійному працевлаштуванню. В період випробовування кандидат виконує посадові обов'язки в повному обсязі, отримує винагороду, але може бути звільнений після випробування без жодних наслідків для організації.

Таким чином, процес набору і відбору кандидатів на вакантні посади дуже копіткий, вимагає застосування певних методів конкретно до кожної ситуації і багато в чому залежить від професіоналізму і компетентності працівників відділів людських ресурсів (кадрів).

2.Внутрішні та зовнішні джерела набору працівників.

Набір персоналу проводиться через систему зовнішнього і внутрішнього ринку.

До джерел зовнішнього набору належать:

- державні центри зайнятості, регіональні біржі праці;
- комерційні, в тому числі міжнародні підприємства та організації по працевлаштуванню;
- система контрактів підприємства з вищими, середньоспеціальними та професійно-технічними навчальними закладами;
- публікація оголошень у пресі, через радіо, телебачення;
- ярмарки вакансій, які організуються підприємствами для випускників навчальних закладів всіх рівнів.

До внутрішніх джерел набору заміщення вакансій відносять:

- підготовку своїх працівників на підприємстві;

- просування по службі своїх працівників;
- пряме звернення до своїх працівників щодо рекомендацій на роботу друзів, знайомих;
- регулярне інформування всього колективу про вакансії, які виникають.

Крім цих двох основних напрямків комплектування підприємства кадрами є ще лізинг, суть якого полягає в залученні працівників на тимчасові роботи на договірній основі з іншими організаціями.

У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

Більшість підприємств надають перевагу внутрішньому набору, оскільки зменшуються затрати на адаптацію працівників, підвищується зацікавленість працівників до ефективної праці, покращується моральний клімат і посилюється відданість працівників підприємству. Можливим недоліком цього підходу до набору є те, що він обмежує приплив нових людей з власними поглядами, навиками і досвідом роботи. Завдання управління персоналом полягає у визначенні оптимального співвідношення зовнішнього та внутрішнього наборів. Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цією метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори. Форми залучення робочої сили відрізняються залежно від категорії персоналу. Якщо для виробничого персоналу, керівників нижчої та середньої ланок використовуються оголошення в пресі з наступним добором відповідного претендента самим підприємством або за допомогою консультантів з оцінюючих центрів, то претендентів на посаду керівників високого рангу або спеціалістів рідкісних професій підбирають через спеціалізовані фірми, які використовують власні банки даних про претендентів на конкретну посаду, свої фахові зв'язки,

включаючи переманювання робітників з інших підприємств та організацій. Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням необхідних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи. За кордоном підприємства часто співпрацюють з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу крім сектора, відповідального за зв'язки з підприємствами й організаціями, з регіональною службою зайнятості, є юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації. На жаль, у вітчизняних вузах подібної структури поки ідо немає, що ускладнює процедуру працевлаштування випускників.

Останнім часом намітилася тенденція до розширення такого роду послуги, як підготовка кадрів і підвищення їхньої кваліфікації на договірній основі в підприємствах-виробниках нової техніки з метою забезпечення підготовки робітників і спеціалістів до впровадження нової техніки і технології на підприємстві.

Велику допомогу в наборі кадрів надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добором кадрів на договірній основі. Особливо поширена така практика в закордонних підприємствах. Наприклад, подібних фірм у Франції понад тисячу. Переваги цього шляху: добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою; добір з великого числа осіб (у картотеці бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ); можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася.

Переваги користування послугами фірм для кандидата на посаду полягають в тому, що він має можливість:

- дізнатися про потребу в робітниках інших роботодавців;
- здійснити пошук альтернативних варіантів своєї зайнятості без необхідності самостійного пошуку роботи;
- забезпечити конфіденційність пошуку нової роботи тощо.

Такого роду фірми починають створюватися й у нашій країні. Уже зараз працює більш 50 фірм і організацій, що займаються питаннями працевлаштування: добором кадрів, навчанням, стажуванням персоналу, добором робіт для неконкурентоспроможних категорій населення (інвалідів, ветеранів і воїнів запасу) тощо. Серед фірм є державні (їх значно менше) і приватні, де зайняті кваліфіковані спеціалісти, підібрані пакети програм з оцінки робітників, сформовані багатотисячні картотеки бажаючих знайти роботу того або іншого профілю яку країні, так і за її межами.

В Україні є досвід комплектування кадрів підприємства через власні спеціалізовані центри. Добре працює центр комплектування і підготовки кадрів, організований на базі ПО «Арсенал». У ряді промислових міст України проводяться ярмарки вакансій, «Дні відчинених дверей», куди запрошуються бажаючі одержати роботу на даному підприємстві. Як і на ярмарку вакансій кадровики підприємств змагаються один з одним за кадри, то при проведенні «Днів відчинених дверей» вони вибирають із претендентів найбільш відповідних працівників.

Значно полегшують процес працевлаштування робітників, які звільнились, заводські біржі праці, в яких робітники підприємства працюють на громадських засадах, допомагають кадровій службі підприємства в пошуках робочих місць. Як уже відзначалося, у практиці багатьох країн підприємства користуються орендою (лізингом) робочої сили на договірній основі з лізинговими центрами. Отже, форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають що:

- кожен претендент повинен одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати та умов праці;

-характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості.

Вибір джерел набору визначається економічною їх доцільністю. Організація найму повинна відповідати його цілям, не нехтувати інтересами особистості, забезпечити дотримання законодавства про працю і враховувати затрати, пов'язані з її проведенням. У малих організаціях набором нових працівників займається безпосередньо сам керівник, в середніх – відділ кадрів, а на великих підприємствах – служба управління персоналом. Комплектуванням персоналу за рахунок внутрішніх джерел займаються керівники структурних підрозділів. Однією з основних вимог організації найму є те, щоб усі, хто займається і цією справою, мали точну, повну інформацію відносно вакантних робочих місць. Ця інформація повинна характеризувати зміст праці (функції роботи), вимоги до компетенції працівника (знання, досвід), потрібні здібності та індивідуальні особливості (фізичні, інтелектуальні), протипоказання.

Організація найму повинна починатися з опису робіт, їх конкретизації відповідно до робочого місця, для виконання яких і підбирається потрібний працівник. При формуванні набору використовуються тарифно-кваліфікаційні довідники та посадові інструкції. Проте, як відмічається в літературі, значення цих документів значно зменшується, коли характер роботи вимагає від людини творчості, гнучкості, вміння пристосовуватися до зміни умов.

Аналіз всіх методів набору персоналу дозволяє зробити простий, але виключно важливий висновок – не існує одного оптимального методу, тому відділ управління персоналом повинен володіти всім набором прийомів залучення кандидатів і використовувати їх залежно від конкретних завдань. Більшість спеціалістів схиляються до того, що для успішної організації пошуку кандидатів потрібно керуватись двома основними правилами: завжди проводити пошук кандидатів у самій організації; використовувати не менше двох методів при залученні кандидатів зі сторони.

3.Процес та методи відбору працівників в організації.

Методи набору кадрів може бути більш культурним та пасивним.

Активні методи – до них зазвичай прибігаю у разі, коли над ринком праці попит на робочої сили, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Насамперед – це вербування персоналу, т. е. інакше кажучи, налагодження організацією контактів із тими, хто нею інтерес як потенційних співробітників. Її зазвичай проводять у навчальних закладах, і це є перевагою, оскільки кандидати «незіпсовані» та його непотрібно «ламати». Вербують співробітників у конкурентів, через державні центри зайнятості і крізь приватні посередницькі фірми. Порівняно дешевше обходиться залучення працівників із допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу. Шляхом проведення презентацій й у ярмарках вакансій, святах, фестивалях формуванням свій імідж, організація може також здійснити набір (вербування) кадрів.

Презентації дозволяють залучити випадкових перехожих чи які живуть неподалік осіб, і хто шукає додаткові зароботки.

Ярмарок вакансій переважно варта людей, бажаючих поміняти роботу.

Свята та фестивалі приваблюють кваліфікованих фахівців, цікавляться саме даної організацією. Вище перелічені методи залучення кадрів переважно застосовні до працівникам масових спеціальностей, мають середній і неприйнятно низький рівень кваліфікації. Щоб привабити висококваліфікованих фахівців, із вузькою фахом варто використовувати інші способи привлечення.

Пасивні методи

До пасивним методам набору кадрів вдаються, коли пропозицію робочої сили ринку праці перевищує попит. Однією з різновидів пасивних методів залучення персоналу є проживання оголошень про вакантних посадах, про рівні, вимоги до кандидатам, умовах оплати праці та відомостей в зовнішніх і розвитку внутрішніх засобах масової інформації.

Телебачення дозволяє забезпечити ширшу аудиторію, проте вартість реклами надзвичайно висока, адресність незначительна.

Реклама на радіо обходиться багаторазово дешевше і аудиторія також широка, але слухають його, зазвичай, лише під час роботи. За рахунок застосування зазначеного способу розміщення переважно можна осіб, які бажають змінити роботу.

Оголошення повинні формувати імідж організації. Вони повинні утримувати дискримінаційних моментів, але мають бути помітними, цікавими, короткими, добре написаними, законними, правдиво що відбивають вимоги, які пред'являються претендентам, умови праці та оплати труда.

У оголошеннях слід відбивати такі відомості: особливості організації; характеристику посади; вимоги до здобувачу; систему оплати; пільги і стимули; особливості процесу відбору (необхідні документи, строки їхньої подачі); адреса кийвська і контактні телефони.

Особливим виглядом реклами у пресі є так звана паблісіті – це стаття про організацію і про переваги роботи у ній. Послуги з розміщення реклами у пресі бувають безплатними, чи платними, але з рекламним расценкам.

До пасивним методам набору кадрів належить метод очікування осіб, «наудачу» пропонують свої послуги, але в випадку є небезпека набрати гірших працівників.

Розглядаючи різні способи набору кадрів, слід зазначити, що у сучасних західних фірмах сьогодні більше поширюється вторинний оренду, т. е. набір в часові підрозділи творчі групи. Сутність його у цьому, що добір виконавців чи безпосередніх керівників виготовляють основі внутрішнього конкурсу, що може бути оголошено на конкретну посаду чи підрозділ. І тому публікується перелік посад, куди поширюється цей принцип (йдеться про масових професіях). Кожен бажаючий подає заяву, що може розглядатися кілька разів, т. е. у разі невдачі працівник може відкликати заяву цю вакансію і претендувати в іншу. За 5-6 тижнів до офіційного оголошення давати за неофіційними каналам інформацію про наявність вакантних місць і про всіх перемещеннях.

Він дозволяє створення у випадку великих фундацій внутрішній ринок праці, знижує витрати, ставить персоналу стимули, дозволяє швидко закрити

найважливіші вакансії швидким переміщенням, зберегти найбільш цінну частину персоналу, підтримувати стабільність колектива.

4.Профорієнтація: сутність, завдання, види.

Ринкова трансформація економіки України передбачає масштабні перетворення як у сфері економічних відносин, так і у сфері структурної модернізації виробництва. Сучасне виробництво внаслідок застосування новітніх технологій і диверсифікації, гнучких та динамічних форм організації праці урізноманітнює характер праці, висуває нові вимоги до працівника, зокрема щодо підвищення його функціональної мобільності та універсалізації, адаптаційних можливостей, ініціативності і самостійності в роботі. Функціонування ринку праці ґрунтується на динамічному врівноважуванні попиту і пропозиції робочої сили, підтриманні її якісних характеристик на рівні вимог виробництва. Тому наявність у людини високих професійних якостей, професії широкого профілю, багатосторонніх трудових навичок і умінь збільшує її можливості на ринку праці як власника робочої сили, робить конкурентоспроможною і адаптивною до динамічних умов ринкового середовища.

Конвенцією Міжнародної організації праці № 142 (1975 рік) професійна орієнтація та професійна підготовка визнані як основні в галузі розвитку людських ресурсів.

Згідно з статтею 1 кожний член Організації приймає та розвиває всебічні й скоординовані політику і програми професійної орієнтації та професійної підготовки, тісно пов'язані із зайнятістю, зокрема через служби зайнятості.

Політика і програми:

- враховують потреби, можливості та проблеми зайнятості як на регіональному, так і національному рівні;
- враховують взаємозв'язок між розвитком людських ресурсів та іншими економічними, соціальними й культурними цілями;

-призначені для підвищення здатності окремої особи усвідомлювати та, індивідуально чи колективно, справляти вплив на виробниче й соціальне середовище;

-стимулюють і дають змогу всім особам, на основі рівності й без якої б не було дискримінації, розвивати й застосовувати свої здібності до праці у своїх власних інтересах і відповідно до своїх прагнень, враховуючи потреби суспільства.

Освіта, професійні знання повинні відігравати визначальну роль у забезпеченні зайнятості і самозайнятості, особистих доходів населення в ринкових умовах. А це, в свою чергу, вимагає відповідної професійної підготовки, заснованої на науково обгрунтованій системі професійної орієнтації, професійного відбору і виробничого навчання.

Під орієнтацією розуміють процес систематичної професійної допомоги людині шляхом застосування психопедагогічних прийомів щодо позитивної самооцінки та позитивного сприйняття нею навколишнього середовища, підвищення інтелектуальної, професійної та особистісної віддачі.

