

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

**Кафедра економіки, бізнесу та управління
персоналом на транспорті**

Л. О. Познякова, Т. О. Тимофєєва

КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій

Харків – 2018

Позднякова Л. О., Тимофєєва Т. О. Кадровий консалтинг: Конспект лекцій. – Харків: УкрДУЗТ, 2018. – 84 с.

У конспекті лекцій розкриваються теоретичні основи кадрового консалтингу як науки і отримання конкретних знань з питань ведення організаційно-управлінської, інформаційно-аналітичної діяльності, яка забезпечить ефективне управління трудовими ресурсами і персоналом організацій. Висвітлено теоретичні підходи до питань організації і проведення аналізу і аудиту персоналу.

Рекомендується для бакалаврів денної форми навчання за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці».

Іл. 1, табл. 6, бібліогр: 8 назв.

Конспект лекцій розглянуто і рекомендовано до друку на засіданні кафедри економіки, бізнесу та управління персоналом на транспорті 19 грудня 2016 р., протокол № 7.

Рецензент

проф. О. Г. Дейнека

Л. О. Позднякова, Т. О. Тимофєєва

КАДРОВИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій

Відповідальний за випуск Тимофєєва Т. О.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 17.03.17 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 4,0. Тираж 50. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

ЗМІСТ

Тема 1. Основні поняття консалтингу. Методологічні основи консалтингових послуг.....	5
1.1 Предмет, зміст і завдання дисципліни «Кадровий консалтинг».....	5
1.2 Методологічні основи консалтингу.....	10
1.3 Історія, сучасний стан і перспективи розвитку консалтингу.....	13
Тести для самоконтролю.....	16
Контрольні питання.....	17
Тема 2. Технології пошуку і підбору персоналу.....	18
2.1 Форми і методи підбору персоналу.....	18
2.2 Джерела підбору персоналу.....	19
2.3 Етапи відбору кандидатів при прийманні на роботу.....	20
2.4 Оцінювання кандидатів при прийманні на роботу...	23
Тести для самоконтролю.....	26
Контрольні питання.....	27
Тема 3. Адаптація нових співробітників.....	28
3.1 Адаптація нових співробітників: ролі, функції, призначення.....	28
3.2 Фактори, які впливають на процес адаптації співробітника в колективі.....	29
Тести для самоконтролю.....	31
Контрольні питання.....	32
Тема 4. Оцінювання персоналу організації.....	33
4.1 Цілі і завдання оцінювання персоналу організації....	33
4.2 Оцінювання результатів праці персоналу.....	35
4.3 Методи оцінювання потенціалу працівників.....	37
Тести для самоконтролю.....	38
Контрольні питання.....	39
Тема 5. Управління мотивацією. Побудова системи мотивації в сучасних організаціях.....	40
5.1 Мотивація персоналу та її види.....	40
5.2 Оцінювання мотивації персоналу.....	42
5.3 Управління мотивацією персоналу.....	45
Тести для самоконтролю.....	46
Контрольні питання.....	47

Тема 6. Навчання і розвиток персоналу в організаціях.....	48
6.1 Методи навчання персоналу.....	48
6.2 Безперервне навчання персоналу.....	56
6.3 Організація навчання персоналу.....	60
6.4 Навчання і розвиток персоналу.....	63
Тести для самоконтролю.....	65
Контрольні питання.....	66
Тема 7. Лідерство в організаціях.....	67
7.1 Лідерство: поняття, сутність, елементи, принципи...	67
7.2 Організаційне лідерство.....	70
7.3 Стили і теорії лідерства.....	74
7.4 Сучасні оцінки теорії лідерства.....	82
Тести для самоконтролю.....	84
Контрольні питання.....	85
Список літератури.....	86

Тема 1

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ КОНСАЛТИНГУ. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1.1 Предмет, зміст і завдання дисципліни «Кадровий консалтинг»

Для України кадровий консалтинг є порівняно новим напрямком. Глобальні зміни в сучасній економіці - інформатизація, глобалізація, міжнародна конкуренція – породжують нові виклики, управління вирішує все більш складні завдання. Швидкі зміни, що відбуваються у світі, роблять майже неможливим для управлінської команди організації утримання на необхідному рівні знань про галузь, споживачів її продукції або послуг, конкурентів.

Багатократні ускладнення економічних процесів у наш час призвело до того, що передача передових методів управління перетворилася в самостійну сферу економічних відносин. Створювались національні і міжнародні ринки консалтингових послуг, які стали необхідними умовами для створення і розповсюдження економічних і управлінських знань.

Управлінський консалтинг трактується сьогодні як професійна допомога незалежних консультантів власникам і менеджерам вищої ланки у виявленні управлінських проблем, їх аналізі, виробленні рекомендацій щодо їх вирішення, а також їх виконання.

Коло проблем, що вирішуються консалтингом, широке, тому спрямованість можна розділити на вузьку, в одній або в декількох суміжних сферах, і багатопрофільну, яка включає повний спектр у багатьох сферах і на всіх етапах консалтингового супроводу.

За класифікацією Європейського довідника консультантів, існує 84 види консалтингових послуг, об'єднаних у 8 основних груп:

1 Загальне управління – це розроблення і планування загальної стратегії розвитку; прогнозування; організація філій, відділень і нових фірм, зміна форми власності і т. д.

2 Адміністрування – питання формування і реєстрації компаній, організація роботи офісу, обробка даних, тобто оптимізація управління організацією.

3 Фінансове управління – питання фінансового планування і контролю, податки, бухгалтерський облік, страхування і т. д.

4 Управління кадрами – підбір співробітників, контроль рівня підготовки кадрового складу, системи оплати праці, підвищення кваліфікації і вивчення кадрів і т. д.

5 Маркетинг – формування структурних підрозділів зі збуту і маркетингу, підбір надійних партнерів-оптовиків, пошуки нових замовників і ринків, стимулювання і дослідження перспектив збуту.

6 Виробництво – вибір технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінювання і контроль якості продукції і т. д.

7 Інформаційна технологія – використання комп'ютерів і інформаційних систем в управлінні.

8 Спеціалізовані послуги – це ті види послуг, які не належать до жодної з вищеперелічених груп: навчальне консультування, інформаційний консалтинг, консалтинг у телекомунікаціях, екології, консалтинг у державному секторі і т. д.

До видів консалтингових послуг, які стосуються управління кадрами, належать:

- професійний рух і скорочення штатів;
- культура корпорації;
- рівні можливості;
- пошук кадрів;
- відбір кадрів;
- здоров'я та безпека;
- програми заохочення;
- внутрішні зв'язки;
- оцінювання робіт;
- трудові угоди і зайнятість;
- навчання менеджменту;
- планування робочої сили;
- мотивація;
- пенсії;
- аналіз функціонування;

- психологічна оцінка;
- підвищення кваліфікації працівників.

Персонал є ключовим і найбільш складним в управлінні ресурсом організації. Зміни, пов'язані з постіндустріальним розвитком, викликають принципові зрушення у формах і методах управління людськими ресурсами, що вимагає постійного вдосконалення підходів і методів управління персоналом.

На макроекономічному рівні постійний соціально-економічний, науково-технічний і технологічний розвиток є причиною змін у змісті праці, появи якісно нових робочих місць, змін в освітньому і кваліфікаційному рівнях працівників, появи нових спеціальностей і професій, змін якісних характеристик працівників.

На мікроекономічному рівні зміни, що відбуваються, вимагають своєчасного виявлення інноваційних проблемних ситуацій в ув'язці з проблемами управління персоналом. Серед проблем, що виникають у зв'язку з цим, можна відзначити протиріччя між технічним рівнем нового виробництва і існуючим рівнем кваліфікації персоналу, між якісно новими завданнями розвитку персоналу і недостатнім рівнем підготовки служби управління персоналом до цієї роботи, між рівнями кваліфікації і мотивації працівників, між існуючою організаційною структурою і стратегією, що реалізується.

Вирішення цих протиріч вимагає постійного оновлення систем управління персоналом, цілеспрямованої діяльності керівників організації і фахівців служби управління персоналом з забезпечення темпів і масштабів оновлення роботи з управління персоналом відповідно до поточних і перспективних цілей організації, професійну допомогу в якій надають фахівці – консультанти.

Передумовами розвитку консалтингу у сфері управління персоналом є:

- необхідність вирішення проблем підвищення ефективності виробництва, найважливішим активом яких стає інтелектуальний капітал;
- усе більше поширення концепції людського капіталу, основні положення якої обґрунтовують кадрові інвестиції;

- підвищення наукоємності сфери управління персоналом, що вимагає від фахівців знання кращих зразків світових досягнень, що мають навички наукової роботи, досвід реалізації проектів у сфері управління персоналом і інші найважливіші компетенції;

- підвищення управлінської компетентності керівників різних рівнів, розуміння ними сучасних реалій.

Кадрове консультування являє собою діяльність з аналізу ефективності організаційно-функціональної будови організації; оцінювання кадрового складу організації, виявлення кадрового резерву; прогнозу потреби в персоналі; аналізу ефективності способів залучення, адаптації і просування персоналу, що існують в організації, оцінювання професійного рівня співробітників компанії виходячи з її цілей і завдань, діагностики психологічного клімату і організаційної культури, оцінювання ефективності стилів управління, взаємодії складу, що управляє, з колективом.

Метою курсу «Кадрове консультування» є здобуття знань і навичок з організації консультаційної допомоги у сфері управління людськими ресурсами.

Завдання курсу:

1 Формування компетентності у сфері консультаційної діяльності.

2 Розкриття перспектив розвитку системи кадрового консультування.

3 Визначення специфіки консалтингу в управлінні персоналом.

4 Розгляд поведінкових аспектів консультаційного процесу.

Кадровий консалтинг – надання консультаційних послуг топ-менеджменту організацій з питань управління персоналом.

Кадрове консультування (кадровий консалтинг, Hr-consulting, hr-консалтинг) – це вид діяльності, пов'язаний з вирішенням завдань, що стоять перед менеджерами вищої ланки у сфері управління людськими ресурсами, з метою збільшення прибутковості бізнесу.

Таким чином, *суб'єктом* кадрового консалтингу є консультант або консалтингова фірма, *об'єктом* – клієнт (керівники і фахівці організації, що потребують консультаційних послуг).

Функції кадрового консалтингу можна сформулювати як:

- проведення обстеження, або аудит: консультант вивчає ресурси компанії, результати її діяльності, управлінську політику з метою визначення її сильних і слабких сторін і ключових проблем;
- виконання спеціальних досліджень і оглядів у сфері управління персоналом;
- розроблення управлінських рішень з певних проблем;
- допомогу в реалізації вирішення проблем;
- виконання функцій експерта.

Процес або технологію кадрового консалтингу можна подати у вигляді таких основних послідовно здійснюваних дій:

- 1 Уточнення проблеми, що виникла в об'єкта консалтингу.
- 2 Обговорення з об'єктом суті проблеми, що виникла.
- 3 Вивчення проблеми, діагностика ситуації.
- 4 Розроблення порад і рекомендацій (пропозиція певних технологій вирішення проблеми).
- 5 Доведення порад і рекомендацій до об'єкта консалтингу.
- 6 Надання оперативної допомоги об'єкту в процесі вирішення проблемної ситуації.
- 7 Оцінювання результатів і наслідків дій, зроблених об'єктом консалтингу, внесення коректив у запропоновану технологію.
- 8 Аналіз ефективності порад і рекомендацій.

Зміст і особливості кадрового консалтингу подано в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Класифікація кадрового консалтингу

Класифікаційна ознака	Зміст
За предметом	методологія управління персоналом
	система управління персоналом
	технологія управління персоналом
За рівнем	стратегічний
	операційний
За періодичністю	разовий
	довгостроковий
За відношенням до об'єкта	внутрішній
	зовнішній
За формою	експертний
	процесний

1.2 Методологічні основи консалтингу

Консультаційні послуги (консалтинг) – це специфічна сфера діяльності з надання незалежних порад і допомоги в питаннях управління на комерційній основі. За класифікацією Європейського довідника консультантів, існує 84 види консалтингових послуг, об'єднаних у 8 основних груп. Міжнародна організація праці (МОП) на початку 1950-х рр. почала приділяти значну увагу розвитку служб управлінського консультування і поширенню досвіду ефективного консультування в країнах-учасниках. Дана сфера професійної діяльності почала розвиватися в рамках програми підготовки керівних кадрів. Одним з основних напрямів консалтингу є управлінське консультування. Управлінське консультування (УК) розглядається перш за все як метод удосконалення практики управління, який може бути використаний як окремим консультантом, так і приватною або державною організацією. У той же час управлінське консультування перетворилося на професію для осіб і організацій, які зробили його своїм основним заняттям, наближаючись до професійних стандартів якості послуг, що надаються, консультацій, розвиваючи методи втручання і етичні принципи в роботі з клієнтом. Тому консультування, як метод, і консультування, як професія, є двома сторонами однієї медалі. Можна виділити декілька суб'єктів, значною мірою причетних до цієї діяльності: незалежні консультанти - як індивідуальні, так і фірми; консультаційні підрозділи усередині якої-небудь галузі, підприємства; відділи і підрозділи, що здійснюють внутрішнє управлінське консультування в державних і урядових структурах; викладачі, науковці, експерти з питань управління; менеджери, бізнесмени, керівники, що застосовують методи консультування у вирішенні проблем, що стоять перед організацією.

Існує декілька розповсюджених уявлень про консультантів: звернення до консультанта рівноцінне некомпетентності і нездатності клієнта впоратися з ситуацією своїми силами; визнання за консультантами ролі «аварійних монтерів», «цілителів для бізнесу», яких можна запросити, коли вже пізно;

визнання нормальною практикою звернення до консультанта з питаннями управління.

Існує органічний зв'язок інфраструктури ринкової економіки і професіональних послуг: для того щоб уникнути і пізнати процеси управління, консультант повинен бути професіоналом у якій-небудь галузі. Колективна робота зарубіжних консультантів дозволила сформувані деякі критерії для визначення консультування як самостійної професійної галузі.

Методологічні принципи консалтингової діяльності

Консультанти будують свою діяльність на окремих принципах:

1) *науковість* – неприпустимо здійснювати процес консультування, спираючись тільки на досвід, який далеко не завжди відповідає положенням управлінської науки і теорії; консультант може спиратися на наукову істину, доповнену особистим досвідом, а результати консультування самі покажуть наукову істинність або помилковість його рекомендацій;

2) *гнучкість* – багатогранність інструментів, здійснення постійного моніторингу дозволяють швидко змінювати схему консультування, обумовлюють широкий діапазон використання консалтингу в різних системах управління і різноманітних конкретних ситуаціях;

3) *прогресивність* – означає динамічність управлінських систем у відповідності з постійним ускладненням змісту і форм господарської діяльності і змін правових норм, які потребують перманентного розвитку і досконалості теорії і практики консалтингу;

4) *спадковість* – постійно розвиваючись і удосконалюючись, сам консультант зберігає найбільш ефективні прийоми і методи консультантів різних поколінь і вносить інновації, які виростають на ґрунті нового досвіду і традицій;

5) *збереження системи* - дія консультанта на клієнтську організацію в процесі консультування до етапу освоєння результатів консалтингу не повинна порушувати якісних параметрів і режиму функціонування організації;

6) *зміна системи* – реалізація результатів УК в клієнтській організації на етапі освоєння результатів консультування повинна значно змінити її якісні параметри і режим функціонування;

7) *конкретність* – ефект консультування зумовлюється своєчасністю його проведення і відповідності умовам середовища господарювання; щоб відповідати потребам практики, консалтинг повинен чітко і конкретно прогнозувати господарську ситуацію, у якій будуть здійснені рекомендації консультантів, і ступінь її змін;

8) *гласність* – практична реалізація рекомендацій консультантів залежить від ставлення до них трудових колективів, тому робота консультантів на всіх етапах повинна бути на виду, а члени колективу мають брати безпосередню участь у розробленні і освоєнні інновацій;

9) *компетентність* – рішення щодо проведення управлінського консультування клієнтської організації приймаються тільки за наявності компетентних консультантів-професіоналів з конкретних проблем організації;

10) *динамічність* - процес консультування повинен вносити в життєдіяльність клієнтської організації необхідну динаміку, яка зберігається в ній і після завершення консультування;

11) *наукова перспектива* – у процесі консалтингу можлива поява нових наукових ідей, тому консультанти не тільки реалізують нові знання в господарській діяльності, але і визначають перспективні напрямки розвитку теорії консалтингу;

12) *креативність* – для консалтингу неприйнятні раз і назавжди встановлені правила, прийоми, методи; консультаційний процес потребує постійної творчості, пошуку нестандартних рішень і нетрадиційних підходів; у різних управлінських ситуаціях, найчастіше тупикових, консультанти використовують унікальні, винайдені ними, методи и прийоми;

13) *ефективність* – умови діяльності консультантів такі, що вони постійно шукають шляхи підвищення ефективності консалтингу, тому що замовник постійно тримає руку «на пульсі» і оцінює якісно послуги; стимулом до підвищення ефективності консалтингу служить діюча ієрархія консультантів, побудована у відповідності з кваліфікацією та оплатою.

Можна виділити чотири ситуації, коли запрошують консультантів:

1 У ситуації невизначеності, коли незрозуміло, як розцінювати положення в організації — як погане або як хороше.

2 Коли ситуація в компанії розцінюється як погана і існує необхідність у її поліпшенні.

3 Ситуація відносного благополуччя також може стимулювати звернення до консультанта, оскільки можливе виникнення бажання до її подальшого поліпшення.

