МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

М. М. Новікова, А. Б. Швед

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2022

УДК 005.95

Новікова М. М. HR-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент / М. М. Новікова, А. Б. Швед ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 111 с.

Автори:
д-р екон. наук, проф. М. М. Новікова,
ст. викл. А. Б. Швед

Рецензенти

Н. О. Кондратенко, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

Г. В. Запорожець, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

Рекомендовано кафедрою менеджменту і публічного адміністрування, протокол № 1 від 31 серпня 2021 р.

© М. М. Новікова, А. Б. Швед, 2021
© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021

ЗМІСТ

Вступ…… 5
Змістовий модуль 1 Теоретичні основи розвитку та саморозвитку персоналу організації…… 6
Тема 1 Значення персоналу для розвитку організації……6
1.1 Сутність, значення та зміст HR-менеджменту……6
1.2 Персонал організації – об'єкт управління……9
1.3 Характеристики персоналу організації……10
1.4 Завдання персоналу сучасної організації……..14
Тема 2 Оцінювання розвитку персоналу організації……..16
2.1 Розвиток персоналу – необхідна умова покращення основної діяльності організації……16
2.2 Методи оцінювання персоналу організації…….. 19
2.3 Організація розвитку персоналу……22
Тема 3 Особистий професійний розвиток та планування власного часу…….24
3.1 Функції HR-менеджера в сучасній організації……24
3.2 Особистий професійний розвиток……27
3.3 Планування власного часу…….... 29
Змістовий модуль 2 Психологічні основи набору, відбору, навчання, перенавчання, розстановки персоналу……35
Тема 4 Забезпечення сучасної організації кадрами……35
4.1 Кадри (людські ресурси) – основний ресурс функціонування та розвитку сучасної організації……35
4.2 Психологічні основи набору та відбору персоналу……38
4.3 Формування людського капіталу організації……42
4.4 Адаптація персоналу……47
Тема 5 Навчання, перенавчання та розстановка персоналу……..50
5.1 Технології навчання та перенавчання персоналу…… 50
5.2 Розстановка персоналу……56
5.3 Ротація персоналу всередині організації…….. 58
Тема 6 Сучасна організація як команда……60
6.1 Контролювання HR-менеджером управлінської дисципліни в організації……. 60
6.2 Використання системи стягнень і заохочень за результатами роботи персоналу……68
6.3 Технології впливу на персонал для вирішення професійних завдань……... 74
Тема 7 Лідерські якості HR-менеджера……78
7.1 Значення HR-менеджера для сучасної організації……78
7.2 Характеристики лідерських якостей HR-менеджера……83
7.3 Оптимізація HR-процесів……85
Тема 8 Роль лідера у попередженні та вирішенні конфліктів……88
8.1 Причини виникнення конфліктів в організації……..... 88
8.2 Методи попередження та вирішення конфліктів……95

8.3 Забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі……..98
Тема 9 Інформаційне забезпечення управління персоналом організації…….101
9.1 Автоматизовані системи управління персоналом……... 101
9.2 Контролювання діяльності персоналу на основі використання сучасних інформаційних систем……..104
9.3 Використання інформації для покращення результатів роботи…….107
Список рекомендованих джерел…….. 110

ВСТУП

Навчальна дисципліна «HR-менеджмент» викладається студентам, які навчаються за другим (магістерським) рівнем вищої освіти, за спеціальністю 073 – Менеджмент для формування у студентів професійних компетентностей з управління людськими ресурсами; формування цілісного і логічно-послідовного комплексу теоретичних знань про сутність управління людськими ресурсами підприємств та організацій і практичних умінь щодо розробки та здійснення кадрової політики в сучасних організаціях, добору та розміщення персоналу, його оцінювання і навчання.

Предметом вивчення є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації. Завдання вивчення дисципліни – сприяти розумінню студентами сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; місця і ролі курсу в системі менеджменту і формуванні якостей HR-менеджера; вивчити HR теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

Ефективність економіки України залежить від багатьох факторів, але найбільш важливим чинником є людські ресурси. На сьогодні управління кадрами як в державних установах, так і у приватних компаніях, на жаль, не відповідає існуючим потребам. Це пов’язано і з історичними особливостями становлення незалежної держави, і з цілою низкою проблем сьогодення.

Опанування теоретичного базису передбачає оволодіння практичними навичками формування та управління системою HR-менеджмент суб’єктів господарювання.

В процесі підготовки фахівців виникає потреба у наданні майбутнім спеціалістам практичного і методологічного інструментарію, яким володіє на сьогодні HR менеджмент – наука, яка головну увагу приділяє людським ресурсам, їх формуванню, розвитку і відповідності стратегічній меті підприємства. Конспект лекцій дає студентам розуміння стратегічної ролі, яку відіграє HR в організаціях, дозволяє вивчити HR-теорію, і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості. Конспект включає у себе питання планування людських ресурсів, їх найму, відбору, навчання, атестації, мотивації, дотримання правових норм у трудових відносинах.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ТА САМОРОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 1 ЗНАЧЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, значення та зміст HR-менеджменту.
1.2 Персонал організації – об’єкт управління.
1.3 Характеристики персоналу організації.
1.4 Завдання персоналу сучасної організації.

1.1 Сутність, значення та зміст HR-менеджменту

HR-менеджмент – область знань і практичної діяльності, спрямована на залучення в організацію кваліфікованого персоналу, здатного виконувати покладені на нього обов’язки, і оптимальне його використання.

Основні методи управління персоналом, які реалізуються за допомогою HR-менеджменту:

– економічні: матеріальне стимулювання і санкції, фінансування і кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна;

– організаційно-розпорядчі: підтримка дисципліни, покладання відповідальності, застосування засобів примусу, нормативно-документальне закріплення функцій;

– соціально-психологічні: мотивація, моральне заохочення, соціальне планування.

Основні завдання, які вирішуються за допомогою HR-менеджменту:

– комплектація штату підприємства відповідно до стратегії його розвитку в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах. Залучення, утримання та мотивація найбільш кваліфікованого персоналу;

– створення системи підготовки керівного резерву, забезпечення наступництва керівництва і зниження ризику кадрових втрат;

– орієнтація служби управління персоналом на досягнення виробничих результатів;

– забезпечення розвитку і навчання персоналу відповідно до цілей діяльності підприємства і його підрозділів;

– реалізація оптимальної та з низькими витратами функції обліку в сфері управління персоналом.

Основні чинники, які впливають на управління персоналом та людськими ресурсами:

1) економіки різних країн розвиваються глобально, а світові взаємовідносини визначають умови діяльності організацій;

2) стратегічний розвиток стає пріоритетним напрямом;

3) нові ринки збуту, що потребують спеціальних продуктів і послуг, ставлять відповідні вимоги і до рівня підготовки персоналу;

4) конкурентні переваги більшою мірою визначаються знаннями і вміннями персоналу, ніж іншими факторами;

5) постійне підвищення кваліфікації є життєво необхідною умовою для персоналу на всіх рівнях організації;

6) нові організаційні структури потребують яскравіше вираженого лідерства на рівні топ-менеджменту для того, щоб заслужити визнання персоналу і досягнути його віри у досягнення корпоративних завдань;

7) спостерігається вектор до створення гнучких умов праці;

8) застосування і адаптація інформаційних технологій є важливими компонентами доданої вартості, котру створюють працівники в процесі роботи;

9) досягнення переваги у задоволенні споживачів буде і надалі складати невіддільну частину будь-якого стратегічного плану;

10) функцією відділу персоналу є створення умов, в яких члени організації роблять максимальний внесок в успіх бізнесу.

Предметом HR-менеджменту є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації.

Завдання HR-менеджменту як науки – визначити і дати відповіді на проблемні питання сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; сформувати HR-теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

HR-менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме – людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації.

У сучасних умовах основною роллю менеджерів відділу HR є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу в досягнення спільних цілей організації, чи то маємо справу із комерційним підприємством чи із інституцією громадянського суспільства. Раніше інтереси персоналу переважали над інтересами споживачів та постачальників, які були змушені миритися із цим. Стосунки менеджерів із своїми підлеглими базувалися скоріше на почутті страху перед ними, ніж на почутті поваги до їхніх професійним знанням чи ноу-хау. У наші дні ситуація змінилася. Акценти змістилися на потреби споживачів. Полем битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок чи ринок суспільних послуг – а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до

зміни ролі HR-менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо організації.

Турбота про персонал і споживача: матриця взаємозв'язку. Висока ступінь турботи про персонал може мати як руйнівні, так і хороші наслідки для споживачів. Там, де увага до персоналу тягне за собою увагу до споживачів, найбільш вірогідною є ситуація, при якій споживачі отримують чудовий сервіс з боку добре мотивованого персоналу, який прикладає всі зусилля для задоволення споживачів. Якщо споживачі ставляться на другий план після персоналу, результатом буде поганий або посередній рівень обслуговування, що призводить до незадоволеності споживачів. У випадках, коли споживачам відводиться важлива роль, а персонал залишається без уваги, імовірна поява значної частки споживачів, яких обслуговують «стиснувши зуби». З такими проблемами можна миритися лише деякий час, до тих пір, поки роздратованість персоналу не виллється на стосунки із споживачами. Якщо ж HR-менеджмент не враховує інтереси персоналу, водночас вимагаючи повної віддачі задля досягнення переваги над конкурентами і задоволеності споживачів, то малоймовірно, що результат буде втішним, на відміну від підходу, який вітає високу ступінь турботи про кожну із двох сторін.

Небезпеки. У традиційній концепції управління персоналом є небезпека підвищити інтереси персоналу за рахунок зниження задоволеності споживачів. З позицій управління людськими ресурсами небезпека полягає у неадекватній увазі керівників лінійних підрозділів до потреб персоналу у гонитві за задоволенням споживачів.

Чинники, які впливають на взаємовідносини між персоналом та представниками HR-менеджменту. За інших рівних умов існують чинники, котрі підвищують лояльність співробітників до HR-менеджерів та навпаки, котрі знижують таку лояльність.

Фактори, які посилюють лояльність: помітний вплив HR-менеджменту в організації, підтримка топ-менеджменту, участь у стратегічному плануванні, постійна потреба у розвитку і навчанні персоналу, реорганізація взаємовідносин в колективі, суттєва залежність бізнесу від людей на противагу технологіям(операціям).

Фактори, які послаблюють лояльність: безініціативність HR-ів, недостатність уваги з боку топ-менеджменту, консервативність, стабільні умови ведення бізнесу, роль технічного прогресу більш значима, ніж роль людей.

1.2 Персонал організації – об’єкт управління

У загальному випадку об’єктом управління є частина системи управління, що піддається управлінському впливу (тобто люди та оточуюче їх середовище).

При визначенні об’єкта у галузі управління персоналом серед вчених та практичних працівників немає єдності думок. Так, якості об’єктів розглядають: персонал; групи людей; окремі особистості; особистості і спільноти (формальні та неформальні групи, професійно-кваліфікаційні та соціальні групи, колективи, підприємство в цілому). При цьому термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежовують із терміном «кадри».

Найбільш розповсюдженим є перший підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». При такому підході під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників. Кадри виражають ставлення щодо формування та використання робочої сили на підприємствах, в рамках якого здійснюють техніко-організаційне регулювання соціально-трудових процесів.

В якості основних понять, що характеризують персонал, окрім зазначених вище (персонал, кадри), використовують наступні терміни: трудові ресурси, робоча сила, трудовий колектив, людські ресурси, трудовий потенціал.

Поняття «трудовий колектив» можна розглядати з двох боків:

– як соціальну організацію (представлена адміністративно-правовою структурою);

– як соціальну спільність (представлена спонтанно виникаючими міжособистісними зв’язками, структурою малих груп, поділом персоналу підприємства на соціальні групи).

Робоча сила – це здатність людини до праці, сукупність її фізичних, інтелектуальних здібностей, набутих знань і досвіду, які використовуються в процесі виробництва товарів і послуг. Потенційну робочу силу характеризує поняття «трудові ресурси підприємства», під якими розуміють фізично розвинуту частину населення держави, що володіє розумовими здібностями і знаннями, необхідними для роботи у певних виробничих процесах.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників. У загальному вигляді трудовий потенціал характеризує певні можливості, що можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети.

Трудовий потенціал працівника – це його можлива трудова дієздатність, його ресурсні можливості у трудовій сфері (інтелект, творчі здібності, здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, активність, організованість тощо).

Трудовий потенціал підприємства – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості працівників підприємства у трудовій сфері виходячи з їхнього віку, фізичних можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Таким чином, зміст трудового потенціалу розкриває, з одного боку, можливості участі працівників підприємства у діяльності як специфічного ресурсу, з іншого боку, – характеристику якостей працівників, що відображають ступінь розвитку їх здібностей, придатність і підготовленість до виконання робіт певного виду і якості, ставлення до праці, можливість і готовність працювати з повною віддачою сил і здібностей.

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими основними групами показників:

– особисті – це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;

– комунікативні – навички, що характеризують ставлення особистості людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;

– пізнавальні – це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;

– професійні – навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

1.3 Характеристики персоналу організації

Однією із основних характеристик персоналу підприємства є його структура – сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за певною ознакою.

Організаційна структура персоналу відображає участь персоналу в процесі виробництва.

Виробничий персонал (робочі) включає працівників, що реалізують на практиці рішення керівників і плани підприємства, зайнятих створенням

матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів (з переважною часткою фізичної праці). До виробничого персоналу також відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників тощо.

У складі виробничого персоналу виділяють:

– основний виробничий персонал, який безпосередньо бере участь у виробничому процесі;

– допоміжний виробничий персонал, який виконує функції обслуговування основного виробництва.

Управлінський персонал (службовці) включає працівників, трудова діяльність яких спрямована на виконання певних управлінських функцій (з переважною часткою розумової й інтелектуальної праці).

До управлінського персоналу відносять керівників, які мають юридичне право прийняття рішень та владні повноваження відносно підлеглих; їх класифікують на лінійних та функціональних керівників.

Лінійні керівники спрямовують, координують і стимулюють діяльність підприємства, розпоряджаються його ресурсами, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення його цілей (за всіма функціями управління).

Функціональні керівники – керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників (відповідають за реалізацію певних функцій управління).

Керівники і головні спеціалісти підприємства у сукупності складають його адміністрацію – спеціалістів (фахівці), які зайняті реалізацією певних функцій управління без юридичного права прийняття рішень. Вони зайняті створенням і впровадженням у діяльність підприємства нових знань, технологій, розробкою варіантів вирішення певних виробничих і управлінських проблем (економісти, маркетологи, юристи, психологи, диспетчери, інженери, інспектори, механіки). – інших службовців, які здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (архіваріуси, чергові, касири, контролери, секретарі, табельники).

Функціональна структура персоналу відображає розподіл управлінських функцій між керівництвом та окремими підрозділами. При такому розподілі часто виникають типові помилки: перевантаження генерального директора безпосередньо підпорядкованими підрозділами та функціями, відносно яких він приймає рішення; відсутність чіткого документального розподілу функцій управління між генеральним директором, його заступниками та керівниками підрозділів; розподіл функцій оперативного управління виробництвом, якістю, охороною праці з виконанням їх різними заступниками директора тощо.

Штатна структура персоналу відображає кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці та фонд заробітної плати працівників. У складі

штатної структури розраховується фонд заробітної плати, чисельність персоналу, штатний розклад підприємства. Штатний розклад підприємства визначає склад структурних підрозділів, перелік посад працівників, місячні посадові оклади, персональні надбавки, загальну чисельність працівників та їх фонд заробітної плати.

Соціальна структура персоналу характеризує його як сукупність груп, що класифікують за змістом роботи, рівнем освіти і класифікації, професійним складом, стажем роботи, статтю, віком, національністю, сімейним станом, напрямком мотивації, рівнем життя і статусом зайнятості тощо. Так, наприклад, структура персоналу за рівнем освіти передбачає розподіл працівників за вищою, середньо-спеціальною та середньою освітою.

Структуру персоналу за стажем розглядають з позицій: загального стажу роботи (працівники групуються за періодами: до 16 років, 16−20, 21−25, 26−30, 31−35, 36−40, 41 та більше років) та стажу роботи у певному підприємстві (до 1 року, 1−4, 5−9, 10−14, 15−19, 20−24, 25−30, 31 і більше років).

Рольова структура персоналу підприємства визначає склад і розподіл творчих, комунікативних та поведінкових ролей між окремими працівниками підприємства.

Творчі ролі персоналу характеризують активну позицію кожного працівника у вирішенні проблемних ситуацій та пошуку альтернативних рішень. Комунікаційні ролі визначають склад та рівень участі працівників в інформаційному процесі. Поведінкові ролі характеризують типові моделі поведінки працівників на виробництві, в побуті, на роботі, в конфліктних ситуаціях та ін.

Структура персоналу за освітнім рівнем передбачає виділення працівників за вищою, середньо спеціальною, незакінченою вищою та середньою освітою.

Персонал більш об’єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю працівників, що офіційно працюють на підприємстві на даний момент. В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фактично працюючі, так і відсутні з певних причин. Облікова чисельність персоналу на певну календарну дату включає усіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і виключає усіх звільнених, починаючи з неї.

У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

– постійні, прийняті у підприємство безстрокове або на термін більш одного року за контрактом;

– тимчасові, прийняті на термін до 2 місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи – до 4 місяців;

– сезонні, прийняті на роботу, що носить сезонний характер, на термін до 6 місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників необлікового складу: зовнішні сумісники; особи, залучені для разових і спеціальних робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру; працівники, яких направлено на навчання з відривом від виробництва та які отримують стипендію за рахунок підприємства, і деякі інші.

Середньооблікова чисельність за місяць – це сума явок і неявок по днях, віднесена до календарної кількості днів. Середньооблікова чисельність персоналу за квартал (місяць) розраховується як сума середньомісячної чисельності за цей період, віднесена до відповідної кількості місяців. До явочного складу підприємства включаються усі працівники, що з'явилися на роботу.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Можна говорити, наприклад, про професію менеджера, юриста, економіста.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються *спеціальності*, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста – це кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід і практика поєднують навики, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій [1].

Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга – сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

1.4 Завдання персоналу сучасної організації

Без кваліфікованих спеціалістів жодна організація не зможе досягти своєї мети. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності його використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, продуктивність використання техніко-технологічної бази і, як наслідок, ефективність діяльності загалом.

Усіх працівників підприємства поділяють на дві групи:

– промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;

– непромисловий персонал, зайнятий в основному в соціальній сфері діяльності підприємства.

За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал підрозділяється на шість категорій:

– робітники;

– керівники;

– фахівці;

– службовці;

– молодший обслуговуючий персонал;

– стажери (учні).

Робітники – це працівники, безпосередньо зайняті виробництвом продукції (наданням послуг), ремонтом, переміщенням вантажів, наглядом за роботою промислових агрегатів, налагодженням та обслуговуванням устаткування.

У залежності від характеру участі у виробничому процесі робітники, у свою чергу, поділяються на основних (виробляючих продукцію) і допоміжних (обслуговуючих технологічний процес). Окремо виділяють черговий та ремонтний персонал.

Керівники – особи з високою професійною підготовкою, безпосередньо зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками. Вони обіймають керівні посади на підприємств і в межах функціональних служб.

Фахівці – інженерно-технічні працівники, що виконують рядові функції управління, здійснюють технічне, організаційне, економічне керівництво виробничими процесами, а також організують діяльність промислово-виробничого персоналу. До цієї категорії відносяться інженери; економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, нормувальники, технологи тощо.

Службовці – працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування. До цієї категорії відносять діловодів, секретарів, друкарів, табельників, креслярів, копіювальників, архіваріусів, агентів тощо.

До категорії молодшого обслуговуючого персоналу відносять осіб, зайнятих обслуговуванням основного парку обладнання та устаткування, а також зайнятих обслуговуванням основних, допоміжних, чергових і ремонтних виробничих працівників. До цієї категорії відносять також прибиральників, двірників, гардеробників, охоронців, пожежно-вартову службу.

До категорії стажерів (учнів) зазвичай відносять осіб, які набувають практичних навичок оволодіння професією на конкретному підприємстві.

Категорії персоналу визначаються підприємством самостійно. Так, з підвищенням автоматизації виробничих процесів зменшується частка витрат праці основного контингенту виробничих робітників і збільшується частка допоміжних робітників та інженерно-технічних працівників, не говорячи вже про гнучке інтегроване виробництво, де основні, допоміжні й обслуговуючі працівники залучені до єдиного виробничого процесу.

Здібності персоналу характеризують те, що працівник може зробити, а мотивація визначає те, що працівник робить.

Під *роботою* розуміють визначені завдання й обов'язки, що виконані, виконуються чи повинні виконуватися однією особою.

Кваліфікація представляє собою здатність виконувати завдання й обов'язки щодо визначеної роботи. У дипломі фахівця чи в іншому документі про професійну підготовку кваліфікація визначається як назва професії (інженер-механік, економіст, токар, секретар-стенографістка тощо).

Під *професією* спід розуміти здатність виконувати подібні роботи, що зажадають від особи визначеної кваліфікації.

Робота є статистичною одиницею, яка класифікується відповідно до кваліфікації, необхідної для її виконання.

Кваліфікація визначається рівнем освіти і спеціалізацією.

Необхідний рівень освіти досягається завдяки реалізації освітніх, освітньо-професійних і освітньо-наукових програм підготовки і повинен відповідати в цілому колу і складності професійних завдань і обов'язків.

Спеціалізація пов'язана як з необхідною галуззю знань, використовуваними інструментами чи устаткуванням, так і з вироблюваною продукцією чи наданими послугами і відповідає більш-менш деталізованому колу професійних завдань і обов'язків.

Уміло підібраний трудовий колектив – одне з головних завдань підприємця. Це повинна бути команда однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства. Тільки вона є запорукою успіху підприємницької діяльності і процвітання підприємства.

Трудові відносини – певно, один із найскладніших аспектів роботи підприємства. Набагато простіше впоратися з технічними і технологічними недоліками, ніж розв'язувати конфліктні ситуації, які виникли в колективі, де потрібно враховувати індивідуальні інтереси, психологічні аспекти.

Які б технічні можливості, організаційно-управлінської переваги не відкривалися перед підприємством, воно не розпочне працювати ефективно без відповідного людського ресурсу. Але все в кінцевому підсумку залежить від

людей, від їх кваліфікації, вміння і бажання працювати. Західні фахівці розглядають структуру підприємства, як складову частину матеріального і людського капіталу.

ТЕМА 2 ОЦІНЮВАННЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Розвиток персоналу – необхідна умова покращення основної діяльності організації.

2.2 Методи оцінювання персоналу організації.

2.3 Організація розвитку персоналу.

2.1 Розвиток персоналу – необхідна умова покращення основної діяльності організації

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу тощо.

Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням та ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом.

При здійсненні кадрового планування організація переслідує такі *цілі*:

– одержати та утримати людей потрібної якості й у потрібній кількості;

– найкращим чином використовувати потенціал свого персоналу;

– бути здатною передбачити проблеми, що виникають через можливий надлишок чи недостачу персоналу.

Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Організовує координує і контролює цю діяльність на підприємстві відділ управління персоналом.

За прогнозами науковців в найближчі роки середній рівень освіти зросте. Більше половини створених робочих місць вимагають середньоспеціальної освіти, значна кількість – вищої. Домогтися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї цілі 10 % фонду заробітної плати.

Розвиток персоналу являє собою системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

Навчальна діяльність підприємства представлена досить різноманітними її видами. Насамперед звертає на себе увагу, що навчання може бути організоване безпосередньо на підприємстві власними силами. В позавиробничому навчанні роль підприємства зводиться до визначення вимог не тільки до кількості, але і до спрямованості навчання, закріплених у відповідних договорах (заявках) на підготовку. Саме навчання здійснюється в спеціальних навчальних центрах, а також у системі вищої і середньої фахової освіти. Крім того, підприємство за допомогою різного виду стимулів впливає на самоосвіту (самопідготовку) своїх працівників, на розвиток ними професійної майстерності.

З позиції виробничо-технічного призначення в навчанні робітників виділяють:

– підготовку нових робітників;
– перепідготовку і навчання робітників іншим (суміжним) професіям;
– підвищення кваліфікації.

По відношенню фахівців і керівників навчальна функція підприємства виявляється, насамперед, в організації підвищення їхньої кваліфікації.

Навчання робітників безпосередньо на робочому місці носить оперативний характер, тому що орієнтовано на освоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретної роботи, не вимагає великих витрат на навчання, скорочує період адаптації працівника. У процесі навчання використовуються такі методи, як робота протягом деякого часу як асистента, поступове ускладнення завдання, ротація (зміна) робочих місць, делегування частини функцій, відповідальності та ін. Навчання на робочому місці характерно, насамперед, для робітників і простих посад службовців.

