

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ**

**Кафедра «Менеджмент на транспорті»**

**МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ**

**Конспект лекцій**

**Частина II**

**Харків - 2012**

Паламарчук І.В., Найдьонова М.В., Синікова О.М.  
Менеджмент персоналу: Конспект лекцій. – Харків:  
УкрДАЗТ, 2012. – Ч.2. – 52с.

У конспекті лекцій розглянуто основні аспекти управління персоналом з метою їх раціонального використання для досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Рекомендується для студентів, магістрів і спеціалістів спеціальностей «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» 7.03060104, 8.03060104 та «Менеджмент організацій» 7.03060101, 8.03060101 усіх форм навчання.

Іл. 1, табл. 4, бібліогр.: 12 назв.

Конспект лекцій розглянуто і затверджено на засіданні кафедри «Менеджмент на транспорті» 8 листопада 2010 року, протокол № 4.

Рецензент  
проф. О.Г. Дейнека

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Конспект лекцій

Частина II

Відповідальний за випуск Паламарчук І.В.

Комп'ютерне редагування Нікуль Л.Ю. (ДонІЗТ)

Технічні редактори: Григор'єва Л.В., Ростовцева О.О.

Редактор Решетилова В.В.

---

Підписано до друку 28.02.11 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 1,75. Тираж 100. Замовлення №

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

УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТРАНСПОРТУ

Кафедра «Менеджмент на транспорті»

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

ЧАСТИНА II

для студентів, магістрів і спеціалістів економічних  
спеціальностей всіх форм навчання

Харків 2012

Паламарчук І. В., Найдьонова М. В., Синікова О. М. Менеджмент персоналу: конспект лекцій. – Харків: УкрДАЗТ, 2012. – Ч.2. – 51с.

У конспекті лекцій розглянуто основні аспекти управління персоналом з метою їх раціонального використання для досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Рекомендується для студентів, магістрів і спеціалістів економічних спеціальностей всіх форм навчання.

Іл. 1, табл. 4, бібліогр.: 12 назв.

Конспект лекцій „Управління персоналом” для студентів, магістрів і спеціалістів спеціальностей усіх форм навчання розглянуто і затверджено на засіданні кафедри „Менеджмент на транспорті” 8 листопада 2010 року, протокол № 4.

Рецензент:  
зав. кафедрою „Менеджмент на транспорті”  
проф., д.е.н. О. Г. Дейнека

## ЗМІСТ

Вступ	4
1 Соціально-психологічні аспекти управління персоналом	5
1.1 Поняття й види організаційних культур	5
1.2 Формальні й неформальні групи в організації	8
1.3 Конфлікти й методи їхнього вирішення	10
1.4 Адаптація нового співробітника в колективі	14
1.5 Лідерство й влада в менеджменті. Етика ділових відносин у роботі менеджера	16
2 Управління процесом розвитку й руху персоналу	20
2.1 Форми й етапи навчання персоналу	20
2.2 Методи навчання персоналу	23
2.3 Сутність і види кар'єри	25
2.4 Основні етапи кар'єри	27
2.5 Управління кар'єрою персоналу	30
3 Мотивація й стимулювання персоналу	32
3.1 Поняття й сутність мотивації	32
3.2 Мотиваційні теорії	33
3.3 Мотиваційний процес	37
3.4 Основні методи стимулювання праці	39
4 Оцінка праці й атестація персоналу	42
4.1 Поняття, мета й елементи атестації персоналу	42
4.2 Оцінка праці: поняття, етапи й рівні	45
4.3 Методи оцінки персоналу	46
4.4 Етапи атестації й аналіз результатів атестації	49
Список літератури	52

## ВСТУП

У сучасних умовах управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, яка здатна багатократно підвищити її ефективність. Корінні зміни, що сталися в системі функціонування вітчизняних підприємств та всього народного господарства України в цілому, створили велику потребу в нових управлінських знаннях, посилили інтерес до системи формування персоналу з високими професійно-кваліфікаційними характеристиками, орієнтованого на досягнення кінцевої мети.

Підготовка компетентного персоналу, здатного до продуктивної роботи в ринкових умовах, його раціональне структурне і просторове розміщення, зміна культури управління підприємства врешті-решт залежать від ефективності функціонування служби управління персоналом і є запорукою досягнення успіху підприємством. Без мотивованих і кваліфікованих співробітників жодна організація не в змозі створити системи маркетингу, продажу, фінансів або бухгалтерського обліку, які добре працюють. Управління персоналу особливо важливий у сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників компанії стають головним джерелом тривалого розквіту будь-якої компанії.

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації стратегії його розвитку.

# 1 Соціально-психологічні аспекти управління персоналом

## 1.1 Поняття й види організаційних культур

Орієнтуючись у кадровій роботі на основні продуктивні цілі організації, фахівець із персоналу не повинен випустити з уваги етичні цінності організації, вищі принципи її діяльності. Моральний клімат організації визначається її організаційною культурою – сукупністю норм, цінностей, поглядів і традицій, які приймаються всіма членами організації. Корпоративна культура регламентує поведження людини й дає можливість прогнозувати її реакції в критичних ситуаціях.

Організаційна культура складається з:

- філософії існування організації і її ставлення до співробітників і клієнтів;
- домінуючих цінностей;
- норм, які приймаються всіма членами організації;
- соціально - психологічного клімату в організації;
- поведінкових ритуалів (церемонії нагородження, девіз, стійкі враження, кольори організації).

Цінності організаційних культур виражаються:

- символи - це об'єкти, наповнені певним змістом (наприклад, фірмовий одяг);
- міфи й перекази - це часто повторювані розповіді, засновані на реальних подіях, які відбувалися в компанії;
- девіз - у ньому коротко сформульована основна цінність організаційної культури;
- церемонії - особливі планові заходи для всього колективу, покликані затвердити віру в цінності організації.

Розрізняють кілька типів організаційних культур, характеристика яких подана в таблиці 1.1.

Таблиця 1. 1 - Типи організаційних культур

Типи організаційних культур	Характеристика
1	2
Бюрократична	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ працівники - природжені ледарі, пасивні й мають потребу в маніпулюванні й контролі з боку організації, тому менеджер повинен приділяти особливу увагу стимулюванню роботи підлеглих;</li> <li>▪ для працівників спонукальним мотивом у першу чергу є економічний інтерес, тому варто робити все для того, щоб забезпечити їм максимальний дохід;</li> <li>▪ організаційна структура повинна бути спроектована таким чином, щоб контролювати бажання працівників і в максимальному ступені нейтралізувати можливі наслідки їхніх непередбачених дій;</li> <li>▪ оскільки працівники за своєю натурою схильні протидіяти цілям, що пропонуються організацією, і в основному не здатні на самоконтроль і самодисципліну, необхідний надійний зовнішній контроль над їхньою діяльністю, щоб забезпечити досягнення поставлених керівництвом цілей;</li> <li>▪ на керівну роботу можуть висуватися ті працівники, які здатні до самоконтролю й мають високу мотивацію, цілеспрямовані й честолюбні</li> </ul>
Органічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ працівники стурбовані в основному соціальними потребами й почувають себе комфортно тільки у взаєминах з іншими людьми;</li> <li>▪ раціоналізація виробництва й вузька спеціалізація призводять до того, що зміст своєї виробничої діяльності працівники бачать не в самій роботі, а в соціальних відносинах, які складаються в процесі праці;</li> <li>▪ працівники більшою мірою схильні реагувати на вплив своїх колег, ніж на накази начальства;</li> <li>▪ високий рівень згуртованості створює групова думка, основне джерело морального авторитету для членів трудового колективу;</li> <li>▪ працівники готові позитивно реагувати на ініціативи керівництва, коли воно враховує соціальні потреби своїх підлеглих і, у першу чергу, потребу в суспільному визнанні</li> </ul>
Підприємницька	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ працівники цікавляться тільки своїми особистими цілями. Вони байдужі до завдань організації, крім досягнення максимального прибутку. Тому з ними краще не обговорювати ці завдання, щоб не викликати зайвого опору при</li> </ul>



їхній реалізації;

Продовження таблиці 1.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ кращий спосіб змусити організацію працювати - найняти наполегливих, агресивно настроєних людей і постаратися зберегти контроль над ними в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища;</li> <li>▪ найбільш ефективний спосіб мотивації працівників - виклик, що відкриває хорошу можливість для їхньої самореалізації. При цьому виклик повинен дорівнювати потенціалу працівників, а менеджерів варто передбачити у випадку успіху гідну винагороду; владні повноваження рідко кому-небудь делегуються через побоювання можливої помилки. Працівники вільні у своїх діях, поки чітко виконують розпорядження начальства;</li> <li>▪ відповідальність приймають на себе ті, хто готовий при будь-яких обставинах виконати свої зобов'язання, незважаючи на сполучений із цим ризик. Саме ці якості особливо високо цінуються в підлеглих, що створює в колективі атмосферу підвищеної тривожності й спонукає працівників трудитися з повною самовіддачею;</li> <li>▪ для таких одержимих роботою заповзятливих людей не мають особливого значення посади й звання, що дає менеджерів певну свободу дій при обмежених фінансових ресурсах</li> </ul>
Партиципативная	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ переважна більшість працівників готові напружено працювати заради досягнення цілей, що перебувають за межами їхніх особистих інтересів;</li> <li>▪ кожний індивідуум унікальний, тому стандартні управлінські підходи не спрацьовують, а повинні бути сформульовані стосовно до конкретної людини й даної ситуації;</li> <li>▪ співробітники досить гнучкі для того, щоб органічно сполучити свої особисті цілі із цілями команди, якщо сама команда ясно уявляє собі, чого вона прагне;</li> <li>▪ взаємодоповнюваність здатностей членів команди й спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок і вмінь при досягненні загальнокомандних цілей;</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

1	2
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ для координації зусиль багатьох людей необхідна наявність осмисленої комунікації між членами групи, мета повинна формулюватися таким чином, щоб енергія команди могла бути конструктивно спрямована на її досягнення, потрібні новий тип керівництва й освоєння нових умінь і навичок всіма членами команди;</li><li>▪ процес створення команди припускає активну участь всіх членів в аналізі проблем і перспектив, плануванні спільних дій, оцінці (і самооцінці) отриманих результатів і індивідуальних внесків у загальну роботу</li></ul>

### 1.2 Формальні й неформальні групи в організації

Навіть у невеликій організації, що не має структурних підрозділів, можуть сформуватися групи – це сукупність людей, об'єднаних спільними інтересами, цінностями або діяльністю.