4 На самому початку розвитку бізнесу, оскільки необхідні кваліфіковані поради для того, щоб старт був вдалим.

1.3 Історія, сучасний стан і перспективи розвитку консалтингу

Перші дослідження консалтингової діяльності. Консалтинг зародився у ході промислової революції, коли з'явилися перші фабрики і сталися пов'язані з цим інституційні і суспільні перетворення. З'явилася потреба у виявленні і описі різних методів і принципів консультування, тому що підприємці стали зазнавати незадоволення своїм положенням, прагнули удосконалювати свій бізнес і методи управління. Перші умови для цього були створені в другій половині XIX ст., коли зародилася практика наукового управління. Перші дослідження консультування концентрувалися на питаннях продуктивності і ефективності роботи фабрики, раціональної організації праці і зниження витрат виробництва. Таке консультування називали організацією виробництва, а консультантів — експертами з ефективності.

На початку XX ст. сфера діяльності консалтингу розширилася. З'явилися перші професійні консультанти, такі як Фредерік В. Тейлор, Артур Д. Літл, Тоуерс Перрін і Гаррінгтон Емерсон. Останні двоє заснували перші консалтингові фірми. У 1914 р. в Чикаго Едвін Буз заснував службу ділових досліджень «Буз-Аллен енд Хамілтон». З'явилися консалтингові фірми з управління людськими ресурсами, управління збутом і маркетингом, а також управління фінансовими ресурсами. У 1925 р. Джеймс О. Маккінсі і Ендрю Томас Карні в партнерстві

заснували компанію, що дала згодом початок двом найбільшим у світі консалтинговим фірмам — «Маккінсі енд компані» і «Е. Т. Карні».

Школа наукового управління. У теорії наукового управління було ряд попередників. Один з них американський фабрикант Чарльз Т. Семпсон в 1870 р. так реорганізував на своїй фабриці виробничий процес, що зміг набрати персонал з некваліфікованих працівників-китайців. Рік потому, виступаючи в ролі консультанта, він передав свій досвід власникові пральні, який прийняв пораду і використовував метод Ч. Т. Семпсона. Піонери наукового управління, включаючи Фредеріка У. Тейлора, Френка і Ліліан Гілбрет, Генрі Л. Гранта і Гаррігтона Емерсона, зробили великий внесок у розвиток теорії консультування. Їх технічні і методологічні підходи до спрощення робочих процесів і підвищення ефективності праці і роботи підприємства були різними і в ряді випадків навіть суперечили один одному. Проте всі вони виходили з необхідності вживання наукового методу для вирішення проблем виробництва.

Вклад Ф. У. Тейлора в науку про оптимізацію управління. Сучасна наука про управління починається з моменту виходу в 1911 р. книги американського інженера Фредеріка Уїнслоу Тейлора (1856-1915) «Принципи наукового управління». Ф. У. Тейлор — засновник школи наукового управління — звернув увагу на те, що керівники крупних підприємств і залізниць найбільш розвинених країн світу — це люди величезної волі, виняткових здібностей, невичерпної енергії, віддані інтересам підприємств, які їм довірені. Але підприємства, яким вони віддають стільки сил, енергії і таланту, працюють неймовірно марнотратно – наявні. Великі непродуктивні витрати, необхідна нова організація праці, нові принципи управління виробництвом. Ф. У. Тейлор і його послідовники вважали, що, використовуючи спостереження, вимірювання, логіку і аналіз, можна удосконалити багато операцій ручної праці, добиваючись їх ефективнішого виконання.

Все це можна сформулювати як «чотири основні принципи наукового менеджменту Ф. У. Тейлора»:

- 1) надобуття необхідних знань про процес виробництва;
- 2) відбір і навчання працівників;

3) застосування отриманих знань для вирішення виробничих завдань;

4) співпраця між працівниками і адміністрацією для досягнення загальних цілей.

Наукове управління також виступало на захист відділення управлінських функцій обміркування і планування від фактичного виконання робіт. Ф. У. Тейлор і його послідовники фактично визнавали, що робота з управління — це окрема спеціальність і що організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона виконує успішніше за все.

Основні положення системи наукового управління зводяться до таких висновків:

- створення наукового фундаменту організації роботи, який замінює собою старі, традиційні, такі, що практично склалися, методи; наукові дослідження кожного її елемента;

- відбір працівників на підставі наукових критеріїв, їх тренування і навчання;

- співпраця між адміністрацією і працівниками в справі практичного ведення науково розробленої системи організації праці;

- рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією і працівниками.

Ф. У. Тейлор показав недоліки лінійної структури організації, побудованої за типом армійської, коли працівник отримує розпорядження від одного начальника. Була запропонована функціональна система, у якій робота майстра і бригадира була розділена на вісім частин і працівник безпосередньо спілкувався з вісьмома «вузькими» спеціалістами, які більш професійно знали свою сферу діяльності. Це призводило до різкого збільшення чисельності адміністративно-управлінського персоналу, але в цілому було безсумнівним кроком вперед і забезпечувало значне зростання продуктивності праці. Він вважав, що раціональна організація праці на заводі з застарілим обладнанням забезпечить кращі результати, ніж робота сучасного підприємства з неефективною організацією праці. Ключеву роль у системі Тейлора повинен був відіграти відділ технологічного планування, до функцій якого входило б розроблення детальних планів-графіків операцій, слідування яким забезпечувало збільшення випуску продукції.

Тести для самоконтролю

1 Управлінський консалтинг трактується як:

а) професійна допомога незалежних консультантів власникам і менеджерам вищої ланки у виявленні управлінських проблем, їх аналізі, виробленні рекомендацій щодо їх вирішення, а також їх виконанні;

б) формування ефективної системи управління операціями у виробництві;

в) усі відповіді є правильними.

2 За класифікацією Європейського довідника консультантів, скільки існує видів консалтингових послуг:

а) 22 види;

б) 84 види;

в) 62 види?

3 Передумовами розвитку консалтингу у сфері управління персоналом є:

а) необхідність вирішення проблем підвищення ефективності виробництва, найважливішим активом яких стає інтелектуальний капітал;

б) усе більше поширення концепції людського капіталу, основні положення якої обґрунтовують кадрові інвестиції;

в) підвищення наукоємкої сфери управління персоналом, що вимагає від фахівців знання кращих зразків світових досягнень, що мають навички наукової роботи, досвід реалізації проектів у сфері управління персоналом і інших найважливіших компетенцій;

г) усі відповіді є правильними.

4 Кадрове консультування – це:

а) вид діяльності, пов'язаний з вирішенням завдань, що стоять перед менеджерами вищої ланки у сфері управління витратами, з метою збільшення прибутковості бізнесу;

б) вид діяльності, пов'язаний з вирішенням завдань, що стоять перед менеджерами вищої ланки у сфері управління людськими ресурсами, з метою збільшення прибутковості бізнесу;

в) всі відповіді є правильними.

5 Функції кадрового консалтингу можна сформулювати як:

а) проведення обстеження, або аудиту: консультант вивчає ресурси компанії, результати її діяльності, управлінську політику з метою визначення її сильних і слабких сторін і ключових проблем;

б) виконання спеціальних досліджень і оглядів у сфері управління персоналом;

в) розроблення управлінських рішень з певних проблем;

г) усі відповіді є правильними.

6 Коли запрошують консультантів:

а) у ситуації невизначеності, коли незрозуміло, як розцінювати положення в організації — як погане або як хороше;

б) коли ситуація в компанії розцінюється як очевидно погана і існує необхідність її поліпшення;

в) на самому початку розвитку бізнесу, оскільки необхідні кваліфіковані поради для того, щоб старт був вдалим;

г) усі відповіді є правильними.

7 По відношенню до об'єкта кадровий консалтинг може бути:

а) внутрішнім;

б) зовнішнім;

в) зовнішньоекономічним;

г) правильні відповіді а) і б).

Контрольні питання

1 Яку діяльність являє собою кадрове консультування?

2 Види консалтингових послуг, що належать до управління кадрами.

3 Назвіть 8 основних груп, за класифікацією Європейського довідника консультантів.

4 Якими послідовно здійснюваними діями можна представити технологію кадрового консалтингу?

5 Як можна сформулювати функції кадрового консалтингу?

Тема 2

ТЕХНОЛОГІЇ ПОШУКУ І ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Форми і методи підбору персоналу

Процедура підбору персоналу, при всій багатогранності використовуваних технологій, має декілька стандартних етапів:

- планування кількісних потреб у персоналі – на основі прийнятого плану стратегічного розвитку компанії або заявок лінійних і функціональних служб про очікуванні вакансії;

- побудова моделі компетенцій вакантних посад, опис профілю вакансії і посадової інструкції;

- організація пошуку кандидатів з використанням внутрішніх і зовнішніх джерел, а також нестандартних підходів;

- первинний відбір кандидатів (аналіз резюме, телефонні інтерв'ю, аналіз анкет);

- вторинний відбір (тестування, співбесіда, кейс-методи і т. ін.);

- прийняття рішення про наймання співробітника;

- оформлення трудового договору, зарахування в штат, підготовка і проведення програми адаптації.

Розглянемо більш детально деякі етапи підбору персоналу.

Припустимо, що в компанії вже існують вакантні позиції. А завдання менеджера з персоналу – знайти і оцінити кандидатів на дану вакансію. Підбір персоналу починається з опису позиції. Без більш або менш чіткого розуміння кадрової потреби підприємства пошуки кандидата втрачають сенс. Правильна постановка завдання при пошуку персоналу є фактором, який визначає успішний хід процесу. Інформація про вимоги до кандидата на вакантну позицію повинна бути структурованою, зведеною в єдину систему критеріїв і вимог, як професіональних, так і особових, з урахуванням корпоративної культури підприємства, кадрової політики та ергономічних особливостей робочого місця.

Профіль вакансії – це опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних кандидата, необхідних для виконання даної роботи в даній організації. Компетенції розуміють як

індивідуально-особові характеристики (креативність, стресостійкість, схильність до роботи в команді і т. ін.), так і стійкі навички (знання англійської мови, вміння вести переговори, проводити презентації).

У формуванні профілю обов'язково повинні брати участь безпосередній керівник майбутнього співробітника і менеджер з персоналу. Причому безпосередній керівник краще уявляє поточні завдання, а менеджер з персоналу – загальні тенденції в компанії і ситуацію на ринку праці. Коли ж йдеться про ті аспекти профілю, які важливі з точки зору системи цінностей компанії, бажано, щоб у їх визначенні брали участь представники топ-менеджменту.

Коли складання профілю позаду, і на руках у менеджера з персоналу вже є формальний опис майбутнього працівника, можна переходити до наступного етапу – пошуку кандидатів.

2.2 Джерела підбору персоналу

Під внутрішніми джерелами розуміють кадровий резерв компанії, тобто співробітників, певний час працюючих у компанії. При заміщенні посад шляхом внутрішньофірмового конкурсу основним методом оцінювання кандидатів на заміщення виступають підсумки регулярної атестації персоналу. Можливості внутрішнього зростання активно пропагандуються в сучасних організаціях. Даний підхід гарантує збереження сильного кадрового складу.

Ефективними методами підбору персоналу з зовнішніх джерел традиційно є рекрутинг і прямий пошук кандидатів зі складеного профілю.

Останнім часом також отримали широке розповсюдження такі методи:

- лізинг персоналу – використання тимчасового трудового ресурсу, який представлено кадровими агенціями на довготривалий термін для вирішення виробничих завдань організації;

- телеробота – дистанційна форма організації праці, при якій працівник виконує роботу віддалено, у рамках «віртуального офісу»;

- аутсорсинг – передача сторонній організації деяких бізнес-процесів, які є для організації непрофільними;

- тимчасовий персонал – на відміну від лізингу використовується в тих випадках, коли організація має потребу в додаткових співробітниках на короткий період (від одного дня до декількох місяців);

- аутстафінг – оформлення в штат спеціалізованого агентства співробітників, які працюють у компанії, яка з тих чи інших причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе.

Можна виділити найбільш популярні зовнішні джерела пошуку персоналу:

- «через знайомих»;
- за об'явами в періодичних виданнях;
- через Інтернет;
- пошук через біржі праці і ярмарки вакансій;
- пошук з залученням кадрових агентств.

Зазвичай при отборі кандидатів використовуються не один, а цілий комплекс різних методів, направлених на всестороннє оцінювання кандидатів.

Комплексна система відбору може включати в себе такі методи:

- попередній відбір (аналіз інформації про кандидата, які містяться в стандартній формі, і результатів попереднього інтерв'ю);
- збір інформації про кандидата (від інших людей);
- особові опитувальні анкети;
- тести: інтелекту, спеціальних здібностей, інтересів та ін.;
- групові методи відбору;
- вирішення проблем (кейс-методи);
- співбесіда/інтерв'ю.

2.3 Етапи відбору кандидатів при прийманні на роботу

Як правило, до прийняття організацією рішення про приймання на роботу кандидат повинен пройти декілька ступенів відбору:

- попередня відбіркова бесіда;
- заповнення бланка заяви;

- бесіда щодо наймання (інтерв'ю);
- тестування; професійне випробування;
- перевірка рекомендацій і послужного списку;
- медичний огляд;
- прийняття рішення.

Етап 1. *Попередня відбіркова бесіда.* Бесіда може проводитися різними способами. Для деяких видів діяльності бажано, щоб кандидати приходили на майбутнє місце роботи, тоді її може проводити лінійний менеджер, в інших випадках це неважливо, і її проводить спеціаліст відділу кадрів.

Основна мета бесіди – оцінювання рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначних особових якостей. Для ефективної роботи менеджерам і спеціалістам доречно використовувати загальну систему правил оцінювання кандидата на цьому етапі.

Етап 2. *Заповнення бланка заяви.* Претенденти, які успішно пройшли попередню бесіду, повинні заповнити спеціальний бланк заяви і анкету.

Кількість пунктів анкети має бути мінімальним, і вони повинні запитувати інформацію, яка, як правило розкриває продуктивність майбутньої роботи претендента. Інформація може стосуватися попередньої роботи, складу розуму, ситуацій, з якими доводилося стикатися, але так, щоб на їх основі можна було б провести стандартизоване оцінювання претендента. Питання анкети повинні бути нейтральними і припускати будь-які можливі відповіді, які включають можливість відмови від відповіді. Пункти повинні впливати один із одного.

Етап 3. *Бесіда щодо наймання (інтерв'ю).* Дослідження показали, що більше 90 % рішень щодо відбору претендентів фірмами США приймаються на основі підсумків бесіди.

Існує декілька основних типів бесіди щодо наймання:

- за схемою - бесіди носять дещо обмежений характер, інформація, яка отримується, не дає широкого уявлення про заявника, хід бесіди не може бути пристосованим до особливостей кандидата, гальмує його, звужує можливості отримання інформації;

- слабоформалізовані - заздалегідь готуються тільки основні питання, той, хто опитує, має можливість включати і інші,

незаплановані питання, гнучко змінюючи хід бесіди. Інтерв'юер повинен бути краще підготовлений, щоб мати можливість бачити і фіксувати реакції кандидатів, вибирати зі спектра можливих тільки ті питання, які в даний момент заслуговують більшої уваги;

- не по схемою - заделегідь готується лише список тем, яких слід торкнутися. Для досвідченого інтерв'юера така бесіда - велике джерело інформації.

Етап 4. *Тестування, професійне випробування* – джерело інформації, яке може дати відомості про особисті особливості, професіональні здібності і вміння кандидата. Результати дадуть можливість описати як потенціальні установки, орієнтації людини, так і ті конкретні способи діяльності, якими вона вже фактично володіє. Тестування може дозволити сформулювати думку про здібності кандидата до професіонального і посадового зростання, специфіку мотивації, особливості індивідуального стилю діяльності.

Етап 5. *Перевірка рекомендацій і послужного списку.* Інформація рекомендаційних листів або бесід з людьми, яких кандидат назву у якості рекомандарів, може дозволити уточнити, що конкретно і як успішно кандидат виконував на попередніх місцях роботи, освіти, проживання. Але недоцільно звертатися за рекомендаціями в організацію, у якій працює кандидат. Це може сприяти розповсюдженню інформації, у якій кандидат не зацікавлений, і навряд чи дасть достовірну інформацію для менеджера з персоналу: дуже великий компонент емоційного ставлення до людини, яка звільнюється з організації.

При прийманні на роботу від претендента потребують *документи*, які дають визначену інформацію про нього. На сьогодні, крім тих документів, які традиційно, на основі раніше діючих правил внутрішнього трудового розпорядку, потребує адміністрація, підприємствам можна порекомендувати отримувати *характеристики* з попереднього місця роботи і освітнього закладу. Вони будуть сприяти підвищенню відповідального ставлення до роботи і навчання.

Бажано також змінити зміст *листа з обліку кадрів*. До документа можливе внесення таких пунктів: список патентів; громадська діяльність; непрофесійні навички, захоплення

професіонального рівня; час, коли людина може приступити до роботи. На багатьох підприємствах замість особового листа з обліку кадрів використовують *резюме-довідку*, яка характеризує людину.

Етап 6. *Медичний огляд*. Проводиться, як правило, якщо робота висуває особливі вимоги до здоров'я кандидатів.

Етап 7. *Прийняття рішення*. Порівняння кандидатів. Подання результатів на розгляд керівництву, яке приймають рішення. Прийняття і виконання рішення.

2.4 Оцінювання кандидатів при прийманні на роботу

Завдання служби персоналу, яка здійснює оцінювання кандидатів при прийманні на роботу, полягає в тому, щоб відібрати такого працівника, який може досягнути очікуваного організацією результату. Фактично оцінка при прийманні - це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів організації.