Навчання поза робочим місцем більш ефективне, має велику теоретичну спрямованість, дає різнобічну підготовку, але вимагає значних витрат. Крім того, працівник відривається від своєї роботи. Використовувані тут методи відповідають, як правило, теоретичній спрямованості навчання – це лекції і практичні заняття в аудиторії, використання ділових ігор і розбір конкретних виробничих ситуацій, навчальні програми, у тому числі і комп'ютеризовані, обмін досвідом та ін. Навчання поза робочим місцем характерно для всіх категорій працівників, але здебільшого для керівників, фахівців і службовців.

Ціль діяльності підприємства (фірми) в області навчання полягає в забезпеченні: належного рівня підготовки працівника, що відповідає вимогам робочого місця (посади); умов для мобільності працівника як передумови до кращого використання і забезпечення зайнятості; можливості для просування працівника як умови формування мотивації і задоволеності працею.

Підготовка, перепідготовка кадрів і підвищення кваліфікації – важлива ланка в збалансованості попиту та пропозиції робочої сили. Дійсно, змінюючи професійну спрямованість підготовки, рівень кваліфікації, а також, здійснюючи первинну підготовку для конкретних робочих місць, підприємство може забезпечити найбільш повну відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням усього спектра вимог, що висуваються останніми до якості робочої сили.

Розвиток персоналу у значній мірі залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо на підприємствах. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас його здійснення передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та морального стимулювання. Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно у межах організації або за її ініціативи і сприянням поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за рамки трудової діяльності на робочому місці, проводитися не тільки за рахунок коштів організації, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів громадянина.

2.2 Методи оцінювання персоналу організації

Інструментарій системи оцінювання персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів.

Методи оцінювання персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінювання, бути простими і зрозумілими; включати 5–6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання.

Оцінка персоналу може повноцінно функціонувати за умов дотримання таких принципів:

– об'єктивності – використання достовірної інформаційної бази та системи показників для характеристики працівника, його діяльності, з врахуванням періоду роботи та динаміки результатів;

– гласності – всебічне ознайомлення працівників з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб через пресу, накази, розпорядження;

– оперативності – своєчасність і швидкість оцінки, регулярність її проведення; – демократизму – участь членів колективу в оцінці колег і підлеглих;

– єдності вимог оцінки для всіх осіб однорідної посади; – простота, чіткість і доступність процедури оцінки;

– результативності – обов'язкове й оперативне прийняття відповідних заходів за результатами оцінки.

Методи оцінки діляться на традиційні й нетрадиційні. Перші сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег.

Традиційні методи ефективні у великих ієрархічних організаціях, які працюють в умовах досить стабільного зовнішнього середовища. їхніми недоліками є те, то оцінка дається окремому працівнику без урахування цілей організації, ґрунтується на оцінюванні керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягнуті результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

Нетрадиційні методи – розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінювання працівника його колегами і здатність працювати в групі; оцінювання окремого працівника і робочої групи проводиться з урахуванням результатів усієї організації, і до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоднішніх функцій, а й здатність до професійного розвитку й освоєння нових професій і знань.

Нетрадиційні методи почали застосовуватися 15 років тому, але вже зараз виступають як «стандартні» методи оцінювання в багатьох фірмах світу.

Для того, щоб адекватно оцінити персонал підприємства необхідно для початку визначити перелік показників, їх можна поділити на такі групи:

1) результативність праці;

2) професійна поведінка;

3) особисті якості.

Вони повинні відповідати таким вимогам: повнота і вірогідність відображення результатів, конкретність, забезпечення порівнянності з досягненнями інших працівників, а також з попереднім періодом.

Для об'єктивного оцінювання персоналу слід використовувати різноманітні методи, які повинні відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки. *У фахових джерелах виділяють цілу систему методів, основними з яких є*:

1. Атестація – це комплексний метод оцінки персоналу, який використовує інші методи для того, щоб атестаційна комісія змогла визначити відповідність кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає.

2. Метод змушеного вибору полягає у виборі експертами найбільш підходящої для працівника характеристики, наприклад: товариськість, досвід роботи, вміння планувати свою роботу.

3. Описовий метод передбачає написання послідовної, докладної характеристики позитивних і негативних рис кожного працівника.

4. Тестування – професійні знання і вміння, здібності, мотиви, психологія особистості визначаються за допомогою спеціальних тестів, які можна розшифрувати за допомогою "ключів".

5. Ділова гра – проводиться організаційно – управлінська гра, в процесі якої аналізуються знання та вміння працівника, а також оцінюється його здатність працювати в малій групі.

6. Керування за цілями – Management by Objective (MBO) – оцінка таким методом передбачає спільну постановку завдань керівником та співробітником, після чого відбувається оцінка результатів їхнього виконання на кінець звітного періоду. Ця система охоплює всі посади в компанії – від технічного до інституційного рівнів.

7. Управління результативністю – Performance management (PM) – оцінюються не лише кінцеві результати роботи працівника, а й його компетенції – ті особистісні якості, які є необхідними для досягнення поставлених цілей.

8. Ассессмент-центр (груповий й індивідуальний) – призначений для оцінки співробітників за компетенціями під конкретне кадрове завдання. Він може включати поведінкове інтерв'ю, а також кейси (ігрові ситуації). Для

відбору кандидатів на високі посади й при оцінці топ-менеджерів акцент робиться на поведінкове інтерв'ю, а для висування співробітників у кадровий резерв – на ділових іграх.

9. Самозвіт (виступ) полягає у проведенні усних виступів керівника чи спеціаліста перед трудовим колективом, в ході якого аналізується виконання плану робіт і особистих зобов'язань.

10. Метод 360° – працівник оцінюється керівником, колегами і своїми підлеглими. Заповнюється загальна та індивідуальна для кожного форма.

11. Оцінка методом комітетів – робота людини обговорюється в групі, при цьому вона поділяється на окремі складові і вже оцінюється по кожній з них. В результаті складається список дій, які оцінюються як успішні та неуспішні.

12. Метод незалежних суддів – працівника оцінюють незалежні особи, які не були з ним колись знайомі (5−7 чоловік) на основі «перехресного допиту».

13. Метод інтерв'ю – претенденту дають завдання провести співбесіди з кількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення. Цей метод орієнтований на перевірку вмінь правильно оцінювати і підбирати працівників.

14. Спостереження – працівника оцінюють у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і в робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня.

Комбіновані методи – це методи експертного оцінювання, тестування.

За результатами оцінювання персоналу формуються такі документи:

– результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
– соціально-психологічний портрет особистості;
– оцінювання ділових і моральних якостей;
– аналіз шкідливих звичок і захоплень;
– оцінювання рівня виробничої кваліфікації;
– висновок атестаційної комісії.

Також слід зазначити, що на кожному етапі роботи працівника в компанії можна використовувати певні методи оцінки, наприклад, в процесі підбору працівника на вакансію можна використати одночасно метод інтерв'ю та тестування, а для прийняття рішення про звільнення достатньо проведення атестації працівника.

Всі методи є ефективними при здійсненні процесу оцінювання персоналу, це залежить від мети, з якою проводиться оцінка, від рівня зрілості компанії, її завдань і типу корпоративної культури. Все ж найкраще оцінити працівника можна за допомогою методу управління результативністю, оскільки кожна компанія працює безпосередньо на кінцевий результат, яким є задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, тому для того, щоб досягти цього результату необхідно періодично перевіряти виконання роботи кожним працівником, а вже на основі цих даних приймати відповідне управлінське

рішення про підвищення заробітної плати чи навпаки – про її зниження, про кар'єрний ріст чи про звільнення працівника.

2.3 Організація розвитку персоналу

Організація управління розвитком персоналу та кар'єрою на підприємстві в умовах ринкових відносин розглядається з двох боків – як індивідуальна організація, та як управлінська організація.

Перша пов'язана з актуалізацією потреби людини у забезпеченні власної безпеки та добробуту в умовах нестійкого середовища, друга – зі зростанням значення повного використання обмежених ресурсів, у тому числі, кадрового й інтелектуального потенціалу працівників. Тому розвиток персоналу вивчалася з точки зору двох підходів до визначення його сутності – індивідуальної й організаційної, з позицій яких аналізується цей складний соціально-економічний феномен. Цей підхід, аналіз генезису і подальшого розвитку персоналу, критичне вивчення наукових праць з питання розвитку персоналу у різних галузях знань дозволяють зробити висновок про необхідність розгляду розвитку персоналу як узгодження потреб, мотивів, інтересів і життєвих цілей індивіда з організаційною еволюцією.

Завданнями розвитку персоналу організації можуть бути:

– здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

– організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

– забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

– проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

– формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Розвиток персоналу є систематичним процесом, який орієнтований на формування співробітників, які б відповідали потребам організації. Водночас,

розвиток персоналу сприяє підвищенню ступеня конкурентоспроможності самих працівників і організації в цілому.

Основним елементом планування і організації розвитку персоналу є *навчання*. Процес планування навчання і розвитку передбачає докладний опис і поетапне документування організації розвитку згідно з його стратегічними цілями, які прив'язані до бізнес-цілей організації та інтересів всіх зацікавлених сторін. При цьому, необхідно визначити: групи співробітників, котрі будуть охоплені навчанням, їхні потреби у навчанні, очікування й інтереси; компетенції, на розвиток яких буде направлено навчання; підхід, що використовуватиметься у навчанні, його форми і методи; порядок співпраці зі зовнішніми провайдерами навчання (тоді, коли він передбачений стратегією і планом); технології, що використовуватимуться; розподіл бюджету на навчання; розклад і навчальний план; логістику навчання; методи оцінки ефективності навчання; показники, за якими здійснюватимуться вимірювання; розподіл відповідальності, повноважень і обов'язків з організації навчання між усіма відповідальними за нього співробітниками. Одним із найважливіших етапів з точки зору організації є розподіл бюджету, або бюджетування розвитку персоналу. Адже всі витрати, що пов'язані із розвитком персоналу слід розглядати як інвестиції в людський капітал організації. Цей процес вимагає економічного обґрунтування і повинен базуватись на об'єктивних даних [2].

Планування навчання, за дотримання всіх перерахованих вище вимог й умов, має вестися відразу на декількох рівнях, зокрема: загально організаційному, спеціалізованому (для співробітників, що виконують в організації певні ролі і потребують подібної підготовки) та індивідуальному (індивідуальні плани навчання та розвитку співробітників) на основі системного підходу до управління персоналом.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі.

Розвиток персоналу повинен починатися з якісно побудованого пошуку та відбору персоналу для підприємства. Переваг у цьому напрямку роботи відділу персоналу для реалізації програми розвитку багато. По-перше, це сприяє потраплянню до підприємства нових працівників двох дуже важливих категорій.

Перша категорія – висококваліфіковані працівники з досвідом роботи на інших підприємствах. Вони завжди є носіями нових підходів, шляхів оптимізації виробничих процесів, носіями або навіть керівниками нових шкіл та вчень.

Друга категорія працівників – це випускники навчальних закладів. Вони привносять до підприємства нові наукові підходи, нові бачення, принципи управління виробничими процесами. Молоді працівники, крім того, мають велику жагу до самореалізації та прояву своїх знань та навичок. Тому вони працюватимуть довше та інтенсивніше, ніж висококваліфіковані, при цьому – за значно меншу заробітну плату.

По-друге, при прийнятті до підприємства висококваліфікованих працівників стає більш гострою конкуренція за зайняття вищих посад. А боротьба за ці посади так чи інакше сприяє розвитку і тих, хто конкурує, і всього підприємства в цілому.

По-третє, пошук та підбір персоналу до підприємства свідчить про стабільний стан його, оскільки відкриваються все нові та нові посади, а це і є показником розвитку підприємства. Такий розвиток, відповідно, вимагає від працівників підприємства активного розвитку щоб не залишитися серед тих, хто відстає в своєму професійному розвитку.

ТЕМА 3 ОСОБИСТИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК ТА ПЛАНУВАННЯ ВЛАСНОГО ЧАСУ

3.1 Функції HR-менеджера в сучасній організації.
3.2 Особистий професійний розвиток.
3.3 Планування власного часу.

3.1 Функції HR-менеджера в сучасній організації

Останнім часом роль HR-менеджера в компаніях зазнає суттєвих змін. На сьогодні, менеджер із персоналу має бути лідером, який приймає активну участь у розвитку організації. Керівники прогресивних компаній бажають бачити у HR-менеджері надійного і компетентного партнера, здатного професійно і якісно розв’язувати задачі компанії. Ще донедавна в багатьох компаніях HR-відділ забезпечував виконання стандартних функцій: рекрутинг, адаптація, мотивація, розвиток та оцінка персоналу, кадрове діловодство, тобто пріоритетними завданнями HR-менеджерів були – знайти, навчити та утримати персонал. Але, на сучасному етапі, виходячи з постійних змін економічних умов, усе більша кількість компаній бажають отримати від HR-менеджера підтримку та ініціативу не тільки на функціональному рівні, але й на рівні стратегічного управління бізнесом.

Сучасні HR-менеджери повинні брати участь разом з вищим керівництвом у створенні внутрішньофірмової політики управління персоналом, втіленні в життя інноваційних ідей, розробці мотиваційних систем, вирішенні трудових суперечок і конфліктів. Від їх діяльності залежить оптимізація організаційної

структури підприємства, своєчасне розпізнавання основних загроз успішної реалізації організаційних змін, використання нових методів і технологій роботи з персоналом.

Сьогодні основною роллю менеджерів відділу HR є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу в досягнення спільних цілей організації. Раніше інтереси персоналу переважали над інтересами споживачів та постачальників, які були змушені миритися із цим. Стосунки менеджерів із своїми підлеглими базувалися скоріше на почутті страху перед ними, ніж на почутті поваги до професійних знань чи ноу-хау. У наші дні ситуація змінилася. Акценти змістилися на потреби споживачів. Полем битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок, а не внутрішні взаємовідносини персоналу.

Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR-менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо організації. Відділи кадрів на підприємствах стали поступово витіснятися службами персоналу або ставати їх структурними підрозділами, здійснюючи свої традиційні функції.

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від менеджменту комплексних підходів, а не однозначних ролей, виконуваних фахівцями кадрової служби.

Сьогодні сформувався комплекс функцій, які HR-менеджер виконує в організації:

– заходи по роботі з керівниками, які очолюють структурні підрозділи організації, а так само з керівниками рекрутингових компаній, рекламних і кадрових агентств;

– вивчення тенденцій ринку праці, інформування керівника компанії про кадрову ситуацію на ринку, моніторинг середнього рівня заробітної плати по цільовій галузі та професії;

– моніторинг динаміки зміни середніх заробітних плат по галузях і професіях;

– здійснення оперативного (цільового) пошуку і підбору персоналу (в тому числі, супровід відбору кандидатів за компетенціями). Створення планів в кадрах на найближчу (тактичну, оперативну) і більш (далеку) стратегічну перспективу. Створення, ведення та подальше управління резервом кадрів;

– аналіз виконаної роботи за напрямом діяльності та складання звітної документації;

– розробка локальних нормативних актів, положень, інструкцій спрямованих на опис, систематизацію та чітку регламентацію процесів управління персоналом організації;

– створення мультифункціональної системи мотивації праці;

– створення правил корпоративної культури, їх підтримка і розвиток: заходи з формування згуртованого колективу однодумців. В ідеалі, вмотивованої і успішної команди (як міжособистісні, так і групові взаємини, психологічний клімат, орієнтованість на кінцеву мету, командна і особиста зацікавленість результатом праці);

– планування і проведення робіт по організації професійної та психологічної адаптації новоприбулих спеціалістів, навчання за відповідними компетенціями; проведення оцінки та атестації співробітників, психологічна допомога при необхідності регулювання взаємовідносин різних рівнів;

– розробка і подальше впровадження ефективних методів управління персоналом: допомога при вирішенні конфліктів, роботи щодо попередження впливу стресових ситуацій; участь у створенні комфортних умов праці; створення і ведення схем роботи з співробітниками, які прийняли рішення звільнитися;

– внутрішнє і зовнішнє навчання персоналу. Створення корпоративних навчальних програм для різних категорій фахівців; визначення потреби в зовнішньому навчанні (необхідність перепідготовки або підвищення кваліфікації, відвідування семінарів і тренінгів); – консультування в галузі управління людськими ресурсами для керівників усіх підрозділів та рангів, ведення звітності [3].

З урахуванням багатогранності вирішуваних завдань, весь процес управління персоналом повинен бути розроблений відповідно до загальної стратегії розвитку компанії. Корпоративні цілі будуть досягнуті тільки в разі чітко виробленої HR-концепції (довгострокове бачення стратегії розвитку HR-бренду компанії).

Таким чином, вимоги до HR-менеджера, постійно зростають, і підбір спеціалістів на цю посаду передбачає не тільки їх високий професіоналізм, а й наявність відповідних особистих якостей.

Практика показує, що керівники цінують у HR-менеджерах такі якості як:

– активну життєву позицію, лідерський потенціал;

– самостійність, ініціативність;

– здатність до навчання, мобільність;

– вміння працювати в команді;

– старанність, відповідальність;

– організованість, працездатність;

– гнучкість.

Сказане вище дозволяє зробити висновок, про розширення та комплексність ролей і функцій спеціалістів HR-служб з урахуванням нових вимог ведення бізнесу, переміщення акцентів на якість їх освіти, формування

нових умінь і навичок, необхідних для здійснення якісно нової діяльності в умовах посилення конкурентної боротьби на внутрішньому і зовнішньому ринках.

3.2 Особистий професійний розвиток

Особистість фахівця – це соціально зумовлена система провідних якостей людини, що включає найсуттєвіші соціальні та професійно важливі якості, риси та прояви, які формують суб'єкта професійної діяльності, визначають неповторну культуру його фахової поведінки, професійної взаємодії, індивідуальний стиль професійної діяльності як суб'єкта індивідуального, соціального та професійного буття в соціально-професійному середовищі.

У зв'язку з цим індивідуальний світ кожної особистості як суб'єкта професійного буття неповторний, що зумовлює багатство проявів особистості фахівця. Відповідно, її психологічна структура залежить від конкретних історичних, культурних, соціальних і професійних відносин в українському суспільстві, оскільки вона безпосередньо формується, розвивається і вдосконалюється в процесах активної соціальної взаємодії, професійної та інших видів діяльності, особистісного, професійного та суб'єктного самоствердження та фахової самоактуалізації в професійному середовищі.

Провідними якостями, рисами та проявами особистості фахівця є:

– свідома активність, безпосередньо спрямована на професійну діяльність;

– включеність у систему суспільно-виробничих відносин шляхом виконання конкретних посадових компетенцій у певному професійному середовищі як суб'єкта професійної діяльності;

– ступінь сформованості провідних психічних властивостей та якостей як представника певного професійного середовища та конкретного фахівця; це, насамперед, сформованість професійної свідомості та самосвідомості, фахової Я-концепції, системи індивідуальних цінностей професійної діяльності та фахового буття;

– свідома цілеспрямована саморегуляція та самодетермінація своєї поведінки й діяльності в певному професійному середовищі;

– готовність і здатність нести усвідомлено повну відповідальність за результати, а також наслідки своїх дій, вчинків, поведінки і діяльності в межах виконання своїх посадових компетенцій;

– професійна суб'єктність, тобто професійна підготовленість, суб'єктна готовність і фахова здатність бути суб'єктом професійної діяльності в певному професійному середовищі.

Зміст цих якостей, проявів і рис залежить від багатьох суб'єктивних і об'єктивних обставин, певних передумов, закономірних, а дуже часто й ситуативних умов індивідуального, соціального та професійного буття людини, які в психології особистості прийнято називати основними чинниками формування особистості як суб'єкта соціального буття чи соціального суб'єкта, а також і суб'єкта професійного буття.

У професійній діяльності слід намагатися до професіоналізму, що відбувається у процесі професійної діяльності. Відповідно, професіоналізм особистості – це якісна характеристика суб'єкта праці, яка відображає високий рівень професійно важливих і особистісних якостей, творчість, адекватний рівень домагань, мотиваційну сферу і ціннісні орієнтації, спрямовані на успішну професійну діяльність.

Центральною категорією, яка відображає професіоналізацію особистості фахівця, тобто розкриває цілі, зміст й основні етапи взаємодії особистості та професії, поступове набуття особистістю фахового досвіду, вдосконалення фахових теоретичних знань, практичних навичок і вмінь, професійно важливих якостей є професійний розвиток, тобто ті зміни в психіці фахівця, які відбуваються в процесі освоєння і виконання професійної діяльності.

Початок професійного розвитку пов'язується з прийняттям людиною професії та свідоме включення в процес її освоєння.

Основними психологічними показниками професійного розвитку фахівця, які дозволяють йому успішно працювати, є:

– суб'єктна компетентність як фахівця та представника певного професійного середовища;

– професійна компетентність як представника конкретного виду професійної діяльності;

– фахова компетентність як представника конкретного фаху, тобто спеціалізація в конкретній професії;

– розвиненість особистісних і професійно важливих якостей і рис як фахівця конкретного виду діяльності (наявність об'єктивної Я-концепції як фахівця та професіонала, внутрішньої мотивації професійної діяльності, стійкість, організованість, працездатність, професійна мобільність, відповідальність, професійна та особистісна зрілість, практичне мислення як конкретного фахівця, професійна суб'єктність тощо);

– чітке усвідомлення професійно важливих цілей професійної діяльності та їх цілеспрямована реалізація;

– володіння сучасними фаховими технологіями, методиками та засобами вирішення посадових компетенцій;

– низький рівень залежності в процесі реалізації посадових компетенцій від зовнішніх чинників і обставин;

– успішність, продуктивність та ефективність професійної діяльності.

Отже, поняття «*професійний розвиток*» щодо особистості фахівця можна охарактеризувати таким чином:

– це мета, смисл і цінність професійної культури фахівця як особистості та як конкретного фахівця;

– це складний, суперечливий і багатогранний процес, який складається з особистісного, професійного та фахового розвитку, детермінований, як правило, соціальними, професійно-технологічними, віковими, особистісними, провідними індивідуально-психічними, професійно важливими та фаховими якостями та рисами, має відкритий, нерівномірний і гетерохронний характер;

– це результат постійного пошуку відповіді щодо сутності суперечностей (зовнішні та внутрішньо особистісні), які постійно виникають у професійній діяльності, та намагання фахівця їх вирішити або зняти;

– це необхідна умова успішної професійної діяльності фахівця;

– це необхідна умова особистісної та професійної самоактуалізації фахівця в професійній і фаховій діяльності;

– персональний професійний розвиток фахівця має свою межу і пов’язаний з подоланням ним певних зовнішніх і внутрішніх психологічних бар’єрів.

3.3 Планування власного часу

Важливим пунктом у системі планування є контроль за раціональним використанням робочого часу. Це дає працівникові можливість виявляти резерви для подальшого вдосконалення своєї роботи і раціонального використання робочого часу.

У процесі індивідуального планування і управління своєю діяльністю працівник краще пізнає свою роботу, ресурси і можливості співпраці; отримує обґрунтовані дані про свої права, обмеження та про використання робочого часу. У результаті працівник пізнає самого себе, що дозволяє не просто працювати, а досягти високих результатів.

Процеси управління часом базуються на наступних головних принципах:

– правильна постановка мети (головне аби вона була чітко визначеною та досяжною);

– мотивація (бажання зекономити час повинно бути усвідомленим і пов’язаним із задоволенням якихось важливих потреб);

– результативність (управління часом необхідно для того щоб зняти чи, принаймні, знизити дефіцит часу, виконуючи певні завдання за коротший період).

Кожна людина має набір якихось схильностей, отриманих на генетичному рівні та вироблених протягом життя. Одні люди віддають перевагу самостійному плануванню й розподілу часу, інші почуваються комфортніше, якщо їм хтось допомагає це зробити в якості досвідченого експерта чи навіть контролює ці процеси як їх безпосередній керівник.

Байдуже, яким саме способом, але у разі грамотного розподілу своїх часових ресурсів, виділяючи важливі й другорядні завдання, людина повністю починає контролювати свій час, а проблеми з «авралами» зникають самі по собі.

Завдання, які вирішує тайм-менеджмент, дозволяють працівникові:

– досягти поставлених цілей, витрачаючи при цьому мінімальну кількість часу;

– домогтися високих результатів у будь-чому (як в роботі, так і в особистому житті);

– раціонально розподіляти свій робочий час, не затримуючись допізна на роботі й, відповідно, мати змогу повноцінно відпочити, залишаючи час на дозвілля й спілкування з близькими;

– збільшити свій матеріальний добробут, якщо є можливість узяти на себе додаткову роботу;

– позбутися стресу та втоми від постійної завантаженості справами;

– мати чіткий кар'єрний план на майбутнє;

– здійснювати повний контроль над своїм життям.