Групи людей, сформовані керівництвом для досягнення цілей організації, називаються *формальними*. Їхніми функціями є виконання конкретних завдань, а відносини між людьми формуються нормативними документами: законами, наказами, інструкціями.

Група людей, які стихійно об'єдналися для досягнення певних цілей і регулярно взаємодіють один з одним, називаються *неформальною*. Відносини між членами такої групи формуються на основі особистих симпатій, члени групи мають загальні погляди й інтереси. Це дружні відносини між людьми.

Однак для організації важливо, щоб неформальні групи не домінували, тому що їх неможливо контролювати менеджеріві, а це позначається на діяльності організації в цілому.

У діяльності групи можна виділити три складові, однаково важливі для успішної діяльності:

1) робота за змістом - вирішення виробничих завдань і проблем, проектування шляхів реалізації планів і досягнення цілей;

2) організація групової роботи - оптимальне оформлення процесів групової діяльності, постановка групових цілей, дотримання етапів групової діяльності, розподіл ролей у групі;

3) створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в групі - аналіз стану відносин у групі, створення групових норм, зняття напруг, емоційних конфліктів, що виникають у процесі групової роботи.

Для ефективної роботи з *управління в групі* обов'язково повинні бути представлені такі ролі:

- *аналітик* — людина, орієнтована на цілісне сприйняття ситуації, виділення її складових частин, встановлення взаємозв'язків, виділення пріоритетів;

- *генератор ідей* — людина, орієнтована на нові рішення, інтелектуально активна, що володіє більшим інноваційним потенціалом;

- *ерудит* — людина, компетентна у своїй галузі, що знає її в дріб'язках і орієнтована на більше поглиблення в конкретний зміст, здатна виступати як експерт;

- *критик* — людина, орієнтована на пошук обґрунтувань, сконцентрована на питаннях, що вимагають від інших наведення аргументів на користь ухваленого рішення;

- *розроблювач* — людина, орієнтована на деталізацію загальних принципів, доведення сформульованого рішення до рівня технології його здійснення.

Для ефективної *організації групової роботи* в групі обов'язково повинні бути представлені такі ролі:

- *організатор* — людина, які здійснює аналіз ситуації і поставлених завдань, що формулює мету групової роботи, виділяє окремі етапи й формулює завдання окремим виконавцям;

- *координатор* — людина, яка здійснює аналіз змісту всіх індивідуальних діяльностей і зведення індивідуальних діяльностей у загальне ціле (працює в тісному контакті з організатором);

- *контролер* — людина, що здійснює нагляд за правильністю реалізації діяльності, особливо за дотриманням послідовності й часу виконання роботи, а також використанням ресурсів;

- *тренер* — людина, орієнтована на передачу власного досвіду іншим співробітникам, здатна організувати процес включення й адаптації молодого персоналу.

Для створення *сприятливого клімату*, робочих і дружніх відносин у групі обов'язково повинні бути представлені такі ролі:

- *емоційний лідер* — людина, що є авторитетною для членів групи, володіє впливом незалежно від свого посадового положення;

- *діагност* — людина, здатна проводити аналіз стану соціально-психологічного клімату в групі, а також виявляти особливості всіх інших учасників групи, їхнє положення стосовно партнерів;

- *інтегратор* — людина, здатна створювати групу для рішення окремих завдань, що володіє частиною лідерського потенціалу й цілеспрямовано здійснює необхідну корекцію стану групової атмосфери.

Таким чином, для ефективної групової діяльності з вирішення проблем і виконання завдань до складу групи повинні входити виконавці різних ролей, кожний з яких доповнює іншого.

### **1.3 Конфлікти й методи їхнього вирішення**

Істотну роль у зовнішніх успіхах фірми відіграють внутрішньофірмові конфлікти, яких не можна уникнути кадрам, навіть при дуже твердому стилі керівництва.

Конфлікт — це гостре протистояння, зіткнення взаємовиключних інтересів, думок, цінностей між двома й більше сторонами.

Успіх роботи з конфліктом (у конфлікті) багато в чому залежить від точності опису структури конфлікту: суб'єктів, предмета, інциденту, відносин, ситуацій.

*Причина конфлікту* — подія, що допомогла усвідомити хоча б одному із взаємодіючих (прямо або побічно) суб'єктів відмінність (повну або часткову) його інтересів і цінностей від інтересів і цінностей інших учасників взаємодії.

*Привід конфлікту* — привід для оголошення (афішування) конфронтаційних дій із приводу розходження інтересів, ціннісних орієнтацій.

*Конфліктна ситуація* — розвиток конфлікту в конкретний часовий період.

*Суб'єкти конфлікту* — учасники конфліктної взаємодії, які можуть бути представлені індивідами, групою індивідів, соціальною організацією.

*Предмет конфлікту* — конкретні інтереси й ціннісні орієнтації, із приводу розходження яких відбувається конфліктна взаємодія (те, через що виник конфлікт).

*Конфліктні відносини* — форма й зміст взаємодії між суб'єктами, їхньої дії для завершення конфлікту.

Розрізняють такі види конфліктів:

а) за наслідками:

- конструктивні - сприяють поліпшенню ефективності діяльності організації;

- деструктивні - сприяють зниженню ефективності діяльності;

- безрезультатний - не приводить до ніяких змін;

Б) за змістом:

- внутрішньоособистісний - означає стан готовності особистості до конфліктів, викликаний невдоволенням людини собою й своєю діяльністю, некоректністю завдань, низькою організаційною культурою;

- міжособистісний конфлікт – виникає при внутрішній конкуренції серед персоналу, наявності великої кількості претендентів на єдине кар'єрне місце, що звільнилося, стрімкому підвищенні одного з колег по службі, звичайна заздрість або жага слави. Саме явище одержало назву *моббінг* (від англ. *mobbing* — пригноблювати й переслідувати кого-небудь, комусь грубіянити, нападати або чіплятися). Цим словом позначається ситуація, у якій опиняються співробітники фірми на своєму робочому місці, піддаючись конфронтації з боку колег, а, часом, і начальства;

- конфлікт між людиною й групою - породжений порушенням групових норм, особистих обов'язків, низьким рівнем культури й взаємин;

- міжгруповий конфлікт - виникає між групами організації, як формальними, так і неформальними. Хоча теоретично всі групи в організації працюють заради однієї й тієї ж мети, вони, звичайно ж, мають різні інтереси. До того ж багато груп звичайно вважають своє навантаження нереальним, а оцінку праці несправедливою. Подібно до людей, групи можуть суперничати не тільки за гроші й владу, але також за престиж і визнання. У результаті суперництва в групі може змінитися лідер;

- конфлікт між апаратом керування й виконавчим апаратом - виникає через неправильні управлінські рішення.

Конфлікт починається з того моменту, коли хоча б один із взаємодіючих суб'єктів усвідомлює розходження своїх інтересів, ціннісних орієнтацій з інтересами, ціннісними орієнтаціями іншого суб'єкта або починає односторонні дії для забезпечення своїх інтересів.

*Ознакою конфлікту є напруженість.* Після переходу з однієї фази в іншу напруженість спадає. У випадку криз (тобто затримки конфлікту в одній фазі або повернення в попередню) напруженість підсилюється.

Конфлікт має такі фази:

а) *конфронтаційна (військова)* — сторони прагнуть забезпечити свій інтерес за рахунок ліквідації чужого інтересу (у їхньому уявленні це забезпечується або добровільною або вимушеною відмовою іншого суб'єкта від свого інтересу, або позбавленням його права мати свій інтерес, або знищенням носія іншого інтересу);

б) *компромісна (політична)* — сторони прагнуть, по можливості, досягнення свого інтересу через переговори, у ході яких проводять заміну інтересів кожного суб'єкта, що відрізняються, на загальний компромісний (як правило, кожна сторона намагається забезпечити в ньому по максимуму свій власний);

в) *комунікативна (управлінська)* — вибудовуючи комунікацію, сторони досягають згоди, заснованої на тому, що суверенітетом володіють не тільки самі суб'єкти конфлікту, але і їхні інтереси (консенсус), і прагнуть до взаємного доповнення інтересів, ліквідовуючи лише незаконні, з погляду спільноти, розходження (або правова заборона на той або інший інтерес і

його карне переслідування, корпоративна заборона, що загрожує порушникам адміністративним покаранням, або зміна законодавства, системи фірмових інструкцій, що дає заборонне право на той або інший інтерес, розходження).

Якщо конфлікт не контролюється, виникає *криза* — період затримки процесу конфліктної взаємодії суб'єктів. Він виникає усередині однієї з фаз конфлікту, тобто це така взаємодія суб'єктів, при якій не відбувається поступального переходу від фази до фази, призводить до виникнення напруженості. Зняти її допомагає подолання кризи, продовження розвитку конфлікту.

Прийнято розрізняти *шість стилів поведінки* в конфліктній ситуації, в основу класифікації яких покладена *система Томаса-Кілменна*. Вона дозволяє орієнтувати будь-яку людину у випадку попадання її в конфліктну ситуацію.

Стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з головним джерелом конфлікту - розходженням інтересів і ціннісних орієнтацій взаємодіючих суб'єктів.

Стиль поведінки будь-якої людини в конфлікті визначається:

- а) ступенем задоволення власних інтересів;
- б) активністю або пасивністю дій;
- в) ступенем задоволення інтересів іншої сторони;
- г) індивідуальними або спільними діями.