Не дивлячись на те, що існує велика кількість різних підходів до оцінювання, всі вони мають загальний недолік - суб'єктивність, рішення залежить від того, хто використовує метод, або того, кого він залучає в якості експерта.

Проблему об'єктивності оцінювання можна було б сформулювати у вигляді окремих вимог до оцінної технології. Вона повинна бути побудована так, щоб персонал був оцінений:

- об'єктивно - незалежно від будь-якої окремої думки або окремих суджень;
- надійно - відносно вільно від впливу ситуативних факторів (настрій, погода, попередні успіхи і невдачі, можливо, випадкові);
- достовірно щодо діяльності - оцінюватися повинен реальний рівень володіння навичками - наскільки компетентна людина у своїй справі;
- з можливістю прогнозу - оцінювання має давати дані про те, до яких видів діяльності потенціально здатна людина і на якому рівні;
- комплексно - оцінюється не тільки кожен із членів організації, а і зв'язки і стосунки всередині організації, а також можливості організації в цілому.

Процес оцінювання і критерії оцінювання повинні бути не тільки доступними вузькому колу спеціалістів, а й зрозумілі оцінювачам, наглядачам і самим оцінюваним (тобто мати властивість внутрішньої очевидності).

Проведення оціночних заходів повинно не дезорганізувати роботу колективу, а вбудовуватися в загальну систему кадрової роботи в організації таким чином, щоб реально сприяти її розвитку і удосконаленню.

Розглянемо найбільш популярні методи оцінювання персоналу.

1 *Центри оцінювання персоналу.* Використовують комплексну технологію, побудовану на принципах критеріального оцінювання. Використання великої кількості різних методів і обов'язкове оцінювання одних і тих самих критеріїв у різних ситуаціях і різними способами суттєво підвищує прогностичність і точність оцінювання. Ця технологія є особливо ефективною при оцінюванні кандидатів на нову посаду (підвищення) і управлінського персоналу.

2 *Тести на профпридатність.* Їх мета - оцінювання психофізіологічних якостей людини щодо вміння виконувати окрему діяльність.

Для 55 % опитуваних використовуються тести, дещо схожі на роботу, яка кандидату доведеться виконувати.

3 *Загальні тести здібностей.* Оцінювання загального рівня розвитку і окремих здібностей мислення, уваги, пам'яті та інших вищих психічних функцій. Особливо інформативні при оцінюванні рівня здібностей до навчання.

4 *Біографічні тести і вивчення біографії.* Основні аспекти аналізу: сімейні стосунки, характер освіти, фізичний розвиток, головні потреби і інтереси, особливості інтелекту, товарицькість.

5 *Особистісні тести.* Психодіагностичні тести на оцінювання рівня розвитку окремих особових якостей або віднесеність людини до окремого типу. 20 % опитуваних відповіли, що вони користуються різними видами особових і психологічних тестів у своїх організаціях.

6 *Інтерв'ю* – бесіда, направлена на збір інформації про досвід, рівень знань і оцінювання професійно важливих якостей претендента. Інтерв'ю при прийманні на роботу може дати

глибоку інформацію про кандидата, при зіставленні якої з іншими методами оцінювання можна отримати точну і прогностичну інформацію.

7 Рекомендації. Важливо звернути увагу на те, звідки надаються рекомендації, і на те, як вони оформлені. Відомі і солідні компанії особливо вибагливі до оформлення такого роду документів - для отримання рекомендації необхідна інформація від безпосереднього керівника тієї людини, якій дана рекомендація надається.

8 Нетрадиційні методи. 11 % використовують поліграф (детектор брехні), психологічний стресовий показник, тести на чесність або ставлення до чого-небудь, встановленого компанією; 18 % застосовують для кандидатів алкогольний і наркотичний тести.

Наведемо порівняльну ефективність методів оцінювання кандидатів (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Метод оцінювання	Оцінка рівня ефективності, %
Центри оцінювання персоналу	70 — 80
Тести на профпридатність	60
Загальні тести здібностей	50 — 60
Біографічні тести	40
Особові тести	40
Інтерв'ю	30
Рекомендації	20
Астрологія, графологія	10

Правильно підібрати метод відбору, який слід використовувати підприємству, дозволяє попереднє оцінювання результатів відбору і зазнаних для цього витрат (таблиця 2.2).

Кожен рівень може розглядатися як фільтр, що відсіває найменш кваліфікованих кандидатів. Рівні 1–3 використовуються практично у всіх випадках, а рівні 4–6 не завжди. Так, наприклад, рівень 5 необов'язковий для посад, що не вимагають особливої відповідальності. У середньому на підбір одного кандидата в США витрачається до 16-18 люд/год, у Японії - до 48 люд/год.

Таблиця 2.2

Метод (ступінь) відбору	Витрати
Попередня відбіркова бесіда	Незначні
- заповнення бланка заяви	Незначні
- бесіда щодо найму	Витрачений
- тести з найму	5 — 10 тис. дол.
Перевірка рекомендацій і послужного списку	100 дол.
- медичний огляд	100 дол.
- ухвалення рішення	

Тести для самоконтролю

1 Профіль вакансії – це:

а) опис компетенцій, досвіду, а також анкетних даних кандидата, необхідних для виконання даної роботи в даній організації;

б) особливий клас систем, що об'єднують працівників, знаряддя і предмети праці та інші елементи, необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги;

в) всі відповіді є правильними.

2 Під внутрішніми джерелами розуміють:

а) філії;

б) кадровий резерв компанії, тобто співробітників, які окремих час працюють у компанії;

в) материнські компанії.

3 Які існують бесіди з найму:

а) за схемою, не за схемою;

б) слабоформалізовані;

в) все разом?

4 Мета тесту на профпридатність:

а) оцінювання людини;

б) оцінювання психофізіологічних якостей людини, вміння виконувати окрему діяльність;

в) все разом.

5 Мета загальних тестів здібностей:

а) оцінювання загального рівня розвитку і окремих здібностей мислення, уваги, пам'яті та інших вищих психічних функцій;

б) оцінювання психофізіологічних якостей людини, вміння виконувати окрему діяльність;

в) все разом.

Контрольні питання

1 Класифікація об'єктів кадрового консалтингу.

2 Який з методів відбору працівників менш витратний для підприємства?

3 Які існують методи оцінювання працівників?

4 У чому полягає завдання служби персоналу, яка здійснює оцінювання кандидатів при прийманні на роботу?

5 Суть особових тестів.

Тема 3

АДАПТАЦІЯ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ

3.1 Адаптація нових співробітників: ролі, функції, призначення

Вочевидь, мало в кого з'явиться тінь сумніву в тому, що основна мета будь-якої комерційної організації - це отримання максимально можливого прибутку. Цій меті підпорядкована діяльність кожного підрозділу комерційного підприємства. Причому це завдання може вирішуватися двома шляхами - або шляхом максимізації прибутку, або шляхом мінімізації витрат підприємства. У кожному конкретному підрозділі це завдання вирішується по-різному. Служба персоналу належить до «витратних» підрозділів, тобто підрозділів, які самостійно прибутки не приносять. Вона бере участь у прибутку шляхом мінімізації витрат за рахунок оптимізації бізнес-процесів в організації. Один з бізнес-процесів, який покликаний оптимізувати служба персоналу, - це процес швидкої мобілізації знов прийнятого співробітника. Процес, від якого залежить, як швидко новий співробітник зможе приносити організації необхідний прибуток, - це процес його адаптації в організації.

Друге завдання, яке вирішується процедурою адаптації нового співробітника, - це зниження витрат з пошуку і найму нових співробітників. Наявність чітко регламентованої процедури адаптації робить перші декілька місяців роботи нового співробітника «прозорою», тим самим знижуючи ризик виходу останнього з організації. Слід мати на увазі, що перехід з організації в організацію завжди є потужним стресогенним фактором для співробітника, формалізована процедура адаптації є інструментом, що нівелює його стресогенність.

Адаптація нових співробітників у колективі - одне з важливих завдань, яке доводиться вирішувати службі з роботи з персоналом в організації. Слід зазначити, що необхідність у формалізованій процедурі адаптації існує на підприємствах середнього і крупного бізнесу. Для невеликих структур ця проблема не настільки актуальна. Адаптацію не можна

розглядати як окремий, ізольований процес, не пов'язаний з системою управління персоналом на підприємстві. Формалізована процедура адаптації є невід'ємною частиною структури управління підприємства в цілому. Так, наприклад, при розробленні процедури адаптації необхідна наявність положень про відділи і посадові інструкції, оскільки на їх основі розробляються стандарти адаптації і критерії оцінювання.

Процес взаємного пристосування співробітника і організації, заснований на прийнятті або неприйнятті першим нових професійних і організаційних умов роботи, має бути пов'язаний як із стратегічним плануванням в організації, так і з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінювання і розвитку персоналу і, звичайно ж, з корпоративною культурою компанії, що склалася.

Етапи створення ефективної процедури:

- по-перше, необхідно виділити фактори, які впливають на успішну адаптацію нових співробітників, а також виробити критерії оцінювання ефективності процедури адаптації;

- по-друге, визначити коло заходів, необхідних для розуміння і успішного прийняття співробітником норм, що існують на підприємстві, і правил;

- по-третє, визначити коло осіб, які проводитимуть і контролюватимуть ці заходи, розмежовуватимуть сфери відповідальності різних підрозділів, включених у процес.

3.2 Фактори, що впливають на процес адаптації співробітника в колективі

Отже, виділимо фактори, що впливають на процес адаптації співробітника в колективі: організаційний; соціально-психологічний; професійний.

Організаційна адаптація заснована на розумінні і прийнятті новим співробітником свого організаційного статусу, структури організації та існуючих механізмів управління.

Соціально-психологічна адаптація співробітника – це прийняття нових норм взаємин, поведінка в даній організації, пристосування до нового соціуму. Тут необхідно обговорити з

новим співробітником місію компанії, розповісти йому про традиції, що існують на підприємстві, познайомити його з колегами по підрозділу і людьми з інших підрозділів, з ким він буде зв'язаний технологічно (коло функціональних зв'язків підрозділу має бути зафіксований у відповідних положеннях).

Професійна адаптація – це поступове доопрацювання професійних навиків і навиків співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні. Коло даних навиків має бути визначено в посадовій інструкції, яку співробітник отримує на руки.

Велику увагу слід приділяти організаційній адаптації співробітників, які проходять процес первинної адаптації, тобто співробітникам, для яких дане місце роботи є першим, особливо якщо це крупне підприємство з великою чисельністю персоналу. Як правило, співробітники, які не мають досвіду роботи, не мають і досвіду організаційної поведінки.

Для успішної організаційної і професійної адаптації доцільно створити і розвивати інститут наставництва в організації, щоб новий співробітник після виходу на роботу не був «кинутим». Наставником, як правило, може виступити або лінійний керівник, або досвідчений співробітник даного підрозділу, що позитивно зарекомендував себе.

На наставника покладається основна частина роботи з професійної адаптації нового співробітника, а також частина роботи з організаційної адаптації. Природно, що співробітники служби з роботи з персоналом зобов'язані контролювати і коригувати роботу наставника. Для наставників необхідно ввести додаткові заохочення в разі успішної адаптації «підшефного» в колективі. Для соціально-психологічної адаптації нових співробітників службі з роботи з персоналом необхідно проводити періодичні заходи (опитування, тренінги), також необхідна і ретельна супервізія відносин «новий співробітник - наставник».

При побудові процедури адаптації нового співробітника слід враховувати, що сумарні витрати на адаптацію співробітника повинні бути значно менше, ніж сумарні витрати на пошук нового співробітника. Оптимальне співвідношення витрат на пошук до витрат на адаптацію 3:1.

Таким чином, у результаті витрат на розроблення, впровадження та підтримання ефективної процедури адаптації організація повинна отримати такий результат:

- 1) зниження витрат з пошуку нового персоналу;
- 2) зниження кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін, як з ініціативи адміністрації, так і за власним бажанням;
- 3) формування кадрового резерву (наставництво - це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва);
- 4) скорочення часу виходу на точку рентабельності для нових співробітників.

Тести для самоконтролю

- 1 Основна мета будь-якої комерційної організації:
 - а) зростання попиту та лідерство в дизайні;
 - б) отримання максимально можливого прибутку;
 - в) стандартизація або орієнтація на індивідуального споживача;
 - г) всі відповіді є правильними.
- 2 Які фактори впливають на процес адаптації співробітника в колективі:
 - а) організаційний;
 - б) соціально-психологічний;
 - в) професійний;
 - г) всі відповіді є правильними?
- 3 Соціально-психологічна адаптація співробітника – це:
 - а) прийняття нових норм стосунків, поведінка в даній організації, пристосування до нового соціуму;
 - б) поступове доопрацювання професійних навиків і навиків співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні;
 - в) всі відповіді є правильними.
- 4 Професійна адаптація – це:

а) поступове доопрацювання професійних навиків і навиків співпраці до певного рівня, необхідного для виконання новим співробітником своїх функціональних обов'язків на технологічно необхідному рівні;

б) прийняття нових норм стосунків, поведінка в даній організації, пристосування до нового соціуму;

в) всі відповіді є правильними.

5 Хто може виступати в ролі наставника:

а) лінійний керівник;

б) співробітник даного підрозділу, що позитивно зарекомендував себе;

в) всі відповіді є правильними?

Контрольні питання

1 На чому заснований процес взаємного пристосування співробітника і організації?

2 Етапи створення ефективної процедури.

3 Які фактори впливають на процес адаптації співробітника в колективі?

4 У чому полягає соціально-психологічна адаптація співробітника?

5 У чому полягає організаційній адаптації співробітників?

Тема 4

ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1 Цілі і завдання оцінювання персоналу організації

Оцінювання персоналу - це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця.

Цілі оцінювання персоналу:

- адміністративна мета досягається шляхом приймання обґрунтованого адміністративного рішення (підвищення або пониження по службі, переведення на іншу роботу, направлення на навчання, звільнення) на основі результатів оцінювання діяльності персоналу;

- інформаційна мета полягає в тому, що і працівники, і керівники мають можливість отримати достовірну інформацію про діяльність. Така інформація є вкрай важливою для працівника в плані вдосконалення своєї діяльності, а керівникам дає можливість прийняти правильне рішення;

- мотиваційна мета полягає в тому, що оцінювання само по собі є найважливішим засобом мотивації поведінки людей, оскільки адекватно оцінені витрати праці забезпечуватимуть подальше зростання продуктивності праці працівників, але тільки в тому випадку, якщо праця людини буде оцінена відповідно до його очікувань.

Завдання оцінювання персоналу:

- оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;

- визначити витрати на навчання;

- підтримувати в співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;

- організувати зворотний зв'язок зі співробітниками про якість їх роботи;

- розробляти програми навчання та розвитку персоналу.

Суб'єкти оцінювання персоналу:

- лінійні керівники. Як правило, вони є головними діючими особами при діловому оцінюванні персоналу, відповідають за

об'єктивність і повноту інформаційної бази для проведення оцінювання, проводять оцінні бесіди;

- працівники служби управління персоналом;
- колеги і працівники, які мають структурні взаємозв'язки з оцінюваними;
- особи, які не мають безпосереднього відношення до оцінюваного співробітника.

Серед них можна виділити незалежних експертів і центри оцінювання.

Усі суб'єкти оцінювання поділяються на формальні і неформальні.

До формальних суб'єктів оцінювання відносять керівників і працівників служб управління персоналом. Саме вони мають право приймання адміністративного рішення за результатами оцінювання.

Неформальні суб'єкти оцінювання - колеги, незалежні експерти - тільки дають свій висновок, що урахується формальними суб'єктами оцінювання при узагальненні інформації для прийняття управлінських рішень.

Об'єкт оцінювання - той, кого оцінюють. У якості об'єкта оцінювання можуть бути або окремі працівники, або група працівників, виділена за певною ознакою (наприклад, залежно від рівня в організаційній структурі або за професійною ознакою).

Предметом оцінювання результатів праці персоналу є особисті якості працівників, процес праці і результативність праці (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1 - Класифікація факторів, які враховуються при оцінюванні персоналу

Фактор	Зміст
1	2
Природно-біологічний	Стать, вік, стан здоров'я, розумові здібності, фізичні здібності, клімат, географічне середовище, сезонність та ін.
Соціально-економічний	Стан економіки, державні вимоги, обмеження і закони в галузі праці та заробітної плати, кваліфікація працівників, мотивація праці, рівень

	життя, рівень соціальної захищеності та ін.
--	---

Продовження таблиці 4.1

1	2
Техніко-організаційний	Характер вирішуваних завдань, складність праці, стан організації виробництва і праці, умови праці (санітарно-гігієнічні, ергономічні, естетичні та ін.), обсяг і якість одержуваної інформації, рівень використання науково-технічних досягнень та ін.
Соціально-психологічний	Ставлення до праці, психофізіологічний стан працівника, моральний клімат у колективі та ін.
Ринковий	Розвиток багатокладної економіки, розвиток підприємництва, рівень і обсяг приватизації, конкуренція, самостійний вибір системи оплати праці, лібералізація цін, акціонування організацій, інфляція, банкрутство, безробіття та ін.

4.2 Оцінювання результатів праці персоналу

Для отримання достовірної інформації необхідно точно і об'єктивно виділити показники, за якими проводиться оцінювання. У цьому випадку важливо встановити чіткі і продумані критерії оцінювання персоналу.

Критерій оцінювання персоналу - межа, за якою стан показника буде задовольняти чи не задовольняти встановлені (заплановані, нормовані) вимоги.

Такі критерії можуть характеризувати як загальні моменти, рівнозначні для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці і поведінки для конкретного робочого місця або конкретної посади.