Зараз виділяють два основних напрямки тайм-менеджменту: корпоративний і особистий.

Корпоративний тайм-менеджмент актуальний на великих підприємствах і важливий, насамперед, для керівників, які планують графік роботи певного структурного підрозділу чи підприємства в цілому. При такому напрямі керівник розподіляє пріоритетність поточних завдань і визначає терміни їх виконання, а потім, залежно від отриманих результатів, вирішує, скільки завдань потрібно на певний проміжок часу поставити перед кожним зі своїх підлеглих і, звісно, контролює їхнє виконання.

Особистий тайм-менеджмент стосується окремої людини і може торкатися як її професійної діяльності, так і сфери особистого, приватного часу, розвитку, відносин. Особистий тайм-менеджмент актуальний, коли людина «не встигає нічого» – ані на роботі, ані в особистих справах. Якщо працівник постійно відчуває себе втомленим, кожен день ретельно працює, а «просвіту» не видно, це означає, що приділити увагу його взаємодії з часом просто необхідно. Ви можете йому допомогти налагодити раціональне використання часу, але для цього потрібно, аби працівник, по-перше, сам виявив таке бажання (принаймні, погодився на допомогу), а по-друге, аби він чітко розумів, для чого йому це

потрібно (адже при нестачі мотивації досить важко досягти певного позитивного результату).

Тайм-менеджмент спрямований не на те, аби працювати інтенсивніше – це спосіб працювати ефективно й знизити виснаження фізичних і моральних резервів та підвищити продуктивність праці не за рахунок збільшення зусиль, а за допомогою їх правильного розподілу.

Продуктивне використання часу

Кожен розуміє, що час неможливо повернути, розтягнути або зупинити, проте досить багато людей при нестачі часу просто миряться з цим («Я не встиг – зроблю це завтра»), а дехто навіть впадає у депресію («Я невдаха, знову нічого не зробив»). Проте мало хто згадує, що можна керувати часом шляхом зміни насиченості подій, котрі відбуваються у певний часовий проміжок, залишаючи з них тільки корисні й необхідні справи. Розглянемо кілька простих прийомів, які допоможуть підвищити продуктивне використання часу.

Організація робочого простору

З цього слід починати оптимізацію власної діяльності. Нехай навіть на це й буде витрачено близько години робочого часу, але це дозволить набагато ефективніше працювати далі.

Зрозуміло, що будь-який працівник має бути забезпечений необхідними інструментами для роботи. Так, якщо вести мову про офісних співробітників, то це комп'ютер (з монітором, який відповідає вимогам роботи), принтер, ксерокс та сканер.

Важливе значення має й світло. Краще, якщо в кабінеті є великі вікна, оскільки саме сонячне світло позбавляє від непотрібної сонливості й втоми протягом дня, а також сприяє виробленню серотоніну (особливого гормону, який відповідає за гарний настрій – до речі, за статистикою, депресія сильніше вражає саме тих, хто сидить у глибині офісу або в напівпідвальних приміщеннях, далеко від природного освітлення). Звісно, повністю штучного освітлення не уникнути, тому обираючи його, варто пам'ятати, що для здоров'я очей краще підходить жовте, а не біле світло, а настільна лампа повинна знаходитися зліва (праворуч, якщо людина лівша). Коли світла недостатньо, очі втомлюються, а продуктивність знижується. Так само на продуктивність можуть впливати неправильні налаштування монітора – необхідно відрегулювати на ньому яскравість, а також висоту і нахил.

Робочий простір має бути вільним – тому на робочому столі повинен бути порядок, не можна допускати, аби він постійно був завалений паперами та канцелярським приладдям, оскільки під час роботи ці дрібниці будуть відволікати і дратувати. Якщо ж за характером роботи необхідно зберігати доволі багато паперової документації, то, принаймні, акуратно розкладіть всі документи по тематичних теках з відповідними написами – дотримання порядку

і структури в робочому просторі заощадить час на пошуки необхідного документа тощо. Якщо часто доводиться запам'ятовувати і записувати різні речі, варто не лише мати блокнот для цього, а й встановити на робочому місці дошку для планування. При цьому буде ефективним її розподіл на кілька секцій, наприклад, «Завдання», «Пріоритет», «В роботі», «Готово», й переміщати в них стікери з відповідними завданнями. Так всі справи завжди будуть перед очима.

Також можна розмістити на робочому місці один – два аксесуари (але не більше), які вас надихатимуть й наповнюватимуть ентузіазмом. Приміром, це може бути репродукція певної картини відомого художника, фотографія якогось місця, куди ви б хотіли поїхати у відпустку, тощо.

Зробіть все можливе, аби навколишня обстановка сприяла продуктивності, надихала і викликала бажання проявляти активність. Звісно, чітких вимог до робочої зони не має, тому обирайте те, що вам підходить.

План робочих завдань

Якщо організація робочого простору була обов'язковою, але підготовчою дією, то безпосереднім початком запровадження тайм-менеджменту буде складання плану робочих завдань (на рік, на місяць та на кожен день) – їх можна записувати у блокнот, вносити в телефон, використовувати спеціальні програми, але важливі цілі повинні бути зафіксовані. Цей список слід переглядати і перевіряти на актуальність, редагувати його відповідно до нових завдань, що виникають, а також слідкувати за ймовірною зміною пріоритетності. Кожне завдання повинно мати фіксовані терміни, час початку і закінчення виконання. Психологічним прийомом стимулювання подальшої діяльності буде позначення «пташками» або викреслювання виконаних пунктів зі списку.

Звісно, одразу складати плани на великий проміжок часу важко, тому почніть з невеликих періодів – одного дня, трьох днів чи, максимум, одного робочого тижня. При цьому надзвичайно важливо не лише виконувати те, що ви запланували, а й робити тільки те, що є у вашому списку (звичайно, якщо виникне позаштатна ситуація, коли, приміром, негайно слід виконати якесь незаплановане завдання на вимогу керівництва й неможливо його відкласти «на потім», то виконайте його, але замість нього перенесіть на інший день чи тиждень рівноцінне завдання з вашого списку). Завдяки такій стратегії ви й не помітите, як у вас з'явиться вільний час на родину чи особисті справи. Працюючи саме так, ви зробите день продуктивнішим і лише цей спосіб вже дозволить заощадити близько 25 % робочого часу.

Також під час складання плану необхідно враховувати пріоритети – завдання та справи краще структурувати, а не просто записувати все, що потрібно зробити за день. Тож групуйте всі справи з огляду на важливість та за допомогою певних категорій. Наприклад, це можуть бути завдання з позначками «терміново» (зрозуміло, що їх потрібно завершити найближчим часом, можливо,

саме сьогодні), «важливо, але не терміново» (справи, які необхідно закінчити, але вони ще можуть почекати), «з низьким пріоритетом» (зазвичай, такі завдання можна відкласти, а деякі з них і взагалі не виконувати). Розділяти справи таким чином неважко, потрібно лише звикнути до цього. Приміром, якщо вам потрібно днями здати певний звіт – це термінове завдання, завершення виконання проекту, строк якого спливає через два тижні чи місяць – це важлива, але не термінова справа, а якщо вам хотілося б ще написати кілька електронних листів, проте це суттєво не вплине на роботу – це завдання з низьким пріоритетом, яке варто виконувати лише у разі, коли усі інші заплановані на сьогодні справи вже виконані, а трохи робочого часу ще залишилося.

Концентрація на одному завданні

Варто пам'ятати, що свідомість і увага людини можуть ефективно концентруватися і працювати тільки з одним об'єктом: одним завданням, одним документом тощо. Багато хто вважає багатозадачність непоганим способом встигнути більше за день. Але насправді зосередження уваги на кількох завданнях одночасно робить вас менш продуктивним – на все йде більше часу, оскільки ви нічому не приділяєте достатньо уваги. Натомість варто зосередитися на одному завданні й таким чином зробити всю роботу швидше, що дозволить більш ефективно використовувати весь ваш час. Наприклад, напишіть усі необхідні електронні листи і починайте виконання наступного завдання, не заглядаючи до своєї електронної скриньки. Якщо ви очікуєте від когось відповідь та/або пізніше протягом дня ще потрібно буде відповісти на декілька листів, ви зможете це зробити не раніше, аніж виконаєте завдання, яким займаєтесь наразі.

Керування інформацією

Якщо ви навчитеся розділяти інформацію на потрібну та непотрібну, то заощадите час й не будете тримати в голові безглузді думки і неважливі справи. Але тут необхідно не впадати у крайнощі – не слід перейматися зайвою інформацією, але потрібно мати її достатній обсяг для аналізу, аби на його підставі приймати те чи інше рішення.

Виконання неприємної справи першою

Кожному час від часу доводиться стикатися з нецікавими чи навіть неприємними справами. Багато хто прагне такі справи відсунути якомога далі й свідомо чи несвідомо усіляко ухиляється від їхнього виконання, що збільшує витрати робочого часу. Пам'ятайте: ще більшою неприємністю, аніж виконання небажаного завдання, є зволікання й очікування моменту, коли все ж таки доведеться ним зайнятися. Рано чи пізно потрібно буде вирішувати цю неприємну справу, а часу не лишиться зовсім і обсяг роботи, який необхідно виконати, може збільшитися. Невирішене питання буде переслідувати, поки його не вирішити, а думки про нього будуть викликати все більше роздратування.

Тож якщо серед ваших завдань з'являється неприємне – виконуйте його якомога скоріше.

Делегування і автоматизація

Розумне делегування справ дасть можливість позбутися виконання поточних завдань, які можна доручити підлеглим (чи взагалі «несвоїх» завдань, які має виконувати хтось з ваших колег). Це звільнить час для виконання ваших обов'язкових та більш важливих завдань. Головне – правильно сформулювати завдання, яке ви делегуєте, визначивши строк для його виконання.

Також пам'ятайте, що вигідніше один раз витратити час на навчання іншої людини робити певну справу, ніж постійно виконувати її самостійно (особливо, якщо вона не відноситься до основних і цілком може бути виконана підлеглим працівником). Опануйте принципи делегування й не бійтеся перекладати на інших певні завдання.

Не менш важливу роль в процесі ефективного управління часом грає автоматизація певних процесів: автоматичне сортування поштових повідомлень, оформлення регулярних онлайн-платежів тощо. Все, що може працювати без вашої безпосередньої участі, додатково зекономить час.

Вміння відмовляти

У даному випадку йдеться про ситуації, коли до вас постійно звертаються колеги з проханням виконати ті чи інші справи, які взагалі ви не повинні робити. Звісно, багатьом притаманне бажання вгодити всім, але не слід забувати про власні інтереси. Якщо подібні звернення стають звичкою та забирають багато вашого робочого часу – потрібно навчитися говорити «ні». При цьому не варто виправдовуватися та намагатися переконати колег, що ви не повинні цього робити й у вас бракує часу навіть на виконання своїх обов'язкових завдань. Завжди потрібно просто висловлювати власну думку (на кшталт: «Вибач, але це твоя робота»).

Щоб не образити так званого «розкрадача» вашого часу, можна спробувати запропонувати альтернативне взаємовигідне рішення – наприклад, погодитися допомогти скласти якийсь звіт за умови, що натомість ваш колега, приміром, підготує довідку про заробітну плату для певного працівника. Цілком ймовірно, що така партнерська пропозиція задовольнить колегу й вам вдасться уникнути категоричної відмови на прохання, але компенсувати собі втрату часу на його виконання.

Раціональне використання часу очікування

Беріть до уваги особливості свого життя та не витрачайте даремно час упродовж очікування (дорога на роботу і назад, запізнення на зустріч іншої людини, черга тощо). У цей час ви можете виконати частину якихось робочих справ, наприклад, спланувати завтрашній день, зробити кілька телефонних

дзвінків, відповісти на повідомлення, електронного листа і т. ін. Сьогодні це ще простіше робити завдяки інформаційним технологіям та різного роду гаджетам.

Відновлення сил

Не забувайте відпочивати – плануйте свій відпочинок як одне з головних завдань. Саме від того, наскільки добре ви відновите свої сили, залежить якість і швидкість виконуваної роботи у подальшому.

Зокрема, не нехтуйте сном – його час має становити 7–8 годин на добу, а також пийте достатню кількість води. Інакше ви можете відчути занепад сил, швидку втомлюваність, зниження захисних функцій організму, що може призвести до депресії й, звісно, негативно впливатиме не лише на продуктивність праці, а й взагалі на темп вашого життя та рівень здоров'я.

Пам'ятайте, що протягом робочого дня повинні бути невеликі перерви (щонайменше 15 хвилин) для зміни діяльності й підтримки працездатності, а також одна велика – обідня перерва.

Завчасно сплануйте свою відпустку – всі види відпочинку повинні приносити вам нові емоції і будуватися за принципом зміни діяльності та обстановки. Людина, завантажена однотипною діяльністю, швидко стомлюється, психічні процеси пригнічуються й зникає інтерес до подій, справ і т. д., тому якщо у вашій роботі переважає одноманітність, то ваше завдання – максимально урізноманітнити дозвілля [4].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ НАБОРУ, ВІДБОРУ, НАВЧАННЯ, ПЕРЕНАВЧАННЯ, РОЗСТАНОВКИ ПЕРСОНАЛУ

ТЕМА 4 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРАМИ

4.1 Кадри (людські ресурси) – основний ресурс функціонування та розвитку сучасної організації.

4.2 Психологічні основи набору та відбору персоналу.

4.3 Формування людського капіталу організації.

4.4 Адаптація персоналу.

4.1 Кадри (людські ресурси) – основний ресурс функціонування та розвитку сучасної організації

Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Які б не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін.

Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси, їх цінність як фактору успіху весь час зростає. У результаті поступово стала формуватися система управління людськими ресурсами, що заміняє систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації.

Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у їх формування і розвиток. На відміну від концепції управління персоналом вона виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якісної робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком.

Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим витрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Таким чином, під *управлінням персоналом* розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації.

Отже, *управління людськими ресурсами* – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом. Концепція управління людськими ресурсами – це система теоретично-методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Вона конкретизується через кадрову політику підприємства.

Основні цілі управління людськими ресурсами:

1) формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості;

2) забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління людськими ресурсами як цілісна система виконує такі функції:

– організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;

– соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення і використання персоналу;

– відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу. Управління людськими ресурсами повинно відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні, стабілізації і використанні персоналу.

Завданнями управління людськими ресурсами є:

– забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;

– створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

– задоволення розумних потреб персоналу;

– забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;

– максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Основними принципами системи управління людськими ресурсами в сучасних умовах є:

1. Змістовність праці.

2. Справедливе винагородження і визнання власної праці.

3. Дотримання технічних вимог до оформлення робочих місць.

4. Демократизація діяльності персоналу.

5. Формування сприятливого мікроклімату в колективі.

6. Забезпечення працівників якісним медичним та побутовим обслуговуванням.

Високий рівень розвитку людських ресурсів формує в організації так звану спіраль знань, що є концепцією стрімкого поширення інтелектуальних надбань і професійних вмінь. Можливість займатися діяльністю, яка потребує цінних навичок працівника, стимулює його до подальшого навчання й самовдосконалення.

Формування самомотивації до створення нових ідей потребує певної особистої чи групової автономності інтелектуальної праці, незалежності виконавців, які найчастіше є яскраво вираженими індивідуалістами.

Принцип безперервності у творчому управлінні забезпечується цілеспрямованим безперервним ускладненням поставлених наукових задач. Він є потужним мотиваційним чинником для ускладнення робіт, адже дає змогу задовольнити соціальні потреби спеціалістів у самовираженні.

Розвиток інноваційно-креативних складових менеджменту організації можна вважати дієвим інструментом забезпечення високої якості управління творчими процесами персоналу.

Професійні вимоги до керівників сучасних організації, які послуговуються стратегіями технологічного оновлення, мають поєднувати аналітичні навички та здібності зі здатністю до системного мислення.

Ухвалення раціональних управлінських рішень забезпечується особистою фаховістю менеджера та його психологічною здатністю мобілізовувати креативні резерви підлеглих. Створення, концентрація та раціональне впровадження знань є основною запорукою конкурентоспроможності суб'єктів економіки та забезпечує стрімке соціально-економічне зростання людських ресурсів, зосереджених в організації.

Таким чином, управління людськими ресурсами є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30–50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

4.2 Психологічні основи набору та відбору персоналу

Питання підбору персоналу завжди було і залишається актуальним. Сьогодні існує система психодіагностичних методів, які допомагають HR у їх роботі. Проте в кожній професійній галузі є своя специфіка, яка залежить від психологічних особливостей фахівців та інших факторів.

Однак, в багатьох випадках менеджери з персоналу підбирають фахівця за порадою знайомих, інтуїції або за зовнішністю. Безумовно, кожен менеджер з персоналу опанував певні методи, які йому допомагають у діяльності підбору. Проте процес підбору кадрів має ґрунтуватися на наукових засадах, а не на інтуїції, оскільки це може негативно позначається не лише на ефективності роботи організації, а і на соціально-психологічному кліматі колективу.

Професійний підбір – це процес забезпечення компанії працівниками з бажаними якостями, які відповідають визначеним вимогам, а також здатні вчасно та якісно виконувати завдання та досягати поставлених цілей. Професійний підбір є однією з основних функцій підбору персоналу, від якості виконання якої залежить ефективність діяльності підприємства. Більшість компаній, на жаль, не мають чітко сформульованого плану з добору персоналу. Проблема пошуку виникає, як правило, несподівано: пішов фахівець і менеджер з персоналу терміново шукає заміну.

В даний час професійний психологічний відбір являє собою комплекс заходів, спрямований на забезпечення якісного відбору персоналу організації на основі оцінки відповідності рівня розвитку необхідних психофізіологічних (індивідних) якостей і властивостей особистості вимогам професійної діяльності.

Основна мета відбору – залучення працівників з потрібною кваліфікацією і необхідними особистісними якостями, здатних вирішувати поставлені перед ними завдання максимально ефективно.

Основними завданнями професійного психологічного відбору (ППО) є оцінка розвитку необхідних для успішного навчання та діяльності за обраною спеціальністю індивідуально-психологічних якостей і властивостей особистості кандидата, а також винесення підсумкового висновку про придатність до навчання або практичної діяльності за відповідною спеціальністю.

Відбір персоналу необхідно відрізняти від підбору персоналу.

У процесі відбору відбувається пошук людей визначені посади з урахуванням встановлених вимог соціального інституту, видів діяльності.

При підборі – здійснюється пошук, ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності під відомі можливості людини, накопичений їм професійний досвід, стаж і здібності.

Наукову основу заходів ППО в даний час складають роботи в області диференціальної психології та психології здібностей, а також розробки сучасних методів дослідження психіки людини. У більшості подібних робіт розглядаються питання теорії індивідуальних відмінностей; соціально-біологічної сутності людини і співвідношення його вроджених і набутих якостей; властивості особистості, що формують професійні здібності; значення властивостей нервової системи та їх прояви у професійній діяльності; проблеми надійності та валідності тестів і багато іншого [5].

Умовою, що визначає практичну доцільність психологічного профвідбору, є доведеність його соціально-економічної виправданості, наявність обґрунтованої та апробованої системи відбору, досвідчених фахівців-діагностів.

Принципи організації процесу відбору кадрів наступні:

– зв’язок пошуку та відбору кадрів зі стратегією і призначенням організації;

– науково-методичне забезпечення (дослідження ринку праці, розробка і використання технології кадрового відбору, аналіз адаптації та успішності новачків);

– фінансове забезпечення (обґрунтування, планування і отримання фінансових коштів на проведення робіт з кадрового відбору). Витрати, пов'язані з відбором і найманням, повинні бути менше, ніж ефект, одержуваний організацією завдяки їх успішному проведенню;

– матеріально-технічне забезпечення (приміщення, засоби оргтехніки з обробки та обліку інформації);

– правове забезпечення (суворе використання ґрунтовної правової бази під всі дії, пов'язані з персоналом: трудового законодавства, загальноросійських класифікаторів посад і професій, тарифно-кваліфікаційних довідників);

– забезпечення справедливого підходу до оцінки всіх кандидатів і претендентів на посаду;

– конфіденційність (здійснення відбору та найму на умовах довірчості, нерозголошення відомостей про кандидатів непричетним до найму співробітникам, іншим підприємствам і організаціям, стороннім особам).

Для успішного відбору першочергового значення має визначення критеріїв, на підставі яких буде прийматися рішення про переваги здобувачів. При встановленні критеріїв відбору повинні бути дотримані наступні вимоги: необхідність, достатність, повнота, надійність і валідність критеріїв.

Необхідність і достатність критеріїв. Не слід перевантажувати процес пошуку кандидатів, зайво скорочуючи число можливих кандидатів, необґрунтовано збільшуючи число критеріїв, які використовуються в процесі відбору.

Повнота критеріїв. Вимога повноти критеріїв, використовуваних при відборі, означає, що вони повинні враховувати всі ключові характеристики, важливі для успішної роботи на даній посаді. Неповнота критеріїв відбору можуть призвести до того, що будуть відібрані кандидати, не задовольняють організацію за деякими важливим робочим показниками.

Надійність критеріїв. Відбір на підставі встановлених критеріїв має забезпечити точність і стійкість результатів. Результати, отримані під час відбору, не повинні бути випадковими. Критерії відбору повинні відповідати змісту роботи та вимогам до посади, яку виробляється відбір. Низька валідність критеріїв відбору може з'явитися джерелом помилок.

У психології праці особистісні властивості групуються по різних підставах, вичленяються і оцінюються за критерієм важливості (необхідності) для певної професійної діяльності. Для кожного виду діяльності обґрунтовується список професійних якостей, які відносяться до категорії важливих (обов'язкових).

Дослідження дозволяють виділити і рекомендувати три групи професійних якостей, корелюють з успішністю діяльності:

а) професійні знання:

– загальні професійні знання;

– знання, вміння, навички безпечного виконання операцій (робіт, функцій), що входять в посадові обов'язки;

– знання та вміння, які дозволяють діагностувати, попереджати і ліквідувати небезпечні, складні, екстремальні ситуації;

б) ділові якості (риси характеру):

– дисциплінованість, відповідальність;

– чесність, сумлінність;

– компетентність;

– ініціативність;

– цілеспрямованість, наполегливість;

– самостійність, рішучість;

в) індивідуально-психологічні та особистісні якості:

– мотивація (система спонукань людини);

– рівень інтелекту;

– емоційна і нервово-психічна стійкість;

– увага (обсяг, стійкість, розподіл, переключення);

– пам'ять (довготривала, оперативна);

– мислення (особливості розумової діяльності);

– здатність до навчання;

– гнучкість у спілкуванні, стиль міжособистісного поведінки;

– схильність до зловживання алкоголем (наркотиками).

Наведений список професійно важливих якостей є орієнтовним. При проведенні професіографічних досліджень з конкретних видів діяльності і конкретних робочих місць в списку вносяться відповідні корективи або при необхідності спеціально формується новий перелік якостей.

Оцінка професійних знань (умінь, навичок) здійснюється у вигляді іспиту за спеціальними тест-питань і тест-завданнях. Вона може проводитися як в усній чи письмовій формі, так і в автоматизованому варіанті в залежності від того, якими тестовими матеріалами розпорядженні підприємство.

Ділові якості кандидатів (дисциплінованість, відповідальність, ініціативність, наполегливість, самостійність та ін.) Оцінюються експертним шляхом (за п'ятибальною шкалою) за допомогою спеціальних анкет. В якості експертів виступають особи, які добре знають кандидата по спільній роботі, бажано по три експерта на кожному з трьох рівнів: вищі керівники, колеги, підлеглі. Ділові якості можуть оцінюватися тільки у кандидатів, що працюють на даному підприємстві.

Індивідуально-психологічні, особистісні та психофізіологічні якості кандидатів оцінюються методом психологічного тестування з використанням при необхідності інструментальних вимірювань.

Існує кілька основних методів визначення критеріїв відбору:

1. Проведення обстеження всіх вступників на роботу за даною спеціальністю (без попереднього відбору) з використанням батареї медико-психологічних методів. Через кілька місяців на підставі порівняльного аналізу робочих показників нових працівників встановлюються показники, за якими розрізняються успішні і неуспішні співробітники. Ці показники беруться за основу при встановленні критеріїв, здатних прогнозувати професійну успішність. Згодом ці критерії використовують в ході відбору на відповідні посади.

2. Виділення серед працівників організації, що працюють з даної спеціальності, групи успішних і групи неуспішних (наприклад, виконують встановлену норму виробітку і не справляються з нею). Медико-психологічне обстеження дозволяє встановити показники, за якими існують достовірні відмінності між порівнюваними групами. Ці показники і виступають згодом в якості критеріїв відбору.

3. Виділення найважливіших показників, необхідних для успішної роботи на даній посаді, на основі аналізу посадових інструкцій і вимог до посади.