Виходячи із запропонованої моделі виділяють такі способи регулювання конфліктів:

- домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої сторони;
- *притосування*, що означає на противагу суперництву принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншої сторони;
- *ухилення (уникнення)*, для якого характерна відсутність як прагнення до корпорації, так і тенденції до досягнення власних цілей;
- *конкуренція* — конкурентна взаємодія, не орієнтована на обов'язковий збиток іншої сторони;
- *компроміс*, як метод взаємних поступок;
- *співробітництво*, коли приймаються рішення, що повністю задовольняють інтереси обох сторін.



Таким чином, *керування конфліктом* — це діяльність для забезпечення розвитку конфліктної взаємодії, тобто управляти конфліктом — значить забезпечувати йому максимальну можливість для саморегулювання й сприяти виходу із кризи у наступну фазу. Сам по собі конфлікт не підсилює й не послаблює організації. Працівники і менеджери повинні управляти ним, роблячи максимально корисним. Якщо ж вони уникають обговорення своїх труднощів і побоювань, вони не можуть зрозуміти ані реального стану, ані шляхів розвитку, не отримують уроків ані для себе, ані для інших. Якщо ж уміло управляти конфліктом, він зміцнює колектив і організацію в цілому.

#### **1.4 Адаптація нового співробітника в колективі**

Першим кроком до забезпечення найбільшої продуктивності праці співробітника є професійна орієнтація й соціальна адаптація в колективі. Якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно повинне пам'ятати про те, що коли нова людина приходить в організацію, вона приносить із собою раніше набутий досвід і погляди, які можуть не вписатися в рамки існуючої організаційної культури.

Адаптація – це процес пристосування або зміни власного поведіння працівника в залежності від нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації.

Умовно процес адаптації можна розділити на чотири етапи.

1 *Оцінка рівня підготовленості новачка*, необхідна для розроблення найбільш ефективної програми адаптації. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, але й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших компаній, період його адаптації буде мінімальним. Однак варто пам'ятати, що навіть у цих випадках в організації можливі не звичні для нього варіанти вирішення вже відомих йому завдань. Адаптація повинна припускати як ознайомлення з виробничими особливостями організації, так і знайомство з персоналом, корпоративними особливостями, правилами поведінки й т.д.

2 *Орієнтація в організації* — практичне ознайомлення нового працівника зі своїми обов'язками й вимогами, які до нього ставляться з боку організації. Складається так звана *програма орієнтації*, що включає ряд невеликих лекцій, екскурсії, практикуми (робота на окремих робочих місцях, з певним устаткуванням або людьми).

Часто в ході проведення *загальної програми орієнтації* зачіпаються такі питання:

- загальне уявлення про компанію, її мету, пріоритети, традиції;
- принципи кадрової політики організації;
- оплата праці й додаткові пільги;
- охорона праці й дотримання техніки безпеки;
- служба побуту: організація харчування, наявність службових підходів, умови для паркування особистих автомобілів.

Потім може бути проведена *спеціальна програма*, що включає такі питання:

- функції підрозділу;
- робочі обов'язки й відповідальність;
- необхідна звітність;
- процедури, правила, приписи, характерні тільки для даного виду роботи або даного підрозділу;
- уявлення співробітників підрозділу.

3 *Дієва адаптація* - пристосування новачка до свого статусу і його включення у міжособистісні відносини з колегами. У рамках даного етапу необхідно дати новачкові можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи на собі й випробовуючи отримані знання про організацію, важливо надавати максимальну підтримку новому співробітникові, регулярно разом з ним проводити оцінку ефективності діяльності й особливостей взаємодії з колегами.

4 *Функціонування*. Цим етапом завершується процес адаптації, він характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап настає після 1 - 1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то етап ефективного функціонування може

настати вже через кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду може принести вагому фінансову вигоду, особливо якщо в організацію залучається велика кількість персоналу.

Особливо варто звернути увагу на роль *безпосереднього керівника* в здійсненні програми адаптації новачка, тому що саме оцінка керівником роботи новачка в перший період є тим механізмом зворотного зв'язку, що дозволить співробітникові почати для себе процес прийняття корпоративних цінностей. Дуже важливо, щоб керівник пояснив новому співробітникові правила розпорядку, схеми оцінки праці, порядок внутрішньо - організаційної комунікації, принципи організації роботи й інших параметрів, які важливі для того, щоб нова людина не почувала себе дискомфортно через їхнє порушення. Доцільно проводити співбесіди з новачком протягом першого тижня й по закінченні одного місяця роботи. Проаналізувати проблеми, які виникали, запропонувати кілька таких варіантів вирішення важких ситуацій, з якими зіштовхнувся новий співробітник, які б допомогли йому зрозуміти специфіку своєї організації.

## **1.5 Лідерство й влада в менеджменті. Етика ділових відносин у роботі менеджера**

Менеджер повинен бути лідером, гідним наслідування.

Лідерство – це здатність людини впливати на поведження інших людей за допомогою особистих якостей, які відповідають зовнішнім і внутрішнім вимогам групи.

Однак менеджер і лідер не завжди є одною особою. Якщо керівник досягає влади тільки завдяки своїй посаді, то він є *формальним лідером* (його влада обмежена виробничими відносинами). Якщо ж він здатний впливати на дії інших людей за допомогою особистих якостей, а не займаної посади, то це *неформальний лідер*.

Основою керівництва є вплив і влада.

Вплив – це поведження однієї людини, що тягне зміну поведження іншої людини.

Влада – це можливість впливати на поведження інших.

Виділяють сім форм влади:

а) влада - примус – її джерелом є страх, тобто виконавець боїться втратити роботу, тому вимушено підкоряється, його завжди супроводжує почуття невизначеності. Така влада властива авторитарному керівництву й ефективна тільки тоді, коли підлеглі дорожать місцем роботи й не мають можливості змінити його;

б) влада - винагорода – підлеглі одержують певну винагороду в обмін на виконану роботу. Однак менеджер повинен розуміти, що в кожній людині своє сприйняття й розуміння цінностей і що в організації розмір винагороди досить обмежений;

в) дисциплінарна влада – заснована на поведженні підлеглих, які працюють за стандартами, інструкціями і наказами. У працівників відсутня ініціативність і креативність, що приведе до неактуальності й невідповідності норм і стандартів поточної ситуації в організації;

г) законна влада – вона базується на законах і традиціях, які задовольняють потреби виконавців. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли етика бізнесу й організаційна культура позитивно сприймаються підлеглими, а виконавець реагує не на особистість керівника, а на посаду, що він займає;

д) еталонна – формується на принципах харизми, тобто не на логіці, традиціях, а на дієвості особистих якостей і здібностей лідера, що являє приклад для наслідування своїм підлеглим;

е) інформаційна влада – заснована на використанні широкого спектру інформації, яким володіє тільки менеджер. Ефективність цієї влади залежить від якості, вірогідності, правильної подачі інформації менеджером;

ж) експертна – припускає вплив на підлеглих через віру підлеглих у професіоналізм менеджера. Виконавець усвідомлено приймає на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більше досягнень в експерта, тим більше в нього влади.

Найбільш ефективною діяльністю організації стає в тому випадку, якщо лідер і менеджер - це та сама людина, індивідуальні й професійні якості якої відповідають займаній нею посаді.

Ділова етика — це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організацій і їхніх членів у

сфері керування й підприємництва. Вона охоплює явища різних порядків: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організацій у цілому; моральні принципи членів організації, моральний клімат в організації, норми ділового етикету.

Специфіка професійної етики менеджера з персоналу полягає в тому, що він повинен не тільки відповідати певним моральним вимогам, але й *свідомо використовувати* механізми моральної регуляції в керуванні людськими ресурсами.

Професійна етика менеджера з кадрів за формою й змістом діяльності має специфічні особливості, тому що будь-які рішення кадрового працівника обтяжені відповідальністю за чужі долі. Строго говорячи, представники всіх професій, що мають людину, як об'єкт діяльності (лікар, учитель, юрист, журналіст), несуть таку відповідальність, але саме керівник відповідає за реалізацію професійних можливостей працівників, їхньої кар'єри, а отже, за їхнє суспільне становище.

Дослідниками була запропонована безліч характеристик компетентності менеджера з персоналу, які були об'єднані в три групи.

#### 1 *Особиста порядність:*

- етичність - повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість;
- сумлінність - високі вимоги до результатів своєї роботи;
- розважливість - здатність приймати розумні, реалістичні й обґрунтовані рішення.

#### 2 *Цілеспрямованість і продуктивність:*

- результативність - орієнтація на кінцевий результат;
- наполегливість - здатність переборювати обмеження, що накладаються сформованою ситуацією;
- відданість організації й ділова орієнтація - готовність дотримуватися норм організації, захопленість роботою й відповідальність за якість своєї роботи;
- упевненість у собі - готовність і вміння вирішувати неординарні завдання.

#### 3 *Навички командної роботи:*

- командна орієнтація - розуміння необхідності спільної діяльності й уміння працювати у взаємодії з іншими;
- контактність - уміння встановлювати ділові й творчі відносини з партнерами;
- комунікабельність - уміння використовувати усну й письмову мову, стилістичні й інші виразні засоби для впливу на партнерів і досягнення взаєморозуміння;
- уміння слухати - здатність сприймати, засвоювати й використовувати інформацію, що отримується з усної комунікації.

Дуже часто в менеджера виникає потреба в конкретних практичних рекомендаціях щодо вирішення складних проблемних ситуацій, так званих етичних дилем, коли керівник повинен вирішити, робити або не робити що-небудь таке, що хоча й вигідно йому самому або організації, але може вважатися неетичним. Чи етично, наприклад, дати й хабар, щоб одержати вигідний контракт? Чи етично дозволяти своїй компанії розміщати шкідливі відходи в небезпечному вигляді? Чи етично приховувати інформацію, що може змусити хорошого працівника прийняти рішення щодо зміни місця роботи? Чи етично займатися на робочому місці особистими справами?