Професійна орієнтація – це система державних заходів, спрямованих на допомогу особі у виборі професії або виду діяльності, які вона вважає найбільш прийнятними з точки зору задоволення власних потреб і потреб суспільства.

Профорієнтація необхідна при:

- виборі першої професії або отриманні першої роботи;
- вирішенні проблем, які виникають під час роботи внаслідок особистісної чи професійної невідповідності або незадоволення нею;
- втраті чи зміні роботи.

Основним завданням профорієнтації є забезпечення професійного вибору з врахуванням індивідуальних здібностей, інтересів і характеру людини та можливостей розвивати їх у процесі роботи з метою підвищення кваліфікації і професійного рівня.

Особливою проблемою в ринкових умовах є професійна переорієнтація людей зрілого віку, які вже мають професію або спеціальність. Професійна переорієнтація їх має свої особливості порівняно з професійним самовизначенням

молоді. Однією з таких особливостей є наявність сформованих і закріплених у певному виді трудової діяльності знань, навичок, умінь, професійно важливих якостей. Другою особливістю є зменшення з віком можливостей якісних змін особистості, утворення нових психологічних структур, які відповідали б вимогам другого виду діяльності. Раніше набуті знання, навички і вміння виступають для цих людей компенсаторами зниження працездатності. Тому при переорієнтації особистості на новий вид діяльності необхідно хоча б частково враховувати наявні професійні якості.

Професійна переорієнтація – це об'єктивно зумовлений і особистісно усвідомлений процес переходу від однієї професійно-трудової діяльності до іншої з врахуванням набутого професійного досвіду (знань, умінь, навичок, професійних якостей), віку, стану здоров'я, психофізіологічних особливостей, а також соціально-економічних інтересів особи.

Спеціальної уваги вимагають проблеми профорієнтації дітей-інвалідів, учнів спеціалізованих шкіл-інтернатів з метою допомоги в адекватному виборі професії та сфери трудової діяльності.

При виборі професії необхідно враховувати три фактори:

- відповідність індивідуальних характеристик людини вимогам майбутньої діяльності;
- організацію підготовки з врахуванням особливостей даного виду діяльності;
- ринковий попит на працівників відповідних професій і кваліфікацій.

У ринкових умовах, особливо на перехідному етапі, при виборі професії змінюються пріоритети. Домінуючим фактором вибору стає мотив досягнення матеріального достатку в майбутньому. Однак без врахування особистісних якостей він не завжди може бути достатнім в процесі навчання. Тому професійна орієнтація повинна базуватися на двох пріоритетах: мотивації та особистісних якостях.

Все це ускладнює проблеми профорієнтації і професійного вибору, вимагає більшого обґрунтування ідентифікації особистих якостей з рівнем інтелектуалізації професійної діяльності з метою організації багаторівневої

професійної підготовки. Багаторівнева підготовка в професійних закладах виконує дві функції:

- забезпечує професійний відбір для підготовки працівників високої кваліфікації;
- забезпечує певний рівень професіоналізму на більш низьких ступенях особам з менш розвинутими здібностями.

Проблема профорієнтації і профвідбору за своєю суттю і критеріями є соціально-економічною, а за методами вирішення – медико-біологічною та психолого-педагогічною.

За допомогою профорієнтації визначається найбільш прийнятний для людини вид праці, який вона може обрати. Метою професійного відбору є встановлення придатності людини до конкретного виду праці на основі виявлення протипоказань.

Профорієнтація, профконсультація і профвідбір у своїй сукупності складають психологічну трудову експертизу, яка може бути:

- прогностичною;
- ретроспективною.

Прогностична трудова експертиза визначає можливості і перспективи трудової діяльності людини; ретроспективна – оцінює минулу трудову діяльність, встановлює причини помилкових дій і низької якості роботи з метою внесення відповідних коректив у систему «людина–професія–робота».

Тема 6. ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ОРГАНІЗАЦІЇ.

1.Основні ознаки виникнення формальних та неформальних груп в організації.

2.Структура, класифікація та розвиток груп в організації.

3.Поняття про команду в організації.

1.Основні ознаки виникнення формальних та неформальних груп в організації.

Кожна людина одночасно належить до багатьох груп. До одних ми належимо досить короткий термін (екскурсійна група, армія, технікум). Досягаючи цілі такі групи розпадаються. Інші, навпаки, супроводжують нас усе життя (сім'я, родина, друзі) і мають неабиякий вплив на нього.

В теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, *на формальні і неформальні.*

Формальні групи - це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства. Існують різні типи формальних груп:

1. Група керівників (команда) – складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників і помічників керівника.

2. Функціональна група – поєднує в собі керівника і спеціалістів функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси.

3. Виробнича група – має у своєму складі керівника і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка). Члени групи разом працюють над одним завданням, стимул - кінцевий результат, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників.

4. Комітет – це група всередині підприємства, якій делегуються повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання.

Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом вирішення складних проблем і досягнення цілей.

Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи.

Неформальні групи – це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в постійну взаємодію для досягнення особистих цілей.

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить в їх неформальну групу, а хто ні. В неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. В багатьох ви Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме:

- мають певну організацію – ієрархію, лідера і завдання;
- мають певні неписані правила – норми;
- мають певний процес утворення – етапи;
- мають певні різновиди – види неформальних груп за ступенем зрілості.

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти; можливість отримувати допомогу від колег в колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку; бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Між формальними та неформальними групами існують істотні відмінності як у меті, з якою вони створюються, так і формах впливу їхніх лідерів на інших членів групи (табл. 1).

Таблиця 1

ОСНОВНІ ВІДМІННОСТІ ФОРМАЛЬНИХ І НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Визначається організацією відповідно до місця групи у формальній структурі	Задоволення соціальних потреб, що перебувають поза межами інтересів формальної організації (хобі, дружба, кохання тощо)
Умови виникнення	За заздалегідь розробленим проектом побудови організації	Створюються спонтанно
Лідер	Призначається організацією	Визнається групою
Комунікації	Формальними каналами з іншими структурними елементами та всередині групи	Переважно неформальні канали як у групі, так і поза її межами
Взаємодія між членами групи	На основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
Форми впливу на членів групи	Всі форми, але переважають економічного та адміністративного характеру	Переважно методи персонального психологічного впливу

Процес утворення неформальних груп спеціалісти поділяють на п'ять етапів в результаті яких виникають п'ять різних видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємостосунків:

I етап - стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

II етап - поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;

III етап - організоване об'єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;

IV етап - при наявності позитивних факторів - поява бажання ствердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

V етап - об'єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм.

Неформальні групи є в кожній організації і серйозним аспектом в діяльності керівника є необхідність розуміння важливості існування цих груп і управління ними.

Одним з перших науковців, який почав приділяти цим питанням увагу був теоретик в галузі дослідження груп Джордж Хоманс, який створив модель, що отримала назву - модель Хоманса (рис. 1).

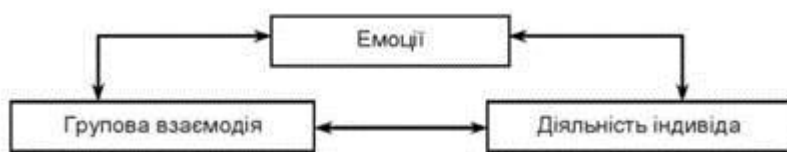


Рис. 1. Модель Хоманса

Сутність цієї моделі полягає в тому, що в процесі спільної діяльності люди вступають у взаємодії, які в свою чергу сприяють прояву почуттів - позитивних і негативних емоцій один до одного і до керівника. Ці емоції впливають на те як люди будуть здійснювати свою діяльність і призводять до підвищення, або зниження її ефективності. Саме тому, слід пам'ятати про певні негативні і позитивні явища, з якими може зустрітись організація в процесі управління неформальними групами (табл.2).

Таблиця .2

НЕГАТИВНЕ І ПОЗИТИВНЕ В ІСНУВАННІ НЕФОРМАЛЬНИХ ГРУП

Негативне	Позитивне
Невисока думка щодо неформальних груп з боку керівників, які вважають що існування	Прихильність до групи переходить в прихильність до

цих груп - результат неефективного керівництва.	організації.
Члени неформальних груп вважають, що до них ставляться несправедливо і відповідним чином на це реагують.	Небажання порушувати соціальні зв'язки призводить до небажання покинути організацію.

Неформальні відносини членів колективу неминучі, так як їх діяльність та інтереси не можуть існувати тільки в рамках формальних (затверджених) структур, посад, функцій і процедур. Крім того неформальні відносини є необхідними, так як без них формальна структура, в певному розумінні, втрачає свою ефективність.

Оптимальним є стан колективу за якого формальні і неформальні групи максимально співпадають. Таке співпадіння формальної і неформальної структур забезпечує згуртованість колективу і підвищує продуктивність його роботи.

За невідповідності структур, коли керівник не має авторитету в колективі, а групові норми і правила різняться з колективними, в організації може виникнути боротьба між формальною і неформальною структурами, що гальмує ефективну діяльність і процес досягнення організаційних цілей.

Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього бажано:

1. Визнати існування неформальних груп і працювати з ними.
2. Вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп.
3. Перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію.
4. Дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень.
5. Швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток.

Отже, однією з найважливіших задач керівника є зближення формальних і неформальних структур, позитивні орієнтації неформальних груп і боротьба з негативними проявами в колективі.

2. Структура, класифікація та розвиток груп в організації.

Шляхом соціально-психологічного аналізу досліджуються такі параметри групи, як її склад, структура, групові процеси, норми, цінності, санкції (табл.).

Таблиця 12. Параметри соціально-психологічного аналізу групи

Параметр	Характеристика
Склад групи	Чисельність, характеристика членів групи
Структура групи	Структура комунікацій, структура керівництва та підлеглості, емоційна структура, структура міжособистісних стосунків і т. ін.
Групові процеси	Процеси, що організують діяльність групи. Насамперед процеси групової динаміки, що відображають весь цикл життєдіяльності групи та її етапи: керівництво та лідерство, прийняття групових рішень, вироблення групових норм, формування структури групи
Групові норми та цінності	Певні правила, що встановлені, відпрацьовані та прийняті групою. Норми, що виконують регулятивну функцію і спираються на групові цінності

Перелік ознак для характеристики складу реальної групи залежить від типу її діяльності.

Це стосується і структури групи. Існує кілька формальних ознак структури групи: структура комунікацій, структура керівництва, підлеглості та ін. Крім того, можна виділяти емоційну структуру групи, структуру міжособистісних стосунків та її зв'язок із функціональною структурою групової діяльності. При розгляді групи як суб'єкта діяльності аналіз структури групової діяльності має включати аналіз функцій кожного члена групи. Співвідношення цих двох структур є співвідношенням «неформальних» та «формальних» взаємин у групі.

Серед групових процесів треба виділити ті, які організують діяльність групи. Це насамперед процеси групової динаміки, що відображають весь цикл життєдіяльності групи та її етапи: утворення, функціонування, розвиток і розпад. Процесами групової динаміки вважаються керівництво та лідерство, прийняття групових рішень, утворення групових норм, формування структури групи, згуртованість, конфлікти, тобто всі ті процеси, які фіксують і забезпечують психологічні зміни, що відбуваються в групі під час її існування. Важливий

аспект групової динаміки – це розвиток групи, його якісно специфічні рівні, особливості різних параметрів групової діяльності на кожному з цих рівнів.

Одним з важливих параметрів функціонування групи є групові норми. Це певні правила, відпрацьовані й прийняті групою. Поведінка членів групи здійснюється відповідно до групових норм, які виконують регулятивну функцію щодо діяльності групи. Норми тісно пов'язані з цінностями, бо всякі правила формулюються тільки на підставі відпрацювання певного ставлення до соціальних явищ, що зумовлене місцем групи в соціальному середовищі, її досвідом в організації певної діяльності.

Цінності різних соціальних груп не завжди збігаються. Норми як правила, що регулюють поведінку та діяльність членів групи, спираються саме на групові цінності. Зміст норм групи включає в себе і загальнозначущі норми, і специфічні, відпрацьовані конкретною групою. Взаємини індивіда і групи можна зрозуміти лише за умови визначення, які норми групи він приймає, а які відкидає, і чому він робить такий вибір. Групові норми сприяють підвищенню стабільності групи, вони не тільки впливають на членів групи, а й становлять основу соціального контролю.

Соціальний контроль – це система засобів впливу суспільства та соціальних груп на людину з метою регуляції її поведінки відповідно до прийнятих норм. Соціальний контроль вирішує два завдання – підтримує стабільність соціальної структури та забезпечує її позитивний розвиток. Вплив соціального контролю найбільше відчувають особи, які демонструють поведінку, що не відповідає нормам або відхиляється від них. Залежно від типу таких відхилень група застосовує певні санкції до своїх членів. Характер цих санкцій залежить од рівня розвитку групи. Санкції можуть бути двох типів – позитивні і негативні, вони застосовуються з метою забезпечення виконання норм.

Поведінка членів групи залежить від системи очікувань щодо виконання групових норм. Такі очікування (у соціальній психології вони мають назву експектацій – від англ. – очікування) – це різновид соціальних санкцій, що впорядковують систему взаємин і взаємодій у групі. На відміну від офіційних

регуляторів поведінки в групі експектації мають неформалізований і не завжди усвідомлюваний характер. Вони характеризуються правом очікування від оточуючих поведінки, що відповідає їх груповому статусу, та обов'язком поводитися відповідно до обґрунтованих очікувань інших людей.