4. Експертна оцінка, коли критерії пропонуються на підставі досвіду або інтуїції фахівця (групи фахівців), добре знайомих як з методами відбору, так і з вимогами до посади, до роботи. Цей метод використовується найчастіше. При цьому критерії відбору встановлюються самим керівником (вищим керівництвом). Ухваленню зваженого і обґрунтованого рішення щодо переваги одних кандидатів перед іншими допомагає використання продуманої системи оцінки [6].

4.3 Формування людського капіталу організації

Під людським капіталом розуміється сукупність усіх продуктивних якостей працівника, тобто це поняття включає придбані знання, навички, а також мотивацію й енергію, що використовують для виробництва економічних благ. До основних форм «інвестицій у людину» звичайно відносять: освіту, виховання, охорону здоров’я, а також весь комплекс витрат, пов’язаних із підготовкою людини до виробництва (включаючи пошук необхідної інформації, міграцію в пошуках зайнятості і т. д.).

Сучасний погляд на людину як носія людського капіталу означає визнання її здібностей у повному розумінні слова капіталом, тобто цінністю, яка приносить доход, але з яскраво вираженою специфікою, без урахування якої

потенціал людини може і не реалізуватися. Ця специфіка полягає у визнанні елементів індивідуального в людській природі, в задатках, поведінці, потребах, бажаннях людини, що опосередковують співвідношення капіталовкладень і результатів.

Людський капітал можна визначити як накопичений людиною запас здібностей, знань, навичок, умінь, які використовуються в тій чи іншій сфері суспільного відтворення, сприяють зростанню продуктивності праці і тим самим впливають на збільшення доходів цієї особи. Формування людського капіталу потребує додаткових інвестицій задля отримання додаткових прибутків у майбутньому.

До найважливішого виду інвестицій у людський капітал належить освіта. Освіта дає не тільки знання і уміння, що становлять основу інтелектуального капіталу, але і певний престиж в суспільстві, причому тим більший, чим більшим соціальним капіталом володіє відповідна освітня установа. Сьогодні все більш виразно простежується зворотна дія, наприклад участь в добровільній діяльності (волонтер), спонсорство, добродійність надають вплив на економічні результати, інтелектуальну або політичну кар'єру.

Інтелектуальні ресурси особи – це сформовані в процесі формального і неформального знання, інформація і креативні здібності людини. Інтелектуально багатими є люди, які демонструють успішні риси, володіють хорошою загальною і професійною підготовкою, тактичними здібностями, вміють приймати правильні рішення, вирішувати проблеми і забезпечувати виконання цих рішень. Ефективність використовування людського капіталу у виробництві в значній мірі залежить від чинників суспільного середовища.

Процес формування людського капіталу здійснюється впродовж тривалого періоду утримання, виховання та навчання особи до початку трудової діяльності. Протягом трудової діяльності працівника людський капітал не тільки не зношується, але й збагачується шляхом набуття практичного досвіду, підвищення кваліфікації, що здебільшого відбувається в першій половині трудового періоду. Усвідомлення значення безперервного навчання протягом трудового життя є необхідним елементом прогресу суспільства та створення багатства нації, тобто процесу формування людського капіталу.

Формування та розвиток людського капіталу це безперервний процес, який протікає з різною інтенсивністю в різні періоди і залежить як від чинників, які впливають на його становлення, так і від джерел інвестування. На сучасних підприємствах є декілька аспектів формування людського капіталу обумовлених як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, які мають різну силу впливу на діяльність підприємства, але відіграють однаково важливу роль.

Для розробки ефективного механізму формування людського капіталу та для подолання певних проблем у цьому напрямку підприємству необхідно

реалізовувати інвестиційні програми у людський капітал. В свою, черго багато науковців визначають сутність інвестицій у людський капітал, однак єдиного тлумачення не існує, що і ускладнює розвиток даного виду капіталу на підприємстві та не враховує всіх його складових у інвестиційній політиці підприємства.

Найбільш узагальнюючим визначенням інвестиційного капіталу, на нашу думку, є визначення Г. Луценко, а саме: інвестиції в людський капітал – це всі вкладення в розвиток трудових ресурсів, які пов'язані з суттєвими затратами, та що призводять до позитивних змін окремих його складових або до рівномірного розвитку складових людського капіталу на усіх рівнях, що сприяє вдосконаленню інтелектуального та професійного росту індивіда та зростанню національного доходу (або доходу підприємства).

Найчастіше, інвестиції в людський капітал, поділяють на три основні групи. До першої групи відносять витрати на освіту. Це вартість загальної і спеціальної освіти, формальна і неформальна освіта, витрати на навчання за місцем роботи. До другої групи відносять витрати на охорону здоров'я: фізичне і психічне здоров'я людини. До них входять витрати на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, покращення житлових умов. До третьої групи – витрати на мобільність, завдяки яким здійснюється міграція людини з місця з низькою продуктивністю праці в місця з відносно високою, долається безробіття [7].

Результати інвестиційної політики в області формування та використання людського капіталу свідчить про ефективність механізму управління людським капіталом.

В свою чергу, під механізм управління людським капіталом розуміють – сукупність методів, форм, інструментів, важелів, критеріїв, функцій, що сформована і функціонує відповідно до соціально-економічних законів, відбиває наявну систему виробничих відносин та спрямована на задоволення економічних інтересів суб'єктів механізму процесі формування, використання і розвитку людського капіталу.

Таким чином, механізм управління людським капіталом можна поділити на три рівні: макрорівень, мікрорівень, індивідуальний рівень. Кожен з представлених рівнів формується за допомогою інвестицій зі сторони держави, підприємства та самого індивіду (персональні інвестиції).

Поділ формування та управління людського капіталу за рахунок інвестицій з різних джерел відповідають конкурентним вимогам ринку та за допомогою ефекту синергії дозволяє отримати високо кваліфікаційний людський капітал.

Для системи підвищення ефективності управління людським капіталом на підприємстві слід розробити стандарти відповідності працівника посаді.

У випадку, якщо фахівець відповідно до стандартів не відповідає займаній посаді, він самостійно обирає шляхи професійного зростання та чітко дотримується їх.

У випадку, якщо компетентність фахівця протягом тривалого періоду не зросла, його буде усунуто з посади. Щоб усунення з посади спеціаліста не шкодило технологічному процесу, на основі інформації наданої у особистих картках створюється стратегія розвитку персоналу на перспективу, у якій має бути місце для підготовки резервних спеціалістів.

Аналіз людського капіталу підприємства – це дослідження стану людського капіталу, встановлення відхилень від норми кількісних і якісних характеристик, виявлення причин відхилень з метою розробки напрямів розвитку людського капіталу підприємства.

Напрямами аналізу людського капіталу підприємства можуть бути: визначення стратегічних конкурентних переваг підприємства; визначення стану людського капіталу підприємства, як фактору інвестиційної привабливості підприємства; формування кадрового резерву; визначення об'єму витрат на людський капітал при реалізації інноваційних проектів тощо.

Основними цілями аналізу людського капіталу підприємства є:

– визначення рівня розвитку людського капіталу підприємства;

– визначення потенціалу людського капіталу для прогнозування майбутнього розвитку підприємства;

– обґрунтування інвестицій у людський капітал;

– визначення адекватності людського капіталу відповідно до витрат на його розвиток;

– застосування підходу до людського капіталу як до основного фактора виробництва та його облік при прогнозуванні доходів підприємства;

– визначення витрат на розвиток людського капіталу.

Існує велика кількість підходів визначення складу показників і характеристик оцінки людського капіталу підприємства. При цьому не існує конкретно визначеного набору характеристик і показників. Для вирішення цієї задачі необхідно застосовувати ситуаційний підхід.

Для конкретного підприємства при аналізі людського капіталу набір показників і характеристик визначається залежно від цілей такого аналізу.

Сформувавши ціль, напрями аналізу та умови реалізації людського капіталу підприємства можна визначити набір показників, що необхідні для дослідження людського капіталу.

Запропонована методика аналізу людського капіталу підприємства складається з таких етапів:

1. Визначення змісту аналізу людського капіталу підприємства на основі аналізу існуючої стратегії і цілей підприємства.

2. Розробка критеріїв показників і характеристик, що оцінюються.

3. Зміна показників і характеристика стану людського капіталу підприємства.

4. Виявлення відхилень, визначення причин і розробка заходів щодо їх усунення.

Ціль аналізу людського капіталу підприємства – формування попереднього уявлення про стан людського капіталу та прийняття відповідних управлінських рішень. Особливістю такого аналізу є отримання результатів шляхом наочного та легкого (за часом і трудомісткістю) порівняння коефіцієнтів.

За цією методикою аналізу також можна визначити динаміку стану людського капіталу, здійснити порівняльний аналіз стану людського капіталу підрозділів підприємства. Вона має особливо велике значення в умовах дефіциту часу і великої кількості працівників на підприємстві.

Аналіз стану людського капіталу підприємства включає такі етапи:

1. Визначення типу стратегії підприємства. Стратегія підприємства визначається за основними показниками її діяльності, бажано в динаміці, з метою виявлення можливих умов функціонування людського капіталу.

2. Формулювання мети аналізу та ідентифікація об’єкту. Відповідно до цього підходу аналіз стану людського капіталу підприємства здійснюється на основі показників, що є обліковими на підприємстві і не потребують додаткових досліджень. У випадку відсутності необхідних показників вони можуть бути отримані швидко і легко.

Результати аналізу повинні слугувати формуванню загального уявлення про стан людського капіталу підприємства та прийняття відповідних рішень. Об’єктом аналізу може бути людський капітал як підприємства, так і підрозділів, якщо на рівні підрозділів ведеться облік показників, що аналізуються.

3. Виявлення джерел і способів збору інформації. Джерелом інформації для аналізу є регулярні облікові дані підприємства, що формуються бухгалтерією та підрозділами обліку персоналу.

4. Вибір суб’єктів аналізу та визначення часу аналізу. В якості суб’єкта управління може бути як працівник підприємства, так і зовнішній аналітик (завдяки простоті аналізу немає потреби у спеціальній підготовці).

5. Збір та обробка даних.

4.4 Адаптація персоналу

Процес адаптації включає у себе такі аспекти:

1. *Організаційна адаптація* – процес уведення в організацію, спрямований на засвоєння працівником норм і правил, у тому числі «неписаних», за якими живе організація, ознайомлення з історією фірми, структурою організації, корпоративною культурою, правилами внутрішнього розпорядку. Метою цього процесу є прийняття новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей. Обов'язково має бути ознайомлення із системою оплати праці, щоб не було невиправданих очікувань, щоб людина не розчаровувалася у своїй роботі, а також із системою штрафів і заохочень, соціальних пільг та можливостей росту в компанії. На цьому ж етапі звертають увагу працівника на вимоги до зовнішнього вигляду. Добре, якщо в компанії розроблений буклет, в якому міститься інформація про історію компанії та її організаційну структуру, правила внутрішнього розпорядку та список адміністративної групи із зазначенням внутрішніх телефонів.

2. *Соціально-психологічна адаптація*. Входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин – завдання цього етапу адаптації. Одним із перших кроків соціально-психологічної адаптації є представлення колективу і керівництву. Це дає змогу подолати відчуття відособленості, чужорідності в колективі. Потрібно залучати нових співробітників до участі в корпоративних заходах, проводити для них навчальні тренінги.

3. *Професійна адаптація* – опанування новим співробітником системою професійних знань і навичок та ефективне їх застосування на практиці, а також формування деяких професійно необхідних якостей особистості, розвиток стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії.

Першим кроком є роз'яснення новачкові основного змісту його професійної діяльності, ознайомлення співробітника з його посадовими обов'язками, інструктаж із техніки безпеки і пожежної безпеки, ознайомлення з робочим місцем і специфічними умовами роботи. На цьому етапі під час прийому в компанію співробітників без досвіду роботи важливим моментом є навчання. Цей захід потрібен для отримання необхідних знань і певних професійних навичок.

Підготовка власних кваліфікованих кадрів забезпечує для компанії багато плюсів. Форми викладання можуть бути вибрані згідно з поставленими завданнями і перевагами компанії (лекції, семінари, тренінги навичок спілкування, ефективності переговорів, техніки продажу та різні ділові ігри). Необхідно, щоб отримані знання та навички співробітники застосовували на практиці. Якщо доводиться приймати в компанію кілька співробітників одночасно, то для них усіх можна організувати спеціальні адаптаційні заняття,

на яких вони зможуть отримати всю необхідну інформацію. Адаптуватися всім разом буде набагато простіше.

Дуже зручно і для нового працівника, і для співробітника, відповідального за процес адаптації, коли розроблений контрольний лист, де перераховані ті теми, які він повинен освоїти, вказані конкретний термін виконання та відповідальні за виконання.

У систему адаптації персоналу може входити: welcome-тренінг для нових співробітників, система наставництва, програма адаптації, план адаптації для різних категорій посад, книга співробітника, система оцінки за результатами адаптаційних заходів.

Для поліпшення процесу адаптації нових співробітників до умов праці керівникам підприємств будь-якої форми власності доречно запланувати та провести такі заходи:

1) визначити одного з працівників відділу кадрів відповідальним за проведення процесу адаптації нових співробітників;

2) скласти та затвердити типовий план проведення певних заходів, спрямованих на адаптацію нових працівників;

3) скласти списки досвідчених співробітників, які за своїми професійними й особистісними якостями можуть бути наставниками;

4) проводити професійно-психологічну підготовку наставників до відповідної діяльності;

5) проводити індивідуальні бесіди керівника і наставника з новим працівником;

6) залучати психолога до консультативної роботи стосовно адаптації, проводити рольові ігри, спрямовані на підвищення рівня згуртованості колективу.

Для визначення особливостей та відмінностей адаптації персоналу на вітчизняних та зарубіжних підприємствах доцільно провести порівняльний аналіз організації даного процесу.

На думку українських авторів, досвід управління адаптацією персоналу в організаціях недостатньо серйозно сприймається керівництвом. Деякі підприємства не мають навіть базових адаптаційних програм.

Як правило, найбільш використовуваним методом професійного навчання є наставництво. Воно полягає у допомозі новачку досвідченого працівника зі стажем роботи не менше двох років в організації. Саме він дає відповіді на всі питання, ознайомлює з робочим місцем, посадовими інструкціями, обов'язками, особливостями роботи за час проходження випробувального терміну молодим спеціалістом.

Найчастіше адаптація зводиться до введення в посаду. Під час підбору наставників слід ураховувати, що від їхніх особистісних якостей та вмінь

залежить якість проведення процесу адаптації, особливо важливими є схильність до домінування, емпатія, вміння довести свою точку зору тощо. Але характерною особливістю наставника повинна бути його авторитетність, що включає у себе: соціальний статус, приналежність до референтної групи, наявність певних професійних заслуг, досвіду, позитивну думку співробітників як про високоморальну, справедливу людину та ін.

Грамотно реалізований процес адаптації повинен призвести до скорочення витрат за рахунок зменшення термінів досягнення новим співробітником установлених стандартів виконання робіт, скорочення плинності кадрів, економії часу безпосереднього керівника і рядових працівників, виникнення у нового члена колективу почуття задоволеності від роботи.

Система адаптації необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібен новому співробітникові для освоєння на новому місці, щоб швидко «влитися» в колектив, зрозуміти вимоги, які до них висуває компанія, і швидше вийти на необхідний рівень продуктивності. Для компанії система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу. Грамотно розроблена система адаптації дасть змогу людині, яка прийшла у новий колектив, почуватися комфортніше, а керівництву – отримати від неї максимальну віддачу в роботі в найкоротший час.

Загалом успішній адаптації працівника на підприємстві зацікавлені обидві сторони. Відповідно дії, спрямовані на адаптацію нового співробітника у трудовому колективі мають носити комплексний та цілеспрямований характер.

Першочерговими ознаками, що вказують на успішну адаптацію персоналу, виступають: належне виконання новими працівниками покладених на них обов’язків та наявність відповідальності за вирішення встановлених завдань, рівень дотримання ними поведінкових норм та ступінь контактності з іншими співробітниками, а також фати їх входження до неформальних груп тощо.

Успішне проходження претендентами на посаду основних фаз адаптації із реалізацією заздалегідь розробленої програми, що не є абсолютно універсальною та обов’язково має враховувати індивідуальність особистості, дозволяє у досить короткі терміни досягти конструктивних результатів діяльності, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки [8].

ТЕМА 5 НАВЧАННЯ, ПЕРЕНАВЧАННЯ ТА РОЗСТАНОВКА ПЕРСОНАЛУ

5.1 Технології навчання та перенавчання персоналу.
5.2 Розстановка персоналу.
5.3 Ротація персоналу всередині організації.

5.1 Технології навчання та перенавчання персоналу

Ступінь розвитку персоналу організації визначає її ефективне функціонування. Розвиток персоналу є однією із важливих підсистем при формуванні системи управління персоналом. Оскільки розвиток персоналу є багатогранним та складним поняттям, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем, науковці по-різному трактують його суть.

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного набуття та удосконалення знань, умінь, навиків та досвіду через сукупність організаційно-економічних заходів, що передбачають професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, адаптацію та планування трудової кар'єри персоналу задля ефективного функціонування підприємства, підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого і культурного потенціалу працівників.

Виділяють такі види професійного навчання кадрів з робітничих професій на підприємстві:

– первинна професійна підготовка робітників;

– перепідготовка робітників;

– підвищення кваліфікації робітників.

Метою професійного навчання робітників є:

– забезпечення належного рівня підготовки робітників відповідно до вимог робочого місця;

– створення умов для професійної мобільності робітника, як передумови до підвищення ефективності використання персоналу, професійно-кваліфікаційного просування працівників;

– підвищення рівня продуктивності праці, якості продукції та систематичне оновлення номенклатури випуску продукції і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності організації на ринку.

Одне із завдань управління професійним навчанням робітників в організації – своєчасно та адекватно реагувати на зміни потреб виробництва в персоналі. Служба управління персоналом мусить надавати можливість учням і робітникам проходити підготовку, перепідготовку чи підвищення кваліфікації згідно зі своїми інтересами, нахилами й здібностями. Тому система професійного

навчання робітників має бути гнучкою, здатною швидко змінювати методи, організаційні форми відповідно до потреб виробництва, надання послуг та кон'юнктури ринку.

Професійний розвиток – це процес підготування співробітників до виконання нових виробничих функцій, отриманню нової посади, вирішенню нових питань.

Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації є:

1. Первинне навчання у відповідності до завдань підприємства та специфіки роботи.

2. Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника.

3. Навчання для підвищення кваліфікації.

4. Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.

5. Навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, що були прийняті на підприємство та раніше не працювали. Перепідготовка організується з метою засвоєння вивільненими працівниками нових професій, якщо по своїм професіям вони вже не можуть працювати.

Навчання робітників іншими (суміжним) професіям із початковим рівнем кваліфікацій більш високим із метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення їх професійних та економічних знань та навилків.

Існують такі форми підвищення кваліфікації:

1. Внутрішня (у рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах).

2. Організаційна та неорганізаційна (самонавчання).

3. Професійна чи проблемно-орієнтована (по вимозі), що направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки.

4. Побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах.

5. Така, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми по підвищенню кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді.

Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Навчання персоналу повинне орієнтуватися на економічні і соціальні вигоди об'єднання. Навчанню передує аналіз потреби і необхідності навчання, вироблення цілей навчання, відбір учасників, організація процесу навчання і підбір викладачів. Для оцінки необхідності навчання потрібно досліджувати фактори, що визначають становище працівника; проаналізувати вимоги до роботи; зробити прогноз майбутніх вимог до умов праці; оцінити знання й установки працівника; виявити ділові і особисті недоліки. Організовують навчання працівника при зміні посади, складу робіт чи виробничого процесу, зниженні кваліфікації, погіршенні психологічного клімату в колективі.

Найповніше стратегічні завдання розвитку як персоналу, так і підприємства в цілому виражає системний підхід через врахування необхідності пристосування до змін зовнішнього середовища за допомогою розвитку конкурентних переваг як окремого працівника, так і підприємства.

Розвиток персоналу повинен бути системою взаємопов'язаних дій, елементами якої є розроблення кадрової стратегії, прогнозування та планування потреби в кадрах певної кваліфікації, управління кар'єрою та професійним зростанням, організація процесу адаптації, навчання, тренінгу, формування організаційної культури.

Основними складовими процесу розвитку персоналу підприємства називають: професійне навчання персоналу (первинна профпідготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації), адаптація персоналу, оцінювання та атестація, планування трудової кар'єри, службово-професійне просування працівників.

Розвиток персоналу має передбачати двосторонню вигоду як для підприємства, так і для людини зокрема. Адже підвищення розвитку персоналу забезпечує зростання загального інтелектуального рівня людини, розширює її ерудицію, коло спілкування, тобто підвищується конкурентоспроможність окремого працівника, що в подальшому сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, на якому він працює, а також до зростання рівня конкурентоспроможності держави загалом.

Якщо розглядати розвиток персоналу як процес, то можна виокремити такі його складові:

– професійне навчання персоналу організації;
– виробнича адаптація персоналу;
– оцінювання та атестація персоналу;
– планування та розвиток трудової кар'єри персоналу:
– формування кадрового резерву;

– професійно-кваліфікаційне просування робітників, фахівців та службово-професійне просування керівників;

– розкриття потенціалу працівників в усіх сферах, що веде до найефективнішого використання їх здібностей, навичок та знань.

Управління розвитком персоналу на підприємстві здійснюється безпосередньо HR службою. Перш ніж прийняти якесь рішення щодо вкладання грошей та зусиль у кадри, *необхідно здійснити оцінювання:*

– потреб підприємства в персоналі згідно з обраними цілями, завданнями та стратегією розвитку;

– наявного рівня знань, умінь та практичних навичок персоналу;

– фактичного трудового потенціалу підприємства з його потребами.

Здійснивши таке оцінювання визначається: кількість працівників, які відповідають обраній стратегії і яких не потрібно перенавчати чи підвищувати кваліфікацію; кількість працівників, які повинні пройти професійну перепідготовку, підвищення кваліфікації або професійно-кваліфікаційне просування у зв'язку із зміною стратегії розвитку підприємства; кількість працівників, яких доведеться найняти й підготувати або ж звільнити для ефективної реалізації обраної стратегії.

Управління розвитком персоналу варто розглядати не тільки з позиції потреб підприємства, але й самої особистості, адже працівник, оцінивши свої можливості відповідно до вимог посади, буде дбати про розвиток своїх здібностей, розширення своїх знань, умінь та практичних навичок з метою кар'єрного розвитку, розширення повноважень, підвищення рівня оплати праці, самовдосконалення та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Навчанню кандидата передбачає оцінювання працівником своїх можливостей відповідно до вимог робочого місця або посади, що дає змогу працівникові розвивати свої здібності, активізувати та розширити раніше одержані загальноосвітні та професійні знання, уміння та практичні навички з метою професійно-кваліфікаційного просування [9].

Загалом, на підприємстві необхідно створити такі умови та вимоги до праці та персоналу, за яких кожен повинен постійно підвищувати свої інтелектуальні здібності, ідеально – за власним бажанням, а не за спонуканням HR служби підприємства. Таким чином, *мотивація працівників до розвитку може бути обумовлена наступними чинниками:*

– бажанням зберегти роботу, посаду, службовий статус;

– прагненням до кар'єрного зростання, розширення повноважень;

– прагненням до підвищення рівня оплати праці;

– бажанням розширення кола спілкування, встановлення нових контактів;

– бажанням до самовдосконалювання, інтересом до нових знань та інновацій.

С*еред моделей розвитку персоналу на практиці застосовуються:*

1) модель конкурентних переваг;

2) модель підтримки працівників;

3) модель підтримки суспільства;

4) модель-концепція людського розвитку.

Модель конкурентних переваг передбачає створення умов для конкуренції працівників на підприємстві, згідно неї індивідуальні здібності, навички, знання працівників повинні бути як найефективніше використані для забезпечення та зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Використання даної моделі передбачає постійний аудит персоналу задля виявлення реальних потреб підприємства як в його кількості, так і в рівні якості. Передбачається постійний контроль за працівниками, оцінка їх здібностей та рівня знань, встановлення відповідностей між потребами підприємства на даний час та відповідності цій потребі кожного з працівників. Встановлення такого типу організаційної культури, за яким кожен працівник «сам за себе» та не націлений на роботу в команді. Така модель має як свої беззаперечні переваги: кожен працівник націлений на постійне самовдосконалення, підвищення рівня знань та навичок, однак має і суттєві недоліки, а саме: значний рівень конфліктів та стресів на робочому місці; високий рівень плинності кадрів з причин: неготовності працівника до роботи в постійному стресі; низькому рівню згуртованості колективу; «відставанню» працівника до швидкості висування підприємством вимог до нього; хедхантингу.