Можна виділити чотири групи критеріїв, які використовуються в будь-якій організації з деякими корективами:

1) професійні критерії оцінювання персоналу – містять характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду людини, її кваліфікації, результатів праці;

2) ділові критерії оцінювання персоналу - як відповідальність, організованість, ініціативність, діловитість;

3) морально-психологічні критерії оцінювання персоналу здатність до самооцінки, чесність, справедливість, психологічна стійкість;

4) специфічні критерії оцінювання персоналу - утворюються на основі притаманних людині якостей і характеризують її стан здоров'я, авторитет, особливості особистості.

Оцінювання результатів праці необхідно проводити для всіх категорій працівників, але, як було зазначено вище, легше оцінити результати для категорії працівників і набагато складніше - для керівників і фахівців.

Групи показників, які використовуються при оцінюванні результативності праці (таблиця 4.2):

1) прямі показники (або кількісні) – легко вимірювані, піддаються досить об'єктивному кількісному оцінюванню та завжди встановлюються заздалегідь; на їх основі визначаються ступінь досягнення поставлених цілей;

2) непрямі показники – характеризують фактори, що опосередковано впливають на досягнення результатів; їх неможливо кількісно визначити, оскільки вони «характеризують працівника за критеріями, відповідними «ідеальним» уявленням про те, як слід виконувати посадові обов'язки і функції, що становлять основу даної посади».

Таблиця 4.2 - Перелік показників оцінювання результатів праці за деякими посадами керівників і фахівців

Посада	Перелік показників оцінювання результатів праці
1	2
Керівник організації	Прибуток, зростання прибутку, рентабельність виробництва, показники оборотності капіталу, частка на ринку, конкурентоспроможність продукції
Лінійні керівники (начальники виробництв,	Виконання планових завдань за обсягом і номенклатурою, динаміка обсягу виробництва, динаміка продуктивності праці, зниження витрат виробництва, кількість реклаमाцій і їх динаміка, показники якості

цехів, майстри)	продукції, що випускається, величина втрат від простоїв, коефіцієнт плинності кадрів
-----------------	--

Продовження таблиці 4.2

1	2
Керівник служби управління персоналом	Продуктивність праці та її динаміка, зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції, питома вага технічно обґрунтованих норм, рівень заробітної плати на одиницю продукції і його динаміка, коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка, кількість вакантних місць, кількість претендентів на одне вакантне місце, показники з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, витрати на персонал у витратах виробництва (питома вага і динаміка)
Менеджер по персоналу	Кількість вакантних місць в організації, кількість претендентів на одне вакантне місце, коефіцієнт плинності за категоріями персоналу і підрозділами

Етапи оцінювання: опис функцій, визначення вимог, оцінювання за факторами конкретного виконавця, розрахунок загальної оцінки, зіставлення зі стандартом, оцінювання рівня співробітника, доведення результатів оцінювання до підлеглого.

Головною діючою особою в оцінюванні персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази, необхідної для поточного періодичного оцінювання, і проводить оцінну бесіду зі співробітниками.

4.3 Методи оцінювання потенціалу працівників

Методи ділового оцінювання персоналу

Ділове оцінювання персоналу в процесі трудової діяльності може здійснюватися такими методами:

- 1 Анкети та порівняльні оцінки.
- 2 Метод заданого вибору - анкета, у якій задаються основні характеристики, перелік варіантів поведінки оцінюваного. За

шкалою важливості оцінюють у балах набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний працівник.

3 Шкала рейтингів поведінкових установок - анкета, у якій описуються вирішальні ситуації професійної діяльності. В анкеті рейтингу міститься зазвичай від шести до десяти вирішальних ситуацій з описом поведінки.

4 Описовий метод оцінювання полягає в тому, що оцінювачу пропонують описати переваги і недоліки поведінки працівника.

5 Метод оцінювання за вирішальною ситуацією. Для використання цього методу фахівці готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників в окремих (вирішальних) ситуаціях.

Методи групового оцінювання дають можливість провести порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, порівняти працівників між собою.

1 Метод класифікації: особа, що проводить оцінювання, має розподілити всіх працівників по черзі, від кращого до гіршого, за якомось одним загальним критерієм.

2 Порівняння по парах робить класифікацію простіше і достовірніше - порівняння кожного з кожним здійснюється в спеціально згрупованих парах. На перетині прізвищ у парі зазначається прізвище того співробітника, який у даній парі вважається найбільш ефективним. Потім зазначається кількість випадків, коли працівник виявлявся кращим у своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг.

3 КТУ (коефіцієнт трудової участі) був поширений у 1980-ті рр. Величина базового КТУ дорівнює одиниці.

У США найчастіше використовується метод географічної шкали рейтингу. Широко застосовуються описовий метод та анкети. Частка інших методів становить не більше 5 %. Класифікацію і порівняння по парах використовують 10-13 % роботодавців.

Тести для самоконтролю

1 Оцінювання персоналу – це:

а) цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця;

б) формування ефективної системи управління операціями на виробництві;

в) усі відповіді є правильними.

2 Цілі оцінювання персоналу:

а) адміністративна мета;

б) інформаційна мета;

в) мотиваційна мета;

г) усі відповіді є правильними.

3 До формальних суб'єктів оцінювання відносять:

а) керівників і працівників служб управління персоналом;

б) колег;

в) незалежних експертів;

г) усі відповіді є правильними.

4 До неформальних суб'єктів оцінювання відносять:

а) керівників і працівників служб управління персоналом;

б) колег;

в) незалежних експертів;

г) правильні відповіді б) і в).

5 Критерій оцінювання персоналу:

а) поріг, за яким стан показника буде задовольняти чи не задовольняти встановлені (заплановані, нормовані) вимоги;

б) виконання спеціальних досліджень і оглядів у сфері управління персоналом;

в) розроблення управлінських рішень щодо певних проблем;

г) усі відповіді є правильні.

Контрольні питання

1 Класифікація методів оцінювання.

2 У чому полягає метод заданого вибору?

3 Що таке шкала рейтингів поведінкових установок?

4 Методи ділового оцінювання персоналу.

5 Методи групового оцінювання.

Тема 5

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ. ПОБУДОВА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

5.1 Мотивація персоналу та її види

Система менеджменту якості (СМЯ) є організаційною системою. Це означає, що ключову роль у її роботі відіграє персонал. Без персоналу організація не зможе отримувати тих результатів, заради яких вона була створена. Тому ключовим елементом у впровадженні системи якості є мотивація персоналу та його залучення в роботу.

Мотивація персоналу в системі менеджменту якості являє собою процес, який забезпечує регулярне виконання співробітниками бажаних дій для підвищення якості роботи. Основне завдання, яке стоїть перед організацією, - залучити до процесу впровадження (СУЯ) якомога більше працівників.

У СМЯ мотивація персоналу є основою і кінцевою мірою успіху як організації в цілому, так і системи якості. Щоб досягти успіху, мотивація персоналу повинна застосовуватися на всіх рівнях управління організацією та впливати на всі види організаційних одиниць: кожен співробітник, локальні колективи окремих підрозділів і колектив всієї організації.

Мотивація персоналу в системі менеджменту якості зазвичай структурована за п'ятьма напрямками:

- умови роботи,
- ресурси,
- визнання,
- взаємини,
- відповідальність.

Застосування методів мотивації персоналу за цими напрямками дозволяє впливати на всі рівні і організаційні одиниці компанії. При цьому необхідно враховувати, що методи мотивації персоналу для окремих співробітників і колективу в цілому будуть різними.

Така деталізація включає в себе:

- мету мотивації всього колективу організації. На цьому рівні мотивація персоналу забезпечує зміну загальної

корпоративної культури. Мотивація персоналу на рівні всього колективу організації повинна бути взаємопов'язана з цілями у сфері якості корпоративного рівня;

- мету мотивації груп співробітників окремих підрозділів. Цей рівень забезпечує зміну якості роботи за окремими напрямками діяльності або окремими процесами. Мотивація персоналу на рівні окремих груп повинна бути взаємопов'язана з цілями у сфері якості за процесами і продуктами. Тут важливо зазначити, що мета мотивації груп співробітників окремих підрозділів повинна бути пов'язана саме з цілями за процесами і продуктами, а не з цілями окремих підрозділів. Це обумовлено тим, що мотивація забезпечує взаємодію співробітників, задіяних в одному процесі або при виробництві одного продукту;

- мету мотивації окремого співробітника. Цей рівень стосується зміни якості виконання окремих операцій і дій. Мотивація персоналу на рівні окремого співробітника повинна бути взаємопов'язана з цілями у сфері якості по підрозділах.

Для невеликих організацій рівні цілей поєднуються. Якщо в організації працює мала кількість персоналу, то мета мотивації всього колективу і мета мотивації груп співробітників можуть збігатися.

Якщо розглядати мотивацію з погляду одержуваних благ, то мотивація персоналу буває двох видів: матеріальна і нематеріальна. Обидва ці види мотивації застосовуються для успішного впровадження системи якості та підтримки її працездатності. Як правило, ці види мотивації застосовуються спільно. Залежно від рівня управління і поставлених цілей мотивації співвідношення матеріальних і нематеріальних видів мотивації змінюється.

Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послугах. Цей вид мотивації персоналу застосовується на рівні мотивації окремого співробітника або груп співробітників. На рівні мотивації всього колективу організації він застосовується рідше, оскільки є малоефективним.

Нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод. Вигоди можуть виявлятися в

різних формах, наприклад підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за працю.

Зовнішня мотивація передбачає певний вплив на персонал (позитивний або негативний), яке призведе до отримання результату. За досягнення результату персонал отримує або блага, або покарання.

Внутрішня мотивація передбачає самостійне прагнення персоналу виконати певні дії. Виконання дій приносить співробітникам задоволення. Однак внутрішня мотивація не означає, що персонал не шукатиме вигоди. При внутрішній мотивації зовнішніх стимулів виявляється недостатньо, щоб персонал отримав бажані вигоди.

5.2 Оцінювання мотивації персоналу

Для оцінювання мотивації персоналу застосовуються кілька відомих теорій мотивації. Ці теорії можна розділити на дві групи.

Першу групу можна назвати «факторними теоріями». У цих теоріях досліджуються різні фактори, які призводять до мотивації персоналу.

Друга група – це так звані «процесні теорії». Процесні теорії намагаються пояснити, як мотивація персоналу пов'язана з поведінкою.

Теорії з першої і другої груп застосовуються для оцінювання мотивації персоналу, але для різних етапів впровадження СУЯ і для цілей різного рівня. Оцінювання мотивації будується на основі положень цих теорій.

До найбільш відомих і часто застосовуваних факторних теорій можна віднести:

- *теорію ієрархії потреб А. Маслоу*. Відповідно до теорії Маслоу, потреби людини вибудовуються у вигляді ієрархії (принцип ієрархії) і зазвичай відображаються у вигляді піраміди. На найнижчому рівні піраміди знаходяться первинні потреби людини. За рахунок виконання ряду послідовних кроків щодо задоволення потреб людини (принцип прогресу) підвищується її мотивація і виникає потреба в досягненні нового рівня (принцип дефіциту). Всього Маслоу виділяє п'ять рівнів потреб людини:

фізіологічні потреби, потреби в захищеності, соціальні потреби, потреби визнання і потреби розвитку. Мотивація людини здійснюється за рахунок роботи зазначених трьох принципів;

- *двофакторну теорію Ф. Герцберга*. В основі цієї теорії лежить поділ потреб людини на дві великі групи: фактори «гігієни» і фактори «мотивації». Ці групи факторів відображують співвідношення задоволеності і незадоволеності співробітником своєю роботою. Фактори гігієни ніколи не можуть призвести до задоволеності людини. Вони дозволяють тільки знизити рівень її незадоволення роботою. До таких факторів належать політика компанії, заробітна плата, статус, умови праці та ін.;

- *теорія Х і Y Д. Макгрегора*. Відповідно до цієї теорії співробітники поділяються на два типи Х і Y. Співробітники Х типу не мотивовані до роботи, вони не люблять працювати і прагнуть уникнути її всіма можливими способами. Ці співробітники можуть бути мотивовані тільки грошима і станом безпеки. Співробітники Y типу, навпаки, зацікавлені у своїй роботі і їм подобається працювати. Вони підходять творчо до своєї роботи, ініціативні і отримують задоволення від роботи. Зазначені типи Х і Y не є вродженими станами людини. Співробітник може переходити з Х типу в Y тип. Мотивація персоналу, за цією теорією, повинна будуватися на основі оцінювання типів співробітників і застосування до них відповідних заходів стимулювання;

- *ERG теорію К. Альдерфера*. Ця теорія є розвитком теорії Маслоу. Відповідно до цієї теорії потреби людей об'єднуються в три категорії: потреби існування (фізіологічні потреби і потреби в захищеності), потреби прихильності (соціальні потреби і потреба визнання), потреба зростання (потреби розвитку). На відміну від теорії Маслоу, задоволення цих потреб може відбуватися не тільки послідовно (від нижнього рівня до верхнього), але й минаючи один з рівнів. Це обумовлено тим, що для різних людей потреби мають різну значущість (людина може бути голодною, але щасливою). Крім того, можливий регрес у задоволеності людини. За цією теорією, мотивація персоналу будується з урахуванням того, що співробітники прагнуть задовольнити одночасно кілька потреб, а система мотивації персоналу повинна знижувати можливість регресу задоволеності співробітників.

З групи процесних теорій в СМЯ часто застосовуються такі:

- *теорія очікувань В. Врума*. В основі цієї теорії лежить положення, що більшість людей здійснюють будь-які дії на основі очікуваного результату від здійснюваної дії. Люди припускають, що якщо вони виконають деякий порядок дій, то отримають результат, який задовольнить їхнє бажання. Відповідно до цієї теорії мотивація персоналу будується на трьох ключових змінних: валентність, відповідність дійсності, очікування. Валентність являє собою емоційне ставлення людини до отриманих результатів. Відповідність дійсності - це сприйняття співробітником, чи дійсно він отримає те, що хотів. Очікування являють собою впевненість людини в здатності досягти бажаного результату;

- *теорія справедливості Дж. С. Адамса*. Ця теорія мотивації була розроблена в 1963 р. В її основі лежить положення, що співробітники очікують справедливого балансу між їх зусиллями, які вони прикладають на роботі, і винагородою за зусилля. Якщо співробітники вважають, що зусилля, які вони докладають, більше, ніж одержувані винагороди, то вони будуть демотивовані роботою. У якості зусиль розглядаються витрати часу, лояльність, працьовитість, цілеспрямованість та ін. У якості винагороди розглядаються заробітна плата, вигоди, репутація, відповідальність, забезпеченість цікавою роботою та ін. Відповідно до цієї теорії мотивація персоналу буде тим вище, чим більша кількість персоналу вважає умови роботи справедливими;

- *теорія цілей Е. Локка*. В основі цієї теорії лежить положення, що цілі відіграють важливу роль у поведінці людей. Люди намагаються досягти певних цілей, щоб задовольнити свої бажання і потреби. Мотивація персоналу повинна будуватися так, щоб цілі організації і цілі персоналу були узгодженими. Люди, які мають конкретні кількісні цілі, як правило, працюють краще і продуктивніше, ніж люди без поставленої мети, або ті, які мають туманне уявлення про свої цілі. Мотивація персоналу буде тим вище, чим більш близькі цілі організації і цілі окремо взятих співробітників.

На початкових етапах впровадження СУЯ дуже добре працюють факторні теорії мотивації. Пов'язано це з тим, що в

організації, як правило, існує високий рівень невизначеності. Цілі організації або не визначені, або слабо формалізовані, у співробітників немає розуміння, чого очікувати від впровадження системи якості, значна кількість персоналу не приймає змін у своїй роботі.

5.3 Управління мотивацією персоналу

Під час впровадження системи якості змінюється ставлення співробітників до своєї роботи, одночасно відбувається і зміна мотивації персоналу. У частини співробітників мотивація підвищується. В окремих співробітників мотивація, навпаки, знижується. Для ефективної роботи системи якості важливо регулярно оцінювати мотивацію персоналу і застосовувати необхідні методи управління мотивацією персоналу.

Управління мотивацією персоналу в СМЯ є гнучким інструментом. Методи мотивації повинні постійно змінюватися відповідно до етапів впровадження та функціонування СМЯ.

Загальний алгоритм управління мотивацією персоналу включає в себе такі етапи:

- постановка цілей у сфері якості. Управління мотивацією персоналу в СМЯ будується на основі постановки цілей. У першу чергу необхідно чітко визначити і встановити цілі організації. Цілі повинні бути деталізовані до рівня підрозділів, окремих продуктів і процесів;

- оцінювання рівня мотивації персоналу. Для оцінювання рівня мотивації можуть застосовуватися положення різних теорій мотивації. Залежно від етапів роботи СМЯ застосовують факторні або процесні теорії мотивації;

- постановка цілей мотивації персоналу. Цілі мотивації персоналу деталізуються за різноманітними рівнями. Ці цілі необхідно встановити таким чином, щоб вони були узгоджені з цілями у сфері якості;

- розроблення та застосування методів мотивації. На основі оцінювання рівня мотивації і поставлених цілей розробляються відповідні методи мотивації. Методи мотивації для досягнення цілей різного рівня повинні бути різними;

- оцінювання досягнення цілей. Через певні інтервали часу необхідно здійснювати повторне оцінювання рівня мотивації персоналу. Таке оцінювання дає можливість отримати зворотний зв'язок про роботу застосовуваних методів мотивації персоналу і внести необхідні зміни. На основі оцінювання визначається досягнення цілей мотивації персоналу.