Класифікація груп

Одна з найважливіших проблем у соціально-психологічному аналізі груп – їх класифікація (рис.).

За безпосередністю взаємозв'язків групи можна поділити на умовні та реальні. Умовні групи об'єднуються за певною ознакою (стать, вік, рівень освіти, вид діяльності, національність та ін.) і включають у себе людей, які не пов'язані об'єктивною, реальною взаємодією. Люди, що утворюють цю спільноту, ніколи не зустрічаються і нічого не знають один про одного. Реальна група – це обмежена за розмірами спільність людей, яка існує у спільному просторі й часі та поєднується реальними стосунками взаємодії й спілкування. Умовні групи частіше виступають об'єктом соціологічного аналізу, а реальні групи досліджуються здебільшого соціальними психологами.

Групи бувають великі і малі. Велика група – це кількісно обмежена спільність людей, виділена за певними соціальними ознаками (клас, нація, прошарок), або реальна, значна за розмірами та складноорганізована спільність людей, поєднана спільною діяльністю (певна організація). У великих групах виробляються суспільні та культурні цінності, традиції, громадська думка, соціальні норми. Мала група – це відносно невелика кількість безпосередньо контактуючих людей, об'єднана спільними цілями або завданнями.



Рис. 57. Класифікація соціальних груп

За суспільним статусом можна виділити формальні (офіційні) та неформальні (неофіційні) групи. Формальні групи мають зовні задані соціальне значущі цілі діяльності. Для них характерні юридичне зафіксований статус, нормативне визначені структура (керівництва та підлеглості), права й обов'язки її членів. Неформальна група утворюється завдяки внутрішнім факторам її існування (симпатії, дружбі, спільності інтересів), вона не має юридичного статусу, законодавче не регулюється. Неформальні групи можуть утворюватися як у межах формальних груп, так і поза ними.

За значущістю можна виділити референтні групи та групи належності. Референтна група – це спільність, з якою людина порівнює себе, до якої відносить себе і на норми та цінності якої орієнтується у своїй поведінці та самооцінці. Ця група виконує дві функції – нормативну й порівняльну. Нормативна функція виявляється в мотивації: референтна група є джерелом норм поведінки, соціальних установок та ціннісних орієнтацій людини. Порівняльна функція

полягає в тому, що референтна група стає еталоном, за яким індивід оцінює себе та інших. Група належності – це така група, до якої людина реально належить.

Крім того, можна класифікувати групи за рівнем розвитку або спільністю діяльності. За спільністю діяльності виділяють групи з індивідуально-груповою та взаємопов'язаною груповою діяльністю, за рівнем розвитку – дифузні групи, асоціації, корпорації, колективи.

Кожна людина є водночас членом різних соціальних груп, у яких вона формується та самореалізується. У цих групах вона виконує різні соціальні ролі, здійснює різні функції. Зрозуміти особистість, її життєвий шлях означає простежити історію розвитку людини в різних соціальних групах, взаємини з групами, до яких вона входила або входить. Тому для соціальної психології найважливішими є дослідження процесів, які відбуваються в реальних групах і справляють вплив на розвиток особистості.

Кількісно великі утворення людей поділяються на дві групи: ті, що виникли випадково, стихійно та існують незначний проміжок часу (натовп, аудиторія), і групи, що склалися в процесі розвитку суспільства, стійкі у своєму існуванні, посідають певне місце в системі суспільних відносин. Великі групи – це класи, соціальні прошарки, етнічні, професійні, вікові групи (нації, молодь, робітники та ін.), а також партії, суспільні рухи, аудиторії видовищ, колективи великих організацій та підприємств. У великих соціальних групах існують специфічні регулятори соціальної поведінки – звичаї й традиції, що формують спосіб життя групи, у межах якого розвиваються специфічні форми і мова спілкування, контакти, інтереси, цінності, потреби.

3.Поняття про команду в організації.

Від того, як кожний член колективу ставиться до оточення, до своєї роботи, залежить не тільки настрій колективу, а і його здатність виконувати певні завдання, працювати на результат.

Адже в невеликому колективі, а саме у шкільному, де всі працівники знають один про одного часом більше, ніж треба, стосунки між учителями - основний чинник впливу роботи школи в цілому та її професійний рівень.

Незважаючи на позитивне значення слова "колектив", яке часто вживалось у радянські часи із прикметником "трудоий", сьогодні і великі корпорації, й невеличкі підприємства віддають перевагу поняттю "команда". Ці терміни, звичайно, мають схоже значення, проте й багато відмінного. Розглянемо докладніше, що є спільного й відмінного між поняттями "колектив" і "команда", і чому більшість керівників мріють про колектив-команду.

Різниця між колективом і командою. За визначенням, колективом вважають більшість груп працівників, об'єднаних певними правилами, традиціями, постійним складом. Зазвичай члени колективу мають спільні інтереси, особисті стосунки. Проте вони не мають спільної мети, якої в них бути й не може, адже кожний член колективу працює над своїм завданням.

Колективом можна назвати, наприклад, групу менеджерів із реклами. Вони працюють в одному офісі, мають певні традиції, стиль спілкування, разом святкують Новий рік і день фірми. Проте командою їх назвати неможливо, оскільки як професіонали вони не взаємодіють під час роботи

Прикладом команди може бути група, організована спеціально для вирішення певного завдання, досягнення конкретної мети. Члени такої команди активно взаємодіють між собою, вони працюють на результат. Проте така група не буде колективом, оскільки вони не співпрацюють протягом тривалого часу, не мають спільних правил чи традицій, зустрічаються тільки для обговорення та організації робочого процесу.

Отже, головною відмінністю команди є існування певної спільної мети. Учасники робочого процесу розподіляють завдання для досягнення цієї мети між собою, і кожний член команди є відповідальним за її досягнення. Важливим є так званий «зламний період», коли інтереси особистості поступаються місцем успіху команди. Після нього відбувається зміщення пріоритетів від особистого до спільного.

Команда має також й інші важливі ознаки.

Присутність командного лідера, або «капітана команди»

Відносно невелика чисельність: ефективна команда має складатись не більше ніж із 10-20-ти осіб. Для колективу ж таких кількісних обмежень немає. Існують випадки, коли команда може бути створена в межах колективу. Така група матиме виконувати чітко визначені завдання та підпорядковуватись авторитетному, сильному керівнику.

Розподіл ролей: кожний член командної групи має розуміти та виконувати своє призначення, а також уявляти, як воно пов'язане зі спільною метою та очікуваними результатами.

Взаємозалежність: відмінність від колективу, в якому працівники або незалежні один від одного - колеги одного рівня, або однобічно залежні - керівник-підлегли.

Створення колективу. Основним чинником формування колективу є організаційна структура, а не прагнення ефективної роботи групи. Зазвичай керівник може заохочувати певний стиль спілкування між працівниками чи забороняти неприйнятний. Проте повністю контролювати процеси спілкування між працівниками, особливо великого колективу, надзвичайно складно. Таким чином, якщо з'являється новий співробітник, у колективі відбувається зміна неформальних ролей – з'являються нові аутсайтери та лідери. Такі зміни не завжди корисні для спільної справи.

У той час як при виборі працівників для колективу керівники орієнтуються на рівень їхнього професіоналізму, при створенні команди особливої уваги вимагає відповідність особистих цілей меті команди, а також мотиваційній та ціннісній сферам.

Більшість тренерів і бізнес-психологів дотримуються думки, що існують два основних шляхи створення команди:

–**проекування** – потенційні члени команди обираються шляхом ретельного відбору з урахуванням вимог до учасників цієї команди;

–**розвиток** – склад учасників уже визначено, тому вирішується завдання перетворення колективу на команду.

Але в будь-якому разі у процесі створення команди існує кілька етапів:

–**формування** – визначення чисельності команди, постановка мети, розподіл завдань і ролей учасників;

–**"подолання шторму"** – етап стресу, коли відбуваються певні неминучі конфлікти, свого роду перевірка лідерів та інших учасників на відповідність вибраній ролі тощо;

–**повернення до норми** – лідер визначений, необхідні правила встановлено, команда згуртована та готова до роботи;

–**відповідна діяльність**, спрямована на досягнення актуальних завдань.

Передумовою створення команди є не тільки навчання працівників відповідних навичок, а і зміна їхніх поглядів на взаємодію, а також їхньої системи цінностей.

Спільне команди та колективу. Порівнюючи поняття «колектив» і «команда», виокремлюють такі спільні ознаки цих категорій:

–постійність контакту;

–об'єднання індивідів на ґрунті певних спільних завдань;

–відома організація;

–спільність дій та взаємна допомога.

Кожна особистість, яка є учасником того чи іншого колективу, має з ним певні стосунки. Їхній характер зумовлений родом і видом діяльності цього колективу, а також соціальним середовищем, у якому команда або колектив функціонує. Спільність інтересів і цілей колективу та особистості є найкращим середовищем для формування їх взаємовідносин.

Золота середина. На жаль, жорстка конкуренція існує сьогодні не тільки в бізнесі, а й у звичайних середніх школах, ліцеях, гімназіях. Особливе місце посідає конкуренція саме між навчальними закладами. Тому команда як засіб організації та співпраці професіоналів-учителів у межах однієї школи є

оптимальним шляхом зменшення конкуренції між ними, а також підвищення рівня конкурентоспроможності закладу.

Проте створення команди потребує значно більших фінансових та організаційних витрат, ніж колектив. Тому такий крок вимагає від керівництва ретельного вивчення економічної доцільності утворення спеціальної групи.

Ефективність команди залежить від кількості її учасників: чим їх більше - тим менше ефективність. У такому випадку робота над утворенням команди з колективу буде недоцільною, а ось періодичні тренінги з побудови командної роботи (англ. "team work") можуть бути корисними.

Помилки у створенні команди. Поширені випадки, коли замість команди керівник утворює таку собі "купку наближених". Це можуть бути колишні колеги, знайомі чи друзі, родичі тощо. Проте не завжди люди, вибрані керівником на власний розсуд, є найкращими професіоналами з вирішення певних завдань.

Насамперед це викликає незадоволення інших працівників колективу, оскільки багато хто з них має свої амбіції, грубе приниження яких, таким чином, викликає обурення та образу. Незадоволені перебігом подій, такі співробітники починають активно висловлювати своє незадоволення, поширювати плітки, провокувати конфлікти замість того, щоби спокійно працювати.

До того ж, згодом незадоволення існуючою ситуацією може стати поштовхом до текучості кадрів. Зміна кадрового складу, що відбувається регулярно, є негативною для роботи всього колективу.

Починати вирішувати проблему, яка вже утворилась, треба зі зміни складу команди. Це включає й перегляд і вивчення результатів роботи попередньої команди, аналіз позитивних і негативних моментів, підбиття підсумків. Необхідно також дослідити роботу команди як у цілому, так і окремих її учасників.

Ґрунтуючись на отриманих висновках, керівник має вирішити, хто з них відповідає своїй роботі (посаді) у групі, а хто - не відповідає. Отже, тих працівників, які вправно виконують свої обов'язки, треба залишити в команді. Іноді можливий варіант зміни призначення працівника в команді. Також

необхідним заходом є пошук нових, відповідних учасників команди та її ретельна організація.

Необхідні параметри команди. Команда як особлива соціальна група має такі ознаки:

- спільну діяльність;
- спільні цілі;
- спільну відповідальність;
- особистісні неформальні взаємодії;
- взаємодоповнюючий (за професійними та психологічними характеристиками) склад групи;
- участь усіх учасників команди у напрацюванні рішень;
- чітко виражений лідер;
- взаємний вплив;
- стосунки, побудовані на довірі.

Наявність спільних цілей є необхідною умовою існування команди. Це є передумовою утворення такої групи. Проте спільні цілі можуть бути і у членів будь-якої організації, тому вони є недостатньою умовою діяльності команди.

Фактор спільної відповідальності може бути наявним лише за певних умов. Існують ситуації, коли кожний учасник команди має нести відповідальність за результат її роботи. В інших випадках цілком відповідальним є лідер групи.

Така особливість команди, як психологічне та професійне взаємодоповнення її учасників, без сумніву, підвищує її ефективність. Але в тому випадку, якщо члени команди мають однаково високий професійний рівень, доповнення один одного не є важливим фактором. Крім того, за умови відсутності у групі нервово неврівноважених осіб зайвою буде доповнююча роль "суворого начальника" чи "жилетки".

Участь усіх учасників команди в ухваленні рішень є можливою лише у групі, що не має авторитарного лідера. Авторитарне ж управління в команді має місце за певних обставин (наприклад, у спортивній команді).

Наявність у команді лідера є, безумовно, її необхідною ознакою. Як свідчать приклади з історії, якщо команда втрачає лідера, вона або розпадається, або знаходить і висуває нового лідера. Таким чином, команда без упевненого лідера, якого поважають, буде таким самим некерованим натовпом, як і підприємство без власника, школа - без директора.

І, нарешті, довіра в команді. Якщо лідер довіряє підлеглому, він може не турбуватися про вчасне виконання ним необхідної роботи. Підлеглий же спокійно працюватиме, не хвилюючись про завтра, про отримання фінансової та соціальної винагороди, оскільки довіряє своєму керівнику.