Хедхантинг – «полювання за головами», є одним з напрямків пошуку та підбору персоналу ключових і рідкісних, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму фахівців. Є найбільшою проблемою для підприємств з такою моделлю, тому що воно може або втратити найбільш цінних співробітників через переманювання їх до конкурентів, або ж потрапити в залежність від них, коли працівники «маніпулюють» підприємством, розуміючи, що є дуже важливими для них.

Модель підтримки працівників передбачає підвищення якості трудового життя персоналу підприємства. Основними заходами з реалізації даної моделі є наступні: ліквідація важкої фізичної праці, автоматизація та механізація праці; організація та реалізація програм соціальної підтримки працівників підприємства; створення на підприємстві оптимальних умов праці, організація та реалізація програм з охорони праці та здоров’я працівників; формування та впровадження відповідної організаційної культури тощо.

Реалізація даної моделі націлена на створення у працівників сильної внутрішньої мотивації до саморозвитку та сильного ступеня лояльності до даного підприємства. Серед переваг для підприємства додатково можна назвати низький рівень плинності кадрів та розвинену організаційну культуру. Однак

реалізація вище перелічених заходів не стовідсотково призведе до реального підвищення ступеню знань працівників, тобто не завжди працівник готовий «віддавати» підприємству (у вигляді підвищення своєї кваліфікації та рівня знань) стільки ж, скільки отримав від нього. Це є основним недоліком та ризиком впровадження даної моделі.

Модель підтримки суспільства реалізується через механізм становлення соціально-відповідального підприємства, що декларується як елемент корпоративної культури та загальної стратегії ведення бізнесу. Підприємство, що дотримується принципів ведення соціально-відповідального бізнесу, бере на себе зобов'язання вести діяльність відповідно до етичних норм і робити внесок в економічний розвиток за рахунок поліпшення якості життя як власних співробітників і їх сімей, так і всього місцевого населення й суспільства в цілому. Тобто соціально-відповідальні компанії здійснюють свою діяльність таким чином, щоб відповідати очікуванням суспільства, пов'язаним із дотриманням етичних, правових, благодійних, природоохоронних, комерційних та громадських принципів, або навіть перевершувати ці очікування.

На жаль, така модель діяльності не характерна для більшості вітчизняних підприємств та не відповідає тим принципам, за яким в наш час ведеться бізнес (в більшості випадків).

Модель-концепція людського розвитку включає наступні елементи: забезпечення працівникові безперервної освіти та надання можливості для навчання; підтримку здоров'я працівника; підтримку відповідного рівня матеріального забезпечення для гідного життя працівника та членів його сім'ї.

Головною метою такої моделі є розкриття та реалізація потенціалу працівника, за якої здійснюється орієнтація на різні аспекти потенціалу: інтелектуального, культурного, освітнього, творчого, фізичного та трудового. Тобто реалізація такої моделі включає всі найкращі характеристики вище перелічених моделей, націлена на багатогранний розвиток працівників, зближення коаліційних цілей на підприємстві, що природно призводить до зростання рівня конкурентоспроможності самого підприємства. Однак дана модель є найбільш важко реалізованою через великі фінансові, управлінські, організаційні вкладення для її реалізації.

Таким чином, всі вище перелічені моделі розвитку персоналу мають як свої недоліки, так і свої переваги. Конкретна модель розвитку персоналу повинна обиратися виходячи з аналізу цілей, що ставить перед собою підприємство, внутрішніх можливостей (фінансових, організаційних, управлінських, інформаційних тощо) для реалізації моделі на практиці, аналізу умов зовнішнього середовища з огляду на ступінь готовності суспільства до впровадження певної моделі. Загалом, розвиток персоналу підприємства

повинен розглядатися як комплексне розкриття потенціалу кожного працівника з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства.

5.2 Розстановка персоналу

Підбір і розстановка кадрів є одними з основних функцій управлінського циклу, виконуваних керівним складом організації. Ці функції здійснює безпосередньо керівник організації. При цьому вони протікають в нерозривному зв'язку з навчанням, вихованням та оцінки діяльності кадрів. Підбором кадрів займаються всі керівники – від нижчого структурного підрозділу до директора. Підбір кадрів супроводжується їх розстановкою у відповідності з діловими якостями. Від якості підбору і розстановки кадрів залежить ефективність роботи організації.

Під підбором і розстановкою кадрів розуміється раціональне розподіл працівників організації по структурним підрозділам, ділянкам, робочим місцям у відповідності з прийнятою в організації системою поділу і кооперації праці, з одного боку, і здібностями, психофізіологічними і діловими якостями працівників, які відповідають вимогам змісту виконуваної роботи, з іншого боку. При цьому переслідуються дві мети – формування активно діючих трудових колективів в межах структурних підрозділів і створення умов для професійного зростання кожного працівника. Підбір кадрів являє собою процес їх вивчення з метою визначення придатності висунутих кандидатів для виконання функціональних обов'язків по тій або іншій посаді. Кандидатами для заміщення вакантних посад можуть бути працівники як цієї, так і інших організацій.

Розстановка кадрів – це розподіл наявного персоналу та підрозділам апарату управління та іншим підрозділам з урахуванням вимог, де вони найбільш ефективно могли б працювати.

Розстановка логічно передує підбору, хоча практично вони здійснюються одночасно. Посадове становище працівників при розстановці не змінюється, так як при її здійсненні відбувається раціональний розподіл працівників, які займають аналогічні посади в різних відділах управління, в інтересах роботи і самого працівника.

Підбір і розстановку кадрів рекомендують здійснювати з дотриманням наступних принципів:

– відповідність кандидата цієї ділянки або об'єкта роботи;

– поєднання старих досвідчених керівників і молодих кадрів;

– відповідність якостей кандидата даного стану об'єкта;

– поєднання необхідних для роботи якостей керівника і його найближчих помічників.

Розстановка персоналу забезпечує ефективне заміщення робочих місць виходячи з результатів комплексному оцінки, планової службової кар'єри, умов і оплати праці персоналу.

Науково обґрунтована розстановка кадрів передбачає:

1. Планування службової кар'єри. Здійснюється виходячи з результатів оцінки потенціалу і індивідуального внеску, віку працівників, виробничого стажу, кваліфікації та наявності вакантних робочих місць (посад).

2. Рух кадрів. Підвищення, переміщення, пониження кадрів проводиться в залежності від результатів оцінки працівників та відповідності умов оплати праці їх життєвими інтересами.

3. Звільнення персоналу. Працівник міняєте місце роботи у зв'язку з незадоволеністю працею або невідповідністю робочого місця.

Метою раціональної розстановки кадрів є розподіл працівників по робочих місцях, при якому невідповідність між особистісними якостями людини і ставляться до виконуваної ним роботи є мінімальним без надмірної або недостатньої завантаженості.

Умови розміщення персоналу: рівномірна і повне завантаження працівників; відповідність професії, кваліфікації та навичок; забезпечення необхідної взаємозамінності; повна відповідальність кожного за виконання своєї роботи; точний облік кількості і якості результатів праці.

Стійкість колективу – це властивість виробничого колективу зберігати і розвивати свій трудовий потенціал в умовах динамічності кадрів. Нестійким є той колектив, в якому будь-який рух працівників веде за собою зниження трудового потенціалу.

Професійна стійкість працівника означає його здатність до збереження і розвитку потенціалу при зміні робочого місця або роботи.

Стійкість працівника по відношенню до робочого місця означає збереження здатності і інтересу до праці на одному і тому ж робочому місці протягом тривалого часу.

Управління стійкістю колективу полягає в розробці та організації системи заходів щодо стабілізації тих працівників, які в умовах скорочення чисельності здатні не тільки зберегти трудовий потенціал, а й розвивати його в майбутньому.

У сучасних умовах господарювання формування нового персоналу на підприємстві відбувається за допомогою рекрутингу.

Рекрутинг – перший етап процесу заповнення вакансій, що включає вивчення характеристик вакантного місця, розгляд умов залучення відповідних кандидатур, установлення контактів із цими претендентами, отримання від них заповненої анкети вступника на роботу.

Рекрутинг являє собою процес взаємопов'язаних заходів із наймання, відбору, добору, оцінки, розстановки та адаптації кадрів на вакантні посади задля

максимальної реалізації бажань працівника й підприємства. Це процес, помилки й неточності в якому здатні відобразитися на кадровій безпеці підприємства і похитнути її. Процес рекрутингу здійснюється у кілька етапів: отримання рекрутером замовлення; аналіз кадрового ринку; пошук потенційного працівника; набір, відсіювання й безпосередній відбір кандидата.

Існує внутрішній і зовнішній рекрутинг персоналу.

Внутрішній рекрутинг – це одна з форм кар'єрного зростання працівників фірми.

Зовнішній рекрутинг являє собою пошук і підбір кандидатів зі сторонніх джерел. Рекрутинг поділяється на:

– пошук кандидатів;
– підбір потенційних претендентів;
– відбір кандидатів;
– адаптацію нових співробітників.

5.3 Ротація персоналу всередині організації

Як відомо, для ефективного розвитку компанії важливо мати згуртований колектив грамотних фахівців. Такий інструмент, як ротація кадрів представляє можливість виростити досвідчених працівників безпосередньо всередині організації.

Ротація кадрів – це переміщення персоналу на різні посади усередині однієї організації.

Види ротації. Існує кілька класифікацій цього інструменту.

За траєкторії пересування ротація буває:

– кільцевою, тобто переклад з посади на посаду на певний часовий період, але в кінці співробітник повертається на вихідну позицію;

– безповоротною, тобто переведення на іншу посаду без повернення до первісної;

– рокіровкою – обмін посадами між двома працівниками в межах одного горизонтального рівня.

Частота або швидкість переміщення персоналу буває річною, помісячною, щоденною, щогодинною.

За рівнем спеціалізації ротація кадрів проводиться:

– за суміжною спеціальністю;
– за зовсім іншою спеціальністю;
– за аналогічною, але з іншим характером роботи;
– за такою ж спеціальністю, але з незначними змінами характеру роботи.

Ініціатором проведення ротації може виступати адміністрація організації, служба з управління персоналом, сам працівник.

Ротація персоналу проводиться з метою навчання працівників новим суміжними професіями, для того щоб зробити з них універсальних фахівців. Цей захід дозволяє ознайомити персонал з найбільшою кількістю завдань, що вирішуються в організації. Ротація кадрів перевіряє гнучкість співробітників, їх здатність орієнтуватися в нестандартній ситуації, дозволяє сформувати резерв кадрів, керівний склад підприємства.

Грамотно розроблена і проведена ротація кадрів надає організації такі переваги:

1. Дозволяє оновити кадровий склад, не збільшуючи кількість штатних одиниць.

2. Сприяє підвищенню взаємозамінності співробітників, що актуально в зв'язку з відпустками, хворобами, підвищенням обсягу завдань на будь-якій з ділянок.

3. Покращує комунікацію працівників організації, викликає здорову конкуренцію.

4. Знижує витрати на навчання співробітників, відпадає необхідність в дорогих тренінгах для освоєння потрібними професійними навичками.

5. Знижує витрати на пошук фахівців на ринку праці.

6. Знижує плинність кадрів.

Систему ротації кадрів можна вважати запорукою успішної організації. Це – найдієвіший метод розвитку персоналу, кожен член якого може розкритися з несподіваного боку, що надасть позитивний ефект і для нього, і для всієї організації в цілому.

З метою розширення сфери знань і набуття різних навичок роботи організовується ротація – цілеспрямований рух персоналу по підрозділах. *Виходячи з цілей ротації, можна виділити п'ять її варіантів:*

1) горизонтальна ротація для молодих фахівців протягом першого року;

2) горизонтальна і вертикальна ротація працівників, включених у резерв на керівні посади;

3) горизонтальна ротація для керівників;

4) ротація відповідальності;

5) ротація завдань.

Кадровий резерв – це потенційно активна і підготовлена частина персоналу організації, здатна заміщати вищі посади.

Кадровий резерв – спеціально сформована група працівників, відповідних за своїми якостями вимогам, що пред'являються до керівників визначеного рівня, що пройшли процедуру відбору, спеціальну управлінську та професійну підготовку і потенційно здатних до керівної діяльності.

Робота з резервом, як і більшість напрямків роботи з персоналом, вважається комплексною і базується на наступних взаємозв'язках.

Ретельність процедур оцінки персоналу, включаючи оцінку потенціалу співробітників і результатів трудової діяльності, здійснюваних у процесі ротації персоналу і формування резерву, допомагає виявити тих працівників, які не відповідають вимогам організації.

Якщо працівник не відповідає вимогам свого робочого місця, то це не завжди помилка в наймі. Досить частою є ситуація, коли співробітник не встигає змінюватися услід за інноваціями у своїй професії (спеціальності). Тому саме від таких працівників організація прагне позбутися в першу чергу, особливо якщо мова йде про необхідність скорочення персоналу (наприклад, у разі скорочення обсягів виробництва, перепрофілювання підприємства чи інших ситуаціях диверсифікації бізнесу, потребуючих різкого скорочення витрат на персонал).

ТЕМА 6 СУЧАСНА ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК КОМАНДА

6.1 Контролювання HR-менеджером управлінської дисципліни в організації.

6.2 Використання системи стягнень і заохочень за результатами роботи персоналу.

6.3 Технології впливу на персонал для вирішення професійних задач.

6.1 Контролювання HR-менеджером управлінської дисципліни в організації

Дисципліна – це своєчасне і належне виконання правил і зобов'язань, виконання прийнятих законів, а так же правил економічної та трудової етики.

Дисципліна в колективі завжди починається з керівництва, і жодна інструкція, корпоративні кодекси і штрафи, а так само громадські осуду і зустрічі «на килимі» не допоможуть, якщо ви самі керівник, начальник відмовляєтеся їм слідувати і цілком їх дотримуватися.

Дисципліну також можна вважати функцією, елементом соціальної системи, засобом ефективного досягнення політичних, соціологічних, технологічних цілей, фактором розвитку системи.

Дисципліна – це рівень (високий, середній, недостатній) дотримання норм в організації, суспільстві. Родовою ознакою дисципліни є порядок – сукупність правил поведінки, дотримання яких вимагається від людини.

В дисципліні виділяють дві сторони:

– об'єктивну (порядок, без якого не може існувати організація);

– суб'єктивну (виконання обов'язків, дотримання прав працівників).

За способом підлеглості дисципліна класифікується на примусову і добровільну, за видами – на економічну, політичну, фінансову, трудову і технологічну дисципліну.

Державна дисципліна передбачає порядок відносин, які встановлені державою, згідно з якими всі державні органи, організації, посадові особи і громадяни зобов'язані виконувати покладені на них завдання й обов'язки.

Державна дисципліна включає: фінансову, договірну, технологічну, планову, трудову дисципліну.

Трудова дисципліна – форма суспільних зв'язків людей у процесі виконання трудових функцій, з обов'язковим підпорядкуванням учасників певному розпорядку. Дисципліна вводить особистість у певний стереотип поведінки, що прийнятий і підтримується колективом організації.

Трудова дисципліна пов'язана з виробничою, технічною і виконавчою дисциплінами. Тому, трудова дисципліна – це виконання кожним працівником організації своїх функцій і обов'язків, дотримання встановлених вимог, правил та відповідальність за їх виконання.

Дисципліна на підприємстві, в установі чи організації є показником рівня організації, управління й морального клімату в колективі. *В організації виділяють три види трудової дисципліни:*

– виконавчу (чітке виконання кожним працівником своїх обов'язків, без прояву ініціативи та активності);

– активну (дотримання прав при виконанні обов'язків за принципом: дозволено все, що не заборонено законом. За таких умов працівнику надається можливість активно користуватись своїми правами);

– самодисципліну (виконання працівником своїх обов'язків, можливість проявляти активність, реалізувати свої права на основі самоуправління).

Основним завданням управління є виховання не виконавчої і не активної дисципліни, а самодисципліни. В кожній організації є можливість без особливих матеріальних затрат підвищити дисципліну на всіх рівнях управління нею і демократичним, законним шляхом навести порядок як в середині неї, так і у суспільстві в цілому.

Цього організація у лиці HR-менеджера може досягти за допомогою таких заходів:

– змінити погляд на поняття «дисципліна» і «порядок»;

– ефективно використовувати методи управління дисциплінарними відносинами в колективі;

– підвищити дієвість контролю за виконанням завдань, обов'язків всіма працівниками організації;

– допомогти керівництву організації змістити акцент з примусу на заохочення і переконання, зацікавленість у результатах та мотивації праці;

– виховувати і розвивати самодисципліну як найвищу форму дисципліни;

– порушенням дисципліни вважати не тільки невиконання обов'язків, але й перевищення прав, що веде до порушення прав іншої людини.

Дисциплінарні відносини – це вторинна форма трудових відносин.

За змістом дисциплінарні відносини поділяються на чотири види:

– охоронні,

– заохочувальні,

– виховні,

– організаційні.

Охоронні відносини виникають при наявності одного з двох юридичних факторів: невиконання обов'язків та перевищення права, що приносить шкоду іншій людині. Сторонами у таких відносинах виступають адміністративна служба організації (адміністрація), громадські організації, які наділені владою, та працівники. Основою цих відносин виступає право і обов'язок застосовувати до порушників певну міру впливу.

Заохочувальні відносини ґрунтуються на застосуванні засобів мотиваційного характеру.

Виховні відносини – це права й обов'язки адміністрації виховувати працівників на принципах переконань, підвищення рівня освіти, формування особистості, її світогляду, удосконалення фізичного розвитку працівника.

Організаційні відносини – це відносини з питання зміцнення і підтримки бажаних дисциплінарних відносин за допомогою визначення прав, обов'язків і міри відповідальності працівників.

Об'єктом дисциплінарних відносин є поведінка людини, яка може бути:

– активною, коли працівник виконує свої обов'язки, використовує свої права і проявляє більшу активність, ніж це передбачено нормою, виходячи із принципу: дозволено все, що не заборонено;

– правомірною, яка ґрунтується на виконанні обов'язків, використанні прав;

– нестандартною (відхилення або невиконання обов'язків, перевищення прав тощо).

Дисципліна являю собою іноді неписані моральні норми, притаманні тільки певному трудовому колективу. Дисципліна праці є необхідною умовою спільної роботи. Будь-який виробничий процес вимагає дисципліни його учасників, підпорядкованості існуючому розпорядку і керівництву. Дисципліна є об'єктивним, динамічним, історично зумовленим соціальним прогресом.

Розкриття змісту управління трудовими відносинами в організації, вимагає акцентування уваги на тому, що дисципліна праці як економічна категорія є системою суспільних відносин з приводу найбільш раціонального та якісного виконання трудових функцій, закріплених правом та іншими соціальними нормами, які регламентують субординацію, характер зв'язків і взаємозв'язків людей у процесі кооперації праці з виробництва продукції, послуг і поза сферою її застосування. Оскільки дисципліна праці становить собою систему суспільних

відносин людей у процесі кооперованої праці, її можна характеризувати як дисципліну трудових відносин [10].

Дисципліна праці містить: технологічну, внутрішньо змінну трудову та виробничу дисципліну, а також дисципліну поведінки поза сферою застосування праці (робочого місця), які характеризують різноаспектні сторони стосунків людей у ході виробничого процесу, тобто поєднання матеріальних і особистих факторів виробництва.

В основу *технологічної дисципліни* покладений технологічний процес. Як складова виробничих сил людина в процесі праці взаємодіє із знаряддями та предметами праці, вступає у відповідні стосунки з природою. Для того, щоб процес виробництва здійснювався в оптимальних умовах, працівник повинен керуватися відповідними соціальними нормами, набутими науковими і технічними знаннями, передовим виробничим досвідом.

У процесі трудової діяльності виникають певні зобов'язання щодо дотримання технології виробництва продукції певної якості. Зобов'язання містять функції безпосереднього виконання виробничого процесу, управління та регулювання його ходу, обслуговування, контролю за якістю виготовленого продукту (послуг). Будь-яке відхилення від прийнятої технології є порушенням технологічної дисципліни, наслідком чого може бути брак продукції (неефективність роботи). Об'єктами технологічних відносин виступають безпосередні виконавці (персонал) на робочих місцях.

Виробнича дисципліна характеризує стосунки працівників (щодо дотримання правил техніки безпеки й охорони праці) та керівників. Ця група суспільних відносин характеризується виконанням функцій бережливого ставлення до засобів і предметів праці, створення найсприятливіших умов праці на робочому місці, економією матеріальних, трудових та паливно-енергетичних ресурсів, дотриманням техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни й охорони праці.

До порушень виробничої дисципліни належать: порушення правил обслуговування машин і механізмів, що спричиняють аварії; перевитрати сировини, матеріалів, порушення правил техніки безпеки, невиконання розпоряджень керівників тощо.

Суб'єктами відносин в рамках виробничої дисципліни виступають безпосередні виконавці, керівники і спеціалісти.

Для характеристики виробничої дисципліни доцільно також використовувати показники, що характеризують рівень виробничої дисципліни, зокрема:

– кількість випадків порушень правил техніки безпеки й охорони праці;
– кількість відмов виконувати розпорядження керівників;
– коефіцієнти частоти і тяжкість виробничого травматизму;

– втрати робочого часу через вихід з ладу обладнання з вини виконавця тощо.

Внутрішньозмінна трудова дисципліна характеризує ставлення персоналу до зобов'язань щодо дотримання встановленого внутрішньозмінного режиму праці та відпочинку на робочому місці: своєчасний прихід на роботу та вихід з неї, дотримання часу перерви (обідньої та внутрішньо-змінної). В процесі трудової діяльності у працівника виникають зобов'язання щодо дотримання встановленого на виробництві розпорядку трудового дня.

Суб'єктами стосунків з внутрішньозмінної дисципліни виступають безпосередні виконавці на робочих місцях.

Рівень внутрішньозмінної трудової дисципліни доцільно визначати показником використання робочого часу виконавця (колективу), забезпеченого оптимальними умовами для виробництва продукції (послуг). Це положення має важливе методологічне й практичне значення якщо працівники простоюють з вини керівників виробництва (психологічно вони не налаштовані заощаджувати хвилини). Погана організація праці породжує безвідповідальність, що веде до порушення дисципліни.

Дисципліна поведінки поза сферою праці (робочого місця) характеризує ставлення до обов'язків щодо дотримання тижневого режиму праці й відпочинку, тобто дотримання графіка виходів на роботу. Невиконання цих зобов'язань, тобто прогули, поява на роботі у нетверезому стані, втрати робочого часу протягом дня у зв'язку із затриманням органами міліції за порушення громадського порядку перешкоджають нормальному функціонуванню всієї системи взаємозв'язків окремих елементів виробничого процесу в організації.

Розкриваючи питання методів управління дисциплінарними відносинами в організації (на підприємстві, в установі), слід вказати на те, що в загальному змісті – управління дисципліною є боротьбою з неорганізованістю, пасивністю, нечесністю, безвідповідальністю та лінощами.

Ефективне управління дисципліною та дисциплінарними відносинами в організації дозволяє вирішити такі завдання:

– організовувати працю персоналу, створюючи умови для задоволення їх потреб;

– забезпечити оптимальний розподіл трудових функцій між працівниками організації;

– створювати мотиваційне поле в організації;

– досягати стратегічні цілі організації.

Важливими інструментами управління дисципліною та дисциплінарними відносинами в організації є ефективне використання впливу, лідерства та влади.

Вплив – це будь-яка поведінка однієї людини, що вносить зміни у поведінку, стосунки, відносини інших людей.

Лідерство – це здатність впливати на групу людей або окрему людину з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

Влада – це можливість виливати на поведінку інших людей.

Дисциплінарна влада – це право, можливість керівництва, засновані на законі, давати обов'язкові розпорядження, встановлювати правила поведінки для підлеглих, заохочувати чи наказувати їх.

HR-менеджер може впливати на працівника, застосовуючи різні форми влади, а саме:

– влади, що ґрунтується на законі або, як її часто називають, традиційної влади. Ця влада базується на ієрархічній структурі організації, при якій працівники розподілені за рівнем організації і впевнені та погоджуються з тим, що керівник має право приймати рішення, віддавати накази, розпорядження, керувати підлеглими, а обов'язок підлеглих працівників – такі розпорядження виконувати. Негативною стороною цієї влади є її бюрократизація;

– влади примусу, тобто вплив на працівників організації з боку керівництва ґрунтується на покаранні, страху, невпевненості. При цьому виді влади формується система негативних стимулів. Практика показує, що організація, керівництво якої працює за цим принципом, характеризується низькою продуктивністю праці, випуском неякісної продукції та послуг і високою плинністю кадрів;

– влади винагород і заохочень. Недоліком цієї влади є складність системи застосування (потрібно визначити основні потреби працівників та заохочувати їх до задоволення) та обмеженістю засобів, які організація може виділити на заохочення;

– експертна влада, яка базується на впливі через розумну віру (виконавець вірить, що влада знає, як вирішити проблему, обізнана з різними питаннями та шляхами досягнення цілей);

– еталонна влада – це влада, що ґрунтується на особистих якостях керівника, його здібностях та вмінні впливу на персонал організації.