Як правило, управління мотивацією персоналу покладається на службу персоналу і є частиною функцій з управління персоналом. У системі менеджменту якості управління мотивацією персоналу чітко пов'язане з цілями у сфері якості та є інструментом для залучення персоналу в роботу. Тому для ефективного застосування цього інструменту, необхідно, щоб у розробленні заходів щодо мотивації брали участь не тільки співробітники служби персоналу, а й вище керівництво організації і фахівці служби якості.

Тести для самоконтролю

1 Мета мотивації всього колективу організації:

- а) забезпечити зміну загальної корпоративної культури;
- б) забезпечити зміну якості роботи за окремими напрямками діяльності або окремими процесами;
- в) усі відповіді є правильними.

2 Мета мотивації груп співробітників окремих підрозділів:

- а) забезпечити зміну загальної корпоративної культури;
- б) забезпечити зміну якості роботи за окремими напрямками діяльності або окремими процесами;
- в) усі відповіді є правильними.

3 Матеріальна мотивація передбачає:

- а) отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послугах;

б) отримання співробітниками емоційних вигод;

в) усі відповіді є правильними.

4 Нематеріальна мотивація спрямована:

а) на отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому вираженні, матеріальних об'єктах або послугах;

б) отримання співробітниками емоційних вигод;

в) усі відповіді є правильними.

Контрольні питання

1 На яких п'яти напрямках зазвичай структурована мотивація персоналу в системі менеджменту якості?

2 Мета мотивації груп співробітників окремих підрозділів.

3 Мета мотивації всього колективу організації.

4 Мета мотивації окремого співробітника.

Тема 6

НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

6.1 Методи навчання персоналу

Методи навчання персоналу - це способи, при яких досягається оволодіння знаннями, вміннями, навичками. Метод навчання персоналу - орієнтований на досягнення дидактичних цілей за допомогою організації навчально-пізнавальної діяльності працівника з заздалегідь визначеними завданнями, рівнями пізнавальної активності, навчальними діями і очікуваними результатами.

Вибір методів навчання персоналу залежить від безлічі факторів, основними з яких є цілі навчання, очікувані результати навчання, індивідуальні особливості учнів і багато інших. Гарне навчання вимагає індивідуального підходу до потреб кожного працівника. Будь-який метод має свої переваги і недоліки. Це необхідно враховувати при складанні програми навчання. До вибору методу навчання потрібно підходити диференційовано - навчальні програми відрізняються і за рівнем складності, і за вартістю, і за часом проходження, і за тривалістю впливу.

Методи навчання класифікуються так: пасивні та активні; індивідуальні та групові; з відривом від виробництва та без відриву від виробництва.

За видами навчання поділяється на: підготовку нових працівників, перепідготовку, підвищення кваліфікації, розвиток компетенції.

За формами навчання буває груповим та індивідуальним.

За тривалістю можна виділити довгострокове і короткострокове навчання.

Всі методи навчання можна розділити на дві великі групи: методи навчання на робочому місці і методи навчання поза робочим місцем.

До пасивних (традиційних) методів навчання належать: лекції, семінари, навчальні відеофільми та інші.

При активних методах навчання велика увага приділяється саме практичній основі переданих слухачам знань, навичок і

вмінь. На сьогодні поширені тренінги, програмоване навчання, групові обговорення, ділові та рольові ігри та інші.

До найбільш поширених методів навчання на робочому місці належать: наставництво, метод ускладнення завдань, зміна робочого місця, направлене набуття досвіду, виробничий інструктаж, метод делегування відповідальності та інші методи.

До основних методів навчання поза робочим місцем належать: читання лекцій, проведення ділових ігор, розбір конкретних виробничих ситуацій, організація конференцій і семінарів, формування груп з обміну досвідом, створення гуртків якості та інші методи.

Наведена класифікація методів навчання персоналу узагальнює кілька класифікаційних ознак, але вона не є вичерпною. Існує безліч методів навчання персоналу, і кожен з них має свої переваги і недоліки. Це необхідно пам'ятати при побудові системи навчання персоналу. Головним критерієм при виборі того чи іншого методу повинна бути його ефективність для досягнення цілей навчання кожного конкретного працівника.

Система навчання персоналу. Що ж розуміється під системою навчання персоналу, і в чому полягає її цінність? Говорячи про таку систему, ми маємо на увазі цілу сукупність різноманітних компонентів, які при цьому є узгодженими і взаємопов'язаними, «підсилюють» один одного, і в решті-решт працюють на досягнення єдиних цілей. До таких елементів можна віднести основні напрями навчання; підходи до навчання - формальне і неформальне навчання у всій його різноманітності; виявлення, опис і розвиток необхідних співробітникам компетенцій; дисципліни і процеси, що виступають на підтримку навчання; спеціальні технології та інструменти; нарешті, корпоративна культура, сприяюча ефективному навчанню. Організації необхідно ясно представляти і адекватно оцінювати власні потреби в навчанні, чітко формулювати цілі як навчальні, так і пов'язані з самим бізнесом, щоб побудувати систему навчання виходячи з цих, специфічних для кожної компанії, вихідних, і внести в неї відповідні елементи.

Програма навчання персоналу. Деякі організації сьогодні роблять тільки перші кроки у сфері навчання персоналу, і керівники компаній часто не уявляють, наскільки це серйозний,

що вимагає уваги, процес, адже навчання дорослих має свої особливості. Давайте подивимося, які нюанси необхідно передбачити при підготовці організації та персоналу до запланованих тренінгів. Коли людину приймають на роботу, то мається на увазі, що вона вміє і готова виконувати доручені обов'язки. Співробітникам платять за виконувану ним діяльність «як якби ...» він мав необхідні для ефективної роботи знання, вміння та навички.

Оцінка персоналу. Оцінювання навчання є ключовою складовою комплексної роботи з персоналом. Проводиться зазвичай до початку навчання, щоб виявити проблеми і скласти програму, а також після закінчення курсу, щоб побачити персональні результати.

Серед безлічі форматів цієї процедури можна виділити два основні типи:

- загальне оцінювання професійної діяльності;
- атестація персоналу.

Принципова відмінність - завдання, які вони вирішують. Загальне оцінювання виявляє сфери, над якими потрібно працювати, - «зони зростання». Атестація дозволяє оцінити кваліфікацію співробітників за заданою шкалою. Перше - ідеально, наприклад, для відділу продажів; друге - для виробництва або компанії, яка змінює кадрову політику.

У рамках програми бізнес-освіти ці два інструменти абсолютно незамінні:

- оцінювання навчання персоналу потрібне, щоб зрозуміти, як розвивати співробітників;

- атестація - щоб знати, кого саме потрібно розвивати.

Складаючи комплексне навчання після оцінювання персоналу, ми не діємо «наосліп», а вдаємося до того чи іншого варіанта. Це дозволяє максимально точно вирішити поставлене завдання.

Професійне навчання персоналу. Під розвитком персоналу розуміється сукупність заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації та вдосконалення психологічних характеристик працівників. Це охоплює насамперед:

- навчання, яке у формі загальної та професійної освіти дає необхідні знання, навички та досвід;

- підвищення кваліфікації, завдання якого - поліпшення професійних знань і навичок;

- перекваліфікацію, яка по суті дає другу освіту. Під нею розуміється будь-яка професійна переорієнтація.

Мета перекваліфікації – дати можливість працівникам освоїти нову для них спеціальність. Для ефективного вирішення завдань організації потрібні придатні для цього люди, які повинні розвиватися і як працівники, і як особистості.

Крім внутрішньовиробничого значення в розвитку кадрів відіграють важливу роль:

- здійснення професійного навчання;
- зняття фінансового тягаря з інших освітніх установ;
- активізація потенційних можливостей працівника;
- підняття загальноосвітнього рівня;
- вплив на соціальні структури;
- зміцнення духу творчості та змагальності в колективі.

Підвищуючи кваліфікацію і набуваючи нових навичок і знань, вони стають більш конкурентоспроможними на ринку праці й отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині своєї організації, так і поза нею. Це особливо важливо в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань.

Залежно від цілей і завдань навчання існує кілька усталених і прийнятих у всьому світі форм і методів навчання. Найбільш поширеними є:

1 Навчання при прийманні на роботу керівників і фахівців, вперше прийнятих на роботу, - проводиться для вивчення специфіки діяльності підприємства, організації виробництва, економіки, технології, соціальних умов праці, техніки безпеки і промислової санітарії, екологічних вимог. Навчання при прийманні на роботу (первинне навчання) проводиться, як правило, після оформлення документів для приймання на роботу. Тривалість навчання 7-14 днів. Успішне закінчення первинного навчання забезпечує допуск до роботи для конкретної посади або спеціальності відповідно до чинного на підприємстві порядку.

2 Щорічне навчання для керівників і фахівців - для ознайомлення їх з новою технікою і прогресивними технологіями, ефективними прийомами управління та аналізу

виробництва, інноваціями на виробництві та у сфері управління людськими ресурсами. Щорічне навчання організується у вигляді декількох модулів програм, тривалість навчання за якими 1-3 дні.

3 Підвищення кваліфікації – для відновлення теоретичних і практичних знань, умінь і навичок керівників і фахівців відповідно до постійно, зростаючих вимог державних освітніх стандартів та особливостей розвитку виробництва. Організується протягом всієї трудової діяльності працівників за необхідності відповідно до встановленої для кожної категорії осіб періодичності.

4 Стажування - форма навчання, у процесі якого закріплюються на практиці професійні знання, уміння та навички, отримані в результаті теоретичної підготовки. Здійснюється також для вивчення передового досвіду, набуття професійних і організаторських навичок для виконання обов'язків з займаною або більш високої посади. Стажування може бути як самостійним блоком додаткової професійної освіти, так і одним з розділів навчального плану при підвищенні кваліфікації та перепідготовці керівника або спеціаліста.

5 Професійна перепідготовка – отримання керівниками та спеціалістами додаткових знань, умінь і навичок за освітніми програмами, що передбачають вивчення окремих дисциплін, розділів науки, техніки і технології, необхідних для виконання нового виду професійної діяльності. За результатами професійної перепідготовки керівники та спеціалісти отримують диплом або сертифікат державного зразка, який засвідчує їх право (кваліфікацію) вести професійну діяльність у певній сфері. Зміст перепідготовки визначає керівник підприємства, який направляє працівника на навчання.

6 Перепідготовка керівників і фахівців проводиться для отримання ними другої освіти за новою спеціальністю або кваліфікації на базі наявної вищої або середньої професійної освіти. Здійснюється відповідно в освітніх установах вищої або середньої професійної освіти. Керівникам і фахівцям, які пройшли перепідготовку, видається державний диплом про освіту встановленого зразка. Керівникам і фахівцям, які завершили курс навчання за додатковими професійними

освітніми програмами, освітніми закладами підвищення кваліфікації, видаються такі документи державного зразка:

- посвідчення про підвищення кваліфікації для осіб, які пройшли короткострокове навчання або брали участь у роботі тематичних і проблемних семінарів за програмою в обсязі 72-100 год;

- свідоцтво про підвищення кваліфікації для осіб, які пройшли навчання за програмою в обсязі понад 100 год;

- диплом про професійну перепідготовку для осіб, які пройшли навчання за програмою понад 500 год.

Зв'язок між процесом навчання і зміною показників діяльності підприємств виражається в ряді факторів, що відображують зміну мотивацій, функціональної поведінки і соціальних взаємодій працівників, які пройшли навчання. До результатів діяльності системи навчання та перепідготовки персоналу і керівних працівників можуть бути віднесені:

- збільшення швидкості роботи (реакції на аномальні ситуації) персоналу, що пройшов навчання;

- розширення кругозору, збільшення кількості розглянутих варіантів при прийнятті рішень керівними працівниками та спеціалістами, що впливає на оптимальність прийнятих рішень;

- зниження втрат від неправильного оцінювання ситуації та неправильних дій працівників, пов'язане з закріпленням у процесі навчання навичок більш грамотного управління технічними системами;

- запобігання шкоди від непередбаченого настання небажаних подій і ситуацій, обмеження поширення так званих «ланцюжків небажаного розвитку подій» («ефект доміно»);

- зниження ймовірності аварій і поломок устаткування, загроз життю і здоров'ю людей;

- зміцнення корпоративної свідомості працівників, зближення особистих інтересів працівників з інтересами компанії;

- зростання здатності до координованої усвідомленої спільної діяльності та прийняття рішень;

- обмін інформацією між працівниками різних підприємств, що проходять навчання разом, поширення «по горизонталі» передового досвіду, інших інновацій.

Процес навчання персоналу. Процес навчання - це суть життя. Завдяки йому ми ростемо. Так ми добиваємося успіху - усвідомлюючи, як влаштований світ і використовуючи отримані знання для влаштування власного життя. Процес навчання складається з декількох етапів.

1 **Намір і бажання.** Навчання починається з наміру - інтересу дізнатися більше, і зростає з готовністю пізнавати нові ідеї, думки і навички, підживлюючись бажанням. Чим більше ви хочете дізнатися, тим більше ви дізнаєтеся.

2 **Усвідомленість.** Усвідомлювати означає чітко розуміти. Бачити, що відбувається навколо. Чути, що говорять і відчувають інші люди. Осягати, що рухає навколишній світ. Усвідомленість - це і сприйнятливість до зовнішнього світу, і налаштованість на світ внутрішній. З усвідомленістю приходить і відчуття напрямку. Про що ще ви хочете дізнатися? Про що ще вам потрібно дізнатися? Чого хочуть від вас? На напрям вашого життя впливає багато факторів. Але головне - цінності, управляючи якими можна визначити своє сьогодні і майбутнє.

3 **Інформація.** Усвідомленість забезпечує нам різні типи інформації. Факти і цифри - для лівої півкулі. Образи, звуки і бачення - для правої. Почуття - для серця. Все це дає нам інформацію про навколишні реальності.

4 **Дія.** Якщо ви хочете пізнавати, просто читати недостатньо - вам необхідно діяти, застосовувати отримані знання на практиці, впроваджувати їх, відпрацьовувати. Саме це обумовлює наш досвід. Тільки так ви отримаєте максимум користі.

5 **Результати.** Пізнаючи, ви отримуєте три типи результатів. Перший - радість пізнання. Більшість з нас отримують задоволення, зумівши по-іншому поглянути на речі, зрозумівши щось важливе, що раніше нам було недосяжним, відчувши, що ми вирости. Другий - виявлення того, як використовувати можна нові знання. Ми знаходимо велику владу, що дозволяє нам реалізувати свої мрії і бажання. Третій - наша готовність поділитися знаннями. Навчання інших і допомога їм дарує ні з чим не порівнянне задоволення.

Вправа - найважливіша складова навчання. Багатьом людям не подобається виконання вправ. Вони асоціюються з

виконанням чогось такого, що робити зовсім не хочеться, але треба. Подивіться на них з іншої точки зору.

Організація системи навчання персоналу. Успішний розвиток компанії можливий тільки в тому випадку, якщо люди мають знання, вміння, бажання високопродуктивно трудитися. Оскільки навчання не є чимось зовнішнім відносно основної функції організації, то воно повинно відіграти об'єднуючу роль у досягненні організацією основних цілей. І якщо компанія вирішила, що персонал потрібно навчати - це ознака того, що благополучно розвивається організація, готова вкладати гроші у своє майбутнє. Розвиток або навчання персоналу в організації, на наш погляд, може мати три пріоритетні сфери застосування: при надходженні нового співробітника на роботу, при призначенні вже працюючого співробітника на нову посаду, за результатами атестації персоналу, що виявила недостатню кваліфікацію співробітника. У зв'язку з тим, що практично кожна організація діє у швидко мінливому середовищі, освіта і навчання повинні бути безперервними. Працюючи в організації, співробітник постійно повинен удосконалювати свою освіту, освоюючи теоретичну частину професії і набуваючи практичних навичок.

Цілі навчання персоналу з позиції працівника і роботодавця різні. Роботодавець, сприяючи навчанню персоналу, вирішує завдання організації та забезпечує формування управлінського персоналу, його адаптацію в організації, впровадження нововведень і оволодіння знаннями, необхідними для розуміння і вирішення різних завдань, що виникають у процесі виробництва. Що стосується працівника, то він підтримує на належному рівні і підвищує свою кваліфікацію, набуває професійні знання, пов'язані зі сферою його безпосередньої професійної діяльності, розвиває здібності у сфері планування і організації виробництва. Доцільно використовувати кілька показників ефективності навчання працівників: задоволеність учнів, ступінь засвоєння навчального матеріалу, вирішення завдань організації, що стали причиною організації процесу навчання працівників.

6.2 Безперервне навчання персоналу

Важливість безперервної освіти підтверджують такі основні фактори:

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, зростання комунікаційних можливостей створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;

- світ перетворюється на ринок без кордонів із високим рівнем конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему інженерної праці та програми безперервної освіти, лідирують в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротші терміни відповісти на будь-який "виклик" підвищенням продуктивності інженерної праці;

- зміни у всіх сферах життя - головний елемент сучасності. Безперервні і швидкі зміни в технології та інформатиці вимагають безперервного навчання персоналу;

- для фірми більш ефективно і економічно підвищення віддачі від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Цілі та напрямки навчання. Цілі навчання з точки зору роботодавця і самого фахівця істотно відрізняються.

З позиції роботодавця цілями безперервного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;

- відтворення персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- впровадження нововведень.

З точки зору найманого працівника цілі безперервної освіти:

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації;

- придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності;

- придбання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки та інші організації, що впливають на роботу фірми;

- розвиток здібностей у сфері планування та організації виробництва.