Таким чином, утворення та існування команди на базі колективу має бути ретельно продуманим і прорахованим кроком з боку керівництва закладу, особливо школи. Це пояснюється насамперед потребою значних фінансових витрат і професійної підготовки. Упровадження командної роботи потрібне тільки в тому випадку, коли цього вимагає високий рівень конкуренції або є інші вагомі причини.

Тема 7. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ.

1.Сутність, види та методи процесу ділового оцінювання персоналу.

2.Сутність, цілі та види атестації персоналу.

3.Об'єкти, фактори та показники атестації персоналу.

4.Організація процедури атестації персоналу.

1.Сутність, види та методи процесу ділового оцінювання персоналу.

Удосконалення практики підбору і розставлення кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, підвищення їхньої кваліфікації пов'язано з об'єктивним, побудованим на науковій основі діловим оцінюванням персоналу підприємства.

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Так, виконавець повинен відповідати вимогам, що пред'являються до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам, обумовленим ефективною організацією виробництва, використанням найбільш раціональних методів роботи, технічних засобів і т.д. Оцінюванню піддаються не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва.

Цілком виправданою є позиція західних фахівців у сфері менеджменту стосовно до ділового оцінювання працівника: воно повинно розглядатися як можливість відкритого обговорення прогресу в діяльності працівника, вибору шляхів поліпшення цієї діяльності. Необхідно, щоб працівник розумів, які помилки він робить, які з них пов'язані з його особистістю, яким чином найбільш повно реалізувати свій потенціал.

Ділове оцінювання безпосередньо стосується підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами з'являється можливість:

- удосконалювати розставлення кадрів шляхом підбору найбільш гідних кандидатур на певну посаду;
- поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово- кваліфікаційне просування;
- виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників;
- стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного зв'язку оплати праці з її результатами;
- удосконалювати форми і методи роботи керівників;
- формувати позитивне ставлення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення таких управлінських проблем:

1. Підбір персоналу:

- оцінка особистісних якостей претендентів;
- оцінка кваліфікації претендентів.

2. Визначення ступеня відповідності обійманій посаді:

- переатестація працівників;
- аналіз раціональності розставлення працівників;
- оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків;
- оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.

3. Поліпшення використання персоналу:

- визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією;
- удосконалення організації управлінської праці.

4. З'ясування внеску працівників у результати роботи:

- організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання);

– встановлення заходу стягнення.

5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації:

- прогнозування кар'єрного зростання працівників;
- формування резерву на висування;
- відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення;
- необхідність підвищення кваліфікації та її спрямованість;
- розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників;
- оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.

6. Удосконалення структури апарату управління:

- обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі;
- перевірка нормативів чисельності;
- обґрунтування структури кадрів за посадами, рівнем кваліфікації;
- розробка та уточнення посадових інструкцій.

7. Удосконалення управління:

- удосконалення стилю і методів управління;
- підвищення відповідальності працівників;
- зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

Кожна з цих проблем пов'язана з різними аспектами ділового оцінювання. Так, прийом на роботу вимагає насамперед оцінювання особистих якостей претендентів, що передбачає широке використання тестування, атестація персоналу – оцінювання результатів праці, якості виконання функціональних обов'язків, для чого необхідні зовсім інші, ніж при прийомі на роботу, методичні прийоми до оцінювання. Для забезпечення раціонального використання персоналу важливе значення має здійснення принципу справедливої оплати за працю як умова високої матеріальної зацікавленості. Тому у даному випадку велике значення має оцінювання персоналу з позицій результатів праці. Для інших цілей, наприклад підбору нових працівників, висування, направлення на навчання, підвищення кваліфікації, велике значення має оцінювання особистих

якостей працівників. Розходження обов'язків, що виконуються різними категоріями управлінського персоналу, вимагає диференційованої оцінки результатів їхньої діяльності: для спеціалістів і технічних виконавців мова, як правило, йде тільки про виконавську працю. Оцінювання керівників проводиться з урахуванням організаторських якостей, тобто показників уміння керувати колективом підлеглих. Отже, при їхньому оцінюванні необхідно враховувати результати колективної праці.

Ділове оцінювання персоналу підприємства включає такі елементи:

- об'єкт оцінки – працівник або група працівників, діяльність яких оцінюється;
- суб'єкт оцінки – фахівець або група фахівців, які здійснюють оцінювання;
- предмет оцінки – аспект діяльності працівника або групи, що підлягає оцінюванню;
- критерії оцінки – ознаки, що відібрані для проведення оцінки;
- показники оцінки – характеристики критерію оцінки, що підлягають вимірюванню або ідентифікації;
- стандарти оцінки – значення або опис показника оцінки, ступінь відповідності якому ідентифікується в процесі оцінки;
- методи оцінки – способи проведення оцінки;
- процедура оцінки – послідовність кроків, реалізованих у процесі проведення оцінки.

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є:

- узгодження з цілями і кадровою політикою підприємства;
- систематичність і загальна охоплюваність;
- стимулювання діяльності персоналу (як оцінюваних працівників, так і керівників, що проводять оцінку; якість проведення оцінювання повинна розглядатися в числі оцінних показників результативності діяльності керівника);
- спеціальна підготовка персоналу, що здійснює оцінювання;
- наявність відповідного психологічного настрою, клімату в колективі, спрямованого на конструктивність прийнятих рішень, що забезпечують розвиток працівника;

- об'єктивність – використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності, поведінки, використання достовірної інформаційної бази для розрахунку показників, охоплення досить тривалого періоду роботи і урахування динаміки результатів діяльності протягом цього періоду;
- оперативність – своєчасність і швидкість оцінювання, регулярність його проведення;
- гласність – широке ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінювання, доведення його результатів до всіх зацікавлених осіб;
- демократизм – участь громадськості, залучення до оцінювання колег і підлеглих;
- єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади;
- простота, чіткість і доступність процедури оцінювання;
- результативність – обов'язкове та оперативне застосування діючих заходів за результатами оцінювання;
- максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Види ділового оцінювання персоналу підприємства:

1. За змістом завдять, які вирішуються за допомогою оцінювання:

1.1. комплексне оцінювання персоналу;

1.2. оцінювання, що проводиться за окремими напрямками діяльності персоналу.

2. За часом проведення:

2.1. постійне оцінювання;

2.2. періодичне оцінювання.

Постійне оцінювання здійснюється, як правило, у формі поточного (оперативного) оцінювання і проводиться безупинно безпосереднім керівником, у функції якого входить постійне спостереження за роботою персоналу і забезпечення умов для його ефективної діяльності. Як показник оцінки використовуються найчастіше показники результативності і дисципліни праці. Їхній перелік розробляється виходячи зі специфіки даної посади з урахуванням пріоритетів поточного моменту.

За допомогою періодичного оцінювання можуть вирішуватися різноманітні управлінські завдання. Так, воно може проводитися для підбиття підсумків роботи персоналу за певний період – місяць, квартал, півріччя, рік. Основою такого оцінювання є поточне оцінювання. Його результати повинні всебічно характеризувати діяльність працівника, встановити відповідність діяльності встановленим стандартам, визначити умови і напрямки удосконалення роботи персоналу. Матеріали періодичного оцінювання використовуються для прийняття рішень на рівні підприємства відносно: коригування планів, систем оплати праці, нарахування стимулюючих виплат, внесення змін в організаційну структуру та ін. На основі матеріалів періодичного оцінювання приймаються відповідні адміністративні і кадрові рішення. Однією з форм періодичного оцінювання є атестація персоналу.

3. За суб'єктами оцінювання:

3.1. самооцінювання;

3.2. оцінювання, що здійснюється безпосереднім керівником;

3.3. оцінювання колегами у колективі;

3.4. оцінювання, що проводиться підлеглими;

3.5. оцінювання, що проводиться суб'єктами зовнішньої взаємодії (партнерами, покупцями);

3.6. оцінювання, що проводиться спеціальною комісією (наприклад атестаційною);

3.7. оцінювання, що проводиться спеціально запрошеними експертами (фахівцями інших організацій: консалтингових і аудиторських фірм, навчальних закладів та ін.).

На практиці можна використовувати сполучення різних методів оцінювання. Прикладом є кругове оцінювання працівника, коли суб'єктами оцінювання виступають: його керівник, колеги по роботі, зовнішні учасники взаємодії, безпосередні підлеглі і сам працівник.

4. За об'єктом оцінювання:

4.1. індивідуальне оцінювання;

4.2. групове оцінювання (наприклад, групи, відділу, підприємства в цілому). Діагностика групи проводиться при вивченні механізмів формування, функціонування і розвитку командної роботи, при дослідженні інших аспектів групової динаміки. Вона необхідна, коли оцінити окремого працівника за певним показником неможливо. У цьому випадку виробляється оцінка всієї групи і за рядом непрямих критеріїв визначається роль працівника у досягненні даного показника.

5. За цілями проведення оцінювання:

5.1. з метою оперативного управління діяльністю працівника (проводиться поточне оцінювання персоналу);

5.2. з метою встановлення відповідності працівника обійманій посаді (проводиться атестація персоналу);

5.3. з метою визначення потенційних можливостей кандидата на вакантну посаду (проводиться оцінювання кандидатів на вакантну посаду).

Розглянемо більш детально такі види ділового оцінювання персоналу підприємства, як оцінювання кандидатів на вакантну посаду та періодичне оцінювання працівників підприємства.

Так, ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з таких етапів:

1. Аналіз анкетних даних.
2. Збір інформації про кандидата.
3. Перевірочні іспити.
4. Співбесіда.

Найбільш складним є оцінювання працівника при прийомі на роботу. Відмітна його особливість полягає у тому, що необхідно вивчити особистісні якості людини і виходячи з цього оцінити потенційні можливості як працівника, тобто оцінити очікування одержати від нього певну віддачу. Теоретичним засновком тут є те, що існує дуже тісний зв'язок між фізіологічними і психічними рисами людини і результатами її діяльності.

Оцінювання ділових якостей працівника при прийомі його на роботу полягає у вивченні його потенціалу.

Отже, при підборі кадрів найчастіше мають справу з оцінюванням особистісних якостей людини на відповідність вимогам посади. В минулі роки на перше місце, особливо при підборі керівників, висувалося оцінювання ідеологічної позиції людини. В даний час такого роду критерій втратив своє значення, але ставлення претендента до економічних реформ, знання нових офіційних матеріалів і наявність елементів нового економічного мислення є важливими. Головною вимогою при підборі кадрів є професійна компетентність претендента.

Як правило, виходять з того, що є як загальні вимоги до працівників даної посади або групи однорідних посад (наприклад, працівники інженерного профілю, економічного і т.п.), так і специфічні вимоги, що обумовлені посадовими обов'язками стосовно конкретного робочого місця. Крім того, варто мати на увазі, що у певних умовах при підборі працівника враховують не тільки вимоги до посади, але і завдання формування управлінського колективу (команди). Тому вимоги до працівника в одних випадках можуть відрізнятися від тих, що пред'являються до заняття аналогічної посади в інших умовах.

Оцінювання кандидатів на вакантну посаду доцільно проводити в розрізі чинників результативності праці, акцентуючи увагу на:

- знаннях (що повинен знати працівник і що він знає);
- уміннях (що він повинен робити і що вміє робити);
- властивостях характеру (якими є вимоги до особистості працівника і який він сам).

Сам процес оцінювання кандидатів на вакантну посаду може проходити по-різному. Так, можна розглядати кожен з особистісних якостей працівника окремо, а саму їхню сукупність як простий набір, підібраний з урахуванням особливостей роботи. Але можна підходити до оцінювання працівника як до особистості, що в методичному плані являє собою більш складне завдання. Сутність проблеми

полягає в тому, що на діяльність людини кожен чинник (якість) впливає не ізольовано, а у взаємозв'язку, формуючи особистість людини.

Спрямованість самого оцінювання визначає і перевагу (або пріоритет) певних якостей працівника (фізіологічних або психологічних рис). При цьому з різноманіття якостей працівника необхідно виділити фундаментальні, відносно стійкі, що характеризують потенціал особистості.

Важливо також враховувати можливість розвитку якостей працівником під впливом цілеспрямованого впливу (наприклад, активність у роботі, розширення самостійності і можлива реакція на необхідність виконання наказів, виконавська дисципліна і т.п.). Тому оцінювання працівника не завершується прийняттям його на посаду. Змінюється людина, змінюються завдання, що стоять перед працівником. З цієї причини можна говорити про трансформацію завдання підбору кадрів у завдання виявлення відповідності працівника займаній посаді за підсумками роботи. Організаційною формою такого періодичного оцінювання працівника є атестація.

При формуванні набору якостей варто виходити з принципу розумної достатності: щоб забезпечити можливість прийняття обгрунтованого рішення в обмежений термін і з урахуванням мінімізації затрат праці на проведення самого оцінювання. Але реалізація даного принципу носить виборний характер і залежить від посади: чим відповідаль - ніша посада, тим менш правомірно керуватися вимогою максимальної економії коштів на проведення підбору працівника.

Випускники вищих навчальних закладів, що претендують на місця стажерів у «British American Tobacco Україна», проходять серію співбесід у відділі управління персоналом, потім їх оцінюють у assessment-центрі і тільки після остаточного затвердження керівником підрозділу кращі з кращих одержують можливість навчатися в компанії.