Керівники, менеджери зіштовхуються з такими дилемами не тільки у взаєминах начальників з підлеглими, але й з покупцями, конкурентами, постачальниками. Отже, усе більше й більше організацій мають потребу в програмах етичного тренінгу, щоб допомогти менеджерам прояснити їхні етичні принципи й попрактикуватися в самодисципліні при прийнятті рішень у складних обставинах. Пропонується, наприклад, такий досить корисний перевірючий лист, що може допомогти при зіткненні з етичними дилемами:

*Як поводитись в ситуаціях морального вибору?*

Крок 1. Розпізнати й прояснити дилему.

Крок 2. Одержати всі можливі факти.

Крок 3. Перелічити всі ваші варіанти вибору.

Крок 4. Перевірити кожний варіант, ставлячи три питання:

«Це законно?»

«Це правильно?»

«Це корисно?»

Крок 5. Прийняття рішення.

Крок 6. Двічі перевірити рішення, ставлячи два питання:

«Як я себе буду почувати, якщо моя родина довідається про моє рішення?»

«Як я себе буду почувати, якщо про моє рішення повідомлять у місцевій пресі?»

Крок 7. Почати діяти.

На жаль, кожний з нас може раціонально виправдати аморальне поведження. Ми можемо переконати себе в тому, що такі дії прийнятні. Корисно бути у всеозброєнні проти *чотирьох* загальних раціональних способів виправдання неетичного поведження:

- переконати себе в тому, що поведження насправді не є неетичним або протиправним;
- пояснити поведження тим, що дієш в інтересах організації або у своїх найвищих інтересах;
- прикинутися, начебто поведження цілком нормальне, тому що більше ніхто не довідається про нього;
- сподіватися, що ваше керівництво підтримає вас і допоможе вам, якщо що-небудь вийде погано.

Вироблення морально вивіреної лінії поведження кожного співробітника, колективу й корпорації в цілому є найважливішим завданням кадрового менеджменту. Від успіху в цій непростій справі залежить *репутація* корпорації, її управлінської команди, окремих структурних підрозділів і кожного співробітника.

## **2 Управління процесом розвитку й руху персоналу**

### **2.1 Форми й етапи навчання персоналу**

У процесі трудового життя неможливо користуватися тільки тими знаннями, які були набуті в спеціальній школі або вищому навчальному закладі. Склад і структура кадрів постійно міняються разом зі змінами техніки, технології, організації виробництва й керування. Відповідно виникає потреба в навчанні персоналу, підвищенні рівня його кваліфікації.

Дослідники виділяють *дві* основні сучасні моделі підготовки робочих кадрів:

- навчання без відриву від роботи - теоретичний курс у професійно-технічній школі й практичній підготовці на підприємстві;

- навчання з відривом від роботи в спеціалізованих професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів.

Більш докладно ми розглянемо внутрішньофірмове навчання.

Навчання – процес безпосередньої передачі нових професійних навичок або знань новими й діючими співробітниками організації.

Будь-яка програма навчання включає чотири етапи:

*1 Попередня оцінка* – метою цього етапу є визначення потреб навчання, які формуються на основі потреб розвитку персоналу організації, а також необхідності виконання співробітниками організації своїх поточних виробничих обов'язків. Потреби визначаються на основі заявок керівників підрозділів і самих працівників, шляхом проведення опитувань і тестування співробітників, аналізу результатів роботи організації.

*2 Визначення цілей навчання* - мета навчання з точки зору роботодавця й самого фахівця істотно відрізняються. Німецькі фахівці В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що з *позиції роботодавця* цілями безперервного навчання є:

- організація й формування персоналу керування;  
- оволодіння вмінням визначати, розуміти й вирішувати проблеми;

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

*3 з погляду найманого робітника* цілями безперервної освіти є:

- підтримка на відповідному рівні й підвищення професійної кваліфікації;

- отримання професійних знань поза сферою професійної діяльності;



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

- розвиток здібностей в галузі планування й організації виробництва.

3 *Основні методи навчання* – метою цього етапу є вибір методів і проведення навчання. При цьому необхідно враховувати принципи навчання дорослих людей, такі як:

- актуальність - інформація, що подається, повинна мати відношення до професійного або приватного життя. Дорослі люди погано сприймають відсторонені й абстрактні теми;

- участь - учні повинні брати активну участь у навчальному процесі й використовувати отримані знання вже в ході навчання;

- повторення - воно допомагає новому закріпитися в пам'яті й модифікує набуті навички у звичку;

- зворотний зв'язок - учням потрібно постійно надавати інформацію про те, наскільки вони просунулися вперед. Це дозволяє їм скорегувати своє поведіння для досягнення більш високих результатів.

4 *Оцінка ефективності* – є центральним моментом керування професійним навчанням. Говорячи про ефективність, необхідно виділити три основних суб'єкта цього процесу:

- викладач - оцінює результат з оволодіння знаннями, уміннями, навичками, активності слухачів у процесі занять. Для оцінки проводять іспити, заліки, вправи;

- учасник програми, клієнт - орієнтується на виниклий або зниклий інтерес до даної теми, наявність або відсутність конкретно сформованого уявлення про технологію роботи. Для оцінки використовується опитування, зворотний зв'язок за результатами навчання, анкети;

- замовник, вищий керівник - оцінює якість навчання за складом і кількістю тих навичок, які були перенесені в практичну діяльність. Для оцінки використовується атестація працівників, продуктивність праці.

Таким чином, професійне навчання - процес прямої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації. У сучасних умовах швидке старіння професійних

знань, здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших факторів успіху.

## 2.2 Методи навчання персоналу

При виборі методів навчання організація повинна керуватися ефективністю їхнього впливу на конкретну групу, що навчається. Зростаючий потік інформації вимагає використання таких методів навчання, які дозволяють за досить короткий строк передавати досить великий обсяг знань, забезпечити високий рівень досліджуваного матеріалу й закріплення його на практиці.

Розрізняють навчання безпосередньо на робочому місці й навчання з відривом від основного місця роботи.

*Навчання на робочому місці* містить у собі:

- інструктаж (демонстрація й пояснення основних аспектів діяльності прямо на робочому місці, визначення всіх кроків, необхідних для виконання роботи, в необхідній послідовності);

- ротацію (самостійне навчання працівника, коли він тимчасово переводиться на іншу роботу для оволодіння новими знаннями й навичками);

- наставництво (свого роду співробітництво досвідченого кваліфікованого фахівця з молодим працівником, у процесі щоденної роботи).

Однак найбільший інтерес являє собою активний метод навчання поза робочим місцем, такий як:

- тренінги - основна увага приділяється практичному відпрацюванню досліджуваного матеріалу, коли в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій люди які навчаються, мають можливість розвинути й закріпити необхідні знання й навички, змінити своє ставлення до власного досвіду й застосовуваних у роботі підходів;

- програмоване навчання - суть його полягає у високому ступені структурованості пропонованого матеріалу й покроковій оцінці ступеня його засвоєння. При цьому навчанні інформація надається невеликими блоками в друкованому вигляді або на моніторі комп'ютера. Після роботи над кожним блоком учень

повинен виконати завдання, що показують ступінь засвоєння досліджуваного матеріалу. Перевага програмованого навчання полягає в тому, що воно дозволяє учням рухатися у власному, зручному для них темпі;

- комп'ютерне навчання - є варіантом програмованого навчання. Комп'ютер оцінює відповіді учнів й визначає, який матеріал повинен бути поданий наступним. Відмінною рисою комп'ютерного навчання є те, що зворотний зв'язок тут може бути такий же барвистий, як у сучасних комп'ютерних іграх зі звуковим супроводом;

- навчальні групові дискусії - цей метод ґрунтується на проведенні навчальних дискусій з конкретної проблеми у відносно невеликих групах учнів (від 6 до 15 людей). Традиційно під поняттям «дискусія» розуміється обмін думками й супутніми їй суперечками у всіх можливих формах. Метою тут є процес пошуку, що повинен призвести до об'єктивно відомого, але суб'єктивного, з погляду учнів, нового знання. Цей метод дозволяє максимально повно використовувати досвід слухачів, тому що в груповій дискусії не викладач говорить їм про те, що є правильним, а самі учні виробляють докази, обґрунтування принципів і підходів, запропонованих викладачем, максимально використовуючи свій особистий досвід;

- case-study (аналіз конкретних практичних ситуацій) - припускає перехід від методу накопичення знань до реальної діяльності. Мета методу - навчити слухачів аналізувати інформацію, виявляти ключові проблеми, вибирати альтернативні шляхи вирішення, оцінювати їх, знаходити оптимальний варіант і формулювати програми дій. При аналізі конкретних ситуацій особливо важливо те, що тут сполучаються індивідуальна робота учнів із проблемною ситуацією й групове обговорення пропозицій, підготовлених кожним членом групи. Це дозволяє розвивати навички групової, командної роботи. У результаті проведення індивідуального аналізу, обговорення в групі, визначення проблем, знаходження альтернатив, вибору дій і плану їхнього виконання люди, що навчаються, одержують можливість розвивати навички аналізу й планування;

- ділові й рольові ігри - цей метод являє собою в комплексі рольову гру з різними, найчастіше протилежними

інтересами її учасників і необхідністю прийняття якого-небудь рішення по закінченні або в ході гри. Рольові ігри допомагають формувати такі важливі ключові якості керівників, як комунікативні здібності, толерантність, вміння працювати в малих групах, самостійність мислення й т.д. Необхідність в іграх такого типу виникає тоді, коли наявних здібностей учасників управлінської діяльності недостатньо для реалізації готових діяльніших норм, або відбувається неузгодженість у діяльності в результаті змін зовнішніх умов. У будь-якому типі ігор один з учасників є автором, що виражає свою точку зору, другий учасник є реципієнтом, що, сприймаючи авторський текст, будує образ того, що зрозумів, щоб реконструювати авторську точку зору. Третій учасник може бути критиком, який, опираючись на результати прийнятого рішення, виробляє свою точку зору, більш оформлену й довершену. Четвертий учасник - організатор гри - погоджує всі види робіт і перетворює розрізнені зусилля в цілеспрямований рух з вдосконалювання авторської точки зору. Завершується ділова гра підведенням підсумків, де основна увага спрямована на аналіз її результатів, найбільш значимих для практики.