Мотивацією безперервного навчання в американських компаніях є зв'язок між результатами виробничої діяльності кожного працівника і наданням йому можливості для навчання: цінність співробітника фірми визначає кількість коштів, що виділяються для підвищення його кваліфікації.

Оцінювання потреби в навчанні. Планування програм підготовки - складова частина загального планування трудових ресурсів разом з розрахунком потреби в персоналі, складанням планів набору, плануванням кар'єри.

З метою визначення потреби в навчанні та плануванні освіти доцільно:

- використовувати результати оцінювання праці і персоналу, що виявляють проблеми, з якими стикаються працівники;

- аналізувати план технічного оновлення;

- оцінювати специфіку загальних програм підготовки, яку проходять студенти коледжів і університетів, що приходять на роботу в організацію;

- діагностувати середній рівень підготовленості нових співробітників.

Навчання персоналу управління. Випускники коледжів, наймані фірмами США, проходять важливу програму професійної адаптації до вимог виробництва. Вона включає такі стадії:

- набір працівників - випускник наймається в компанію;

- навчання перед початком роботи - випускник забезпечується відповідною інформацією перед прибуттям до місця роботи;

- орієнтація - найнятий на роботу представляється колективу;

- навчальна підготовка - випускник вивчає особливості роботи в компанії;

- адаптація - випускник адаптується до умов праці;

- призначення - прийнятий на роботу отримує свою першу постійну посаду;

- оцінювання - оцінюється весь процес входження в посаду.

Вся ця складна система, терміни дії якої складають до 18 місяців, спрямована на те, щоб домогтися максимальної відповідності підготовки працівників своїм місцям у фірмах. Найбільша увага приділяється навчальній підготовці, під час якої молодий спеціаліст відвідує семінари, на яких детально вивчає особливості виробничого процесу на підприємствах фірми.

Тренінг професійних навичок використовується:

- для поповнення відсутніх знань;
- виправлення недоліків у виконанні працівником посадових обов'язків;
- доведення до автоматизму навичок роботи в кризових ситуаціях;
- закріплення навичок роботи при виконанні особливо важливих для фірми функцій (обслуговування клієнтів, якість продукції).

Можна виділити такі характеристики основного капіталу:

- ціна придбання;
- відновна вартість;
- балансова вартість.

Ціна придбання - це сума витрат на набір робочої сили, ознайомлення її з виробництвом і початкове навчання.

Відновлювальна вартість встановлюється для кожної групи співробітників і виражає вартість набору і навчання працівника кожної професійної групи в поточних цінах.

У балансі показується загальна сума внесків у трудові ресурси на початок планового періоду (витрати на вибір і навчання), вказується обсяг вироблених протягом звітнього періоду інвестицій, підраховується величина втрат внаслідок звільнень, старіння знань і кваліфікації і виводиться вартість на кінець розглянутого періоду.

Інший підхід оцінювання ефективності навчання пов'язаний з виділенням результатів навчання для різних суб'єктів і оцінюванням їх якості. Говорячи про ефективність навчання, ми повинні виділити три основні суб'єкти даного процесу:

- викладач, який веде курс, часто є і розробником програми навчання;

- клієнт, учасник програми навчання, направлений на курси вищим керівником;

- замовник, який оплачує програму навчання і зацікавлений у швидкому включенні отриманих слухачем знань і навичок у трудовий процес.

У кожного з учасників цього процесу існує своє уявлення про ефективність навчання:

- викладач, як правило, оцінює результат оволодіння знаннями, вміннями, навичками, активності слухачів у процесі занять. Для оцінювання використовуються іспити, заліки, вправи;

- учасник програми, клієнт, як правило, орієнтується на створену в процесі навчання атмосферу, інтерес, що виник або зник у нього до даної теми, наявність або відсутність сформованого конкретного уявлення про технології роботи. Для оцінювання використовується опитування, зворотний зв'язок за результатами навчання, анкети;

- замовник, вищий керівник, оцінює якість навчання за набором і кількістю тих навичок, які були перенесені в практичну діяльність. Для оцінювання використовується атестація працівників через певний проміжок часу, інтерв'ю з керівником з аналізу проблем діяльності.

Внутрішньофірмове навчання. Внутрішньофірмове навчання - особлива схема організації підготовки дорослих. Як правило, програми внутрішньофірмової підготовки створюються спеціально для конкретного підприємства і орієнтовані на розвиток персоналу та підготовку його до змін в організації. Уявлення про технології організаційних змін у загальному вигляді зафіксовано в уявленнях про консультаційні технології.

Виходячи з завдань організаційного розвитку можна виділити такі типи навчальних програм внутрішньофірмової підготовки, орієнтовані на підвищення зовнішньої адаптації або внутрішньої інтеграції організації.

Вимоги до кадрового забезпечення програм внутрішньофірмової підготовки. Виходячи з типології описаних вище програм можна виділити такі суттєві вимоги до викладача-консультанта, який здійснює внутрішньофірмове навчання.

У практичній діяльності викладач, як "оркестр", повинен вміти користуватися інструментами трьох типів:

- дидактика і організація навчального процесу;
- професійні знання та вміння в предметній сфері;
- власна особистісні якості.

6.3 Організація навчання персоналу

Щоб ефективність процесу навчання була високою, треба щоб він був грамотно підготовлений і проведений. Виділяють такі етапи процесу навчання:

- постановка цілей навчання;
- визначення потреби в навчанні;
- комплекс підготовчих заходів;
- самонавчання;
- перевірка отриманих знань;
- оцінювання ефективності навчання.

При організації процесу навчання важливо правильно сформулювати цілі навчання. Як і будь-які цілі в управлінській діяльності, вони повинні відповідати принципу SMART (аббревіатура від слів Specific - конкретний, Measurable - вимірний, Agreed - узгоджений, Realistic - реалістичний, Time-related - визначений у часі). Стандарти виконання повинні бути вимірюваними, щоб не виникало розбіжностей, наскільки успішно вони досягнуті (чи ні).

Крім загальних характеристик цілей, цілям навчання властиві такі характеристики:

- вони служать орієнтиром при розробленні змісту навчальних програм; дозволяють точно визначити вимоги до тих, хто навчається;

- вони визначають форму організації процесу навчання і пріоритети в діяльності суб'єкта навчання та організаторів процесу навчання;

- служать основою для подальшого оцінювання ефективності навчання.

Цілі повинні бути доведені до відома всіх працівників цільової групи. Це необхідно для того, щоб люди розуміли,

навіщо їх навчають, відчували відповідальність. Визначення цілей навчання є стратегічним пунктом в організації системи навчання в організації.

Оцінювання потреби в навчанні може бути виявлено такими методами:

1 Оцінювання інформації про працівників, наявних у кадровій службі (стаж роботи, робочий досвід, базова освіта, попередня участь у програмах навчання або підвищення кваліфікації та ін.);

2 Щорічне оцінювання робочих результатів (атестація). Під час щорічного оцінювання робочих результатів (атестації) можуть виявитися не тільки сильні, але і слабкі сторони в роботі конкретної людини. Приміром, низькі оцінки у працівників певної професійної групи в графі "професійні знання" показують, що для даної категорії працівників виявлена потреба в навчанні.

3 Аналіз довгострокових і короткострокових планів організації і планів окремих підрозділів і визначення рівня кваліфікації та професійної підготовки персоналу, необхідного для їх успішної реалізації.

4 Спостереження за роботою персоналу та аналіз проблем, що заважають ефективній роботі. Якщо в роботі персоналу регулярно мають місце помилки, прорахунки, що ведуть до поганої роботи, браку, порушень техніки безпеки, невиправдано великих втрат часу, то ця інформація може бути використана для обґрунтування заявки на навчання персоналу і при підготовці програм навчання.

5 Організація роботи з кадровим резервом і робота з планування кар'єри.

6 Зміни в роботі, що висувають вищі вимоги до кваліфікації персоналу.

7 Індивідуальні заявки та пропозиції працівників. Якщо працівник зацікавлений в отриманні певних знань і навичок, він може подати заявку на ім'я керівника відділу навчання, завізовану його безпосереднім керівником, вказавши, якого саме навчання він потребує.

8 Опитування працівників. Опитування персоналу, покликані оцінити їх потребу в отриманні нових професійних знань і розвитку навичок, дозволяють точніше визначити потребу в навчанні для конкретних категорій персоналу, конкретних

підрозділів або окремих працівників. Опитування можуть охоплювати всю організацію чи окремі підрозділи, можуть бути вибірковими, охоплюючи лише репрезентативну вибірку. Якщо коло респондентів невелике, можна скористатися методом інтерв'ю.

9 Вивчення досвіду інших організацій. Часто досвід конкурентів або споріднених підприємств дає важливі підказки, пов'язані з необхідністю навчання тієї чи іншої категорії персоналу для підтримки необхідного рівня конкурентоспроможності.

На основі виявленої потреби в навчанні проводиться комплекс підготовчих заходів. Обов'язковою частиною в ньому є визначення змісту, форм і методів навчання. Зміст повинен визначатися завданнями, що стоять перед організацією в короткостроковій і середньостроковій перспективі. До найважливіших характеристик досліджуваного матеріалу належать його зміст, складність і ступінь структурованості. Ці три характеристики і цілі навчання визначають форми і методи навчання. До комплексу підготовчих заходів входять також визначення навчальної компанії, складання навчальних програм, групи людей, які направляються на навчання, вибір викладачів та інші заходи. Всі вони можуть бути виконані як фахівцями самої організації, так і з залученням зовнішнього консультанта.

Існують різні методи оцінювання знань, так, залежно від форми і методів навчання працівники можуть скласти залік, іспит, писати якусь роботу (наприклад, бізнес-план), можуть бути проведені ділова гра, практика (наприклад, при розвитку навичок публічних виступів формою оцінювання отриманих навичок може бути публічний виступ перед структурним відділом організації).

Завершальний етап процесу навчання персоналу - оцінювання ефективності персоналу. Його основна мета – аналіз впливу навчання на кінцеві результати діяльності всієї організації. Оцінити ефективність процесу навчання в цифрах реального прибутку досить складно, тому можливе оцінювання ефективності на основі якісних показників.

Оцінювання ефективності процесу навчання дозволяє вирішити такі завдання:

- контроль за реалізацією програмних пунктів системи навчання;

- аналіз і коригування слабких сторін;

- моніторинг ефективності, якості;

- моніторинг результативності навчання;

- розроблення і впровадження коригувальних заходів.

Кожна організація, що проводить навчання, прагне, щоб його ефективність була максимальною. Щоб досягти цієї мети, потрібно приділити достатньо уваги кожному етапу процесу навчання. Неувага до будь-якого з етапів швидше за все зведе нанівець всі результати цього чи майбутніх процесів навчання персоналу в організації.

6.4 Навчання і розвиток персоналу

У сучасних умовах швидкого старіння професійних навичок здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших факторів успіху.

Професійний розвиток - придбання співробітниками нових компетенцій, знань, умінь і навичок, які вони використовують або будуть використовувати у своїй професійній діяльності. Основні методи професійного розвитку: професійне навчання, розвиток кар'єри, освіта.

Професійне навчання - процес формування у співробітників організації специфічних професійних навичок за допомогою спеціальних методів навчання.

Основні методи навчання:

1 Навчання на робочому місці – відрізняється своєю практичною спрямованістю, безпосереднім зв'язком з виробничими функціями співробітника, надає, як правило, значні можливості для повторення і закріплення знову вивченого:

- інструктаж є роз'ясненням і демонстрацією прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, який давно виконує дані функції, і спеціально підготовленим інструктором. Інструктаж, як правило, обмежений у часі, орієнтований на освоєння конкретних операцій або процедур, що входять до професійних обов'язків учня.

- ротація є методом самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою придбання нових навичок. Ротація широко застосовується підприємствами, що вимагали від працівників полівалентної кваліфікації, тобто володіння декількома професіями. Крім суто який навчає ефекту, ротація має позитивний вплив на мотивацію співробітника, допомагає долати стрес, викликаний одноманітними виробничими функціями, розширює соціальні контакти на робочому місці;

- наставництво є традиційним методом навчання, особливо поширеним там, де практичний досвід відіграє виняткову роль у підготовці фахівців. Даний метод вимагає особливої підготовки й складу характеру від наставника, яким практично неможливо стати за розпорядженням згори.

2 Методи навчання поза робочим місцем – дають можливість абстрагуватися від сьогоденної ситуації на робочому місці і вийти за рамки традиційної поведінки. Таке навчання сприяє формуванню принципово нових поведінкових і професійних компетенцій:

- лекція є традиційним і одним з найдавніших методів професійного навчання. Лекція є неперевершеним засобом викладу великого обсягу навчального матеріалу в короткий термін, дозволяє розвинути безліч нових ідей протягом одного заняття, зробити необхідні акценти. Обмеженість (що є недоліком) лекцій як засобу професійного навчання пов'язана з тим, що слухачі є пасивними учасниками того, що відбувається. У результаті практично відсутній зворотний зв'язок, інструктор не контролює ступінь засвоєності матеріалу і не може внести корективи в навчання;

- розгляд практичних ситуацій (кейсів) дозволяє певною мірою подолати недолік, наведений вище. Даний метод передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних чи реальних ситуацій, які можуть бути представлені у вигляді опису, відеофільму і т. д. В основі розгляду практичних ситуацій лежить дискусія, обговорення, у яких ті, хто навчаються, грають активну роль, а інструктор спрямовує і контролює їх роботу;

- ділові ігри є методом навчання, найбільш близьким до реальної професійної діяльності тих, хто навчається. Перевага ділових ігор полягає в тому, що будучи моделлю реальної

організації, вони одночасно дають можливість значно скоротити операційний цикл і тим самим продемонструвати учасникам, до яких кінцевих результатів приведуть їх рішення і дії;

- відеотренінг - це активна форма навчання з використанням відеозапису практичних вправ. Відеоаналіз дозволяє учасникам побачити себе збоку, скоригувати індивідуальний стиль ділової поведінки;

- самостійне навчання є найбільш простим видом навчання - для нього не потрібні ні інструктор, ні спеціальне приміщення, ні певний час – все відбувається там, тоді і так, як зручно тому, хто навчається. Організації можуть отримати велику користь з самонавчання за умови розроблення та надання співробітникам ефективних допоміжних засобів – аудіо- і відеокасет, підручників, задачників, навчальних комп'ютерних програм.

Розроблення та реалізація системи навчання персоналу складається з таких кроків:

1 Визначити потреби персоналу в навчанні, рівень професійного та особистісного розвитку співробітників, доцільність навчання тих чи інших співробітників.

2 Розробити систему навчальних заходів, що включають контроль за засвоєнням знань і формуванням навичок, систему підтримки результатів навчання.

3 Включити систему навчання до системи стимулювання/мотивування персоналу.

4 Організувати навчальні заходи (лекції, семінари, тренінги, робочі групи тощо), адаптовані до потреб і особливостей компанії.

5 Отримати "зворотній зв'язок" за результатами навчання.

Тести для самоконтролю

1 Мета безперервної освіти:

а) підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації;

б) придбання професійних знань поза сферою професійної діяльності;

в) всі відповіді є правильними.

2 Тренінг професійних навичок використовується:

а) для поповнення відсутніх знань;
б) виправлення недоліків у виконанні працівником посадових обов'язків;

в) все разом.

3 Основні сучасні моделі підготовки робочих кадрів:

а) навчання без відриву від роботи;

б) навчання з відривом від роботи в спеціалізованих професійно-технічних навчальних закладах та центрах підготовки кадрів;

в) все разом.

4 Ціна придбання - це:

а) сума витрат на набір робочої сили, ознайомлення її з виробництвом і початкове навчання;

б) оцінювання психофізіологічних якостей людини, вміння виконувати окрему діяльність;

в) все разом.

5 Інструктаж є:

а) роз'ясненням і демонстрацію прийомів роботи безпосередньо на робочому місці і може проводитися як співробітником, який давно виконує дані функції, і спеціально підготовленим інструктором;

б) метод самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переводиться на іншу посаду з метою придбання нових навичок;

в) все разом.

Контрольні питання

1 Що таке ротація?

2 Що таке наставництво?

3 Що таке лекція?

4 З яких етапів складається процес навчання?

5 Що можна віднести до результатів діяльності системи навчання та перепідготовки персоналу і керівних працівників?

Тема 7

ЛІДЕРСТВО В ОРГАНІЗАЦІЯХ

7.1 Лідерство: поняття, сутність, елементи, принципи

Початковим моментом вивчення природи лідерства слід вважати твердження про те, що людина не може не управляти, не спілкуватися, не обмінюватися інформацією з іншими людьми. Управління, як і комунікації, властиві людському буттю. Спільне між управлінням і лідерством полягає у взаємодії людей, через яку впливати на них. Подібно до будови людського мозку, що має дві півкулі - ліву (свідомість-мислення) і праву (почуття-інтуїція), двоїста і природа лідерства: у ньому виділяються ділова сфера (формальне лідерство) і сфера відносин (неформальне лідерство). У першому випадку йдеться про вироблення і досягненні цілей, а в другому - про згоду між людьми, стосунки або «людський фактор». Здатність бути лідером - ключова умова, щоб стати менеджером.

Лідер - це той, кому вдається перетворити співробітника на свого однодумця чи послідовника. Суть лідерства полягає в наявності послідовників. Лідерство – це процес впливу на групу людей, щоб вести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень з досягнення певних цілей.

Лідерство - специфічний тип управлінських відносин, який спирається переважно на соціальний вплив. Лідерство, на відміну від управління, припускає наявність послідовників, а не підлеглих або співробітників.