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з таких етапів:

1. Оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення.
2. Аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Оцінювання працівника після певного періоду роботи відкриває великі можливості у виборі напрямків аналізу, що повинні бути повною мірою реалізовані. Якщо при прийомі на роботу була проведена досить серйозна перевірка ступеня наявності у працівника певних якостей, то у даному випадку слід пов'язати оцінювання особистих якостей, ділових якостей і результатів діяльності. Якщо при підборі працівника оцінювався його потенціал, то після певного періоду роботи у посаді варто виявити, як ці можливості були ним реалізовані.

Щоб працівник міг реалізувати свої можливості, йому повинні бути створені відповідні умови: умови праці, система оплати і стимулювання творчої діяльності, можливості для реалізації очікувань працівника від роботи в даній посаді і на даному підприємстві та ін. Звідси логічно випливає необхідність включення в оцінювання працівника і ступеня використання його потенційних можливостей.

Аналіз повинен дати відповідь, чиєї більше провини в тому, що працівник, який володіє гарними якостями для виконання даного виду діяльності, має середні результати: він сам (відсутність інтересу до роботи, зниження вимогливості до себе і т.д.) або підприємство (відсутність належних умов для високоефективної роботи).

2.Сутність, цілі та види атестації персоналу.

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Мета атестації – раціональне розміщення

працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників. Атестація - спеціальна комплексна оцінка сильних і слабких сторін працівників (знань, навиків, умінь, рис характеру), рівня їх відповідності вимогам посади, діяльності та їх результативності.

Атестація спрямована на пошук резервів підвищення продуктивності праці, зацікавленості працівників у результатах своєї праці та організації; на оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також на створення умов для динамічного і всебічного розвитку особистості. Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що: використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини; передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадськості;

– хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства —один раз в три роки; майстрів, начальників цехів – один раз в два роки.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну. Підсумкова атестація – це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть

найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей, що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в три–п'ять років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. В США інтервал між атестаціями в промисловості складає для молодших службовців і робітників – шість місяців, для спеціалістів і керівників – один рік.

Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Отже, атестація – це оцінка показників якості працівників. Періодичне оцінювання цих якостей дозволяє визначити, чи є цінним даний працівник для організації; обґрунтувати доцільність підвищення оплати; оцінити ефективність роботи служби персоналу в тих випадках, коли набір кадрів здійснювався без узгодження з майбутнім безпосереднім керівником.

Атестація виконує як явні, так і латентні (приховані) функції. До явних належить встановлення факту відповідності конкретного працівника вимогам посади, яку він займає. Отже, ціль атестації – прийняття офіційного рішення, яке зберігає (підтверджує) або змінює соціальний статус (становище, посаду) атестованого. Ціллю атестації може бути також контроль за виконанням поставленого завдання, виявлення невикористаних можливостей, вирішення питання про шляхи, форми навчання, перепідготовку.

Латентні функції атестації досить різноманітні. До них належить: поглиблене знайомство з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями; обґрунтування раніше прийнятих кадрових рішень; усунення кругової поруки і взаємної невимогливості в колективі; перекладання відповідальності за розміщення кадрів на атестаційну комісію; підвищення відповідальності підлеглих; отримання підстави для звільнення працівників, планування кар'єри. В західних фірмах дані атестації заносять в «інвентаризаційну карту» працівника.

Нашим законодавством передбачено, що атестація працівників є умовою формування персоналу в підприємствах та умовою зміни трудового договору, умовою стимулювання працівників до підвищення кваліфікації, покращення якості роботи.

За результатами атестації складають схему посад, з визначенням того, як потрібно працювати з кожним працівником. Ефективність атестації визначається передусім її об'єктивністю, гласністю, безперервністю і досягається:

- повнотою системи показників діяльності й поведінки працівників, які використовуються для оцінки;
- достатністю та вірогідністю інформації, яка використовується для розрахунку показників;
- узагальненням результатів діяльності й поведінки працівників за весь між атестаційний період і динаміки змін цих результатів;
- демократичністю оцінки, тобто широким залученням до неї колег і підлеглих.

Успіх атестації визначається перш за все використанням достовірних даних, об'єктивним і доброзичливим ставленням до того, кого атестують, знанням, ясністю цілей, чіткістю зіставлення критеріїв і показників оцінки. Атестаційна оцінка є складовою мотивації і може впливати на зміну поведінки працюючих. Загальна позитивна оцінка покращує результати роботи у 79–90 % випадків і одночасно сприяє формуванню завищеної самооцінки. Загальна негативна оцінка формує невпевненість у працівників, що не сприяє ефективності праці. Атестація виконує функцію контролю і стимулювання. Суть контрольної функції – в періодичній перевірці відповідності ділових і особистих якостей працівників вимогам робочого місця чи посади. Це є контроль-стимулювання, покращення підбору і розстановки кадрів. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівників у постійному професійному розвитку, покращенні своїх ділових і особистих якостей, результатів роботи як умови успішного проходження атестацій. Завданням кадрових служб з питань атестації є розробка на основі діючого законодавства конкретних положень і принципів, контролю їх застосування та

накопичення й збереження інформації про персонал. Вихідними даними для атестації персоналу є: моделі робочого місця, особисті справи працівників, результати оцінки персоналу; анкета «Вакансія», анкета «Атестація», правила внутрішнього розпорядку, контакти працівників, штатний розклад, положення про оплату, посадові інструкції.

3.Об'єкти, фактори та показники атестації персоналу.

Безпосередніми об'єктами атестації виступають:

- результати праці працівників за певний період часу;
- відношення до виконання своїх обов'язків;
- творчий потенціал працівника, ділові якості, здібності до певного виду діяльності.

В міру відмінностей функцій працівників, ці напрями мають неоднакове значення і форми їх прояву для різних категорій персоналу. У зв'язку з цим об'єктивно розрізняють фактори і показники оцінки.

Фактори – набір характеристик оцінюючого, що дає можливість одержати повну уявлення про нього.

Показники – не міра вираження цих цінностей. Крім того, необхідно виділити головне поняття, критерій оцінки, це своєрідна межа, за якою стан фактора оцінки буде відповідати (не відповідати) встановленим вимогам. На практиці існує два підходи до атестації. Перший – це контроль за діяльністю працівників і її оцінка, результатом якої є стимулювання, покарання, просування по службі. Другий підхід акцентує увагу на пошуках шляхів удосконалення роботи й самореалізації працівника.

Фактори оцінки ділять на основні і допоміжні. До основних відносять ті показники, які найбільш повно і точно характеризують результати діяльності й поведінки працівників. Допоміжні доповнюють окремі основні, сприяють кращому їх розумінню. Вони можуть бути й уточнюючими. Встановлення факторів оцінки не означає, що всі працівники повинні відповідати всім вимогам, вони служать орієнтирами для оцінки. Показники, за допомогою яких оцінюють

результат праці і поведінку працівників, можуть бути кількісними та якісними, оскільки діяльність оцінюється комплексно і масштабно.

До основних факторів оцінки, які застосовуються при атестації більшості працівників, відносять:

- професійні (знання, навички, досвід);
- моральні (працездатність, принциповість, самокритичність, чесність);
- вольові (енергійність, напористість);
- ділові та організаційні (ініціативність, самостійність, зібраність, дисциплінованість, лідерство, творчий підхід до справи);
- потенційні здібності, тобто ще не виявлені можливості.

При ньому працівника атестують тільки з точки зору відповідності його вимогам робочого місця. Особистість людини, як така, оцінці не підлягає, не можна робити висновків, добра чи погана ця людина. Основними факторами оцінки керівників можна вважати: моральні і вольові якості, ерудицію, організаторські здібності, загальні результати роботи підрозділу чи організації. Для спеціалістів факторами оцінки будуть: компетентність, творча активність, потенційні можливості, вміння відстоювати свою точку зору. Результати їх праці можуть оцінюватись мірою досягнення поставлених цілей, оперативністю, повнотою виконання завдань. Основними факторами оцінки кваліфікації працівника є виробничий стаж, ділові якості оцінці не підлягають.

У спеціальній літературі оцінку керівників та спеціалістів промислових підприємств рекомендують проводити з врахуванням таких показників:

- для директора – обсяг виробництва й реалізації, продуктивність праці, прибуток, рентабельність;
- для заступника директора з персоналу – плинність кадрів (основний фактор), дисципліна (кількість прогулів), обсяг реалізації;
- для головного інженера – використання потужностей, коефіцієнт змінності, якість продукції, зниження витрат;
- для начальника відділу кадрів – їх плинність, укомплектованість (основний фактор), кількість прогулів, стан підготовки і підвищення кваліфікації

працівників;

– для майстра – виконання завдань обсягу виробництва, зростання продуктивності праці, дисципліна праці, якість продукції.

Діяльність людей оцінюється на основі таких факторів, як комплексність, масштабність, управлінська й технологічна складність. Оцінку стандартних робіт можна проводити за затратами часу на виконання основних обов'язків, запланованих і незапланованих.

Оцінку ділових якостей майже завжди здійснює безпосередній начальник робітника, оскільки він несе персональну відповідальність за якість роботи. Для цього пропонується використовувати: картки оцінки, контрольні листи зіставлення з «еталонним» робітником, зіставлення ділових якостей робітників. Найбільш поширеним є метод «Карток оцінки». Такі картки містять перелік різних ознак, котрі може мати робітник. Кожна ознака має шкалу оцінки. За цією шкалою визначають оцінку ознаки конкретного робітника. Контрольний лист являє собою перелік запитань, на котрі мають бути відповіді «так» чи «ні».

Ідея методу зіставлення з «еталонним» робітником полягає в тому, щоб порівняти працівника із зразковим робітником заданим фахом. Таке зіставлення дає можливість виявити кращого серед декількох кандидатур. Певно, що наведені методи не є досконалими. Вони багато в чому суб'єктивні. Проте, краще мати наближені оцінки, ніж їх зовсім не формувати.

4. Організація процедури атестації персоналу.

Атестація персоналу ґрунтується на відповідній нормативно-правовій і методичній базі. В Україні прийнятий цілий ряд нормативно-правових документів, що регламентують здійснення атестації персоналу на підприємствах, в організаціях та установах. Серед них Закони України «Про державну службу», «Про основи державної політики в сфері науки і науково-технічної діяльності», «Про загальну середню освіту», «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інші.

З точки зору нормативно-правового забезпечення найбільш урегульованим є процес проведення атестації державних службовців. Здійснення їх атестації регулюється Положенням про проведення атестації державних службовців, що затверджене постановою Кабінету Міністрів України. Водночас атестація посадових осіб місцевого самоврядування регулюється Типовим положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, яке також затверджується Кабінетом Міністрів України.

У державі створене відповідне нормативно-правове забезпечення атестації наукових, педагогічних та деяких інших категорій працівників. Так, постановою Кабінету Міністрів України затверджене Положення про атестацію наукових працівників, Міністерством освіти і науки України затверджене Типове положення про атестацію педагогічних працівників. Причому останнє положення поширюється на педагогічних працівників загальноосвітніх навчальних закладів незалежно від підпорядкування, типів і форм власності.

Для підвищення ефективності роботи державних підприємств різних галузей економіки постановою Кабінету Міністрів України затверджене Положення про порядок проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств.

За своєю суттю, завданнями та функціями атестація персоналу суттєво не розрізняється в організаціях різних форм власності. Тому регулювання процесу атестації працівників слід поширити і на недержавні підприємства. Функції державного регулювання питань, пов'язаних із здійсненням атестації персоналу в організаціях незалежно від форм власності, мають бути покладені на Міністерство праці та соціальної політики України.

Зазначене регулювання може проводитися у формі розробки методичних рекомендацій з організації і проведення атестації керівників та фахівців. В Україні таких рекомендацій, що відповідали ринковим реаліям, по суті, нема. Недержавні підприємства при здійсненні атестації персоналу, розробці власних положень орієнтуються на Положення про порядок проведення атестації керівних, інженерно-технічних працівників та інших спеціалістів підприємств і організацій

промисловості, будівництва, сільського господарства, транспорту і зв'язку, затвердженого ще за часів колишнього СРСР.

Організації мають право розробляти власні положення з проведення атестації персоналу виходячи з поставлених цілей та завдань. Однак слід мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення, причому додержанню цих процедур надається важливе значення, оскільки їх порушення може слугувати підґрунтям для працівника, незадоволеного прийнятим щодо нього рішенням, заперечувати це рішення. Тому розробка методичних рекомендацій щодо організації та проведення атестації керівників та фахівців сприяла би підвищенню ефективності управління розвитком персоналу недержавних підприємств.

Тема 8. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.

1.Методи та форми професійного навчання.

3.Поняття, види та моделі ділової кар'єри працівників.

4.Організація роботи з резервом кадрів.

5.Види кадрових нововведень.

1.Методи та форми професійного навчання.

В результаті теоретичних досліджень, експериментів, практичного досвіду склалися певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу, серед яких доцільно відмітити такі:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. У світовій практиці розвитку персоналу застосовують такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватись у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання

організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Основними формами теоретичної підготовки персоналу є:

- проведення лекцій, семінарських занять з використанням ілюстративних матеріалів;
- перегляд спеціальних кінофільмів та телефільмів;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Система професійного розвитку працівників виробничо-технічного призначення передбачає:

- підготовку нових працівників безпосередньо на робочих місцях. Ця форма має оперативний характер, є конкурентною і орієнтована на виконання конкретного трудового процесу;
- перепідготовку і підготовку за суміжними професіями; підвищення кваліфікації.