Ідеальний варіант управління дисциплінарними відносинами в організації полягає у комплексному використанні всіх видів влади для підвищення ефективності роботи організації, зміцнення дисципліни.

Управління дисциплінарними відносинами в організації здійснюється через систему двох механізмів: прямого і допоміжного.

Прямий механізм передбачає використання методів, засобів переконань (виховання), заохочень, примусу.

Допоміжні механізми ґрунтуються на здійсненні змін в умовах організації праці, рівня управління, самоуправління, кваліфікації персоналу.

Завдання керівництва і HR-менеджерів полягає у створенні працівникам нормальних умов праці, життя і відпочинку на заміну їх якісної та результативної праці.

Управління дисциплінарними відносинами здійснюється за допомогою організаційних, економічних, виховних та правових методів.

Економічні методи дозволяють створити ситуацію, що дає можливість працівникам організації задовольнити свої потреби, інтереси, забезпечити реалізацію принципу соціальної справедливості. Економічні методи ґрунтуються на використанні системи матеріального стимулювання через заохочення та винагороди.

Виховні методи базуються на переконанні працівників у потребі творчого підходу до роботи, відповідальності за результати власної праці, точності, охайності при виконанні своїх обов'язків і розпоряджень керівництва організації.

Організаційні методи полягають у створенні нормальних умов праці, її організації.

Правові методи ґрунтуються на примусі, переконанні, заохоченні. У більшості випадків ефективним є переконання.

Переконання – це метод виховання, впливу на свідомість працівників організації з метою спрямування їх на корисну діяльність або гальмування негативних вчинків.

Поняття «переконання» може вживатися у двох значеннях:

1) як процес впливу на людей чи колектив;

2) як особливий стан свідомості, впевненості в істині знань, що ґрунтуються на розумінні закономірностей дійсності.

Процес переконань включає такі елементи:

– суб'єкт переконань (адміністрація, трудовий колектив, профспілки, кожен працівник організації);

– об'єкт переконання (людина, трудовий колектив, адміністрація, яку переконують профспілки, трудовий колектив);

– засоби переконань (реальна поведінка, створення реальної ситуації, умов праці, життя, процес переконання).

Метою переконання, як методу управління дисциплінарними відносинами в організації, є формування творчого підходу до праці, трудової і моральної активності, непримиренності до порушників трудової дисципліни і прагнення, щоб переконання людини не розходились з її поведінкою.

Переконання відрізняються від знань тим, що людина впевнена в справедливості і необхідності такої поведінки. Наприклад, людина вважає, що інколи можна порушувати трудову дисципліну, і це є допустимим. Переконання за психологічним змістом розглядається як вплив людини, групи на особистість.

Переконання виступає у формі спілкування, в процесі якого одна людина бажає довести іншій людині правильність своїх підходів до певного питання, аргументувати свою точку зору, розкрити причинно-наслідкові зв'язки.

Процес взаємоспілкування досить складний, оскільки його мета – змінити погляди, активність особистості, вплинути на її сприйняття конкретної ситуації, на свідомість, самоусвідомлення, самодисципліну і, можливо, змінити її взаємовідносини з іншими людьми.

Ефективність переконань, їх дієвість значною мірою залежать від того, як добре HR-менеджер знає співрозмовника, підлеглого – його інтереси, цінності, орієнтації, культурний, інтелектуальний рівень, особливості темпераменту, характеру, емоційної сфери, мотиваційне середовище і т. д., а також від активності об'єкта спілкування, усвідомленості його власних поглядів. Взаємна активність, залучення співрозмовника в процесі спілкування – основний фактор, який сприяє досягненню оптимальних результатів.

Процес переконання необхідно будувати на диференційованому підході до співрозмовника, тобто враховувати його особливості, що дозволить сформувати в колективі організації певні групи (наприклад активних працівників, «середняків» і осіб з нестійкими переконаннями, порушників трудової дисципліни) [11].

Формами переконання є: діалог, критика, самокритика, політика, дискусія.

Діалог – це форма спілкування, яка вимагає активності від обох сторін. Це постійна зміна суб'єкта й об'єкта в процесі спілкування. Для діалогу потрібна загальна основа і різні погляди на вирішення тієї чи іншої проблеми співрозмовників. Це боротьба ідей, доказів.

Об'єктом критики і самокритики є негативні явища.

Дискусія – це пошук істини шляхом всебічного зіставлення різних думок. ЇЇ мета полягає в публічній формі захисту своєї точки зору.

Якщо працівник допускає порушення дисципліни, то адміністрація вправі застосувати до нього міру дисциплінарного впливу або метод примусу.

Існує два види порушення трудової дисципліни:

1) невиконання обов'язків або неповне і неякісне їх виконання;

2) перевищення прав, які порушують права і свободу інших людей.

Причинами порушення трудової дисципліни є: недоліки в організації праці, умовах праці, які сприяють або примушують працівника порушувати дисципліну, оплаті праці, яка не стимулює до виконання певних обов'язків, відсутність контролю трудового процесу, особиста неорганізованість працівника; запізнення на роботу; прогули; поява на роботі у нетверезому стані; несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нераціональне використання робочого часу.

Порушенню трудової дисципліни сприяють і протиріччя між: нормами права і реальними нормами, за якими формуються трудові відносини; кваліфікованою і некваліфікованою працею; розумовою і фізичною працею; інтересами людей.

За порушення трудової дисципліни керівництво організації може застосувати ряд покарань, метою яких є переконати людину відмовитись від порушень трудової дисципліни. Сьогодні, наприклад, найбільшого поширення набули такі покарання: попередження, догана, сувора догана, переведення на нижчу посаду чи звільнення з роботи.

У всіх організаціях загальним завданням управління трудовою дисципліною є:

– вивчення умов, які впливають на рівень дисципліни, однією з яких є безкарність порушень;

– вивчення поглядів, переконань у колективі;

– розвиток самодисципліни;

– розробка і застосування засобів впливу на працівника організації за кожен проступок;

– винагорода всіх працівників, які проявляють активність до праці і досягають високих результатів;

– створення економічних, організаційних умов для нормальної роботи трудового колективу;

– забезпечення відповідного рівня самоуправління в організації.

Управління трудовою дисципліною має ґрунтуватися на таких принципах: врахування конкретних умов трудової діяльності кожного працівника організації; доповнення форм заохочення мірою відповідальності; поєднання моральних і матеріальних стимулів персоналу організації до праці; диференційний підхід до застосування відповідних заходів щодо зміцнення трудової дисципліни (слід враховувати групу факторів: вік, стать, освіта); забезпечення невідворотності міри дисциплінарного впливу на порушника; аналіз і застосування досвіду інших організацій з питань зміцнення трудової дисципліни.

6.2 Використання системи стягнень і заохочень за результатами роботи персоналу

З метою підтримки трудової дисципліни і стимулювання високопродуктивної роботи до працівників можуть застосовуватися заходи дисциплінарного стягнення та різного виду заохочення.

Одним з найпотужніших та найефективніших засобів стимулювання персоналу до творчої та активної праці є заохочення.

Заохочення є закономірним результатом позитивної оцінки дій працівника та результатів його праці. Воно реалізується шляхом публічного визнання заслуг працівника.

Законодавство України надає роботодавцям можливість застосовувати достатньо широку систему заохочень працівників за успіхи у роботі, які поєднують у собі матеріальні та моральні стимули.

Моральними є заохочення, які не пов'язані із наданням працівникові будь-яких матеріальних цінностей: виплатою грошових сум, врученням подарунків, продукції, наданням будь-яких послуг, пільг та ін. Сутність морального заохочення полягає в офіційному та прилюдному визнанні досягнень працівників та їх особливої ролі у загальних успіхах підприємства.

Основними видами морального заохочення є оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, занесення фото працівника до дошки пошани, присвоєння почесних звань, підвищення у кваліфікаційному класі або розряді. Застосування моральних заохочень на окремих підприємствах може набувати форми певної чіткої системи, яка передбачає різні рівні морального заохочення, кожний з яких залежить від такого показника, як стаж бездефектної роботи на підприємстві. При цьому кожному рівню відповідає відповідна форма морального заохочення. Перехід на наступні рівні відбувається послідовно, в міру зростання морального авторитету конкретного працівника.

Моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника, пошани до нього з боку трудового колективу. Воно ґрунтується на моральній заінтересованості робітників і службовців у результатах своєї праці. Вже сам факт заохочення сприймається працівником як висока оцінка його праці та заслуг у даному колективі.

Почесне виділення із середовища колег по роботі вже саме по собі дисциплінує, примушує посилити вимогливість до себе, по-новому, з позиції «кращого», оцінювати ситуацію та шукати шляхи до покращення своєї роботи.

Моральний вплив у певній мірі здійснює на працівника і факт матеріального стимулювання за відмінну роботу. Моральні стимули до праці починають проявлятись, коли працівник за високі показники у роботі отримує відповідну матеріальну винагороду.

Працівник має бути матеріально заінтересованим у результатах своєї праці. Розмір його винагород залежить від виконання ним норм, якості роботи, економії часу та витратних матеріалів.

Роботодавець має прагнути, щоб на його підприємстві рівень зарплати та інших матеріальних виплат був вищим, ніж у середньому на ринку, адже це в значній мірі буде сприяти вирішенню кадрового питання – на вакантні посади такого підприємства буде стояти черга, і з неї вже можна буде обирати найкращих.

Для того, щоб людина цінувала свою роботу та намагалась виконувати її якомога краще, необхідно, щоб вона ставилась до неї свідомо. Кожного працівника HR-менеджеру необхідно переконати, що він є членом команди, що від його праці залежить кінцевий результат роботи всього колективу. Іншими словами, працівник має бути матеріально заінтересованим у результатах роботи всього підприємства, адже розмір матеріальної винагороди колективу і працівника знаходиться у прямій залежності від результатів роботи всього підприємства.

Поєднання матеріальних і моральних стимулів та правильне співвідношення форм матеріального і морального заохочення є необхідною умовою їх ефективності для формування у робітників і службовців правильного ставлення до праці.

Важливе значення в управлінні персоналом має забезпечення певної збалансованості факторів зовнішнього і внутрішнього стимулювання. У зв'язку з цим власник або безпосередній керівник має розробляти і використовувати ті механізми, які будуть найкращим чином регулювати поведінку працюючих.

До групи зовнішніх факторів, які, у першу чергу, спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівника, належать матеріальні стимули: заробітна плата, премії, дивіденди та ін. Вони мають застосовуватись з урахуванням фінансового стану підприємства, професійного, освітнього, вікового стану працюючих та інших факторів.

Система матеріального стимулювання має бути гнучкою та постійно пристосовуватись до реальних потреб працюючих, які можуть полягати у необхідності надання додаткових оплачуваних відпусток, оплаті медичних послуг, дотаціях на транспортні витрати, допомозі при виході на пенсію, підвищенні освітнього рівня та перепідготовці за рахунок підприємства, наданні безпроцентних позичок, продажу товарів за пільговими цінами та ін.

Заходи заохочення нематеріального характеру мають забезпечувати моральне задоволення з урахуванням особистих нахилів працівників, їхніх спрямувань, здібностей, освіти, кваліфікації, культури, статусу [12].

Вдале поєднання заходів матеріального та морального стимулювання працівників буде сприяти у формуванні мотивів сталої і тривалої дії, які відзначаються глибоким проникненням у внутрішній світ людини і здатністю викликати втіху від самої роботи, від усвідомлення її важливості, захопленості нею. Це має надзвичайно важливе значення для ефективного управління персоналом, оскільки забезпечує найповніші прояви трудової активності працівників.

Заохочення в системі управління організацією – це визнання заслуг працівника перед колективом організації шляхом надання йому переваг,

почестей, підвищення його престижу. У кожної людини є потреба у визнанні, причому, на це і спрямовано заохочення.

При застосуванні методу заохочення в управлінні дисциплінарними відносинами слід дотримуватись таких правил:

– заохочувати потрібно кожен прояв трудової активності працівника при одержанні позитивних результатів;

– заохочення має бути значимим, піднімати престиж добросовісної праці. Кожен працівник організації повинен знати, що працювати максимально ефективно дуже вигідно, оскільки це забезпечує одержання пільг, переваг;

– заохочення має бути гласним;

– при застосуванні заохочень потрібно використовувати ритуали, звичаї, традиції. Які існують в організації;

– чим коротший період заохочень, тим активніше працює людина. Якщо працівнику обіцяють винагороду через рік, два, або навіть через три, то його активність не буде високою. Надовго відкладати заохочування неефективно;

– доступність винагород, заохочень.

В організації є різні працівники, яких можна об'єднати в три групи:

а) сильні – люди, які можуть працювати в максимальному режимі, не знижуючи темпу;

б) середні – ті, які можуть витримати максимальні навантаження;

в) слабкі – ті, які швидко втомлюються, більше відпочивають.

Наприклад, працівники третьої групи отримати винагороду практично не можуть. Тому доцільно для них встановити такі показники, досягнувши яких працівник одержить юридичне право на винагороду.

Керівництво організації з метою мотивації трудової діяльності має право застосовувати заохочення для всіх працівників. Законодавством встановлюється порядок застосування винагород, заохочень.

Управління через систему заохочувань повинно ґрунтуватись на таких принципах:

– тісного взаємозв'язку винагороди з продуктивністю;

– працівник має одержати свою частку від підвищення продуктивності праці, а значить від прибутку;

– винагорода повинна видаватись публічно;

– інтереси працівників не повинні вступати в протиріччя з інтересами організації;

– не повинні заохочуватись ті працівники, котрі цього не заслуговують;

– не допускається невідповідність між декларованою і реальною системою заохочень;

– слід активно використовувати систему внутрішніх заохочень, які забезпечує сам зміст роботи.

За порушення трудової дисципліни до загального кола працівників може застосовуватися такий вид стягнення, як догана. Застосування догани вимагає від роботодавця чіткого дотримання загального порядку застосування дисциплінарних стягнень, установленого законодавством. У статті розглядається, які органи вправі застосовувати дисциплінарні стягнення, про строки та порядок застосування догани і оскарження та зняття догани.

Одним із видів юридичної відповідальності є дисциплінарна відповідальність. У сфері використання найманої праці вона полягає в обов'язку працівника, який вчинив дисциплінарний проступок, давати звіт перед роботодавцем за свої протиправні винні дії та понести дисциплінарні стягнення, передбачені нормами трудового права.

Під вчиненням дисциплінарного проступку мається на увазі невиконання чи неналежне виконання працівником з його вини обов'язків, покладених на нього законодавством, колективним договором, трудовим договором або правилами внутрішнього трудового розпорядку, якщо за ці діяння не передбачається кримінальна відповідальність.

Дисциплінарна відповідальність, як і будь-яка інша юридична відповідальність, має примусовий характер. Він полягає в тому, що стосовно працівника, який вчинив дисциплінарний проступок, роботодавцем можуть уживатися заходи примусового впливу, примусова санкція, яка спричиняє для порушника певні негативні наслідки.

Заходи дисциплінарного стягнення, що застосовуються до деяких працівників, які несумлінно виконують свої трудові обов'язки, так, за порушення трудової дисципліни до загального кола працівників може застосовуватися лише один із таких заходів стягнення:

– догана;

– звільнення.

Догана є дисциплінарним заходом особистого немайнового характеру. Це стягнення полягає у негативній оцінці і засудженні поведінки працівника в трудовому колективі. Такий моральний осуд покликаний спонукати працівника надалі належно виконувати свої трудові обов'язки.

Адже працівник має усвідомлювати, що в разі порушення ним трудової дисципліни після оголошення йому догани до нього роботодавцем може застосовуватися більш суворе стягнення, передбачене законодавством, зокрема звільнення.

Отже, *догана* – захід дисциплінарного впливу морально-психологічного характеру, що містить негативну оцінку конкретних дій працівника і виконує оцінювальний, попереджувальний і мотиваційний вплив на нього.

Застосування в установленому порядку догани до порушника трудової дисципліни та доведення про це до відома всього особового складу підприємства

певною мірою чинить моральний вплив і на інших працівників, виробляє в їхній свідомості почуття невідворотності покарання за скоєний дисциплінарний проступок та спонукає їх не допускати порушень трудової дисципліни. Таким чином догана як дисциплінарне стягнення, крім іншого, виконує виховну та профілактичну (попереджувальну) функції.

Догана, на відміну від інших видів дисциплінарного стягнення, зокрема звільнення, є найбільш універсальним і може застосовуватися до будь-якої категорії працівників. Її застосовують і до тих працівників, на яких поширюються статути, положення та інші акти законодавства про дисципліну. Догана може застосовуватися за будь-який вчинений дисциплінарний проступок, навіть коли за такий проступок законодавство надає роботодавцеві право застосувати до працівника більш суворе дисциплінарне стягнення, серед них дисциплінарне звільнення, зокрема за вчинення працівником прогулу, появу на роботі в стані алкогольного сп'яніння, грубе порушення керівником підприємства своїх трудових обов'язків тощо.

Підставою застосування догани є вчинення працівником протиправного винного діяння (дії чи бездіяльності), яке визнається дисциплінарним проступком. Протиправність поведінки працівника полягає в порушенні ним своїх трудових обов'язків, закріплених нормами трудового права, як-от: правилами внутрішнього розпорядку, статутами, положеннями, посадовими інструкціями, трудовим договором (контрактом), колективним договором, а також у порушенні або невиконанні правомірних наказів та розпоряджень роботодавця.

Особливе значення при визначенні діяння працівника як дисциплінарного проступку має наявність у вчиненні цього діяння вини працівника, під якою розуміється певне психічне ставлення особи до своїх протиправних дій і їх шкідливих наслідків. Вина може виступати як умисел чи необережність.

Характерні ознаки умислу:

– усвідомлення працівником суспільної шкідливості своєї поведінки;

– передбачення негативних наслідків такої поведінки;

– бажання настання шкідливих наслідків у результаті своєї поведінки або свідоме допущення їх.

Залежно від характеру вольового ставлення особи до суспільно-шкідливих наслідків свого діяння визначають два види умислу:

– прямий – коли працівник, передбачаючи суспільно шкідливі наслідки своєї дії чи бездіяльності, бажає їх настання;

– побічний – коли працівник, передбачаючи суспільно шкідливі наслідки своєї дії чи бездіяльності, прямо не бажає їх, але свідомо допускає їх настання.

Необережність характеризується тим, що працівник, який вчинив дисциплінарний проступок, передбачав можливість настання шкідливих

наслідків своєї поведінки, але легковажно розраховував на їх відвернення або не передбачав можливість таких наслідків, хоча повинен був і міг їх передбачити. У трудовому праві вина як необережність виявляється зазвичай як недбалість.

Отже, незалежно від форми вини обов'язковим її елементом є усвідомлення особою протиправності свого діяння. Форма вини впливає на ступінь тяжкості вчиненого проступку. Тобто дисциплінарний проступок, вчинений з необережності, вважається менш тяжким, ніж вчинений умисно. А від цього, своєю чергою, має залежати й вид дисциплінарного стягнення.

Здебільшого дисциплінарним проступком визнаються діяння, що пов'язуються з невиконанням чи неналежним виконанням працівником своїх обов'язків без поважних причин. Тобто наявність поважних причин у такому разі свідчить про відсутність вини працівника.

6.3 Технології впливу на персонал для вирішення професійних завдань

На успішність компанії на ринку, її здатність досягати своїх бізнес-цілей впливають багато зовнішніх факторів, проте не меншу роль в цьому відіграє і вплив HR-менеджера на колектив організації шляхом всебічного управління персоналом.

Дієвість системи управління персоналом забезпечують методи впливу на колектив або окремого працівника для координації його діяльності в процесі виробництва. Сукупність методів, прийомів і способів впливу, їх послідовність і взаємозв'язок визначають технології управління персоналом. Вибір підприємством тих чи інших методів і технологій залежить від наявних ресурсів та базових завдань, які воно має вирішити.

Традиційні методи впливу на персонал поділяються на адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні, або організаційно-розпорядчі, методи мають прямий характер впливу (обов'язкового виконання), реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, указівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, відповідальності, трудової дисципліни. Їхня перевага полягає в оперативному досягненні цілей без значних матеріальних витрат.

Економічні методи ґрунтуються на матеріальній зацікавленості працівників шляхом регулювання заробітної плати, заохочень за якість та ефективність праці; певних елементів соціального забезпечення (наприклад, надання медичного страхування), а також системи покарань у вигляді штрафів. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів у матеріальне стимулювання передбачає віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи впливу, спрямовані на задоволення нематеріальних потреб колективу: створення сприятливих умов для спільної трудової діяльності, підвищення статусу і ролі особистості, мінімізацію психологічних конфліктів, формування корпоративної культури.

Зазначені методи управління персоналом використовуються на більшості вітчизняних підприємств і формують основу відносин між роботодавцями й найманими працівниками. Але в сучасному інноваційному світі ці методи вже не є такими дієвими, як раніше. За розумного співвідношення вони зумовлюють певний результат. Однак якщо методи управління зумовлені лише інтересами керівництва і прибутковістю компанії без урахування інтересів персоналу, співробітники покидають такий бізнес у пошуках більш прийнятних для них умов роботи. Тому підприємства, які зорієнтовані на стійкий розвиток, намагаються забезпечити баланс між застосуванням традиційних методів управління й набором нових механізмів та інноваційних методів впливу на персонал.

Інноваційні методи управління персоналом суттєво відрізняються від традиційної практики тим, що формують якісно нову систему управлінської діяльності, яка передбачає переорієнтацію з пошуку та набору персоналу на безперервний його розвиток, значні інвестиції у навчання, підтримку талантів, створення нових кар'єрних моделей тощо.

Орієнтація на зростання ролі «людського ресурсу» підприємства та оптимізацію управлінського процесу змінює організаційну структуру управління або окремі її елементи (рівень професійного розвитку персоналу, трудові відносини працівників і роботодавців, мотивацію ставлення до роботи, моральний і психологічний клімат у колективі), що позитивно впливає на спосіб та ефективність функціонування підприємства.

Загострення конкуренції за висококваліфікованих та ініціативних працівників, особливо в умовах загальної тенденції оптимізації витрат на персонал, дало поштовх до впровадження нецінових методів залучення й утримання співробітників.

Найбільш відомим є *HR-брендінг* – комплекс заходів щодо створення позитивного іміджу компанії в очах її працівників. HR-бренд («бренд роботодавця»), який свідчить про визнання репутації підприємства на ринку праці, у бізнес-співтоваристві, серед експертів, клієнтів і претендентів. Цілеспрямована і системна робота у сфері HR-брендінгу дає змогу суттєво підвищити вартість компанії та посилити її позиції серед конкурентів.

До управлінських інновацій відносять систему відбору й оцінки персоналу, яка встановлює відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників вимогам посади та робочого місця з погляду досягнутих результатів, а також визначає, за рахунок чого вони можуть бути поліпшені.

У розвинених країнах найбільш ефективним і затребуваним вважається метод assessment center (від англ. assessment – оцінювання). Сутність його полягає у формуванні завдань, які моделюють ключові моменти діяльності працівника з метою виявлення наявних професійно важливих якостей. Метод передбачає декілька оціночних процедур: тестування, інтерв'ю, рольові ігри. Комплексне їх поєднання дає змогу отримати достовірну й прогностичну інформацію щодо особистісно-ділових якостей окремих співробітників. На основі отриманих оцінок робиться висновок щодо ступеня придатності кандидата до даної роботи, його просуванні по службі тощо. На цій же підставі розробляється програма навчання персоналу. В Україні даний метод застосовується для оцінки як вищої, так і середньої ланки управління, за кордоном – лише для топ-менеджерів.

Як уже зазначалося, одним із напрямів забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, відповідно до сучасної концепції управління персоналом, є навчання й розвиток власного персоналу. У цьому разі у керівників організації з'являється можливість отримувати висококваліфікованих і творчих фахівців із числа своїх же співробітників, які будуть готові привнести нові підходи у бізнес-процеси компанії. Крім того, в умовах швидкого старіння знань спроможність організації постійно підвищувати компетентність своїх працівників стає одним із головних чинників забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Світові тенденції корпоративного розвитку ведуть до того, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця. Як свідчить практика, найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, який відрізняється від традиційного тим, що дає можливість підвести людину до самостійного раціонального вирішення певної проблеми з подальшим використанням його у власній роботі.

Серед значної кількості новітніх методів навчання персоналу найбільш популярними є такі:

– тренінгове навчання – набуття практичних компетентностей на основі моделювання наближених до реальності ситуацій;

– тренінгове навчання – інтерактивна технологія короткострокового навчання менеджерів на основі аналізу і групового обговорення реальних або гіпотетичних бізнес-ситуацій;

– коучинг – форма консультаційної підтримки в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації;

– e-learning – метод дистанційного навчання за допомогою комп'ютерних систем (у вигляді електронних книг, відеоуроків, комп'ютерних вправ);

– buddying – закріплення за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» у його роботі.