Підбиваючи підсумок аналізу методів навчання, слід зазначити, що вони підвищують здатність керівників різних рівнів виявляти й структурувати проблеми, збирати й аналізувати інформацію, підготовляти альтернативні рішення й вибирати найбільш оптимальний варіант із ряду альтернатив, як у процесі індивідуальної роботи, так і у взаємодії з іншими працівниками.

### **2.3 Сутність і види кар'єри**

Очевидний спосіб використання здатностей співробітників - це просування їх на більш високу посаду. Службовці проходять ряд усе більш відповідальних постів, розвиваючи свої здатності й, у підсумку, виявляються на найвищому посту.

Кар'єра – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, результат усвідомленої позиції й поведіння людини, пов'язаний з посадовим або професійним ростом.

Починається кар'єра з формування власних усвідомлених суджень працівника про своє трудове майбутнє.

Розрізняють такі види кар'єри:

- *спеціалізована* – характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри в рамках професії й галузі діяльності, у якій він спеціалізується. Такий вид кар'єри може проходити як в одній, так і в різних організаціях;

- *неспеціалізована* – характеризується оволодінням іншими навичками, пов'язана з розширенням інструментарію й галузі діяльності. Вважається, що людина повинна мати можливість глянути на організацію з різних сторін і бути фахівцем, здатним працювати в будь-якому секторі компанії, а не за якою-небудь окремою функцією. Такий вид кар'єри широко розвинений у Японії;

- *внутрішньо-організаційна* – пов'язана з послідовним просуванням працівника в стінах однієї організації, що у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку від навчання до виходу на пенсію. Ця кар'єра може бути спеціалізованою й неспеціалізованою;

- *міжорганізаційна* – при якій працівник проходить всі стадії розвитку, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра також може бути спеціалізованою й неспеціалізованою;

- *вертикальна* – при такій кар'єрі просування найбільш спостерігається. Вона припускає підйом на більш високий щабель структурної ієрархії, тобто підвищення в посаді, що супроводжується більш високим рівнем оплати праці;

- *горизонтальна* – передбачає або переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання службових обов'язків на щаблі, що не має формального закріплення в організації (наприклад, керівник тимчасовою проектною групою). Така кар'єра не припускає рух нагору за організаційною ієрархією;

- *східчаста* – сполучає в собі елементи горизонтальної й вертикальної кар'єри. Просування працівника може здійснюватися шляхом чергування вертикального росту з горизонтальним, що забезпечує значний ефект;

- *прихована* – кар'єра найменш очевидна для оточення. Вона має місце, коли працівник, займаючи рядову посаду в одному з підрозділів організації, запрошується на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради, одержує окремі важливі завдання від керівництва. При цьому рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу на офіційно займаній посаді.

У процесі розвитку кар'єри важливо забезпечити взаємодію всіх видів кар'єр.

## 2.4 Основні етапи кар'єри

Існують різні класифікації й способи структуризації етапів розвитку кар'єри. Планування кар'єри досить тісно пов'язане з визначенням життєвих цілей і потреб, які, у свою чергу, мають свої вікові особливості. Коротка характеристика й взаємозв'язок цих елементів подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Коротка характеристика етапів кар'єри залежно від цілей, потреб і віку

Етап кар'єри	Вік	Характеристика	Особливості мотивації (за А. Маслоу)	Вікові особливості
1	2	3	4	5
Попередній	до 25 років в	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності, отримання знань, що вимагаються для роботи, і навичок. Цей етап містить у собі одержання середньої й вищої освіти	Безпека, соціальне визнання	Людина вчиться або збирається вчитися. Світ уявляється переповненим можливостями, а власні здібності - безмежними, тому необхідно трансформувати самовпевненість в активні цілеспрямовані дії, що допомагають точніше зорієнтуватися у

				своїх здібностях і перевагах
--	--	--	--	------------------------------

Продовження таблиці 2. 1

1	2	3	4	5
Становленн я	до 30 рокі в	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок. У цей період форму- ється кваліфі- кація працівник- ків, відбувається самоствердженн я й з'являється потреба в незалежності	Соціальне визнання, незалежність	Початок трудової діяльності, мож- ливо, підносить різноманітні сюр-призи. Головне - не губитися й розширювати свій кругозір. Необхідно праг- нути до досяг- нення конкретних результатів, і вчитися думати про стратегічні перспективи своєї діяльності
Просування	до 45 рокі в	Професійний розвиток, просування службовими сходами, підвищення кваліфікації й професіоналізму , прагнення до досягнення більш високого статусу	Соціальне визнання, самореалізаці я	Людина вже до- сягла багато чого з того, що хотілося, і, мож- ливо, перебуває в кризі розвитку. Для подальшої успішної діяль- ності необхідно розвивати свої сильні сторони, вчитися уроки на допущених помилках. У цей період важливо зосередити свою увагу у правиль- ному напрямку, тобто

				усвідомити, що є більш важливим у роботі, а що менш
--	--	--	--	---

Продовження таблиці 2. 1

1	2	3	4	5
Збереження	до 60 років в	Закріплення досягнутих результатів, пік удосконалювання кваліфікації фахівця, навчання нових молодих співробітників. Оволодіння новими навичками, щоб, як і раніше, становити інтерес для ринку	Утримання соціального визнання	Починається огляд результатів і відповідей на питання «Чи про це я мріяв?». Важливо, оглядаючись назад, не забувати планувати майбутнє. Витрати зусиль для досягнення кращих результатів значно менше, ніж раніше. Відбувається переоцінка цілей у кар'єрі
Завершення	до 65 років в	Підготовка до виходу з організації або виходу на пенсію. Пошук собі заміни й навчання кандидата на вивільнювану посаду	Самоповага, зростання поваги з боку оточення	Працездатність стає трохи нижче, а пам'ять гірше, але це компенсується багатим досвідом. Людина усе менше одержує задоволення від роботи, і відчуває психологічний і фізіологічний дискомфорт. Необхідно думати про джерела своїх доходів після виходу на пенсію, і про заняття у вільний



				час
Пенсійний	після 65 років в	Заняття новим видом діяльності	Пошук самовираження у новій сфері діяльності	З'являється можливість робити те, що подобається, без обмежень, що робили раніше. Стабілізується повага до себе

Однак для того, щоб успішно управляти кар'єрою, необхідно мати більш докладний опис життя людей на різних етапах кар'єри. Дуже часто в організаціях, зацікавлених в успішному розвитку й русі персоналу, проводяться спеціальні дослідження.

## 2.5 Управління кар'єрою персоналу

Управління кар'єрою працівників деякою мірою є природним продовженням і результатом всієї діяльності з управління персоналом. Цей процес починається вже при найманні, у ході якого претендентів повинна бути представлена повна й достовірна інформація про перспективи роботи у фірмі.

Організація роботи із планування й реалізації кар'єри працівників включає:

1) ознайомлення працівників з наявними в організації можливостями просування у вигляді програм навчання й консультацій за індивідуальними планами підвищення кваліфікації;

2) регулярне інформування й консультування щодо можливостей, які відкриваються в організації, навчання й вакантні місця;

3) розроблення програм підтримки й психологічного консультування, що протидіють кризам кар'єри;

4) переміщення працівників по трьох напрямках:

- просування нагору по щаблях кваліфікаційного або службового росту;
- горизонтальне переміщення (ротація);
- зниження.

Один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії й етапів розвитку й просування фахівців, - планування кар'єри.

Цей процес являє собою зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини зі стратегією й планами розвитку організації, що виявляється в складанні програми професійного й посадового зростання.

Перелік професійних і посадових позицій в організації, що визначає оптимальний розвиток професіонала для заняття ним певної посади в організації, являє собою кар'єрограма, формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи щодо планування кар'єри залежно від суб'єкта планування, подано в таблиці 2.2.

Як правило, в організаціях у рамках системи керування персоналом складаються підсистеми керування діловою кар'єрою й кадровим резервом, функції яких виконують: дирекція, відділ кадрів, профспілкові комітети, консультативні центри.

Таблиця 2.2 – Заходи щодо планування кар'єри залежно від суб'єкта планування

Суб'єкт планування	Захід щодо планування кар'єри
1	2
<i>Співробітник</i>	Первинна орієнтація й вибір професії Вибір організації й посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
<i>Менеджер з персоналу</i>	Оцінка при прийманні на роботу Призначення на робоче місце Оцінка праці й потенціалу співробітників Відбір у резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування

	Новий цикл планування
<i>Безпосередній керівник (лінійний менеджер)</i>	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції щодо стимулювання Пропозиції щодо зростання

### 3 Мотивація й стимулювання персоналу

#### 3.1 Поняття й сутність мотивації

Одним з головних завдань для організації є пошук ефективних способів керування працею, що забезпечують активізацію людського фактора. Вирішальним фактором результативності діяльності людей є їхня мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх чинностей, що рухають, спонукають їх до діяльності й направлені на досягнення поставлених цілей.

Ефективність керування багато в чому залежить від того, наскільки успішно здійснюється процес мотивування – процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій.

Мотивувати людину - значить торкнутися її важливих інтересів, створити їй необхідні умови для самореалізації в процесі життєдіяльності при таких факторах:

- людина повинна усвідомлювати, що таке успіх. Необхідно разом з нею сформулювати мету, у досягненні якої вона особисто зацікавлена;
- людина повинна мати можливість реалізувати себе в праці;
- людина повинна відчувати свою значимість.