Підготовка нових працівників – це професійне навчання прийнятих працівників, які не мають жодної професії. За існуючими нормами України це навчання не перевищує 6 місяців. Учні користуються всіма правами працівників, і всі нормативні акти теж поширюються на них.

Основними формами навчання нових працівників на виробництві є індивідуальна, групова і курсова підготовка. При індивідуальному навчанні учня прикріплюють до кваліфікованого працівника, або включають до бригади, де з ним займається бригадир. Теоретичний курс працівник вивчає самостійно, консультуючись з відповідними спеціалістами.

Групова (бригадна) форма передбачає створення груп, заняття з якими проводять працівники високої кваліфікації.

Курсова форма підготовки застосовується для підготовки працівників із складних професій і проводиться у два етапи: спочатку група працівників під керівництвом майстра виробничого навчання навчається в навчальному комбінаті, а потім – на робочому місці під керівництвом інструктора виробничого навчання.

Теоретичне навчання як при груповій, так і при курсовій формах здійснюється в навчальних комбінатах і на спеціальних курсах. Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коачінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також інструктаж – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там, де вирішальним є досвід, практична направленість і зв'язок з виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатoproфільним напрямом застосовується такий метод, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Перепідготовка персоналу організовується з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність.

Перепідготовка повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма — це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання. Управління процесом перепідготовки персоналу передбачає:

- визначення масштабів перепідготовки і факторів, які на це впливають;
- вибір форм перепідготовки з врахуванням потрібного рівня і мінімізацією витрат на її проведення;
- підбір раціонального поєднання старої та нової професії.

Кількість працівників, яким потрібна перепідготовка, залежить від:

- кількості вивільнених працівників та їх контингенту; можливостей працевлаштування на підприємстві (поява нових робочих місць на інших ділянках виробництва);
- частки працівників, які погоджуються на перепідготовку.

Щоб забезпечити перепідготовку кадрів у режимі можливого дефіциту окремих професій, важливо знати тенденції змін відмічених факторів, вміти їх прогнозувати наблизити до практичного вирішення проблеми. Основною формою професійного розвитку керівників і спеціалістів є навчання поза робочим місцем, шляхом проведення ділових ігор і методом синтезу практичних ситуацій, так званих кейсстадіз, моделювання. Ділова гра індивідуальна, близька до професійної діяльності і може бути глобальною (предмет – загальне керівництво підприємством) і локальною (вирішення окремих проблем). Вона дозволяє слухачеві виконувати декілька

функцій, формувати практичні навички управління, дає можливість визначити, що дають ті чи інші дії.

Однією з форм ділової гри є роль, коли кожному виділяється певна роль в ситуації, яку він має виконувати, реагуючи на гру іншого, а один із учасників є центральною фігурою і має діяти відповідно. В ролевій діловій грі моделюються соціальні ситуації, в яких учасники, виступаючи в тій чи іншій ролі, повинні вміти вирішувати відповідні проблеми під контролем керівника та колег. Ще однією формою ділової гри є «вправи в кошику для паперу». Суть його в тому, що слухачі знаходяться в ролі керівників гіпотетичних компаній і протягом 2–3 годин повинні розподіляти повноваження, приймати рішення, віддавати усні і письмові розпорядження, спілкуватись з підлеглими, проводити наради. Для цього їм роздаються певні матеріали (ділова переписка, описи) з важливими, терміновими і поточними питаннями. Вправи містять значну кількість елементів, що характерні для реальних ситуацій, вправи повинні мати практичне застосування і демонструвати рівень засвоєння матеріалу. Кейс-стадіз – це аналіз і групове обговорення реальної проблеми, яка існує на підприємстві, і прийняття відповідного рішення. Тут не допускається емоційних дискусій і домінування окремих слухачів, що вимагає високого професіоналізму керівника.

Однією із різновидностей «кейс-стадіз» є метод інцидентів, коли проблема описується в загальних рисах, а додаткова інформація узагальнюється у відповідях керівника на питання слухачів, що удосконалює практику аналізу. Близький до цього є метод управлінських ігор, суть якого полягає в тому, що слухачі характеризують організацію у вигляді рівнянь, які пов'язують основні показники її роботи (ціну, собівартість, обсяг виробництва та інше). Після того, як члени команди прийняли свої рішення, загальні результати їх взаємодії прораховуються на комп'ютері і зіставляються з реальними. Останнім часом також практикують:

–метод групової динаміки. Учасники (6-15 осіб) проводять кілька двогодинних занять з метою самостійного вивчення відносин у групах. Керівник виступає в ролі коментатора;

–метод спеціальних завдань спрямований на удосконалення навиків працівників на основі організації їх роботи з виконання спеціальних проектів, які контролюються менеджерами;

–моделювання поведінки менеджера – суть в тому, що записується або показується відео, обговорюються ситуації і міжособисті проблеми, які повинен вирішувати керівник (скарги, інтриги). Після цього кілька слухачів розігрують подібну ситуацію, а решта слідкує за подіями і відповідно реагує на них і може пропонувати свої ситуації.

Останнім часом у навчальний процес вводяться такі форми, як кадрова співбесіда та імітація, при яких менеджерів оцінюють за вміння виступати, переконувати і делегувати – передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень.

Узагальнено методи навчання показано в таблиці.

Навчання на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
<p>Копіювання - працівник прикріплюється до спеціаліста, навчається, копіюючи його дії.</p> <p>Наставництво - заняття менеджера з своїм персоналом під час щоденної роботи, допомога підказками, порадами.</p> <p>Інструктаж - роз'яснення, демонстрація роботи безпосередньо на робочому місці; орієнтований на вивчення конкретних операцій або процедур, що входять в коло професійних обов'язків.</p> <p>Делегування - передача співробітникам чітко обмеженої кількості завдань з повноваженням прийняття рішень з обговорюваного кола питань.</p> <p>Метод ускладнюючих завдань - спеціальна програма робочих дій, побудована за ступенем їх важливості, розширення обсягу завдань і підвищення їх складності.</p> <p>Ротація - працівник переводиться на нову роботу чи посаду для отримання додаткової професійної кваліфікації і розширення досвіду на термін від кількох днів до кількох місяців.</p> <p>Використання навчальних методик, інструкцій, як працювати на конкретному робочому місці.</p>	<p>Лілові ігри - розбір навчального прикладу, в ході якого учасники гри отримують ролі в діловій ігровій ситуації і розглядають наслідки прийнятих рішень.</p> <p>Навчальні ситуації - реальна або придумана управлінська ситуація з питаннями для аналізу.</p> <p>Моделювання - відтворення реальних умов праці.</p> <p>Тренінг сенситивності - участь у групі з метою підвищення людського сприйняття і покращення взаємодії з іншими.</p> <p>Лекція - монолог інструктора, в ході якого аудиторія сприймає матеріал на слух</p> <p>Самостійне навчання - працівник сам обирає темп навчання, кількість повторень.</p> <p>Рольові ігри (моделювання рольової поведінки) - робітник ставить себе на місце іншого працівника з метою одержання практичного досвіду і одержує підтвердження правильності своєї поведінки (через фільм).</p>

3. Поняття, види та моделі ділової кар'єри працівників.

Термін "кар'єра" має багато значень. Він походить від латинського carrus - віз, візок і італійського carriera – біг, життєвий шлях, терен. Найпопулярніше визначення "кар'єри" – просування вперед по один раз обраному шляху діяльності, наприклад, отримання більших повноважень, більш високого статусу, престижу, влади, грошей. «Зробити кар'єру», для нас, перш за все означає домогтися престижного положення в суспільстві і високого рівня доходу. Однак не можна пов'язувати кар'єру тільки з просуванням по службі.

Це поняття можна застосувати і до інших життєвих ситуацій. Тому доцільно дати наступне визначення: кар'єра – результат усвідомленої позиції і поведінки людини в галузі трудової діяльності, пов'язаної з посадовим або професійним зростанням. Поняття кар'єри не можна пов'язувати тільки з роботою, можна

говорити про кар'єру як рід занять, діяльності. Наприклад, кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра, артистична кар'єра, кар'єра домогосподарок, матерів, учнів. Життя людини поза роботою має значний вплив на ділову кар'єру, є її частиною.

Комаров [4] пише, що якщо поглянути на різні схеми, що відображають системи роботи з персоналом на підприємствах, приблизно, до 1995 року, то можна помітити відсутність такої підсистеми як «планування кар'єри». Це пояснюється наступними обставинами. По-перше, існувало негласне табу на всякі «наукові дослідження» щодо кар'єри як такої. Панувала ідеологічна доктрина, що «радянська людина працює не заради кар'єри, а заради суспільства». Шлях «нагору» зазвичай коротко простежувався в некрологах, де лаконічно повідомлялося, що «товариш такий-то пройшов шлях від робітника до керівника такого-то рангу», послідовно займаючи певні посади.

По-друге, номенклатура посад керівників того чи іншого рівня була прерогативою відповідних партійних комітетів. Саме вони, а не відділи кадрів ідеологічно та організаційно виконували функцію планування кар'єри як по горизонталі («для зміцнення ділянки роботи»), так і по вертикалі («для посилення керівництва»). Для КПРС це був потужний важіль кадрової політики. Тому, природно, що працівники кадрових служб підприємств не мали і не могли мати якийсь «кар'єрний досвід».

По-третє, якщо ґрунтуватися на аналізі практики того часу, то не можна стверджувати, що партійні комітети в особі своїх виборних членів та апарату володіли методиками планування кар'єри. Право на функцію ще не означає професійного її виконання. Парткоми різних рівнів ухвалювали рішення про призначення, переміщення, зсувах, але не займалися в строгому сенсі цього слова плануванням кар'єри кадрів.

Кар'єра має свої рушійні мотиви, відштовхуючись від яких менеджери приймають активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей. До таких мотивів належать:

–Автономія. Людиною рухає прагнення до незалежності, можливості робити все

по-своєму. У рамках організації її дають висока посада, статус, авторитет, заслуги, з якими всі змушені рахуватися.

–Функціональна компетентність. Людина прагне бути кращим фахівцем у своїй справі і вміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього він орієнтується на професійний ріст, а посадова просування розглядає крізь призму професійного. Доматеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації та колег.

–Безпека і стабільність. Діяльністю працівників управляє прагнення зберегти і зміцнити своє становище в організації, тому в якості основного завдання вони розглядають отримання посади, що дає такі гарантії.

Управлінська компетентність. Людиною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, які асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництва, швидким просуванням по службових сходах.

–Підприємницька креативність. Людями керує прагнення створювати або організувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – набуття необхідних для цього влада і свободи, які надає відповідна посада.

–Потреба в першості. Людина прагнути до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь першим, "обійти" своїх колег.

– Стиль життя. Людина ставить перед собою завдання інтегрувати потреби особистості й родини, наприклад, отримати цікаву, достатньо високо оплачувану роботу, надає свободу пересування, розпорядження своїм часом і т.п. Якщо у людини немає сім'ї, то на перше місце може вийти змістовність роботи, її захопливість, різноманітність.

– Матеріальний добробут. Людями керує бажання отримати посаду, пов'язану з високою заробітною платою або іншими факторами винагороди.

– Забезпечення здорових умов. Працівником рухає прагнення досягти посади, яка передбачає виконання службових обов'язків у сприятливих умовах. Наприклад, цілком зрозуміло, коли начальник ливарного цеху заводу прагнути стати

заступником директора підприємства і піти з екологічно шкідливого виробництва, а керівник філії, що знаходиться за Полярним колом, добивається посади, що дозволяє бути ближче до півдня. З віком і зростанням кваліфікації мотиви кар'єри зазвичай змінюються. Можна дати обізнані класифікацію видів кар'єри (рис. 1):



Кар'єра внутрішньоорганізаційна означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути *спеціалізованою* і *неспеціалізованою*.

Кар'єра міжорганізаційна (професійна) означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, надходження на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію. Ці стадії працівник проходить послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути *спеціалізованою* і *неспеціалізованою*.

Спеціалізована кар'єра характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії та області діяльності, в якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту в іншій організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або з перспективами

просування по службі. Ще приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду зам. директора з управління персоналом організації, де він працює.

Неспеціалізована кар'єра широко розвинена в Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не з якої-небудь окремої функції. Піднімаючись по службовим сходам, людина повинна мати можливість поглянути на компанію з різних боків, не затримуючись на одній посаді більш ніж на три роки. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник володіє значно меншим обсягом спеціалізованих знань (які в будь-якому випадку втрачуть свою цінність через п'ять років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж власним досвідом. Щаблі цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

Кар'єра вертикальна – вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш зримо. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш високу ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна – вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну область діяльності, або виконання певної службової ролі на щаблі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.п.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення задач на колишній ступіні (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної кар'єри не означає неодмінне і постійний рух нагору по організаційній ієрархії.

Кар'єра східчаста – вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтальної та вертикальної видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним,

що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Кар'єра прихована – вид кар'єри, що є найменш очевидним для оточуючих. Він доступний обмеженому колу працівників, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництву організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Проте рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу в займаній посаді.