Виділяють три основні типи лідерства:

1 Атрибутивне лідерство. Концепція атрибутивного лідерства заснована на причинно-наслідкових зв'язках між тим, що сталося, і тим, що люди вважають причиною події. Такий зв'язок пояснює теорія атрибуції. Атрибутивний підхід виходить з того, що вибір лідера, як і поведінка послідовників, обумовлені реакцією лідера на поведінку останніх. Спостерігаючи за

роботою співробітників, лідер отримує інформацію про те, як вона виконується. Залежно від цього він робить висновки про поведінку кожного працівника і коригує стиль своєї поведінки таким чином, щоб адекватно реагувати на дії підлеглого. Атрибутивне лідерство намагається відповісти на питання, чому люди ведуть себе так, а не інакше. Визначення лідером причин поведінки послідовника базується на трьох ознаках: особистість, сама робота, організаційне оточення чи обставини. У пошуку причин лідер намагається отримати три види інформації про поведінку послідовників:

- ступінь відмінності завдання. Це пов'язано з бажанням лідера зрозуміти зв'язок;
- між поведінкою і роботою з тієї точки зору;
- наскільки певна поведінка може бути викликана відмітними особливостями завдання;
- послідовність поведінки працівника. Лідера цікавить те, наскільки підлеглий послідовний у прояві даної поведінки або як часто ця поведінка в нього повторюється.

2 Харизматичне лідерство. Харизма - обдарованість людини, її винятковість. Харизматичним вважається лідер, здатний дуже впливати на послідовників через свої особистісні якості. У цілому харизматичному лідеру приписують впевненість у собі, прагнення до влади, переконаність у своїй правоті, нестандартне бачення рішення проблеми, вміння обґрунтувати його перед послідовниками і спонукати їх до дії, неординарну поведінку при реалізації свого бачення. Властива такій людині жага діяльності передається іншим людям, і вони щиро вірять у природжену здатність до лідерства.

3 Реформаторське лідерство. Це лідерство ефективне в ситуаціях змін, динамічного розвитку, реінжинірингу бізнес-процесів. Лідер-реформатор мотивує послідовників шляхом підвищення рівня їх свідомості в сприйнятті поставленої мети; надання їм можливості співвідношення своїх особистих інтересів з загальною-метою; створення атмосфери довіри та переконання послідовників у необхідності саморозвитку. Лідер-реформатор - це новатор, стратег-перетворювач, а не рятівник, його мета не змінити світ, а адаптуватися в ньому через розвиток персоналу, організаційний розвиток.

Влада як посада носить формальний характер і залежить від положення посади відносно цілей організації, від заміненості посади. На силу цієї влади впливає те, наскільки посада має свободу маневру або яка область прийняття рішень. Влада особистості заснована на її авторитеті і взаємному визнанні особистостей.

Влада має межі. Обсяг влади в одних руках обмежується:

- посадовими обов'язками, делегуванням повноважень, правовими нормами;
- можливістю принизити можновладців (зазвичай не поважають тих, хто має владу, але продовжують покірно слідувати їх розпорядженням);
- межами самої організації;
- часом і силами;
- межами визнання влади послідовниками лідера або іншими людьми.

Лідерство – це стан управлінських відносин, заснований на раціональному для їх учасників у конкретній ситуації поєднанні різних джерел влади.

Етичні принципи формального лідерства:

1 Право розпоряджатися робочою силою в жодному разі не дає лідеру права розпоряджатися нею для особистих потреб. Трудова угода, посадові інструкції та інші документи, що регламентують роботу працівника, розглядають лише формальну структуру його діяльності. Підприємство - це власність власників з юридичної точки зору, але не з етичної.

2 Етичне управління здійснюється тільки в процесі комунікацій. Управлінська діяльність створює соціальну систему формальних і неформальних комунікацій. Щоб говорити про управління, не треба протиставляти тих, хто віддає накази, тим, хто їх виконує.

3 В основі управлінської діяльності лежить авторитет особистості. Суттєвим для особистісного авторитету є реверсивне спілкування. Дії є реверсивними, якщо один партнер, спрямовуючи їх на іншого партнера, не заперечує проти того самого по відношенню до себе. Цей принцип відповідає золотому правилу етики «не роби іншим того, чого не хочеш, щоб зробили тобі».

4 Те, що пізнається, завжди пізнається способом пізнання. Щоб діяти етично, відповідально, необхідно знати межі власного сприйняття, насамперед по відношенню до інших людей. Важливо усвідомити, що ніколи не бачиш і не розумієш іншої людини і її дій, орієнтацій, цінностей так, як їх бачить і розуміє вона сама. Тому будь-яке пізнання і розуміння іншої людини і її дій буде принципово і неминуче спотворено.

5 Етичне лідерство завжди має на увазі відповідне відображення, що припускає неусвідомлену дію, коли одна людина реагує на іншу людину. Не існує таких дій, де б не відбувалося відображення. Інші люди, з якими ми перебуваємо в соціальному контакті, завжди впливають на нас. Те саме, звичайно ж, діє і в зворотному напрямку. Це положення має зробити нашу поведінку в спілкуванні з іншими людьми відповідальною і усвідомленою.

6 Етичне лідерство дає можливість уникнути бар'єрів спілкування. Для чинного лідера бар'єри спілкування перетворюються на бар'єри спілкування, які виникають завжди, коли дія, наступна за актом спілкування, не є прийнятною для обох партнерів. Унеможливають спілкування або значно ускладнюють його ті обставини, які виключають реверсивну комунікацію: постійна або поточна антипатія, різні інтереси, настрої, очікування, комунікативні потреби, системи цінностей.

7 Етичне лідерство бере до уваги моральні принципи співробітників. Етично неприпустимо примусити співробітника до тих дій, що суперечать його совісті, або покарати його матеріально за його моральні принципи.

7.2 Організаційне лідерство

Лідер організації - індивід, що гармонійно поєднує в собі лідерські та менеджерські якості. Як менеджер лідер організації реалізує свої законні повноваження і статусну владу для ефективного вирішення організаційних завдань, а як лідер він використовує силу особистого впливу на підлеглих. Таким чином, лідер організації має більше можливостей ефективно управляти організацією, ніж просто менеджер або неформальний лідер, який не має статусної влади.

Ключові компетенції менеджера:

- планування (постановка цілей і завдань, планування дій і попередній розрахунок ресурсів);
- управління підлеглими (формування організаційної структури, визначення позицій кожного, встановлення системи контролю);
- здійснення контролю (моніторинг діяльності, виявлення проблем і їх усунення).

Ключові компетенції лідера:

- визначення напрямку (спільне бачення мети, стратегія, формування організаційної культури);
- об'єднання людей (формування і управління комунікацією, створення коаліцій, налагодження зв'язків);
- мотивація і спонукання (стимулювання активності і творчості, підтримання цінностей та емоцій, навчання).

Суміщення компетенцій лідера і менеджера є запорукою успішного функціонування організації та розвитку її конкурентних переваг в умовах динамічно мінливого середовища.

По-перше, тільки лідери організацій можуть виробити ефективну стратегію організації в жорстких конкурентних умовах і об'єднати організаційні зусилля, спрямовані на досягнення поставлених цілей.

По-друге, тільки лідери організацій здатні здійснити кардинальні зміни, що визначають успішність діяльності організації на перспективу. Не можна примусити людей до творчості та інновацій, але можна надихнути їх на цю діяльність.

По-третє, в умовах обмеженості ресурсів лідер організації більш ефективно вирішує складні проблеми, оптимально використовує кадровий потенціал. Він має набагато більше важелів впливу на мотивацію підлеглих.

По-четверте, лідер організації швидше вибудує міцні партнерські стосунки всередині організації та поза нею, ніж менеджер без лідерських якостей. Ефективна життєдіяльність організації неможлива без ефективного функціонування в ній системи влади. Лідер організації, використовуючи владні повноваження, здатний підтримувати цілісність і єдність організації, забезпечувати участь усіх членів організації в

діяльності, спрямованій на здійснення єдиної мети. Існує безліч концептуальних підходів, які визначають феномен влади через різні процеси і явища, що відбуваються в організації.

Управлінський аспект лідерства проглядається в ряді специфічних лідерських ролей, які пов'язані з функціями лідерства або з окремими ситуаціями в житті групи.

З точки зору виконуваних лідером ролей можна виділити:

- лідера-генератора ідей, що здійснює функцію збільшення можливостей і способів виходу за межі проблемної ситуації при прийнятті рішень;

- лідера-мотиватора, функція якого - мобілізація і спонукання до діяльності;

- лідера-організатора, який здійснює функцію забезпечення групи способами реалізації прийнятого рішення та регулюючої взаємодії в процесі досягнення спільної мети;

- лідера-диспетчера, що розподіляє функції між членами групи і координує їх діяльність.

Управлінський аспект лідерства пов'язаний зі ступенем психологічного впливу лідера на членів групи. Найбільш продуктивний вплив заснований на авторитеті лідера. Механізм впливу при цьому пов'язаний з процесом ідентифікації.

Ідентифікація - це процес свідомого чи неусвідомленого ототожнення себе з іншою людиною. У процесі ідентифікації людина внаслідок поведінкових і особистісних характеристик іншої особи реально відтворює їх або у схожих поведінкових актах, або в символічних еквівалентах поведінки. Ідентифікація може бути тотальною (повне злиття з лідером) або парціальною (здійснюється вибірково). Людина ототожнює себе зі значущою особистістю, за зразком якої вона свідомо чи неусвідомлено намагається діяти.

На діяльність організації, на взаємодію керівника і колективу буде впливати і те, з ким сам лідер ідентифікує себе. Тут можливі два варіанти:

- 1 Лідер ідентифікує себе з робочою групою. Така ідентифікація виникає, якщо в лідера потреба в афіліації (прагнення людини бути в товаристві інших людей, бути прийнятою і зрозумілою цим суспільством) розвинена так само,

як і прагнення до влади, або ж у ситуації, коли лідер усвідомлює, що досягнув ієрархічної межі своєї кар'єри. Лідер з таким типом ідентифікації набуває владу і авторитет, підпорядковуючи свою волю волі групи, але при цьому влада групи стає його владою.

2 Лідер ідентифікує себе з групою керівників. Така ідентифікація виникає, коли в лідера мотивація особистого досягнення і прагнення до влади більше розвинена, ніж афіліативна потреба, або лідер не вважає, що він досягнув ієрархічної межі у своїй кар'єрі. Пріоритет віддається особистому успіху. Такий лідер використовує своє лідерство в групі як сходинку для подальшого зростання кар'єри і легко розлучається з групою при просуванні «нагору». Делегування повноважень і відповідальності є одним з найбільш важливих видів діяльності, необхідних для організаційного лідерства в менеджерській організації. Менеджерською (на протигагу бюрократичній) прийнято вважати організацію, що забезпечує соціально корисну синергетичність, найповніше використання потенціалу персоналу в діловому середовищі, що змінюється.

Делегування - це завжди постановка цілей перед кимось і одночасно надання коштів для їх досягнення при збереженні відповідальності за отримання якісних результатів.

Наділення повноваженнями - це частина процесу заохочення персоналу до розвитку професійних навичок і знань у сфері вирішення проблем розвитку організації. Воно передбачає забезпечення працівників ресурсами, владою та інформацією для ефективного виконання завдання.

Можна виділити три основні елементи повноважень, які делегує своїм підлеглим лідер організації:

- заохочення та сприяння прояву ініціативи підлеглих (коли ті висувають інноваційні ідеї та пропозиції щодо удосконалення організаційних процесів і найкращого рішення проблеми);

- надання свободи дій підлеглим (на основі глибокого розуміння управлінським лідером характеру посадових обов'язків і сукупності завдань, що виконуються кожним членом організації);

- залучення до більш інтенсивної участі підлеглих у різних формах активності.

7.3 Стили і теорії лідерства

1 *Теорії лідерських якостей.* У перших дослідженнях лідерства вважалося, що людину як лідера визначають і зберігають за нею цей статус за будь-яких умов виключно її особистісні якості. Ця думка узгоджувалася з традиційними уявленнями істориків (Плутарх, Тит Лівій) і філософів (Платон, Арістотель, Гегель) про роль видатних особистостей в історії. Теоретики ХІХ. Ст. висунули концепцію лідера як людини, має унікальні якості, вражаючи уяву мас, і пояснювали феномен лідерства на основі спадкових факторів. Ф. Вудз, простеживши генезис королівських династій 14 націй за десять століть, дійшов висновку, що лідерство залежить від здібностей правителів. Вудз стверджував, що правитель визначає стан країни у відповідності зі своїми можливостями: який правитель, такий і народ. Якщо лідер обдарований особливими якостями, які відрізняють його від послідовників, то ці якості можна певним чином систематизувати.

Зіставлення якостей лідерів з якостями їх послідовників виявило, що в лідерів більшою мірою розвинені такі вісім властивостей (причому це стосується рівною мірою кожного типу лідерства):

- моральна зрілість;
- вплив на оточуючих, або домінування;
- цілісність характеру;
- соціальна сміливість, підприємливість;
- проникливість;
- незалежність від шкідливих звичок;
- сила волі, поведінкова компетентність;
- психологічна стійкість.

2 *Ситуаційні теорії лідерських якостей.* У ситуаційних теоріях домінуючим елементом лідерства є ситуація. У якості аксіоми виступає твердження: переважно обставини творять лідерів, ніж навпаки. Необхідність того чи іншого лідера

викликана часом, місцем і обставинами соціального процесу. Лідерство в групі розвивається за природою цієї групи і завданням, які вона повинна вирішувати.

Існують дві основні гіпотези:

1 Кожна ситуація визначає ті особливі якості, які необхідні лідеру для ефективних дій у нових умовах.

2 Якості співробітника, які в особливій ситуації можуть бути визначені як лідерські, були сформовані досвідом його роботи в попередніх ситуаціях. Залежно від обставин виділяються ті чи інші співробітники, які перевершують інших за якимись якостями. Ці якості виявляються необхідними в даній ситуації, і члени групи, що мають ці якості, стають лідерами. Кожна нова ситуація вимагає прояву певного набору якостей, причому часто якості, ефективні в одній ситуації, можуть бути нейтральними в іншій і навіть перешкодити вирішенню проблеми. Такий підхід дозволив встановити зв'язок між 12 параметрами ситуації та особливостями лідерства в ній, а також виявив неспроможність ідеї про існування універсальних лідерських рис. У конкретній ситуації потрібен певний тип дії і лідер виступає як інструмент вирішення виниклої проблеми.

3 *Стиль підказування.* У цьому випадку лідери майже однаково оцінюють завдання і відносини. І поки ситуація контролюється ними, вони залучають підлеглих до обговорення, як зробити цю роботу, приділяючи увагу їх потребам. Зловживання цим стилем іноді на практиці призводить до того, що підлеглі будуть дивуватися, чи дійсно лідер потребує їхніх ідей і реакцій або все одно збирається вчинити так, як вважатиме за потрібне.

4 *Стиль об'єднання.* Лідер і підлеглі розділяють прийняття рішень. Лідер вважає, що завдання можна виконати успішніше шляхом залучення підлеглих до планування та прийняття рішень. Цей стиль ефективний у тому випадку, якщо послідовники добре знають свою справу. Вони цінують те, що лідер не заглядає через їхнє плече. Цей стиль втрачає ефективність, якщо лідер ним зловживає через страх бути нелюбимим або непопулярним. У цьому випадку підлеглі схильні його обманювати або неякісною

роботою, або порушенням правил, знаючи, що самі вийдуть сухими з води.

5 *Стиль делегування.* Цей стиль слід розглядати як істотне делегування відповідальності співробітникам, які можуть діяти з більшою мірою свободи. Якщо підлеглі досить зрілі, то цей стиль є прийнятним для лідера. Він показує, що лідер поважає їх здатність виконувати роботу без постійного нагляду або емоційної підтримки.

Виділяють три типи лідерів залежно від емоційного ставлення до них з боку членів групи:

- «лідер-патріарх» - до нього члени групи відчують одночасно почуття любові і страху;
- «лідер-тиран» - в емоційних відносинах між лідером і групою домінує страх перед першим;
- «ідеальний» - група симпатизує йому, любить і поважає.

Теорія взаємодії дозволяє досліджувати лідерство як соціальне явище в єдності п'яти його основних характеристик:

- 1) особистість лідера, його характер;
- 2) потреби, поведінкові установки і проблеми послідовників;
- 3) група в цілому та її міжособистісна структура;
- 4) ситуації, поставлені в рамках завдання, та умови для їх вирішення;
- 5) особливості сприйняття чотирьох попередніх факторів з боку лідера і членів групи.

Теорії взаємодії дозволяють досліджувати залежність між певними якостями лідера, діяльністю групи і соціальним контекстом, у якому група існує. У рамках особистісно-ситуаційної концепції розроблена теорія «кредиту довіри» Є. Холландера, заснована на визначенні ступеня свободи лідера при ініційованих ним змінах у групі. Лідер може зробити це лише в тому випадку, якщо послідовники усвідомлюють його компетентність і оцінюють його поведінку як відповідну нормам, прийнятим у групі, що породжує лояльність і довіру до дій лідера. Поняття «кредит довіри» розуміє право лідера на нестандартну поведінку в певних рамках. Це право лідер отримує частково завдяки своєму соціальному статусу, а частково - відповідності очікуванням групи. У її очах лідер - компетентний

працівник, який відповідає прийнятим у суспільстві моральним цінностям як на роботі, так і вдома (наприклад, хороший сім'янин).