Сутність мотивації розкривається за допомогою таких категорій:

- *мотив* – це та спонукальна причина, що викликає певні дії людини. Становлення до роботи багато в чому залежить від мотивів, якими вона керується. Мотиви формуються «усередині» людини, обумовлені багатьма факторами й поділяються на моральні й матеріальні. Поводження людини звичайно визначається сукупністю мотивів, які, взаємодіючи один з одним,

утворюють *мотиваційну структуру*. Залежно від обставин ті або інші мотиви стають основними;

- *потреба* – фізіологічне й психологічне відчуття недостаті чого-небудь. Це основа мотивів. Потреби з'являються разом з розвитком людини й відображаються на її поведженні. Вони можуть виникати як усвідомлено, так і неусвідомлено. Якщо людина усвідомлює свою потребу, вона прагне до її задоволення й домагається необхідного результату за допомогою стимулів;

- *стимули* – важелі впливу, які допомагають домогтися поставлених цілей. Це спонукання до дії, викликані зовнішніми факторами. Як стимули можуть виступати окремі предмети, вчинки й вплив інших людей, тобто все те, що може бути запропоновано людині, як компенсація за її дії. Можуть мати позитивну (винагорода) і негативну (покарання) спрямованість;

- *винагорода* – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого хоче домогтися. Винагорода буває матеріальна (заробітна плата, премії, пільги) і моральна (підвищення по службі, визнання заслуг співробітників, формування почуття особистої гордості).

Мотивація дуже впливає на якість виконуваної роботи, однак між мотивацією й кінцевим результатом праці немає однозначної залежності. Може скластися така ситуація, коли дуже мотивований працівник дає гірші результати, ніж менш мотивований. Це пояснюється тим, що на результат діяльності впливає безліч інших факторів, таких як кваліфікація й здібності працівника, правильне формулювання й розуміння завдання й т.д. Такий розрив між мотивацією й результатами праці породжує серйозну управлінську проблему оцінювання результатів роботи працівника і його винагороду. Менеджер повинен розуміти, що вирішення даної проблеми має ситуаційний характер і обумовлене конкретним співробітником, конкретним завданням і певним часовим проміжком.

### **3.2 Мотиваційні теорії**

Існуючі концепції мотивації прийнято підрозділяти на три групи:

- змістовні (відображають зміст потреб);
- процесуальні (відображають процес винагороди);
- теорія підтримки бажаного поведіння.

Розглянемо кожну з них більш докладно.

Змістовні теорії – акцентують увагу на потреби людини, і аналізують фактори, які впливають на мотивацію. Основним завданням цих теорій є визначення того, що саме усередині людини спонукає її до діяльності.

Розрізняють такі теорії мотивації цієї групи:

- *теорія ієрархії потреб А. Маслоу* – виходить із того, що всі люди мають безліч різних потреб, які можна розділити на п'ять категорій:

- фізіологічні - потреби, необхідні для виживання: їжа, вода, притулок, відпочинок і т.п.;
- безпека й захищеність - потреба в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку зовнішнього світу й упевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;
- причетність (соціальні потреби) - відображаються у відчутті соціальної взаємодії, прихильності, підтримки, відчуття того, що тебе розуміють і приймають;
- визнання й самоствердження - містять у собі потреби в самоповазі, особистих досягненнях, повазі оточення, визнанні своїх заслуг;
- самореалізація – прагнення до найбільш повного використання можливостей і здібностей, реалізації свого потенціалу й розвитку як особистості.

У кожний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка буде для неї важливою. Перш ніж потреба наступного рівня стане найбільшою керівник повинен дати працівникові можливість задовольнити його найважливіші потреби:

- *теорія К. Альдерфер* (модифікована теорія А. Маслоу), виділив три групи потреб:

- потреба для існування (їжа, вода, житло);
- потреба у зв'язках (комунікаційна потреба) - спрямована на підтримку контактів, визнання, самоствердження;
- потреба в особистому рості (самореалізація).

На відміну від теорії Маслоу, теорія Альдерфера говорить про рух не тільки від нижчих потреб до вищих, але й навпаки. Тобто для того, щоб наступний, більш високий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведження людини, не обов'язково задовольняти потреби більш низького рівня;

- *теорія придбаних потреб Д. Мак-Клеланда* – відповідно до цієї теорії, певні типи людських потреб формуються протягом життя людини під впливом різних факторів. До них відносять:

- потреба в досягненні успіху - прагнення виконувати складні завдання, досягати високих стандартів в роботі;

- потреба в причетності - реалізується через пошук і встановлення гарних відносин з навколишнім середовищем, їхню підтримку, рішення конфліктів;

- потреба у владі - реалізується в бажанні людини контролювати ресурси й процеси, впливати на поведження інших.

- *двох факторна модель Ф. Герцберга* – ґрунтується на тому, що мотивація до роботи формується під впливом двох факторів:

- гігієнічні - припускають наявність або відсутність таких елементів, як безпека, заробітна плата, умови роботи, контроль керівництва;

- мотивуючі.

Не всі потреби постійно впливають на людину, а тільки ті з них, які приводять до стану задоволеності. Тобто гігієнічні фактори не мотивують працівників, а тільки запобігають виникненню почуття незадоволеності своєї діяльності. Для стимулювання трудових зусиль необхідні й мотивуючі фактори.

- *теорія «Х» і «Y» Дугласа Мак-Грегора:*

- теорія «Х» ґрунтується на тому, що люди не люблять працювати, уникають відповідальності. Їм властиві незначні амбіції і в основному вони мають потребу в захисті. Такий колектив можна стимулювати до праці тільки покаранням і контролем;

- теорія «Y» - робота є для людини таким же природним процесом, як відпочинок. Люди схильні до творчості, амбіційні, головне для них - реалізація творчого потенціалу. У такому

колективі керівник повинен орієнтуватися на потребу вищих рівнів;

- *теорія «Z» У. Оучи* – затверджує, що основою успіху працівника є віра в загальні цілі, старанність, довірчі відносини, взаємна підтримка, погодженість дій, дух причетності.

Процесуальні теорії – розглядають мотивацію, як динамічне явище. Поводження працівників визначається не тільки потребами, але й очікуванням ситуацій, оцінкою своїх дій, бажаним типам поведіння. У результаті людина приймає характерні або нехарактерні для себе рішення. Містить у собі наступні теорії:

- *теорія очікування В. Врума* – ґрунтується на тому, що людина сподівається на те, що обраний нею тип поведіння призведе до одержання бажаної винагороди. Аналізуючи мотивацію до праці, у теорії очікування розглядаються три типи взаємозв'язків:

- «витрати праці» - «винагорода» - це зіставлення витрачених зусиль і отриманих результатів;

- «очікування результатів» - «винагорода» - очікування певної винагороди за отримані результати;

- «валентність (цінність) винагороди - валентність для кожної людини різна. При низькій валентності мотивація буде недостатня для ефективної роботи.

- *теорія справедливості Дж. Адамса* - люди суб'єктивно визначають співвідношення винагороди й витрачених зусиль, а потім порівнюють отриманий результат з винагородою інших, які виконували аналогічну роботу. Тобто, кожна людина завжди подумки оцінює співвідношення: «доходи інших - власні доходи», «витрати інших - власні витрати». Якщо зазначені співвідношення порушені, у людини виникає почуття психологічного дискомфорту, що негативно позначається на роботі і її результатах, тому що з метою відновлення справедливості вона починає трудитися менш ефективно.

- *комплексна теорія мотивації Портеру – Лоулера* – містить у собі елементи теорії очікування і теорії справедливості. Результативність праці працівника залежить від прикладених ним зусиль, його характерних рис і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Обсяг затрачених зусиль залежить від оцінки самим

працівником цінності винагороди й упевненості в тому, що воно справедливо. Із цієї теорії потрібно виділити важливість об'єднання таких понять, як зусилля, здатності, результати, винагороди, задоволення й сприйняття в рамках єдиної взаємозалежної системи.

Теорія підтримки бажаного поведження – пояснює вплив винагороди на поведження людей. Поводження, результатом якого є винагорода, буде повторюватися часто, а поведження, наслідком якого є покарання, буде повторюватися з меншою ймовірністю. Тобто поведження підлеглих можна регулювати шляхом наступних інструментів:

- позитивна підтримка - винагорода за успішно виконану роботу;
- негативна підтримка - відмова від моралі, ні винагороди, ні покарання;
- покарання - застосовується для припинення небажаного поведження працівника;
- ігнорування - відмова керівника від позитивної підтримки.

### **3.3 Мотиваційний процес**

Мотивація, розглянута як процес, може бути подана у вигляді шести послідовних стадій:

*а) виникнення потреб* - проявляється, коли людина відчуває, що їй чогось не вистачає. Вона проявляється в конкретний час і змушує людину знаходити можливість і вживати якихось заходів для її задоволення;

*б) пошук шляхів усунення потреби* – при виникненні потреба створює проблеми для людини, і вона починає шукати можливість її задовольнити, придумати або взагалі не зважати на неї. Виникає необхідність щось почати;

*в) визначення цілей (напрямку) дії* – людина визначає, що і як саме вона повинна зробити, щоб одержати бажане, вона оцінює варіанти задоволення потреби;

*г) виконання конкретних дій* – людина затрачає певні зусилля для того, щоб задовольнити існуючу потребу. Тому що



процес роботи впливає на мотивацію, на цій стадії може відбуватися коректування цілей;

д) *одержання винагороди за виконані дії* – здійснивши певну роботу й затративши зусилля, людина одержує те, за допомогою чого вона може задовольнити потреби. На цій стадії відбувається співвідношення витраченої праці й кінцевого результату;

е) *усунення потреби* – залежно від ступеня зняття напруги, викликуваного потребою, а також від того, підсилюється або послабляється мотивація до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості здійснювати дії для усунення потреби (зображено на рисунку 3.1).

Слід зазначити, що управляти мотиваційним процесом досить складно. Потрібні тривалі й скрупульозні спостереження для того, щоб спробувати з вірогідністю визначити, які мотиви є провідними, рухають мотиваційний процес людини. Мотиваційний процес досить мінливий. Його характер залежить від того, які потреби в ньому переважають і спричиняють його. Однак самі потреби перебувають у складній динамічній взаємодії, суперечачи одна одній або підсилюючи дію окремих потреб. Тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть виникати непередбачені зміни в поведженні людини й неоднозначна реакція з її боку на мотивуючі впливи.