Метод відрізняється від наставництва тим, що його учасники є рівноправними.

Особливе значення в управлінській сфері має комунікативний складник взаємин між людьми. Створення сприятливого внутрішнього клімату є необхідною умовою для розвитку інноваційної активності персоналу, генерування і висунення нових ідей та пропозицій, проведення експериментів, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Існують методи, спрямовані на побудову команди й розкриття потенціалу кожного її члена.

Найбільше поширення отримала технологія *тімбілдінгу* (від англ. team building – «побудова команди») – спеціально розроблених заходів, спрямованих на згуртування колективу і формування сильної команди, що успішно досягає поставлених цілей. Вони передбачають розвиток навичок командної роботи шляхом неформального спілкування, участі в майстер-класах, квестах, психологічних іграх, які, занурюючи співробітників у незвичайну ситуацію, змушують їх проявляти креатив і кмітливість, допомагають відчути довіру до колективу і підтримку команди.

Серед інноваційних методів розвитку лідерського потенціалу на увагу заслуговує новий процес в управлінні під назвою «ментворкінг», який поєднує поняття «менторство» і «нетворкінг».

Менторство – це один із методів навчання персоналу, коли більш досвідчений співробітник ділиться своїми знаннями, вміннями і навичками з недосвідченим новачком протягом певного часу.

Нетворкінг – це соціальна і професійна діяльність, спрямована на встановлення контактів із різними людьми, де спілкування служить відправною точкою. Нетворкінг допомагає будувати відносини, що можуть бути корисними для розвитку кар'єри: сприяти створенню нової бази партнерів і потенційних клієнтів, розвитку навичок публічних виступів, розширенню кругозору в процесі обміну думками тощо.

Сутність *ментворкінгу* полягає у вивченні моделей успішної поведінки того, хто має високий рівень розвитку певних компетенцій. Основний його принцип – учитися можна у будь-якої людини, особливо якщо справа стосується soft skills (надпрофесійних, неспеціалізованих навичок, які можна розвинути). Ментворкінг не слід плутати з коучингом.

Коучинг – це метод консалтингу та тренінгу, коли досягнення поставлених цілей і завдань відбувається за допомогою досвідченого наставника. У процесі ментворкінга відбувається на рівні партнерів із різним досвідом.

До найбільш значущих методів мотивації і стимулювання персоналу, які забезпечують високу інноваційну активність персоналу, можна віднести: грейдовую систему винагород, у тому числі публічне визнання заслуг і досягнень; оцінку індивідуального внеску на підставі специфічних для

організації моделей компетенцій; систему планування кар'єри тощо. Отже, вплив на персонал за допомогою інноваційних методів управління дає змогу виявити і розвинути приховані можливості організації і потенціал працівників. Саме тому їх упровадження має стати невід'ємним складником економічної стратегії розвитку будь-якого українського підприємства.

ТЕМА 7 ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ HR-МЕНЕДЖЕРА

7.1 Значення HR-менеджера для сучасної організації.
7.2 Характеристики лідерських якостей HR-менеджера.
7.3 Оптимізація HR процесів.

7.1 Значення HR-менеджера для сучасної організації

Робота з персоналом є важливою складовою ефективної роботи будь-якої компанії. Злагоджені дії команди професіоналів-однодумців – це рушійна сила розвитку бізнесу. Успіх компанії створюють люди, а не теорії, що народжуються в головах вчених. Саме персонал створює додаткову вартість, забезпечує параметри якості, виконує основну роботу з реалізації намічених цілей та позиціонує компанію на ринку. Майстерність і творчий потенціал кожного члена команди, залучення до спільної справи, зацікавленість і захопленість, віра в себе та остаточний результат є запорукою успішного розвитку компанії.

Роботу з персоналом на всіх рівнях забезпечує HR-менеджер, тому його діяльність є багатофункціональною. Він задає тон роботи всієї організації, відповідає за підтримку всього бізнесу та безпосередньо за роботу персоналу. Забезпечення ефективності потребує поінформованості, розуміння політики та напрямку руху компанії, компетентності, володіння професійними знаннями й навичками. Співробітник кадрової служби бере участь у формуванні корпоративної культури компанії, він зобов'язаний слідкувати за її дотриманням, відповідністю цілям, цінностям та місії.

HR-менеджер є посередником між керівництвом компанії та командою, він повинен зберігати нейтралітет, бути на одній хвилі як з керівництвом, так і з персоналом, володіти моральною витривалістю, мати сильну волю та емоційну стриманість. Для забезпечення ефективної взаємодії в команді необхідно тримати в голові великі обсяги інформації, «пам'ятати все», постійно «тримати під прицілом» всіх працівників з метою надання своєчасної допомоги у разі потреби та управління процесами.

Робота з персоналом потребує володіння навичками комунікації, пошуку індивідуального підходу до кожного робітника. Необхідно бути уважним та спостерігати за потребами людини, застосовувати позитивний підхід, встановлювати та підтримувати зв'язки між усіма працівниками. Співробітник кадрової служби повинен однаково цінувати всіх членів команди, незалежно від

займаної посади, бути зацікавленим у розвитку персоналу, займатися нематеріальною мотивацією.

Основними складовими роботи HR-менеджера є формування команди професіоналів, пошук та відбір найкращих кандидатів, адаптація нових співробітників, створення сприятливих умов для плідної співпраці та розкриття творчого потенціалу кожної людини. Залучення до роботи перспективних кандидатів та їх утримання надає можливість ефективної праці та динамічного розвитку, забезпечує стабільність компанії. Процес пошуку фахівців не повинен зупинятися. Оновлення кадрів є необхідною умовою для створення і підтримки конкурентних переваг компанії. Сучасний ринок праці характеризується новою тенденцією: роботодавці борються за кандидатів, а не кандидати конкурують між собою за отримання роботи. Успішна компанія зацікавлена знаходити, розвивати, навчати, мотивувати нових робітників, щоб найкращі залишалися на всіх позиціях. Запорука успіху – залучення до спільної справи, розуміння концепції компанії та спільне бачення майбутнього.

Пошук перспективних кандидатів та їх залучення до роботи є лише першим етапом формування ефективної команди. Адаптація нових працівників та створення умов для самореалізації – важливе завдання HR-служби компанії. Необхідно краще пізнати людину, виявити її сильні сторони, максимально залучити до всіх процесів, забезпечити постійну підтримку та обмін досвідом. Кожний новий робітник повинен мати шанс проявити себе, кожному потрібно створити умови для розкриття свого внутрішнього потенціалу. Робота повинна приносити задоволення, відчуття прогресу. Необхідно стимулювати бажання розвиватися, заохочувати до творчості та захопленості працею. Здібним і цілеспрямованим працівникам варто надавати можливість кар'єрного зростання. В кожному з нас криється величезна сила, кожний може позитивно впливати на навколишній світ.

Ефективна робота сучасної компанії потребує нового організаційного мислення, особливої культури та нових стандартів ведення бізнесу. В сучасному взаємозалежному світі співпраця повинна ґрунтуватися на принципах творчої взаємодії, взаємоповаги та взаєморозуміння. На думку всесвітньо відомого фахівця з особистого зростання Стівена Кові, в епоху інтелектуальної праці успіху досягне той, хто оволодіє мистецтвом казати «Ми». Команда професіоналів здатна на більші досягнення, ніж окремий індивід. Завдяки ефекту синергії, результати спільних зусиль завжди більші, чим можливості кожного. Потенціал людини найбільше розкривається під час взаємодії з іншими людьми. Міжособистісне оточення здійснює величезний вплив на індивіда та формує його характер. Ми всі потребуємо оцінки наших досягнень в соціумі та соціальної підтримки. Об'єднання енергій, обмін інформацією, знаннями й досвідом

дозволяють команді бездоганно виконувати свою роботу та досягати більш високих цілей.

Динамічний рух компанії вперед забезпечується безперервним удосконаленням персоналу, підвищенням рівня професійної майстерності, високою активністю кожного, можливістю прийняття самостійних рішень і творчої роботи з реалізації нових ідей. Постійне підвищення рівня знань, розвиток розуму, відточення вмінь забезпечує якість роботи та є основою досягнень. Професійне зростання персоналу – це запорука гармонійного розвитку та конкурентоспроможності сучасної успішної компанії. Безупинне навчання, професійний підхід і майстерність збільшують впевненість працівників у власних силах, викликають повагу, є основою отримання конкурентних переваг, створюють компанії репутацію на ринку, надають можливість чесної реклами. Кваліфікований персонал може здійснити інноваційний прорив у розвитку бізнесу, здатний ставити високі цілі та успішно досягати їх в епоху сучасних динамічних ринкових технологій.

Безперервне навчання та постійне вдосконалення є основою досягнення лідерства. Бути лідером – означає бути здатним брати на себе обов'язки та виконувати їх, нести відповідальність за остаточний результат, не просто бути першим, а впливати своїми діями на інших людей, визнавати цінність і потенціал кожної людини. Виховання лідерів є стратегічною метою успішної організації. В сучасну епоху стрімких та кардинальних змін перемагатимуть компанії, які зможуть виховувати лідерів швидше за своїх конкурентів.

Безпосередній обов'язок HR-менеджера – оптимальна організація роботи персоналу. Він створює сприятливі умови для плідної співпраці, забезпечує ефективну взаємодію всіх членів команди, залучає персонал до активних дій у всіх процесах, забезпечує синхронізацію роботи та регулярний ритм обміну інформацією. Необхідно встановити єдину концепцію для всіх підрозділів та налагодити систему несуперечливих вказівок.

Старі методи жорсткого адміністрування і контролю залишаються в минулому. Нові підходи до організації людської діяльності ґрунтуються на творчій роботі з метою втілення нових ідей. Використовується гнучка методологія, що передбачає можливість змін. Широко застосовується автономна праця, яка є прикладом більш ефективної системи самоуправління та самоорганізації. Важливо надати кожному свободу приймати самостійні рішення, обирати завдання, встановлювати пріоритети та діяти на власний розсуд. Кожному надається право працювати не за стандартними схемами, невтомно експериментувати, встановлювати власний робочий ритм.

Останнім часом широко застосовується віддалена праця. Нова форма спілкування в режимі онлайн надає можливість більш ефективно працювати у зручних умовах, економити час для виконання різноманітних завдань. Створення

атмосфери ефективної взаємодії та постійного вдосконалення, пошук власних стимулів для саморозвитку, виховання лідерів на всіх рівнях є запорукою успіху сучасної компанії.

Менеджер кадрової служби своїми діями та зовнішнім виглядом транслює корпоративну культуру компанії. Головне в його роботі – вміння працювати з людьми, налагоджувати ефективну взаємодію всіх працівників та створювати сприятливу для спілкування атмосферу в колективі. Спілкування надихає людину, підвищує ступінь її впливу в будь-якій ситуації. Якість взаємовідносин підвищує якість роботи та життя загалом, виводить людину на більш досконалий рівень. Встановлення контактів створює оптимальні умови для прояву власних умінь і талантів. Лише у процесі спілкування з іншими людьми можна розкрити свій потенціал. Люди мають потребу у спілкуванні та докладають багато зусиль для відчуття зв'язку з навколишнім середовищем. Потрібно завжди ставитися з повагою до людей, створювати атмосферу довіри, відсутність якої блокує інновації та знижує ефективність праці.

Висококласний HR-менеджер повинен мати абсолютні вимоги до власних можливостей, лідерські якості та високу самооцінку, вміти заявляти про себе, вести за собою і публічно доносити власні ідеї. Професіонали своєї справи володіють високим емоційним інтелектом, вони приймають рішення і беруть відповідальність за результат. Під час вибору людей, які зможуть влитися у колектив та ефективно співпрацювати разом в інтересах компанії, справжній професіонал застосовує інтуїтивний підхід, здатність до передбачення, що забезпечує властиву професіоналам якість. Вміння спостерігати, аналізувати інформацію, володіння психологічними методами оцінки поведінки за невербальними ознаками (профайлингом) підвищують компетентність спеціаліста кадрової служби.

Для реалізації себе в суспільстві багатьом не вистачає вміння бути ефективним лідером як для себе (подавати себе), так і для інших (вести за собою). Успіх залежить не лише від рівня професіоналізму в кожному виді діяльності, професійних навичок hard-skills. Існує ще комплекс неспеціалізованих надпрофесійних навичок soft-skills, які відповідають за успішну участь у робочому процесі та високу продуктивність. Щоб бути професіоналом у своїй справі, потрібно оволодіти гнучкими навичками, що дозволить масштабувати власний успіх.

Для кар'єрного зростання необхідно стати найкращим, безперервно вдосконалюватися. Важливо обирати напрямок власного розвитку, цілеспрямовано здобувати необхідний досвід, використовувати заплановані кроки та нові можливості, рухатися у певному напрямку, а не плисти за течією. Розвиток відбувається, коли людина має уявлення про власні цілі та конкретний план дій. Необхідно бути готовим виходити із зони комфорту, ризикувати,

робити не лише те, що добре вдається, а й щось нове. Потрібно завжди аналізувати власні дії, причини успіхів і невдач, шукати їх у собі, а не у зовнішніх обставинах. Однак головну роль відіграє особистість людини – сукупність особистісних рис та установок щодо навколишнього світу, людей, цілей, успіхів та поразок. Жодні навички не врятують, якщо особистість не підготовлена. Відносини завжди первинні, а навички – вторинні.

Для HR-менеджера соціально-психологічні навички soft-skills є професійними. Фахівець кадрової служби повинен бути компетентним у напрямку розвитку комунікативних, лідерських, командних, публічних навичок та ефективного мислення. Він повинен вміти створювати середовище, в якому визнаються відмінності людей та заохочується здорова конкуренція. Визначати пріоритети, контролювати реалізацію завдань. Вміти управляти конфліктами, в суперечливих ситуаціях оперувати фактами, а не емоціями, використовувати зворотній зв'язок. Мислити логічно, системно, вміти аналізувати інформацію. Бути дипломатичним і переконливим у критичних ситуаціях, ініціативним та наполегливим, постійно нарощувати рівень експертизи.

Бізнес сьогодні диктує особливі вимоги до HR-менеджерів, і все частіше для правильного підбору персоналу від них вимагається індустріальна спеціалізація, розуміння специфіки бізнес-процесів галузі і ринку, на якому функціонує компанія.

Зміни пов'язані з тим, що звичні способи залучення й утримання персоналу (соціальний пакет, чітка система кар'єрного росту) вже не є визначальними, цим зараз мало кого здивуєш. Зростає роль кожного співробітника (а не тільки технологій), тому від грамотного HR-менеджера потрібно вдумливий, персональний підхід до кожного фахівця. Необхідно знати як компанію зсередини, так і конкурентне середовище, розуміти, які унікальні можливості компанія може запропонувати своїм співробітникам. HR-менеджер повинен працювати на випередження, розкривати можливості для подальшого розвитку працівників шляхом бесід, часто неформальних, щоб у них навіть не виникало думки про розгляд пропозицій інших роботодавців.

В даний час для HR-департаменту дуже важливо бути бізнес-партнером для топ-менеджменту компанії, яким нерідко потрібна професійна порада. Причому не з точки зору кадрового діловодства, а саме рада з бізнесу та управління людьми (наприклад, куди краще направити ресурси). При цьому HR-фахівець повинен мати високий рівень довіри у самих співробітників. Топ-менеджмент очікує, що HR стане певним носієм знань «середньої температури по лікарні», буде розуміти, якими очікуваннями живуть ключові співробітники і колектив в цілому, що є типовим предметом занепокоєння для них.

На даний час використовуються різні KPI для оцінки ефективності HR. Це і певні кількісні показники (по утриманню, плинності, кількості людей, що пішли в перший рік роботи тощо), і показники, пов'язані з рівнем залученості. Окремо велика увага приділяється такому індикатору, як сума коштів, витрачених на навчання кожного співробітника.

7.2 Характеристики лідерських якостей HR-менеджера

В успішній сучасній компанії HR менеджер – це лідер, який займає провідне місце разом з керівництвом організації, де керівник відповідає за стратегію компанії, бізнес-пріоритети, а HR-менеджер здійснює та реалізує ці бізнес-стратегії через людський ресурс. Тому завдання та місія HR-менеджера – усвідомлювати та точно визначати, яка саме корпоративна культура повинна бути в компанії, які знання й навички потрібні команді для досягнення результатів, які саме умови потрібно створити, щоб працівники були продуктивними та амбітно реалізовували бізнес цілі.

Лідерство необхідне для визначення цілей і завдань, для організації, координації, забезпечення міжособистісних контактів з командою і вибору оптимальних, ефективних шляхів вирішення тих або інших проблем.

Лідерство (англ. Leader) – управлінські взаємини між керівником і послідовниками, засновані на ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямовані на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Виділяють формальне і неформальне лідерство. У першому випадку вплив на підлеглих виявляється з позицій займаної посади. Процес впливу на людей через особисті здібності, вміння та інші ресурси отримав назву неформального лідерства.

Вважається, що ідеальним для лідерства є поєднання двох основ влади: особистісної та організаційної.

Найбільш характерними рисами ефективного лідера є:

– бачення ситуації в цілому;

– здатність до комунікацій;

– довіру співробітників;

– гнучкість при прийнятті рішень.

В Україні зростає потреба в HR-менеджерах із хорошими лідерськими здібностями. Лідер не командує, не керує, а веде за собою інших, а вони виступають щодо нього не підлеглими, а послідовниками, які його визнають як єдиного, хто здатний забезпечити задоволення потреб і показати вихід із, здавалося б, безвихідних ситуацій.

Кожна людина, і HR-менеджер у тому числі, індивідуальний у сукупності поєднанні своїх особистісних якостей. Але є вимоги професії, особливості діяльності, які є загальними для всіх менеджерів. Ці вимоги визначають лише

ступінь успіху професійної діяльності, а не саму можливість для даної особистості, тому що менеджмент є не тільки професійною діяльністю, а й мистецтвом, яке характеризується, як і будь-яке мистецтво, певним набором індивідуальних особливостей, розвинених до певної міри їх прояви в поведінці і діяльності людини, об'єднаних із професійною підготовкою.

Це не заперечує того реального положення, що HR-менеджером може стати кожен, хто прагне до цієї діяльності. Але ефективним менеджером, професіоналом, здатним успішно управляти персоналом, може бути не кожен. Індивідуальні якості HR-менеджера проявляються не відразу і не відразу оформляються як чинники успішної діяльності. Тільки в процесі накопичення досвіду, помилок і успіху, усвідомлення своїх особистих якостей у практичній діяльності, а також у процесі освіти відбувається становлення особистості менеджера й оформлення його професійних якостей.

Частина лідерських якостей HR-менеджера закладена природою, а інша отримується в процесі управління, в специфічних умовах професійної діяльності; й те й інше розвиваються в процесі утворення та накопичення досвіду.

Людські якості менеджера з персоналу є основоположними. Вони формуються в процесі роботи на основі особистих якостей людини-менеджера, цінностей, принципів і норм, прийнятих на підприємстві, а також придбаних у процесі спеціальної підготовки. Для того щоб стати гарним HR-менеджером необхідні ділові якості, до яких можна віднести: організаторські здібності; домінантність; здатність правильно оцінювати обстановку, бачити проблеми, концентруватися на головних і оперативно їх вирішувати; наявність власної позиції; ініціативність, готовність до перетворення, ділового ризику; комунікабельність, уміння підтримувати контакти, викликати прихильність людей, переконати в правильності своєї точки зору; керувати собою, своєю поведінкою, стосунками з оточуючими; вміння формувати команду, делегувати повноваження, залучати підлеглих до управління та ін.

Лідерські якості HR-менеджера як виразника і захисника інтересів членів колективу вимагають від, у першу чергу, вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен турбуватись про те, щоб не було простоїв через погану організацію праці, щоб робота була справедливо розподілена між працівниками.

HR-менеджер повинен сприяти працівнику, який прагне знайти краще використання своїм силам і здібностям на іншому робочому місці або в іншому підрозділі підприємства. Він повинен знати інтереси працівників і надавати їм допомогу у вирішенні соціальних та побутових проблем.

Активна і постійна турбота HR-менеджера про колектив має велике виховне значення, допомагає згуртованості і стабілізації трудового колективу,

покращує показники його роботи. HR-менеджер як виразник і захисник інтересів працівника наділений повноваженнями використовувати конкретні стимули для заохочення тих, хто має високу виконавчу майстерність, хороші кількісні і якісні показники роботи, дисциплінованість.

Лідерство HR-менеджера можна оцінити по його роботі з співробітниками, персоналу, який він добирає і з яким працює. Їх стосунки та дійсне ставлення до HR-менеджера є головним показником лідерства менеджера з персоналу: чи визнають вони лише повноваження, розуміння їх інтересів, повагу, позитивну оцінку людських якостей.

Якості, що сприяють лідерству можна поділити таким чином: фактори особи менеджера з персоналу, фактори групи чи колективу, характерні риси управлінської діяльності.

З точки зору особи HR-менеджера його лідерство визначається наступними факторами: освіта, культура, професійна кваліфікація, життєвий досвід, ставлення до роботи та до людей, життєва позиція (оптимізм, впевненість тощо), самоорганізація.

Характер діяльності людини також визначає можливість появи та прояву лідерських якостей, сюди можна віднести такі фактори як рівень управління, особливості об’єкту управління, сфера діяльності, відповідність освіти, професійної кваліфікації й практичної діяльності, цілі та мотивації діяльності.

Важливим фактором лідерства є комунікаційні навички – уміння передавати ідеї, надихати на їх втілення, розуміння людей і врахування їх інтересів. У сфері інтелекту важливим фактором є вербальні здібності HR-менеджера. Адже управління (формальне й неформальне) – це завжди прийняття рішення якому передує велика інтелектуальна робота по добору варіантів діяльності.

Лідерські якості HR-менеджера, як виразника і захисника інтересів членів колективу, вимагають у першу чергу вмілого поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Він повинен сприяти творчому зростанню робітників, створюючи для цього відповідні умови, добре знати мотиваційну структуру працівників, бути психологом людської душі.

7.3 Оптимізація HR-процесів

На жаль, в більшості компаній управління персоналом все ще здійснюється дуже фрагментована. Оптимізація внутрішніх HR-процесів не тільки допоможе поліпшити якість управління персоналом, але і принесе ряд переваг для компанії, в тому числі підвищення якості контролю продуктивності праці співробітників і економію коштів.

Щоб впоратися з великим потоком завдань, HR-менеджерам необхідно автоматизувати найбільш рутинні з них і вивільнити час і зусилля на більш креативну роботу. Оптимізація HR-процесів – ключова вимога для успішної роботи HR-фахівців в умовах динамічного ринку праці, недостатніх бюджетів і високого завантаження.

Один з найкращих способів добитися результату і успішно досягти поставлених бізнес цілей – автоматизація HR процесів, розглянемо, що це, які інструменти потрібні для автоматизації HR-процесів і з чого її почати.

Перше, що необхідно зробити – проаналізувати всі існуючі процеси в управлінні персоналом компанії. Для цього необхідно оцінити кожен процес і визначити його реальну необхідність. Безліч політик і процедур впроваджуються тільки заради впровадження. Вони існують, викликають проблеми і знижують ефективність всієї системи управління персоналом. Подібні процеси або процедури необхідно усунути або замінити на більш прості варіанти.

По-друге, щоб нова система управління персоналом не стала ще більш фрагментарною, необхідно ретельно розробити систему оцінки, винагороди і покарання. За результатами зможемо побачити наскільки ефективними можуть бути співробітники, які дійсно володіють навичками багатозадачності і знають, що отримають винагороду за ефективне і швидке виконання роботи.

По-третє, на ринку пропонується величезна кількість різного програмного забезпечення для оптимізації роботи різних систем компанії. Оптимальним буде тестування декількох демоверсії та вибір найбільш оптимального. Зверніть увагу на хмарні рішення. Їх основна перевага – можливість контролювати процеси і ефективність співробітників з будь-якого місця. Більшість завдань, пов’язаних з управлінням персоналом, при наявності програмного забезпечення можна автоматизувати. Наприклад, для створення квартальних звітів про продуктивність, в системі вже будуть всі базові дані (відвідуваність, показники ефективності тощо) – потрібно тільки натиснути кілька кнопок, і звіт буде готовий. Процес нарахування заробітної плати також може бути автоматизований. Більшість систем управління персоналом мають інтегроване рішення для управління розрахунками, яке можна пов’язати з бухгалтерською програмою. Після того як обидві системи будуть налаштовані, розрахунок зарплат може проводитися автоматично без затримок і помилок.