Отже, в цьому розділі я розглянув що таке кар'єра і види кар'єри. Можна зробити наступні висновки:

1. Поняття кар'єри не можна пов'язувати тільки з роботою, тому що життя людини поза роботою і роль, яку він грає в цьому житті, має суттєвий вплив на кар'єру, будучи її частиною.
2. До останнього часу існувало негласне табу на дослідження в галузі кар'єри.
3. Кар'єра має свої рушійні мотиви, які з віком та зростанням кваліфікації зазвичай змінюються.

Кар'єра – це тривалий процес. Вона проходить ряд послідовних етапів, на яких людина задовольняє свої потреби	Вік, роки в	Потреби досягнення цілей	Моральні потреби	Фізіологічні і матеріальні потреби
--	-------------	--------------------------	------------------	------------------------------------

<p>(таблиця 1). Щоб людина могла адекватно розподіляти свої сили на весь період кар'єри, прогнозувати і можливі підйоми і спади і не лякатися останніх, важливо знати характеристику етапів її розвитку: Таблиця 1 Етапи кар'єри менеджера та потреби Етапи кар'єри</p>				
<p>Попередній</p>	<p>до 25</p>	<p>Освіта, випробування на різних роботах</p>	<p>Початок самоствердження</p>	<p>Безпека існування</p>

Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця чи керівника	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, нормальний рівень оплати праці
Просування	до 45	Просування по службових сходах, придбання нових навичок і досвіду, зростання кваліфікації	Зростання самоствердження, досягнення більшої незалежності, початок самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	До 60	Пік вдосконалення кваліфікації фахівця або керівника. Підвищення своєї кваліфікації. Навчання молоді	Стабілізація незалежності, зростання самовираження, початок поваги	Підвищення рівня оплати праці, інтерес до інших джерел доходу
Завершення	Після 60	Приготування до відходу на пенсію. Підготовка собі зміни і до нового виду діяльності на пенсії	Стабілізація самовираження, зростання поваги	Збереження рівня оплати праці і підвищення інтересу до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65	Заняття новим видом діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності,	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

			стабілізація поваги	
--	--	--	------------------------	--

Попередній етап включає навчання в школі, середню та вищу освіту і триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, який задовольняє його потреби і відповідає його можливостям. Якщо він одразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження її як особистості, він піклується про безпеку існування. Далі настає **етап становлення**, який триває приблизно п'ять років від 25 до 30. У цей період працівник освоює професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Зазвичай в цьому віці створюються і формуються сім'ї, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

Етап просування триває від 30 до 45 років. У цей період йде процес росту кваліфікації, просування по службі. Відбувається накопичення практичного досвіду, навичок, росте потреба в самоствердженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період набагато менше уваги приділяється задоволенню потреби безпеки, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці і турботі про здоров'я.

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і триває від 45 до 60 років. Настає пік вдосконалення кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут може бути підйом на нові службові щаблі. Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, що досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволено, його продовжує цікавити

рівень оплати праці, але з'являється все більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь в прибутках, капіталі інших організацій, акції, облігації). Етап **завершення** триває від 60 до 65 років. Тут людина починає всерйоз замислюватися про пенсію, готуватися до відходу. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на посаду. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри і такі люди все менше отримують задоволення від роботи і відчують стан психологічного та фізіологічного дискомфорту, самовираження і повага до себе та інших подібних людей у них досягає найвищої точки за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які замінили б їм заробітну плату даної організації при виході на пенсію і були б гарною добавкою до пенсійного допомозі.

На останньому – **пенсійному етапі** кар'єра в даній організації (виді діяльності) завершена. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, які були неможливі в період роботи в організації або виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях та ін.) Стабілізується повага до себе і таким же побратимів по пенсії. Але фінансове становище і стан здоров'я в ці роки можуть зробити постійною турботу про інші джерела доходу і про здоров'я.

У табл. 1 показані зв'язки між етапами кар'єри і потребами. Але для того щоб керувати кар'єрою, необхідно більш повний опис того, що відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Для цього в організаціях, зацікавлених в ефективному управлінні кар'єрою, проводяться спеціальні дослідження. Окремі результати досліджень оформляють у вигляді кар'єрограму, які дозволяють наочно простежити шлях, пройдений кар'єрними сходами, і кваліфікаційні характеристики, що пред'являють вимоги до окремих посадах. Проте етап кар'єри (як точка на тимчасовій осі) не завжди пов'язаний з етапом професійного розвитку. Людина, що знаходиться на етапі просування, у рамках іншої професії може не бути ще високим професіоналом. Тому важливо розділяти етап кар'єри (часовий період розвитку особистості) і фази розвитку професіонала

(періоди оволодіння діяльністю). У відповідності з фазами розвитку професіонала розрізняють:

–оптант (фаза оптації). Людина стурбований питаннями вибору або вимушеної зміни професії і робить цей вибір. Точних технологічних кордонів тут, як і щодо інших фраз, бути не може, тому що вікові особливості задаються не тільки фізіологічними, але й умовами культури:

–адепт (фаза адепта). Це людина, вже став на шлях прихильності професії і освоює її. У залежності від професії це може бути і багаторічний, і зовсім короткочасний процес (наприклад, простий інструктаж);

– адаптант (фаза адаптації, звикання молодого фахівця до роботи). Як би не був налагоджений процес підготовки того чи іншого професіонала в навчальному закладі, він ніколи не підходить "як ключ до замка" виробничої роботи;

інтернал (фаза Інтернал). Досвідчений працівник, який любить свою справу і може цілком самостійно, все більш надійно і успішно справляти з основними професійними функціями, що визнають товариші по роботі, за професією;

майстер (що продовжується фаза майстерності). Працівник може вирішувати і прості, і найважчі професійні завдання, які, можливо, не всім колегам по плечу;

авторитет (фаза авторитету, як і фаза майстерності, підсумовується також з подальшою). Майстер своєї справи, вже добре відомий у професійному колі чи навіть за його межами (у галузі, в країні). Залежно від прийнятих в даній професії

форм атестації працівників він має ті чи інші високі показники кваліфікації;

наставник (фаза наставництва). Авторитетний майстер своєї справи, в будь-якій професії "обростає" однодумцями, переймачами досвіду, учнями.

Моделі розвитку кар'єри

Єгоршин зазначає, що практичні дослідження службової кар'єри багатьох діючих менеджерів показують, що всі різноманітні видів кар'єри виходять за рахунок поєднання чотирьох її основних моделей: "трамплін"; "сходи"; "змія"; "роздоріжжі".



Рис. 2. Модель служебной карьеры «трамплин»

Кар'єра "трамплін" широко поширена серед керівників і фахівців. Життєвий шлях працівника складається з тривалого підйому по службовій драбині з поступовим зростанням його потенціалу, знань, досвіду і кваліфікації. Відповідно змінюються займані посади на більш складні і краще оплачувані. На певному етапі працівник займає вищу для нього посаду і намагається утриматися в ній протягом тривалого часу. А потім "стрибок з трампліну" зважаючи відходу на пенсію. Модель кар'єри "трамплін" для лінійного керівника показана на рис. 2.

Кар'єра "трамплін" найбільш характерна для керівників періоду застою в економіці, коли багато посад в центральних органах і на підприємствах займалися одними людьми по 20-25 років. З іншого боку, дана модель є типовою для фахівців і службовців, які не ставлять перед собою цілей просування по службі. У силу ряду причин: особистих інтересів, невисокою завантаження, гарного трудового колективу, придбаної кваліфікації – працівників цілком влаштовує посада, і вони готові залишатися в ній до відходу на пенсію. Таким чином, кар'єра "трамплін" може бути цілком прийнятною в умовах ринкової економіки для великої групи фахівців і службовців.

Модель кар'єри "сходи" передбачає, що кожна сходинка службової кар'єри представляє собою певну посаду, яку працівник займає фіксований час, наприклад, не більше 5 років. Такого терміну достатньо для того, щоб увійти в нову посаду та опрацювати з повною віддачею. З ростом кваліфікації, творчого потенціалу та виробничого досвіду керівник або фахівець піднімається по службових сходах (рис. 3). Кожну нову посаду працівник займає після підвищення кваліфікації.

Верхньої сходинки службової кар'єри працівник досягне в період максимального потенціалу, коли накопичений великий досвід і придбані висока кваліфікація, широта кругозору, професійні знання та вміння. Психологічно ця модель дуже незручна для перших керівників через їх небажання йти з "перших ролей". Тому вона повинна підтримуватися вищим органом управління (радою директорів, правлінням) з гуманних позицій збереження здоров'я і працездатності працівника.



Рис. 3. Модель служебной карьеры «лестница»

Після заняття верхній посади починається планомірний спуск по службовій драбині з виконанням менш інтенсивної роботи, що не вимагає прийняття складних рішень в екстремальних ситуаціях, керівництва великим колективом. Проте внесок керівника і фахівця в якості консультанта цінний для підприємства.

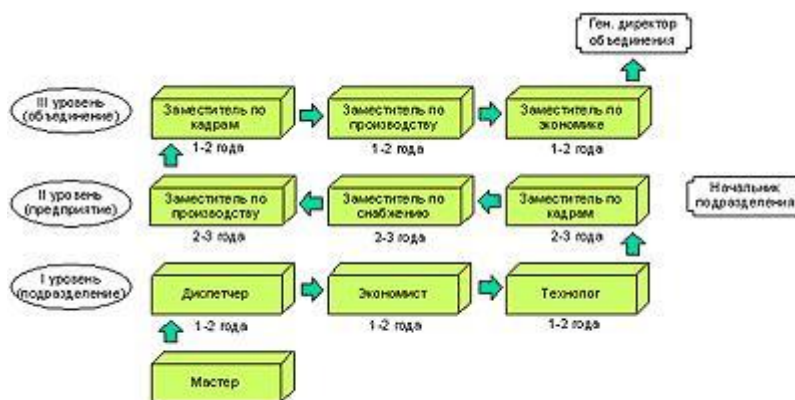


Рис. 4. Модель служебной карьеры «змея»

Модель кар'єри "змія" придатна для керівника та спеціаліста. Вона передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із заняттям кожної нетривалий час (1-2 р.).

Наприклад, майстер після навчання в школі менеджерів працює послідовно диспетчером, технологом і економістом, а потім призначається на посаду начальника цеху. Це дає можливість лінійному керівнику більш глибоко вивчити конкретні функції управління, які йому знадобляться на вищестоящій посаді. Перш ніж стати директором підприємства, керівник протягом 6-9 років працює заступником директора з кадрів, комерції та економіці і всебічно вивчає важливі ділянки діяльності. Модель кар'єри "змія" для лінійного керівника показана на рис. 4.

Головна перевага даної моделі полягає в можливості задоволення потреби людини в пізнанні цікавлять його функцій управління. Це передбачає постійне переміщення кадрів в апараті управління, наявність чіткої системи призначення та переміщення і детальне вивчення соціально-психологічного клімату в колективі. Найбільшого поширення ця модель отримала в Японії на великих фірмах. Професор У. Оучи говорить про розстановку кадрів в Японії: "Може бути, найбільш важливим є той факт, що кожен працівник знає, що протягом всієї своєї кар'єри він буде переходити з одних підрозділів фірми в інші, навіть розташовані в різних географічних місцях. Крім того, в багатьох японських фірмах ротація протягом всього трудового життя поширюється на всіх службовців. Інженер-електрик з проектування схем може бути спрямований на виробництво чи складання, техніка кожен рік можуть переводити на нові верстати або в інші підрозділи, керівників – переміщати по всіх галузях бізнесу ... Коли люди працюють весь час за однією спеціальністю, у них виникає тенденція до формування локальних цілей, пов'язаних тільки з цією спеціальністю, а не з майбутнім всієї фірми".

При недотриманні ротації кадрів кар'єра "змія" втрачає значимість і може мати негативні наслідки, тому що частина працівників з переважанням темпераменту меланхоліка і флегматика не розташовані до зміни колективу або посади і будуть сприймати її дуже болісно.

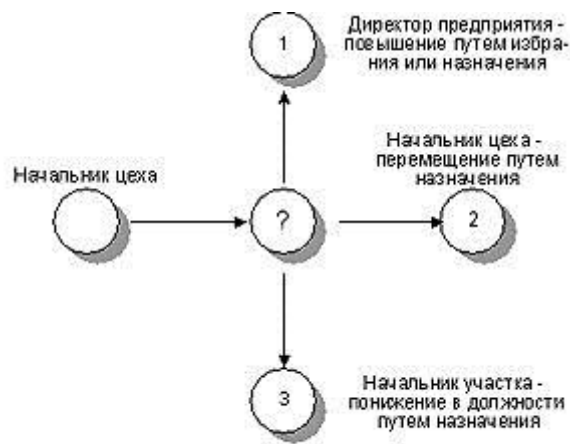


Рис. 5. Модель служебной карьеры «перепутье»

Модель кар'єри "роздоріжжі" передбачає після закінчення певного фіксованого або змінного терміну роботи проходження керівником або фахівцем комплексної оцінки (атестації), за результатами якої приймається рішення про підвищення, переміщення або пониження в посаді. За своєю філософією це американська модель кар'єри, орієнтована на індивідуалізм людини.

Розглянемо кар'єру «роздоріжжі» для лінійного керівника (рис. 5). Після закінчення певного періоду, скажімо 5 років роботи на посаді начальника цеху, він проходить перепідготовку в школі менеджерів з повним комплексом необхідних досліджень. Якщо його професійні знання та вміння, потенціал і кваліфікація, здоров'я і працездатність високі, а взаємини в трудовому колективі безконфліктні, то він рекомендується до заняття більш високої посади через призначення або виборів.