Рисунок 3.1 – Схема мотиваційного процесу

### 3.4 Основні методи стимулювання праці

Стимулювання праці – це процес використання різних стимулів для мотивування людей.

Стимулювання відрізняється від мотивування тим, що стимулювання - це один із засобів, за допомогою якого може здійснюватися мотивування.

Найпоширенішими методами стимулювання праці є:

а) матеріальне стимулювання – відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Воно містить у собі:

1) *систему оплати праці* - повинна створювати в людей почуття впевненості й захищеності, включати діючі засоби стимулювання й мотивації. Структура заробітної плати містить у собі:

- базову ставку - повинна бути достатньою, щоб залучити на фірму працівників потрібної кваліфікації й підготовки. Вона не повинна перевищувати 70-90 % загального доходу,

одержуваного працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати повинне провадитися строго відповідно до підвищення продуктивності. Розмір базової ставки повинен бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю;

- додаткові виплати компанія може провадити виходячи із цілей, які закладаються в програму стимулювання праці, таких як:

- стимулювання інновацій – заохочення раціоналізаторських пропозицій, які знаходять застосування. Якщо пропозиція приймається, її автор одержує 25 % загальної суми економії протягом певної кількості років після її впровадження;

- оплата за кваліфікацію - рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, але й від набору спеціальностей, що працівник здатний використовувати у своїй діяльності. У цьому випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а зростання кваліфікації й у першу чергу число освоєних спеціальностей;

2) *участь працівників у прибутку* - під системами участі працівників у прибутку компанії розуміється поділ між ними й компанією додаткового прибутку, що був отриманий в результаті підвищення продуктивності і якості. При цьому розглядається продуктивність усього підприємства або виробничої ділянки, тобто групова або колективна ефективність, і преміювання всіх працівників, а не вибраних. Системи участі в прибутку — це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати вдосконалювання виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей. Всі системи, використовувані на підприємствах, не схожі в деталях одна на одну, однак є ряд характерних рис, що визначають *ефективність* їхнього застосування:

- участь у прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до керування, до процесу прийняття рішень, до пошуку й вирішення виробничих проблем, шляхів удосконалювання виробництва;

- визначення розміру премій повинне базуватися на таких показниках, на яких працівники можуть зробити реальний вплив,

тобто на що вони можуть вплинути й контролювати на своїх робочих місцях;

- працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробленні систем участі в прибутку або поділі вигід від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників;

3) *соціальні програми* - роль соціальних пільг і виплат як частини сукупного доходу працівників останніми роками помітно зростає. Спектр пільг, надаваних працівникам, досить широкий:

- оплачені святкові дні;
- оплачені відпустки;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- оплачений час перерви на відпочинок;
- оплачений час на обід;
- медичне страхування на підприємстві;
- додаткове пенсійне страхування на підприємстві;
- страхування від нещасних випадків;
- страхування по тривалій непрацездатності;
- страхування туристів від нещасних випадків;
- допомога в підвищенні освіти, профпідготовці й перепідготовці;
- надання в користування працівників санаторіїв і баз відпочинку;
- надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- надання допомоги в переїзді на нове місце роботи.

Різновидом соціальних пільг і виплат є *гнучкі пільги*. Суть їх полягає в тому, що більш широкий набір пільг і виплат дозволяє працівникам вибирати в кожний конкретний момент ті з них, які їх більше влаштовують, пристосовуючи тим самим пільги під поточні потреби працівників. Такий підхід улаштовує обидві сторони - і підприємця, і працівника.

Великою популярністю користуються *банки відпусток*, які поєднують оплачені дні відпусток, лікарняні дні й т.п. Коли працівникові потрібно додатково взяти який-небудь день (або кілька днів) для своїх потреб, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, «викупити» якесь їхнє число в рахунок майбутніх відпускних або взяти в обмін на інші пільги. Подібні пільги не тільки служать соціальним захистом трудящих, але й

дозволяють фірмам залучати і єднати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до фірми;

б) нематеріальне стимулювання (удосконалювання організації праці) – містить ряд елементів:

- постановку цілей - припускає, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючими засобам для працівника;

- розширення трудових функцій - має на увазі внесення розмаїтості в роботу персоналу, тобто збільшення числа операцій, виконуваних одним працівником. Ефективно тільки при власному бажанні працівників розширити коло своєї діяльності. Інакше може викликати опір;

- збагачення праці - надання людині такої роботи, що давала б можливість росту, творчості, відповідальності;

- виробничу ротацію - припускає чергування видів роботи й виробничих операцій;

- поліпшення умов праці - умови праці, виступаючи не тільки потребою, але й мотивом, спонукають трудитися з повною віддачею. Визначає необхідність правильно організувати своє робоче місце й дотримуватися п'яти принципів:

- ліквідувати непотрібні предмети на робочих місцях;

- правильно розташовувати й зберігати потрібні предмети;

- постійно підтримувати чистоту й порядок на робочому місці;

- постійна готовність робочого місця до проведення роботи;

- засвоїти дисципліну й дотримуватися перерахованих принципів.

Робітники прямо зацікавлені в постійній підтримці в хорошому стані свого місця, тому що в цьому випадку збільшується на 10 % тарифна частина їх заробітку.

Нематеріальне стимулювання спрямоване на задоволення потреб вищих рівнів. На своєму робочому місці кожний хоче показати, на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідне визнання результатів діяльності конкретного працівника, надання можливості ухвалювати рішення щодо питань, які відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників. Керівникові необхідно формулювати світогляд

єдиної команди: не можна руйнувати неформальні групи, якщо вони не завдають збитку цілям організації. Важливо пам'ятати, що кожна людина прагне до успіху, однак без визнання він приводить до розчарування, убиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які домоглися успіху, делегувати додаткові повноваження й просувати їх службовими сходами.

## **4 Оцінка праці й атестація персоналу**

### **4.1 Поняття, мета й елементи атестації персоналу**

Атестація є важливим етапом заключної оцінки персоналу за певний період часу.

Атестація персоналу — кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності й займаної посади.

Головне її призначення - не контроль виконання (хоча це теж дуже важливо), а виявлення шляхів підвищення рівня віддачі працівника.

У Кодексі Законів про Працю України міститься перелік основних категорій працівників, які підлягають обов'язковій періодичній атестації. Існують спеціальні вимоги до атестації, наприклад, створення атестаційної комісії. За результатами атестації виносяться рішення про відповідність або невідповідність займаній посаді.

Атестувати можна не тільки людей, але й підрозділ, підприємство, виробничий процес, робоче місце і т.п. Атестація дозволяє:

- визначити усередині організації стандарти діяльності й критерії оцінки;
- провести діагностику персоналу;
- виявити сильні й слабкі сторони;
- визначити цінність співробітників не тільки для підрозділу, але й для організації в цілому;
- обґрунтовано приймати управлінські рішення, особливо зв'язані зі стратегічними завданнями організації й процесом впровадження змін.

Основною метою атестації є приведення людського ресурсу у відповідність до стратегії організації.

З урахуванням цілей атестації можна говорити про її складові елементи: оцінку праці й оцінку персоналу.

1 *Оцінка праці* спрямована на зіставлення змісту, якості й обсягу фактичної праці із планованим результатом праці, що поданий у технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці.

При проведенні атестації керівників має сенс не тільки давати оцінку праці кожного з них, але й організувати особливі процедури оцінки праці керованого ним підрозділу (доцільно залучати й використовувати інформацію від суміжних підрозділів організації, а також зовнішніх партнерів і клієнтів, з якими цей підрозділ взаємодіє).

2 *Оцінка персоналу* дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також реальних можливостей для оцінки перспектив росту.

Аналіз практики керування показує, що корпорації використовують у більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці й оцінку якостей, які впливають на досягнення результатів. *Оцінна форма* включає два відповідних розділи, у кожному з яких від керівника поряд з бальною оцінкою звичайно вимагаються розгорнуті обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, що засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника й особливі обставини, що вплинули на результати праці.

У більшості корпорацій оцінка й атестація організуються щорічно, в окремих компаніях (особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінки) - кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди й у проміжку між щорічними формальними оцінками обговорюються результати праці й обов'язкового поточного спостереження за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінки праці добре формалізовані, доцільно проводити оцінні заходи частіше, наприклад наприкінці

кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть подавати істотну інформацію про динаміку ефективності праці працівників і підрозділів у цілому.

Чи не найскладніше при проведенні атестації - виробити критерії оцінки.

Предметами оцінки можуть бути:

- виконання посадових обов'язків;
- особливості поведження;
- ефективність діяльності;
- рівень досягнення цілей;
- рівень компетентності;
- особливості особистості й т.п.

Основними об'єктами оцінки при атестації персоналу можуть бути:

- результати праці за певний період;
- ті або інші сторони діяльності або ставлення до своїх обов'язків;
- риси особистості, пов'язані з виконанням службових функцій;
- потенційні здібності до відповідної роботи.

#### **4.2 Оцінка праці: поняття, етапи й рівні**

Оцінка праці — захід щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва.

Оцінка праці дає можливість вирішувати такі кадрові завдання:

- оцінити потенціал для просування й зниження ймовірності висування некомпетентних співробітників;
- знизити витрати на навчання;
- підтримувати в співробітників почуття справедливості й підвищувати трудову мотивацію;
- організувати зворотний зв'язок зі співробітниками про якість їхньої роботи;
- розробляти кадрові програми навчання й розвитку персоналу.



Для організації ефективної системи оцінки результативності праці працівників необхідно:

- установити стандарти результативності праці для кожного робочого місця й критерії її оцінки;
- виробити політику проведення оцінок результативності праці (коли, як часто й кому проводити оцінку);
- зобов'язати певних осіб провадити оцінку результативності праці;
- покласти обов'язки на осіб, що проводять оцінку, збирати дані про результативність праці;
- обговорити оцінку із працівником;
- прийняти рішення й документувати оцінку.