Лідеру потрібно пристосовуватися до норм, які існують у групі, але при цьому вносити і щось нове. Позиція лідера залежить від того, наскільки його якості відповідають очікуванням групи. На думку Холландера, у результаті спільної діяльності відбувається накопичення позитивних вражень щодо індивіда, який претендує на роль лідера. Кожен співробітник при вирішенні спільних завдань набирає певну кількість «заслуг» перед групою, яка видає йому «кредити» на нестандартну поведінку, тобто дає певну свободу відхилень від прийнятих правил, що було б неможливим для тих, у кого кредиту довіри нема. «Кредити довіри» дозволяють використовувати їх для оновлення дій, очікуваних у рамках ролі лідера. Невикористані «кредити» можуть бути «скасовані» невдачею лідера у здійсненні рольових очікувань послідовників. Причини невдач - бездіяльність (інертність), робота «на себе», слабка мотивація дій лідера, некомпетентність у вирішуваному питанні, а також інші негативно сприймані типи поведінки. «Кредит довіри» допомагає зрозуміти процес періодичного зміщення лідерів у групі зі зміною завдань, які вона вирішує. За теорією Є. Холландера, той, хто повністю відповідає очікуванням групи сьогодні, може стати лідером завтра; і, навпаки, лідер, який обманює ці очікування, завтра втратить повагу своїх послідовників і буде зміщений одним з них. Особливості сприйняття чотирьох попередніх факторів з боку лідера і членів групи.

Для авторитарного стилю характерна централізація влади в руках одного керівника, який вимагає, щоб про всі справи доповідали тільки йому. Стилю властиві ставка на адміністрування і обмежені контакти з підлеглими. Такий менеджер одноосібно приймає (або скасовує) рішення, не даючи можливості проявити ініціативу підлеглим, він є категоричним, часто різким з людьми, завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наставляє, але ніколи не просить. Іншими словами, основний зміст його діяльності складається з наказів і команд.

Авторитарний стиль, як ідеально-типова форма одноосібно централізованого прояву владної волі формального лідера, має такі варіанти:

1 Диктаторський стиль: співробітники змушені виконувати строгі одноосібні накази під загрозою санкцій.

2 Автократичний стиль: у розпорядженні менеджера великий апарат працівників.

3 Бюрократичний стиль: авторитет менеджера обумовлений його формальним положенням лідера. Всі підпорядковані одній детальній системі правил, інструкцій, положень.

4 Патріархальний стиль: менеджер має авторитет «глави сім'ї», співробітники підкорюються на основі необмеженої довіри.

5. Доброзичливий (прихильний) стиль: авторитет менеджера заснований на його особистих позитивних якостях, у яких співробітники впевнені.

Керівник, який використовує переважно демократичний стиль, прагне якомога більше питань вирішувати колегіально, систематично інформувати підлеглих про стан справ у колективі, правильно реагує на критику. У спілкуванні з підлеглими гранично ввічливий і доброзичливий, перебуває в постійному контакті, частину управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє людям. Вимогливий, але справедливий. У підготовці до реалізації управлінських рішень беруть участь всі члени колективу.

Демократичний (кооперативний, солідарний, колегіальний або співпричетний) стиль як типова форма містить різні варіанти:

1 Комунікаційний стиль: співробітники можуть висловлювати свою думку, але повинні врешті-решт виконувати розпорядження.

2 Консультативний стиль: менеджер приймає рішення тільки на основі докладної інформації і після її спільного обговорення, співробітники виконують рішення, у розробленні яких вони брали участь, щодо яких з ними консультувалися.

3 Стиль управління зі спільним рішенням: менеджер ставить проблему і обмеження, співробітники самі приймають рішення про подальші дії, менеджер залишає за собою право вето.

4 Автономний стиль: співробітники вирішують самі, вони не обмежені рамками, контроль і відповідальність залишаються за менеджером.

Авторитарний стиль рекомендується використовувати в таких випадках:

- для вирішення рутинних повторюваних завдань, коли потрібно лише поверхнєве спілкування з підлеглими; за наявності в колективі менш кваліфікованих співробітників з простим характером мотивації;

- у кризових ситуаціях за умови високого рівня компетентності управлінських відносин та авторитету лідера;

- у рамках строго організованих централізованих систем управління і розподілу ресурсів.

Демократичний стиль рекомендується використовувати при вирішенні:

- імпровізованих завдань (без задавання термінів);

- малоструктурних завдань;

- творчих, що вимагають ініціативи та готовності до ризику;

- гнучкої організації, неформальних комунікацій.

Керівник з ліберальним (невтручання) стилем керівництва практично не втручається в діяльність колективу, а працівникам надано повну самостійність, можливість індивідуальної та колективної творчості. Такий керівник з підлеглими зазвичай чемний, готовий скасувати раніше прийняте ним рішення, особливо якщо це загрожує його популярності.

Лібералів відрізняє безініціативність, неосмілене виконання директив вищих органів управління. Основний засіб впливу на колектив - вмовляння і прохання. При виконанні управлінських функцій такий лідер пасивний, боїться конфліктів, в основному погоджується з думкою підлеглих. М'якість у відносинах з людьми заважає йому придбати реальний авторитет, оскільки окремі співробітники вимагають від нього попусків, які він і робить, боячись зіпсувати стосунки. Наслідком цього може бути панібратство, а «дистанція» керівника зі своїми підлеглими на роботі вкрай незначна. У кінцевому рахунку керівник ліберального стилю не проявляє будь-яких виражених організаторських здібностей, слабо контролює і регулює дії підлеглих, тому його управлінська діяльність нерезультативна.

Стилеутворюючий фактор - поєднання близьких за своїм змістом однорідних понять і явищ, які обумовлюють формування, вибір, розвиток або вдосконалення стилю управління. Система стилеутворюючих факторів - сукупність передумов стилю управління, що безпосередньо або опосередковано визначають формування і розвиток хоча б одного з його компонентів. Єдність стилеутворюючих факторів проявляється у взаємодії:

- інформаційних, соціальних, організаційних, особистих, колективних, економічних, техніко-технологічних умов управління в організації;

- функцій управління різних рівнів системи;

- застосовуваних керівником принципів і методів управління;

- керівників різних рівнів і підрозділів;

- об'єктивних і суб'єктивних умов розвитку системи управління і особистості – керівника.

Система факторів:

1 Поодинокі (суб'єктивні) фактори:

- якості керівника;
- досвід і авторитет керівника;
- структура витрат робочого часу;
- культура управлінської праці.

2 Об'єктивно-суб'єктивні фактори:

- механізм управління (методи, оргструктура);
- задоволеність працею;
- стосунки в колективі;
- задоволеність оплатою праці;
- організація праці;
- інноваційний характер діяльності.

3 Об'єктивні фактори:

- історичні;
- територіальні;
- інформація (технічна, економічна, соціальна);
- кошти управлінської праці (технічний інструментарій, загальні інструменти управління, засоби обміну інформацією), закони, принципи, завдання, функції.

Розглядаючи стиль як синтетичний індикатор відносин управління, у його формуванні доцільно виділити три рівні:

1 Рівень особистості керівника. Для нього характерні суб'єктивні фактори, індивідуальність стилю, оцінювання стилю насамперед за якостями керівника та застосовуваними методами управління.

2 Рівень групи. Для нього характерні взаємозв'язок одиничних і особливих факторів, оцінювання стилю управління за станом характеристик групи.

3 Рівень процесів. Для нього характерні структурний взаємозв'язок особливих і загальних факторів, а також характеристики трудових процесів, оцінювання стилю за результатами виробництва, тестове оцінювання.

Кожен із зазначених стилів в чистому вигляді зустрічається дуже рідко. Гнучкість керівника і полягає в тому, щоб використовувати переваги кожного стилю і застосовувати його залежно від особливостей ситуації.

Під турботою про людей розуміється орієнтація на співробітників, тобто серед основних інтересів керівника повинні бути задоволеність співробітників роботою; ступінь особистої участі в досягненні мети; відповідальність, заснована на довірі; психологічний клімат; соціальна орієнтація.

Турбота про виробництво передбачає орієнтацію на результат, на досягнення цілей; економічне зростання; ефективність роботи; обсяг продукції.

Управлінська сітка з 81 стилем (9 x 9) поведінки менеджера включає п'ять основних стилів.

Стиль 1.1 (низький ступінь турботи і про виробництво, і про людей) - пасивність. Це пасивний стиль управління з мінімальним впливом на людей і таким же прагненням до успіхів у роботі. Фактично менеджери відмовилися від своєї роботи, вони ізолювались або просто передають інформацію від своїх керівників до співробітників. Нема тиску, але нема і турботи. Нема інтересу і нема віддачі.

Стиль 9.1 (високий ступінь турботи про виробництво, низький - про людей) – управління за завданнями. При подібному стилі не враховуються інтереси співробітників. На першому місці - результат. Типові накази і слухняність. Величезний службовий тиск. Особисті контакти сприймаються як перешкоди. При цьому стилі можна досягти великої ефективності, якщо завдання легкі, а співробітники мають прості потреби і структуру

мотивації. Людський фактор до уваги не береться. Високі показники в роботі є наслідком хорошої організації. Цей стиль мають автократи, які поводяться з підлеглими, як з роботами.

Стиль 1.9 (низький ступінь турботи про виробництво, високий - про людей) - «клубне управління». Акцент на інтереси співробітників створює приємну робочу атмосферу - спокійну і дружню. Шеф - «улюбленець». Переважає низький службовий тиск і нехтування виконанням завдання. Ніхто не дбає про координацію зусиль для досягнення цілей.

Стиль 5.5 - управління посередині шляху (філософія «золотої середини»). Переважає система компромісів, прагматичне пристосування, врівноваженість між орієнтаціями на людей і завдання.

Стиль 9.9 (високий ступінь турботи про виробництво, високий - про людей) - синтез. Це сильне управління, співробітники натхнені і задоволені. Особистий інтерес поєднується з високим результатом, переважає взаєма увага, оптимальна узгодженість між вимогами до роботи та інтересів співробітників. Як стати менеджером у стилі 9.9? На це питання сітка не дає відповіді. Вона не говорить також про те, чому менеджер потрапляє в одну або іншу частину управлінської сітки і де має бути місце менеджера, керівника, лідера. А причина може полягати в особистості лідера. Стиль лідерства - результат впливу ситуації, особистості і співробітників.

7.4 Сучасні оцінки теорії лідерства

Порівняно недавно, коли менеджмент утвердився у своїх правах як інтелектуальна дисципліна, роль лідерства стала розглядатися як аспект формування організаційної політики і стратегії. Ця тенденція пов'язує лідерство з процесом прийняття рішень в верхній ланці структури влади. Розглянемо три приклади такого підходу. Перший - це чотирьох – елементна класифікація організацій за ознакою їх стратегій, запропонована Р. Р. Майлсом і С. С. Сноу. При описі цих чотирьох організаційних стратегій у термінах, що відображують їх структуру і управлінські процеси, Р. Р. Майлс і С. С. Сноу також

охарактеризували, хоча і опосередковано, лідерську поведінку на вищому рівні управління, яке характерно для фірм, наступних трьом життєздатним стратегіям. Назви, які вони обрали для опису цих типів, - захисники, дослідники, аналітики і реактори - відображують спрямованість адаптації лідера до умов навколишнього середовища.

«Захисники» дають пропозиції і, наскільки можливо, підтримують середовище, яке сприяє стабільності організацій, зосереджені на виробництві та розповсюдженні високоякісної продукції і товарів, використовуючи механізм контролю над витратами.

На противагу цьому «дослідники» тяжіють до динамічного навколишнього середовища, де вони можуть робити винаходи і працювати над новими, переважно інноваційними, продуктами, для яких характерний високий рівень ризику і провалу. Такий тип організації вимагає гнучкості в управлінні і технології і відповідно інвестицій у людські ресурси; перевага віддається децентралізованим структурним одиницям, які наявні в рамках продуктивної структури.

Третій тип організації - «аналітики» - базується на комбінації характеристик «захисників» і «дослідників» для досягнення цілей шляхом мінімізації ризиків і максимізації підприємницького доходу. Їхні технології повинні містити одночасно стабільну і гнучку спрямованість, а перевага в управлінні людськими ресурсами віддається матричній системі.

І нарешті, Р. Р. Майлс і С. С. Сноу звертають увагу на нестабільні організації, реакція яких на зміни зовнішнього середовища відрізняється непослідовністю, внаслідок чого вони мають невеликий список досягнень, - такі організації називають «реакторами».

Друга теорія зв'язку стратегії і лідерства була розроблена Д. Данфі і Д. Стейсі. Тут відправною точкою є критика загальноприйнятого підходу, який розглядає лідерство через призму організаційного розвитку (ОР), особливо в частині здійснення змін. У моделі ОР послідовно віддається перевага приросту змін, що досягається допомогою лідерства, включає залучення співробітників до процесу створення органічної, гнучкої і згуртованої організації. Д. Данфі і Д. Стейсі навели доказ, що метод ОР застосовується тільки в деяких межах. Вони

довели, що стратегічні міркування, засновані на оцінюванні соціально-економічного та політичного середовища, можуть зажадати різних стратегій. Більш автократичні і радикальні альтернативи стратегій частково є наслідком постійних зовнішніх змін або появи нових конкурентів. Примусові заходи можуть стати необхідними, коли співробітники компанії не бажають відповідати на сигнали зовнішнього середовища, що наражає на ризик життєздатність підприємства.

Опис лідерів, як «власників часу і ситуації», відображує взаємозв'язок між компетенцією в лідерстві, історично сформованими обставинами і специфічними ситуаційними елементами. Історично сформовані обставини включають національний політичний сенс, який може вплинути на ідеологію і поведінку лідерів і підприємств. Б. Леві і Д. Вілсон довели, що специфіка індустріального навколишнього середовища не є адекватним поясненням організаційної стратегії, хоча і має на неї значний вплив. Доступна сфера вибору дозволяє, використовуючи різні елементи лідерства, проводити організаційні заходи та отримати результати, що мають стратегічне значення.

Ще одна проста схема, розроблена на основі практики керівництва, була запропонована Д. Е. Зандом, який вважав, що успішні лідери повинні поєднувати в собі тріаду, три важливі сили: знання, довіра і влада. «Тріадичний лідер», тобто знає, як управляти цими силами, буде ефективним, але не завжди популярним. Стикаючись з різними непередбаченими обставинами, він буде змушений знайти компроміс між усіма трьома факторами і вирішити, чому віддати першість: знанню, довірі або владі.

Тести для самоконтролю

1 Лідерство - це:

а) процес впливу на групу людей, щоб вести їх за собою для спільної реалізації управлінських рішень з досягнення певних цілей;

б) специфічний тип управлінських відносин, який спирається переважно на соціальний вплив;

в) всі відповіді є правильними.

2 Обсяг влади в одних руках обмежується:

- а) посадовими обов'язками;
- б) делегуванням повноважень;
- в) правовими нормами;
- г) всі відповіді є правильними.

3 З позиції джерел влади лідерство може бути визначено як:

- а) вплив на групи людей для досягнення спільної мети;
- б) індивідуальний вплив на окремих людей;
- в) всі відповіді є правильними.

4 Ключові компетенції менеджера:

- а) планування (постановка цілей і завдань, планування дій і попередній розрахунок ресурсів);
- б) управління підлеглими (формування організаційної структури, визначення позицій кожного, встановлення системи контролю);
- в) здійснення контролю (моніторинг діяльності, виявлення проблем і їх усунення);

г) всі відповіді є правильними.

5 Ключові компетенції лідера:

- а) визначення напрямку (спільне бачення мети, стратегія, формування організаційної культури);
- б) об'єднання людей (формування і управління комунікацією, створення коаліцій, налагодження зв'язків);
- в) мотивація і спонування (стимулювання активності і творчості, підтримання цінностей та емоцій, навчання);
- г) всі відповіді є правильними.

Контрольні питання

1 Що таке делегування?

2 Що передбачає турбота про виробництво?

3 Які ви знаєте три рівні стилю відносин управління?

4 Які ви знаєте ключові компетенції менеджера?

5 Що таке автономний стиль управління?

Список літератури

Основна література

1 Аудит и контроллинг персонала организации [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / П. Э. Шлендер [и др.]; под ред. П. Э. Шлендера. - М. : Вузовский учебник, 2011. - 262 с.

2 Консультирование в управлении человеческими ресурсами [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова, О. Ю. Брюкова [и др.]; под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : ИНФРА-М, 2012. - 221 с.

3 Митрофанова, Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал [Текст] : учеб.-практ. пособие для студ. вузов / Е. А. Митрофанова, А. В. Софиенко; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : Проспект, 2013. - 80 с.

Додаткова література

4 Блюмин, А. М. Проектирование систем информационного, консультационного и инновационного обслуживания [Текст] : учеб. пособие / А. М. Блюмин, Л. Т. Печеная, Н. А. Феоктистов; Моск. ин-т гос. управления, права и инновацион. технологий. - М. : Дашков и К*, 2007. - 352 с.

5 Зильберман, М. Консалтинг: методы и технологии [Текст] : пер. с англ. / М. Зильберман. - СПб. : Питер, 2007. - 432 с.

6 Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования [Текст] : учеб. пособие по дисц. "Менеджмент

организации" / Ю. Н. Лапыгин; Владимир. гос. ун-т. – 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Академический Проект, 2006. - 352 с.

7 Марасанов, Г. И. Психология в организационном консультировании [Текст] / Г. И. Марасанов. - М. : Когито-Центр, 2009. - 368 с.

8 Фомишин, С. В. Управленческое консультирование. Международный опыт [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / С. В. Фомишин, Ю. В. Чернов. - Ростов н/Дону : Феникс, 2006. - 256 с.