Якщо потенціал керівника середній, але він володіє професійними знаннями й уміннями, достатніми для займаної посади, має хороше здоров'я і психологічно стійкий, то він рекомендується до переміщення на іншу посаду. Наприклад, начальником іншого цеху. «Нова мітла по-новому мете», – говорить народна мудрість.

У випадку, коли рейтинг керівника низький, професійна підготовка не відповідає займаній посаді, у трудовому колективі існують конфлікти, тоді вирішується питання про його пониження в посаді або звільнення за грубі порушення філософії підприємства.

Я хочу навести ще одну класифікацію моделей розвитку кар'єри Є. Комарова :

Ситуаційна кар'єра. Особливість цього виду кар'єри полягає в тому, що поворотами в долі конкретної людини розпоряджається його Величність Випадок, при якому не потрібно заздалегідь враховувати якісь «фактори планування кар'єри», вони «самі прийдуть» свого часу і змусять приймати рішення про кадрові переміщення і призначеннях. За цим є люди, які зробили кар'єру «на ситуації».

Кар'єра «від начальника». По суті справи, це модифікація попереднього варіанту з тією лише різницею, що тут акцентується увага на ОПР (особа приймає рішення), від якого залежить кар'єра. Ті, хто зацікавлений в ній, мимоволі формують систему роботи «під начальника», систему впливу на угодні для себе і негативні для суперників оцінки і рішення. Догідництво, підлабузництво, «чого-с изволите-с», з одного боку, і підсиджування, доносительство, очорнення, з іншого, грають дуже важливу роль у такій системі. Делікатно цей вид кар'єри називають «залежною», а на більш точному та образній мові «лакейською», «підлабузницькою», «лізальною», «угоднічеською».

Кар'єра «від розвитку об'єкту». Бувають умови та ситуації, коли кар'єра працівника знаходиться як би в його власних руках. Наприклад, очолюючи якийсь невеликий підрозділ, її керівник домагається розвитку його або перетворення в більш велике, а потім - у ще більш велике з відповідною зміною назви займаної посади. У даному випадку провідну роль зіграли здібності працівника з розвитку об'єкта та підтримка з боку керівництва. Він ніби сам «зробив себе» кар'єру. Власноручний кар'єра. Комаров пише, що розуму доводилося зустрічати людей, які не чекають «кар'єрної милості», а буквально підштовхують «керівні уми» до прийняття необхідних «кар'єрних рішень». Деякі люди працюють настільки професійно, що цей професіоналізм сам по собі «прокладає» собі дорогу в «посадових джунглях», що кишать заздрісниками, недоброзичливцями і лицемірами. Цьому натиску професіоналізму практично неможливо протистояти, якщо ключові ОПР цінують його в даній системі.

Далі, будь-яка вдала спроба хедхантера (мисливця за головами), зманив класного фахівця або керівника, – це своєрідний метод продукування кар'єри «своїми руками». Для керівництва даного підприємства або організації такий догляд, якщо підходити до нього по-діловому, слід розглядати як «дзвінок» про неблагополучному стані в системі мотивації персоналу та управління кар'єрою. Кар'єра «по трупах». Тут «провідна роль» належить кар'єристові в різко негативному сенсі слова. Кар'єрні інтереси настільки превалюють в його житті, що він не зупиняється ні перед чим у бажанні пройти найбільш короткий шлях до потрібної посади. «Трупний кар'єрист» використовує різні методи і прийоми знищення тих, хто заважає йому на «кар'єрної дорозі». Слід особливо підкреслити, що вітчизняна наука, зокрема психологія управління, поки не проводила досліджень «людини кар'єри» як в позитивному, так і негативному значеннях цього терміну. Які його потреби та інтереси? Який його професійний образ? Як впливають на поведінку і психологію людини кар'єрні та некар'єрні прагнення? Яка мотивація кар'єри? Що, в принципі, дає кар'єра «кар'єрному людині» і від чого вберігає «некар'єрного»? Без відповідного наукового підкріплення досить складно на практиці займатися вирішенням кар'єрних проблем.

Системна кар'єра. Даний вид вважається найважливішою ознакою сучасного рівня кадрового менеджменту. Її головні ідеї полягають в тому, щоб:

- взаємопов'язати в –єдине ціле різні складові частини кар'єри;
- створити організаційний фундамент для планування кар'єри;
- не піддаватися впливу випадкових факторів, протиставивши їм системний підхід та системні засоби;
- навчити працівників кадрових служб для кваліфікованої розробки системної кар'єри, використання сучасних форм і методів управління кар'єрою, «кар'єрних технологій».

Нескладно помітити, що застосування системної кар'єри (у першому наближенні) свідчить про прагнення керувати кар'єрою і звести нанівець протилежну систему, в якій «стихія кар'єри» управляє людьми, їх поведінкою.

При цьому системна кар'єра вимагає більш кісних інформаційних, організаційних, соціальних, соціально-психологічних і психологічних технологій. Найбільша помилка в цьому відношенні полягає в тому, що можна створити і керувати системної кар'єрою на підприємстві, в організації, установі за допомогою колишніх форм і методів, без спеціальної підготовки персоналу кадрових підрозділів, керівників усіх рівнів управління. Тобто перехід до системної кар'єри і її освоєння слід розглядати як різновид нововведень з усіма наслідками, що впливають звідси наслідками.

4.Організація роботи з резервом кадрів.

Основні етапи формування кадрового резерву:

1. Розробка прогнозу змін, що можуть відбутися в керівному складі організації, а також серед спеціалістів певних функціональних галузей діяльності.
2. Попередній відбір кандидата до резерву.
3. Отримання інформації про ділові, професійні та особисті якості кандидата.
4. Остаточне формування кадрового резерву.

Основними критеріями при підборі кандидатів до кадрового резерву керівників є наступні:

1. Відповідний рівень освіти та професійної підготовки.
2. Досвід практичної роботи з людьми.
3. Організаторські здібності.
4. Особисті якості кандидата.
5. Стан здоров'я.

Основні джерела формування кадрового резерву керівника:

1. Висококваліфіковані спеціалісти.
2. Керівники низової ланки управління.
3. Заступники керівників підрозділів.

План роботи з резервом на керівні посади складається з наступних етапів:

1. Визначення потреби в керівних кадрах:
–вивчення організаційно-нормативних документів;

- визначення планів технічного і соціального розвитку організації;
- проведення аналізу складу і розстановки керівних кадрів;
- визначення кількості керівних посад в організації.

2. Підбір і визначення керівних кадрів:

- визначення основних вимог до керівників на різних посадах;
- підбір кандидатів для зарахування в резерв керівних кадрів;
- оцінка ділових якостей;
- визначення відповідності ділових і особистих якостей кандидатів вимогам посад;

3. Комплектація резерву і його затвердження:

- розгляд пропозицій щодо керівного резерву;
- аргументація пропозицій щодо зарахування кандидатів до резерву;
- подання пропозицій керівнику організації і затвердження їх;
- щорічний перегляд резерву.

4. Робота з резервами керівних кадрів:

- визначення напрямків підготовки працівників, які зараховані до резерву;
- розробка і затвердження індивідуальних планів;
- організація роботи з виконання індивідуальних планів;
- організація стажування.

5. Контроль за підготовкою резервів керівних кадрів.,

- контроль у відділах та структурних підрозділах;
- контроль з боку керівництва організації;
- контроль з боку кадрової служби організації;

6. Визначення готовності резерву до зайняття посади:

- визначення рівня готовності кандидатів у відділах організації і направлення пропозицій керівництву організації;
- аналіз поданих пропозицій керівництвом організації;
- прийняття остаточного рішення керівництвом організації щодо поданих пропозицій.

Динаміку кар'єри керівника визначають два основних параметри:

1. Потенціал просування.

2. Рівень поточної професійної компетенції.

На підставі цих параметрів затверджується матриця позицій кар'єри, що умовно визначає чотири види працівників (рис.1).

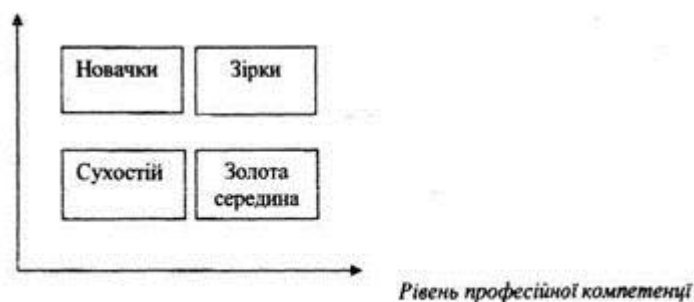


Рис.8.3. Матриця позицій кар'єри

Новачки – працівники організації, які мають потенціал для кар'єрного зростання, але на даний момент часу професійна компетенція доволі низька.

Сухостій – працівники організації у віці понад 45 років, які характеризуються низькою професійною компетенцією і відповідно мають низький потенціал кар'єрного зростання.

Золота середина – висококваліфіковані спеціалісти у віці понад 45 років, які в результаті певних організаційних ситуацій не змогли зробити кар'єру.

Зірки – висококваліфіковані спеціалісти до 45 років, які мають високий потенціал кар'єрного зростання.

5. Види кадрових нововведень

Цільова діяльність по впровадженню кадрових нововведень, спрямована на підвищення рівня та здатності кадрів, вирішувати завдання ефективного функціонування і розвитку соціально-економічних структур (організацій та їх підрозділів) в умовах конкуренції на ринках товарів, робочої сили й освітніх (професійно-кваліфікаційних) послуг. Кадрові нововведення можна класифікувати за такими ознаками:

а) за фазами участі працівників у професійному освітньо-трудоному процесі (циклі). Професійно-освітні нововведення, тобто нововведення у професійній підготовці кадрів у вузах, коледжах, ін навчальних центрах. Цією сферою нововведень займається інноваційно-освітній менеджмент. Нововведення,

пов'язані з пошуком і відбором кадрів, тобто з формуванням нового і ефективного кадрового потенціалу. До цієї підгрупу входять нові методи пошуку кадрів на ринку праці і всередині підприємства. Ці нововведення - предмет інноваційно-кадрового маркетингу.

1. Кадрові нововведення в процесі праці. До цієї підгрупу входять нові методи роботи з кадрами в період освоєння нової техніки і видів праці, атестації кадрів, новий розподіл трудових функцій і повноважень в ситуації, кадровій структурі, методи просування і переміщення працівників, розробка нових посадових характеристик і інструкцій, вдосконалення роботи з елітними кадрами.

2. Нововведення, пов'язані з перепідготовкою та підвищенням кваліфікації кадрів.

У цю групу входять кадрові нововведення у формах і методах перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення методів визначення потреби в даній сфері, нові методи включення кадрів у процес праці після перепідготовки та підвищення кваліфікації, створення тут нових структур.

3. Нововведення у сфері скорочення персоналу та ліквідації кадрового баласту. Сюди входять вдосконалення методів визначення невідповідності кадрів необхідному рівню, формування банків даних про кадровий баласті, вдосконалення методів роботи з кадровим баластом, скорочення та звільнення кадрів. При цьому під кадровим баластом розуміється найменш продуктивна і найменш перспективна в сфері праці частина кадрового потенціалу, відстає за своїми професійно-кваліфікаційними якостями від потреб розвитку (зміни) наукової, виробничої, адміністративної та ін діяльності, а також надлишок кадрів на підприємстві, в організації в порівнянні з потребами в них на кожному даному етапі;

б) по об'єктах нововведень та інноваційного менеджменту в кадровій роботі. Кадрові нововведення щодо окремих працівників (наприклад: робота з елітними фахівцями і новаторами); це елітний менеджмент. Нововведення в кадрових системах наукових, науково-освітніх та інноваційних структур та їх підрозділів (це як би кадрові нововведення "в квадраті" - нове в інноваційних структурах).

Кадрові нововведення, пов'язані із забезпеченням (кадровим супроводом) цільових наукових та науково-технічних програм і проектів (набір та підготовка кадрів для розробки і реалізації програми або проекту). К. н. у діючих підприємствах і організаціях. Кадрова діяльність на знову створюваних і реконструюються організаціях. Кадрові нововведення в масштабі галузі, регіону, країни. Нововведення в роботі кадрових служб;

в) за ступенем радикальності, масштабності та темпами реалізації слід розрізняти. Кадрові нововведення еволюційного і модифікуючий характеру, пов'язані з поступовим і частковим оновленням кадрів. Кадрові нововведення радикального (реформістського) характеру, спрямовані на корінне і масштабне оновлення кадрів. Системні і масштабні Кадрові нововведення (кадрові реформи - це великомасштабні кадрові нововведення, спрямовані на кардинальну зміну (оновлення) кадрового потенціалу відповідно до якісно новими цілями і завданнями розвитку соціально-економічних систем і структур. Локальні, часткові кадрові нововведення Експрес-нововведення в кадровій роботі , здійснювані в стислі терміни(пов'язані зазвичай з екстремальною ситуацією в кадровій роботі);

г) по відношенню до елементів механізації управління персоналом. Нововведення в галузі оцінки розвитку персоналу. Нововведення в галузі прогнозування та програмування розвитку персоналу. Нововведення в області фінансово-ресурсного забезпечення розвитку персоналу. Нововведення в області мотивації розвитку персоналу