Етапи оцінки праці на конкретному робочому місці припускають:

- опис функцій;
- визначення вимог;
- оцінку за факторами (конкретного виконавця);
- розрахунок загальної оцінки;
- зіставлення зі стандартом;
- оцінку рівня співробітника;
- доведення результатів оцінки до підлеглого.

Для найбільш ефективної оцінки праці необхідно дотримуватися таких правил:

- використовувані критерії повинні бути зрозумілі виконавцеві й оцінювачеві;
- інформація, використовувана для оцінки, повинна бути доступна;
- результати оцінки повинні бути пов'язані із системою заохочення;
- система оцінки повинна відповідати ситуаційному контексту.

У системах оцінки праці можна виділити три основних рівні оцінки (таблиця 4.1).

Таблиця 4. 1 - Основні рівні оцінки

Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
1 Повсякденна	Один раз на	Анкетування	Зворотний зв'язок з

оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	день, один раз на тиждень	за фактичними діями, обговорення	оцінюваним з метою модифікації проведення навчання
2 Періодична оцінка виконання обов'язків	Один раз на півроку, рік	Анкетування за фактичними діями і результатами праці	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації проведення навчання
3 Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Інтерв'ю, обговорення, тестування, центр оцінки	Визначення перспективи й розроблення спільних цілей. Побудова кадрового прогнозу. Планування кар'єри

#### 4.3 Методи оцінки персоналу

Розрізняють методи індивідуальної й групової оцінки.

Методи індивідуальної оцінки оцінюють конкретного працівника й містять у собі таке:

1 *Оцінювальна анкета* – стандартизований набір питань або побажань. Той хто оцінює, відзначає наявність або відсутність певної риси в оцінюваного й ставить оцінку напроти її опису. Загальний рейтинг за результатами такої анкети являє собою суму набраних балів.

2 *Порівняльна анкета* – модифікація оцінної анкети. Контролери готують список описів правильного або неправильного поведження на робочому місці. Оцінювачі, що спостерігали за поведженням, розташовують ці описи немовби за шкалою від «відмінно» до «погано», у результаті чого з'являється «ключ» анкети. Особи, що проводять оцінку праці конкретних виконавців, відзначають найбільш придатні описи. Оцінкою результативності праці є сума рейтингів за відзначеними описами.

3 *Анкета заданого вибору*, у якій задаються основні характеристики й перелік варіантів поведження оцінюваного. За

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

4 *Шкала рейтингів поведінкових установок* - у бланку описуються вирішальні ситуації професійної діяльності. Анкета рейтингу містить звичайно від шести до десяти спеціальних характеристик результативності праці, кожна з яких виводиться з п'яти або шести вирішальних ситуацій з описом поведінки. Особа, що проводить оцінку, відзначає той опис, який більшою мірою відповідає кваліфікації оцінюваного. Тип ситуації співвідноситься з балами

5 *Описовий метод оцінки* полягає в тому, що ті, хто проводять оцінювання пропонують описати переваги й недоліки поведінки працівника. Часто цей метод комбінується з іншими, наприклад, зі шкалами рейтингу поведінкових установок.

6 *Метод оцінки за вирішальною ситуацією* - фахівці з оцінки готують список описів «правильного» і «неправильного» поведінки працівників в окремих ситуаціях і розподіляють їх за рубриками відповідно до характеру роботи. Особа, що проводить оцінку, готує журнал для записів за кожною оцінюваному працівнику, у який вносить приклади поведінки за кожною рубрикою. Потім цей журнал використовується для оцінки результативності праці. Як правило, метод служить для оцінок, що даються керівником, а не колегами й підлеглими.

7 *Шкала спостереження за поведінкою* - як і метод оцінки за вирішальною ситуацією, орієнтований на фіксацію вчинків. Для визначення поведінки працівника в цілому оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поведився тим або іншим чином.

Методи групової оцінки – дають можливість провести порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, порівняти працівників між собою. Складаються з:

- *методу класифікації* - особа, що проводить оцінку, повинна розподілити всіх працівників по черзі, від кращого до гіршого, за яким-небудь одним загальним критерієм. Однак це досить складно, якщо кількість людей у групі перевищує 20. Значно простіше виділити найбільш успішного або неуспішного працівника, ніж проранжувати середніх;

- *методу альтернативної класифікації* - для цього особа, що проводить оцінку, спочатку повинна вибрати найкращого й найгіршого працівників, потім відібрати наступних за ними й т.д.;

- *порівняння по парах* робить класифікацію простіше й достовірніше — порівняння кожного з кожним провадиться в спеціально згрупованих парах. Потім відзначається кількість разів, коли працівник виявлявся кращим у своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг. Оцінка може бути утруднена, якщо число співробітників занадто велике (число пар буде занадто великим і робота з анкетною стане стомлюючою);

- *методу заданого розподілу* - особі, що проводить оцінку, пропонується дати працівникам оцінки в рамках заздалегідь заданого (фіксованого) розподілу оцінок.

Єдине, що потрібно від експерта, - виписати на кожну картку прізвище працівника й розподілити всіх оцінюваних за групами відповідно до заданої квоти. Розподіл може проводитися на різних підставах (за критеріями оцінки).

#### 4.4 Етапи атестації й аналіз результатів атестації

Процес атестації кадрів можна розділити на чотири етапи: підготовка; формування складу атестаційної комісії і його затвердження, проведення атестації й підведення підсумків.

*1 Підготовка*, здійснювана кадровою службою, включає:

- розроблення принципів і методики проведення атестації;
- видання нормативних документів з підготовки й проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії, методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція зі зберігання персональної інформації);
- підготовку спеціальної програми по підготовці до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації в перший раз за новою методикою);
- підготовку матеріалів атестації (бланки, форми й т.д.);
- інформування трудового колективу про строки й особливості атестації.

*2 Формування складу атестаційної комісії і його затвердження* – при цьому вказується:

- директор з персоналу (голова);
- начальник відділу кадрів (заст. голови);
- керівник підрозділу, де проходить атестація (член);
- юрисконсульт (член);
- соціальний психолог (член).

*3 Проведення атестації:*

- організація роботи атестаційної комісії;
- підготовка тими, хто атестується, й керівниками самостійних звітів;
- (за розробленою кадровою службою структурою);
- заповнення тими, хто атестувався, керівниками, співробітниками й колегами оцінних форм;
- аналіз результатів;
- проведення засідання атестаційної комісії.

*4 Підведення підсумків атестації:*

- аналіз кадрової інформації, уведення й організація використання персональної інформації;

- підготовка рекомендацій з роботи з персоналом;
- прийняття персональних рішень про просування працівників, направлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, що не пройшли атестацію;

- затвердження результатів атестації.

Аналіз результатів атестації включає:

а) *оцінку праці* — це виявлення працівників:

- які не відповідають стандартам праці;
- які відповідають стандартам праці;
- які істотно перевищують стандарти праці;

б) *оцінка персоналу припускає:*

- діагностику рівня розвитку професійно важливих якостей;

- зіставлення індивідуальних результатів зі стандартними вимогами роботи (за рівнями і специфікою посад);

- виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів;

- оцінку перспектив ефективної діяльності;

- оцінку росту;

- ротацію;

в) *зведення і обробка даних* після закінчення атестації. Для підведення узагальнених підсумків:

- складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;

- виділяються групи ризику (тих, хто неефективно працює, або працівників з неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);

- виділяються групи росту (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку й професійного росту);

- готуються рекомендації з використання даних атестації;

г) *проведення співбесід за результатами атестації* - одним з важливих кадрових заходів є доведення до самого працівника інформації про ступінь його успішності в роботі.

Залежно від мети оцінки можливі *два підходи*:

а) якщо оцінка проводилася для цілей особистого розвитку співробітника, результати можуть бути повідомлені йому особисто;

б) якщо оцінка проводилася для визначення винагород, рівня заробітної плати, підвищення по службі, то інформація може бути передана у відповідну службу підприємства, що у випадку особистого запиту співробітника може надати йому результати. Однак для підвищення результативності оцінних заходів зворотний зв'язок працівникові необхідний. Крім цього, у ході бесіди проводяться уточнення даних і збір додаткової кадрової інформації. Потім нові й уточнені дані вводяться в узагальнені форми й аналізуються.

Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при прийнятті кадрових і інших рішень, необхідно правильно *організувати зберігання інформації* про результати атестації, варто розробити особливу форму уведення й зберігання інформації (за персоналіями, відділами, рівнями ієрархії, напрямками діяльності підрозділів). Необхідно також мати можливість пошуку інформації й за цими параметрами, і за параметрами якості й кількості праці.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

- 1 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра, 2005. – 662 с.
- 2 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: Инфра, 2009. – 301 с.
- 3 Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учебник / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2003. – 325 с.
- 4 Щёкин, Г.В. Теория и практика управления персоналом [Текст]: учебник / Г.В. Щёкин. – М.: МАУП, 2003. – 280 с.
- 5 Аксенова, Е.А. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособие / Е.А. Аксенова. – М.: Юнити-Дана, 1998. – 423 с.
- 6 Шапиро, С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс [Текст] / С.А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 199 с.
- 7 Савченко, В.А. Управління розвитком персоналу [Текст]: навч. посібник / В.А. Савченко. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
- 8 Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами: офіційне видання станом на 1 квітня 2000 р. [Текст] – Ужгород: Інформаційно-видавниче агентство "ІВА", 2000.
- 9 Крушельницька, О.В. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
- 10 Лозниця, В.С. Психологія менеджменту [Текст]: навч. посібник / В.С. Лозниця. – К.: ТОВ "УВПК", "ЕксОб", 2000. – 512 с.
- 11 Мурашко, М.І. Менеджмент персоналу [Текст]: навч.-практ. посібник / М.І. Мурашко. – К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. – 311 с.
- 12 Балабанова, Л.В. Організація праці менеджера [Текст] : навч. посібник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД "Професіонал", 2004. – 304 с.