По-четверте, на сучасному ринку компанія не зможе обійтися без інвестицій в навчання співробітників. Воно корисно не тільки в довгостроковій перспективі, а й допомагає максимально спростити внутрішні HR-процеси. Наступного разу, коли вам знадобиться заповнити вакансію на одній з ключових позицій, у вашому розпорядженні вже буде список співробітників, підготовлених до виконання найвідповідальніших і складних завдань. Крім того, інтеграція навчання в процеси управління персоналом допомагає співробітникам

рости разом з компанією, і в міру розширення бізнесу вони готові до додаткового навантаження і викликам, з якими їм доводиться стикатися.

По-п'яте, *огляд продуктивності* (Performance review) – періодична оцінка ефективності роботи. Відсутність чіткої зворотного зв'язку сильно демотивує команду. Якщо в компанії впроваджена процедура performance review, то співробітники, HR-и і керівництво періодично збираються і обговорюють досягнення кожного співробітника за минулий період, що виникли труднощі і шляхи вирішення проблем. Такий зворотній зв'язок допомагає керівництву відслідковувати професійне зростання співробітника, а членам команди – вчасно докладати зусиль для виправлення небажаних тенденцій. Багато компаній використовують результати таких зустрічей як один з факторів при перерахунку окладу.

По-шосте, обговорення цілей та ключові результатів (Objectives and Key Results – OKR) – побудова ієрархії цілей для всієї компанії. Одна з ключових проблем, зазначених у вищезгаданому опитуванні – відсутність чітких процесів і розуміння цілей компанії. Методика OKR – дозволяє побудувати чітку ієрархію цілей на всіх рівнях бізнесу, від цілей компанії до цілей команди і індивідуальним цілям для кожного співробітника: 50 % цілей ставиться керівництвом, 50 % поставили перед собою самі співробітники, що дозволяє задіяти всі сторони у виробленні стратегії розвитку компанії. Кожна мета оцінюється за кількома ключовими результатами, виконання яких допомагає однозначно стверджувати про якісному досягненні мети. При цьому, шляхи руху до мети не регламентуються, що дозволяє співробітникам проявити свій професіоналізм і креативність. Самі цілі повинні бути амбітними і важкодосяжним, щоб стимулювати всіх співробітників проявити себе з кращого боку, Якщо ставити тільки реалістичні цілі – ви ніколи не дізнаєтеся, чи здатні на більше.

Робота по OKR дає команді почуття приналежності і показує, як важливий внесок кожного в загальний успіх компанії. Вся ієрархія цілей доступна для перегляду всім співробітникам, що створює культуру відкритості і допомагає координувати зусилля для досягнення цілей.

Звичайно, існують і інші методи оптимізації HR-процесів, наприклад, спрощення звітних форм, стандартизація процедур, що не менш ефективні. Розглянуті інструменти – відмінний спосіб почати зміни у системі управління персоналом і отримати результат в найкоротші терміни.

ТЕМА 8 РОЛЬ ЛІДЕРА У ПОПЕРЕДЖЕННІ ТА ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ

8.1 Причини виникнення конфліктів в організації.

8.2 Методи попередження та вирішення конфліктів.

8.3 Забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

8.1 Причини виникнення конфліктів в організації

Конфлікт – зіткнення протилежно спрямованих цілей, інтересів, позицій, думок, поглядів; серйозна розбіжність, гостра суперечка.

В основі будь-якого конфлікту лежить ситуація, що включає:

1) або суперечливі позиції сторін з якого-небудь приводу;

2) або протилежні цілі чи засоби їх досягнення в даних умовах;

3) або розбіжність інтересів, поглядів, прагнень та ін.

Іншими словами, причиною виникнення конфліктів є протиріччя – взаємодія протилежних, взаємовиключних сторін. Ці протиріччя можуть бути самими різними: внутрішніми або зовнішніми, основними та другорядними, суб'єктивними і об'єктивними тощо. Саме протиріччя є джерелом виникнення і розвитку конфліктів.

Будь-яка конфліктна ситуація містить суб'єктів можливого конфлікту і його об'єкт.

В колективі конфлікт виникає, коли одна із сторін вважає, що дії або наміри іншої сторони їй загрожують, дискримінують її, створюють нерівне становище, принижують значимість се ролі і т. п.

Щоб конфлікт почав розвиватися, необхідний інцидент, коли одна із сторін починає діяти, ущемляючи інтереси іншої сторони. Якщо інша сторона відповідає тим же, конфлікт переходить із потенційного в реальний (актуальний).

При цьому необхідно мати на увазі, що:

– конфлікти не завжди виникають з-за реальних дій; іноді досить підозри однієї особи, що інша особа планує проти нього щось несприятливе;

– конфлікти не є об'єктивним явищем і існують незалежно від відчуттів протилежного боку.

Залежно від способу прояву конфліктів виділяють:

– цільові конфлікти, коли суб'єкти переслідують різні цілі і ними рухають різні інтереси;

– конфлікти оцінок, коли суб'єкти мають спільну мету, але не мають відповідних коштів для її досягнення;

– конфлікти розподілу, що виникають у разі конкуренції за використання обмежених ресурсів;

– конфлікти відносин, що проявляються в результаті негативної оцінки іншої сторони (осіб) виходячи з перебільшеного уявлення про те, як інші повинні поводитися і якими якостями володіти.

При вивченні конфліктів з'ясовується, який вид конфлікту має місце в кожному конкретному випадку, при цьому не виключається перехід з одного в інший вид або їх комбінація.

У виникненні конфліктів велике значення мають конфліктогени – слова, дії (або бездіяльність), які сприяють (дають поштовх) переходу конфлікту з потенційного в актуальний. Наприклад, *в організації конфлікт можуть викликати конфліктогени, які полягають:*

– у прояві людини або групи відкритого недовіри;

– в небажанні слухати і перебиванні співрозмовника;

– у постійному приниженні значущості і ролі протилежної сторони;

– в акцентуванні уваги на розбіжностях між сторонами і усілякому підкресленні своєї значущості та приниженні співрозмовника;

– у небажанні визнавати власні помилки, упущення, недоліки й інші свої негативні риси, а також чиюсь правоту;

– нав'язування своєї точки зору;

– прояв нещирості і категоричності в судженнях;

– у використанні образливих слів та ін.

Найбільш поширеними є наступні три види конфліктогенів.

1. *Конфліктогени, які виражають перевагу:*

– загрози, зауваження, глузування, жартування та ін;

– хвастощі, захоплені розповіді про власні успіхи та досягнення;

– нав'язування своєї думки, дача порад часто сприймаються співрозмовником негативно і у нього виникає бажання зробити все навпаки, особливо якщо це відбувається на очах у інших людей. Рада, даний у присутності інших людей, сприймається як докір;

– переривання висловлювань співрозмовника, підвищення голосу, виправлення під час бесіди показує, що людина хоче, щоб слухали тільки сто, його думка має бути важливим, а думки цінніші. Має подібну позицію слід подумати, чи насправді його думки так важливі;

– порушення етики у поведінці, незнання основ етикету сприймається як нечемне звернення, нехтування поваги до співрозмовника;

– демонстрація поблажливого ставлення, має відтінок «доброзичливості», дратує і сприяє зародженню конфлікту – «Прошу вас не ображатися, але по-моєму ви не праві»;

– демонстрація впевненості у своїй правоті у вигляді безапеляційних висловлювань «так і не інакше» найчастіше викликає сумнів, бажання спростувати таке твердження;

2. *Конфліктогени, які проявляють агресивність:*

– природна агресивність, яка виникає в певному середовищі (колективі, групі однолітків), а також в якості протесту проти залежності (від начальника, старшого за становищем, статусом);

– агресивність, яка виникла від сформованої ситуації, поганого самопочуття, складнощів у сімейно-побутових або робочі взаємини;

– агресивність як відповідна реакція на отриманий від кого-небудь конфліктоген. В результаті провокується відповідна агресивність, що призводить до ще більшого загострення пристрастей.

3. *Конфліктогени, які виражають егоїзм:*

– егоїстичне прагнення домогтися чого-небудь для себе за рахунок інших дуже дратує оточуючих і породжує конфліктну ситуацію;

– зарозумілість однієї із сторін при обговоренні спірного питання може викликати конфліктну ситуацію і отримати зустрічний, більш сильний конфліктоген. При цьому первинний конфліктоген зазвичай йдеться ненавмисно, а потім відбувається ескалація конфлікту.

Все це складає схему ненавмисного конфлікту. *Основними елементами конфліктної взаємодії є:*

– об’єкт конфлікту,

– учасники конфлікту,

– соціальне середовище, умови конфлікту,

– суб’єктивне сприйняття конфлікту і його особистісні елементи.

В якості об’єкта конфлікту найчастіше виступають потреби, задоволення яких розглядається як його мета. Це можуть бути матеріальні, духові та соціальні цінності і т. п.

Головними учасниками конфлікту виступають протиборчі сторони, що визначають тип конфлікту і число залучених сторін. Крім головних сторін конфлікту можуть бути й інші його учасники, які мають для його розвитку другорядне значення. Ролі учасників сильно розрізняються як з соціальної, так і з психологічної точки зору.

Не менш важливу роль у конфлікті відіграє його макросередовище, тобто ті умови, в яких він розгортається. Стосовно до організації це можуть бути формально закріплені елементи (інститути, організаційна структура), так і неформальні структури (організаційна культура, умови ведення бізнесу тощо).

Нарешті, суб’єктивне сприйняття (образ) конфлікту включає в себе уявлення про учасників конфлікту і про його зовнішньому середовищі.

Реальна задача менеджменту полягає не в тому, щоб виключити конфлікти з життя організації, а в тому, щоб виробити способи їх конструктивного вирішення. Для цього потрібно розуміти механізми виникнення та розвитку конфліктної ситуації.

В якості основних причин конфліктів можна виділити три групи:

– протиріччя інтересів (фундаментальна причина конфліктів);

– об'єктивні фактори виникнення конфліктів;

– особистісні фактори виникнення конфліктів. Група об'єктивних причин бачиться найбільш важливою, так як саме їх дозвіл найчастіше виявляється в компетенції менеджера з УЛР. До них відносяться:

– обмеженість ресурсів, що підлягають розподілу;

– взаємозалежність відповідальності та завдань;

– неузгодженість цілей різних груп працівників;

– погані комунікації;

– нечіткий розподіл прав і обов'язків, «конфліктогенна оргструктура», неузгодженість зв'язків;

– некомпетентність, невідповідність займаній посаді;

– надмірна завантаженість співробітників, що перевищує особисті можливості;

– несприятливий стиль керівництва;

– погані умови праці, розбалансованість робочого місця;

– інновації, нововведення па виробництві;

– недостатня розробленість правових норм і процедур;

– слабка розробленість етичних нормативів. Конфлікти можуть бути класифіковані по наступним параметрам.

1. *За типом і кількістю учасників:*

– внутрішньоособистісні;

– міжособистісні;

– конфлікт типу «особистість – група»;

– міжгрупові.

2. *За джерелами та причинами виникнення:*

– структурні;

– інноваційні (конфлікт як реакція на зміни в організації);

– позиційні (конфлікт значущості);

– конфлікти справедливості (на ґрунті розбіжностей оцінки трудового вкладу);

– ресурсні конфлікти (суперництво за ресурси);

– динамічні конфлікти (конфлікти, пов'язані з протиріччями розвитку організації) та ін;

3. *По спрямованості впливу і розподілу повноважень:*

– конфлікти «по вертикалі» (начальник – підлеглий, вищестоящим організація нижча організація; можуть бути спрямовані як знизу вгору, так і навпаки);

– конфлікти «по горизонталі» (між керівниками одного рангу, між колегами);

– змішані конфлікти (представлені і вертикальні і горизонтальні складові).

4. *По сфері дії дозволу*: ділові та особистісні.

5. *За характером причин*: об'єктивні та суб'єктивні (див. далі).

6. *За значенням для організації та результатами*: конструктивні (творчі) і деструктивні (руйнівні).

7. *За часовими параметрами*: короткочасні, скороминущі, тривалі.

Крім цього, можна виділити конфлікти:

– явні та латентні;

– конструктивні і деструктивні;

– короткочасні та тривалі;

– реалістичні та нереалістичні;

– локальні, регіональні та міжнародні і т. д.

В умовах організації варто також ділити конфлікти на внутрішні конфлікти і конфлікти з зовнішнім середовищем. Перша група включає в себе основні види конфліктів за типом і кількістю учасників (міжособистісні, внутрішньогрупові, міжгрупові), в той час як друга група найчастіше включає конфлікти між керівництвом або власниками підприємства з елементами зовнішнього середовища (конкурентами, профспілками, державою тощо).

Варто зазначити, що об'єктивні причини також можуть виступати в якості об'єкта протиріччя, тобто основної причини конфлікту. Крім того, важливо відокремлювати причину конфлікту; привід для його виникнення. Наприклад, відсутність інформації з конкретного питання може послужити приводом для конфліктної ситуації між начальником і підлеглим, в той час як об'єктивною причиною буде нечіткий розподіл обов'язків працівників, з-за якого процес збору та надання звітності утруднений.

Система відносин на підприємстві має свою специфіку в плані потенційної конфліктної ситуації. Так, наприклад, субординаційний характер відносин «керівник – підлеглий» і діяльність в системі «людина – людина» об'єктивно носять передумови до конфліктів. Так, підлеглий постійно змушений виконувати накази свого начальства, враховуючи функціональну і особистісну боку субординації. При цьому частота конфліктів багато в чому залежить від частоти взаємодії сторін.

Суб'єктивні причини виникнення конфліктів вкрай ситуативні; те, що в одній компанії – норма, в іншій може послужити причиною для конфліктної ситуації. При цьому вони часто ведуть до деструктивних конфліктів (див. нижче). У самому загальному виді до таких причин можна віднести неправильні дії керівника, підлеглих або поєднання цих елементів. Серед суб'єктивних причин конфліктів можна виділити управлінські та особистісні причини.

До управлінським причин відносять необґрунтовані, неоптимальні і помилкові рішення; недостатню професійну підготовку керівників; нерівномірність розподілу службового навантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці. Особистісні ж, у свою чергу, пов'язані з культурою поведінки і вибором стилю керівництва, які можуть бути не прийняті підлеглими.

Незалежно від причин виникнення конфліктів керівник повинен справлятися зі своїм завданням: попереджати конфлікти і конструктивно вирішувати їх. Запобіганню конфлікту сприяє грамотна організація управлінської діяльності, безконфліктне взаємодія і спілкування з підлеглими, а розв'язання конфлікту сприяє врахування інтересів один одного, різниці в посадових статусах, індивідуально-психологічних особливостей і емоційного стану, підхід до вирішення протиріччя з різних сторін.

Багато дослідників відзначають відсутність конфліктів як негативну сторону розвитку організації. Незважаючи на спірність цього твердження, вона зайвий раз підтверджує наявність конфліктів в організаціях як позитивних, так і негативних функцій.

Сукупність функцій конфліктів можна умовно поділити на загальні (що мають місце на різних рівнях соціальної системи) і особистісні (впливають безпосередньо на особу). Нас в першу чергу будуть цікавити загальні функції конфлікту. Дані функції можна ототожнити з позитивними і негативними наслідками конфліктів.

До числа позитивних функцій відносяться:

– інтеграційна функція – первинне встановлення єдності чи його відновлення. Специфіка цієї функції визначається типом конфлікту і особливостями групи;

– трансформаційна функція, тобто трансформація норм стосовно до нових умов. Характерно для гнучких структур;

– функція виявлення і фіксації існуючих протиріч, що є умовою для досягнення рівноваги;

– функція вирішення протиріч і зняття напруги всередині організації, тобто ліквідація стресовій ситуації за рахунок конфлікту;

– стабілізаційна та превентивна функції – після такого потрясіння члени організації будуть більш виважено підходити до вирішення виникаючих протиріч. Крім того, конфлікт може показати існуюче співвідношення сил в організації, що знижує ризик необдуманих протистоянь у майбутньому;

– творча функція – конфлікт може служити джерелом додаткової творчої активності членів групи,

– функція виявлення управлінських проблем в організації (підрозділі).

До негативних функцій (наслідків) конфліктів належать:

– потенційна дестабілізація і дезорганізація колективу;

– великі матеріальні, емоційні витрати на участь в конфлікті, що веде до уповільнення темпів зростання та розвитку підприємства;

– зниження дисципліни, погіршення соціально-психологічного клімату в колективі;

– дезінтеграція компанії;

– надмірне захоплення процесом конфліктної взаємодії в збиток роботі;

– деструкція системи міжособових і організаційних відносин, які склалися раніше, неприязнь до іншої сторони конфлікту;

– складне відновлення ділових відносин;

– закріплення в соціальному досвіді особистості і групи насильницького вирішення проблем: перемігши одного разу з допомогою насильства, людина відтворює цей досвід в інших аналогічних ситуаціях соціальної взаємодії.

Варто відзначити, що в залежності від вирішення конфлікту, його результату наслідки можуть бути як негативними, так і позитивними. Наприклад, при різній поведінці керівництва може настати як дезінтеграція, так і згуртування колективу.

Можна також виділити специфічні функції, які є наслідком правильної роботи з конфліктом:

– інформаційна функція, що має дві сторони: сигналізує і комунікативну. Сигналізує сторона передбачає вказівку на існуючі протиріччя в рамках організації. Комунікативна сторона визначає посилення комунікативного обміну для отримання інформації про іншу сторону конфлікту;

– діагностична функція дозволяє доповнити розуміння учасників конфлікту один про одного як особистості і професіонала;

– інноваційна функція конфлікту допомагає перебороти перешкоди на шляху економічного, соціального і духовного розвитку колективу. Правильно врегульований конфлікт покращує психологічний стан колективу і викликає посилення соціальної активності внаслідок трансформації міжособистісних відносин [12].

Таким чином, розуміння причин, типів і потенційних учасників конфліктних ситуацій має в першу чергу сприяти кращому управління конфліктом в організації, а при його деструктивний характер – максимально швидкого вирішення.

8.2 Методи попередження та вирішення конфліктів

Конфлікти необхідно ретельно вивчати, досліджувати і формулювати рекомендації щодо їхнього регулювання, особливо тих конфліктів, які призводять до руйнувань та небезпечних наслідків.

Зусилля сучасних конфліктологів сконцентрувалися на вирішенні трьох основних проблем:

1) виявлення сутності конфліктів, їхніх причин, етапів і учасників;

2) на основі цього вивчення – визначення методів, формулювання способів регулювання конфліктних ситуацій, а також запобігання їх виникненню;

3) встановлення основних форм конфліктів, їхня типологія.

Таким чином, завдання щодо вирішення зазначених проблем носять не тільки теоретичний, але й практичний характер.

Навіть в організаціях з ефективним управлінням деякі конфлікти не тільки можливі, але навіть можуть бути й бажані. Це так звані конструктивні конфлікти, в основі яких лежать розбіжності щодо вирішення принципових проблем організації, які можуть попереджувати застій та стимулюють розвиток колективу до нових цілей; зазвичай вони сприяють формуванню нових форм і цінностей

Проте конфлікт не завжди має позитивний характер. У житті будь-якої організації виникають і деструктивні конфлікти, що виконують негативну, руйнівну функцію. Вони є результатом невірного розуміння виробничої реальності, розходжень у поглядах, інтересах, прагненнях людей, а іноді – наслідком егоїстичних, користолюбних цілей.

Деструктивні конфлікти послаблюють ціннісно-орієнтаційну єдність професійної групи, погіршують морально-психологічний клімат у колективі, знижують його згуртованість та ефективність діяльності в цілому. Як правило, HR-менеджер намагається будь-яким чином уникнути конфліктних ситуацій в колективі. І це зрозуміло, оскільки в свідомості працівників конфлікт призводить до погіршення взаємостосунків, втрати взаєморозуміння та довіри, зниження працездатності і т. д.

Способи подолання кризових ситуацій на практиці, зрозуміло, настільки ж унікальні, як і самі конкретні ситуації. Проте численні дослідження поведінки людей в організаціях і гігантський досвід практичного вирішення подібних проблем дозволяє перелічити *оптимальні підходи до них:*

1. *Правила зміцнення «корпоративної моралі» і подолання слабкої дисципліни співробітників:*

– забезпечення стабільності «робочого потоку» й ефективне управління виробничим процесом;

– чесна і конструктивна реакція на скарги і претензії співробітників організації з боку керівництва;

– заохочення «зворотного зв'язку» від співробітників не на словах, а на ділі, публічне визнання керівництвом корисності конкретних пропозицій щодо удосконалювання організації роботи;

– адекватна похвала і вдячність за видатні досягнення в роботі;

– забезпечення того, щоб кожен співробітник точно знав, що від нього потрібно в термінах кількості та якості виконуваної роботи;

– інформування підлеглих про заплановані або майбутні зміни, якщо вони істотно торкаються їхніх інтересів;

– готовність реально допомогти співробітникам у вирішенні виробничих і особистих проблем;

– створення чіткої, простої і внутрішньо несуперечливої системи правил поведінки і дисциплінарних вимог для співробітників організації.

2. *Основні підходи щодо подолання високої плинності кадрів організації:*

– удосконалення системи підбору кадрів для організації;

– відпрацьовування вивіреної процедури «входження» нового співробітника в організацію, що включає повноцінну і докладну «співбесіду-знайомство»;

– надання новому співробітникові необхідної і достатньої інформації про організацію, її цілі й політику;

– забезпечення нового співробітника точною інформацією про роботу, яку він повинен буде виконувати, і перспективи на майбутнє;

– представлення нового співробітника робочому колективові;

– адекватна допомога на початковому етапі роботи і достатня кількість контактів у період адаптації;

– налагодження ефективного контролю за станом кадрових ресурсів організації і психологічного супроводу співробітників.

3. *Організаційні методи профілактики стресових станів і емоційних зривів:*

– децентралізація або процес ширшого розподілу владних повноважень в організації, що знижує відчуття безпорадності й залежності, які часто служать причиною стресу;

– зміни в системі заохочень у напрямку її більшої справедливості й «зрозумілості», які знижують ступінь стурбованості і тривоги з цього приводу;

– залучення співробітників до участі в прийнятті найважливіших для організації рішень;

– розширення каналів і поліпшення характеру спілкування в організації.

Але варто пам'ятати, що управління конфліктами передбачає не тільки врегулювання конфлікту, що вже виник, але й створення умов для його попередження, що є важливішим.

Профілактика конфлікту – вид управлінської діяльності, що полягає в завчасному усуненні або ослабленні конфліктних факторів і обмеженні таким чином можливості їх виникнення чи деструктивного розв'язання в майбутньому.

Це така організація життєдіяльності суб'єктів соціальної взаємодії, що виключає чи зводить до мінімуму ймовірність виникнення конфліктів між ними.

Передумовами успішної діяльності щодо попередження конфлікту є: знання загальної теорії управління (адже конфлікт – різновид управлінської діяльності); знання теорії конфлікту; глибокий аналіз конкретної конфліктної ситуації, кожна з якої унікальна.

Проте існують певні перешкоди, що знижують ефективність роботи з попередження конфлікту, зокрема:

– психологічного характеру – людська психіка прагне до волі, люди сприймають негативно всі спроби втрутитися в їхні взаємини;

– морального характеру – виробилася норма моральності, що вимагає невтручання в особисте життя людей, недоторканність особистого життя;

– правового характеру – сучасне законодавство захищає особисту волю, право на невтручання в особисте життя.

Профілактична діяльність повинна враховувати межі втручання, але вона необхідна, і розпочинати її потрібно із виявлення джерела конфлікту. А для цього потрібно:

I. Знати потенційно можливі причини виникнення напруги. Ними можуть бути як зовнішні, так і внутрішні проблеми. Зокрема до зовнішніх причин виникнення напруги відносяться деякі несприятливі обставини та умови, форми поведінки людей, недостатнє спілкування і розуміння, відмінності у планах, інтересах і оцінках, протистояння або групова опозиція, неправильні уявлення про чиїсь дії, відсутність співчуття, упередженість, недовіра, дезінформація. Серед внутрішньо-особистісних проблем виділяють: роздратованість, деморалізація страхом або самонавіювання, переконаність у нездатності щось зробити, порушення внутрішньо-особистісної рівноваги.

II. Другим кроком буде необхідність виявити приховані перешкоди.

III. Наступним – корекція самої проблеми шляхом відповідної реакції. Можливими виходами є: налагодити спілкування; знайти компроміс; зайняти оборонну позицію; змінити стратегію і тактику.

Узагальнюючи досвід та практику в сфері попередження конфліктів, можна виділити такі підходи:

1. Співробітництво – налагодження між співробітниками клімату взаємодовіри, взаємодопомоги та взаємопідтримки.

2. Організаційні методи попередження конфліктів: усебічна підготовка співробітників, регулярна ротація кадрів, підтримка їхніх кар'єрних амбіцій.

3. Конкуренція – спосіб взаємодії людей (система утримань і противаг). Практика показує, що головна ставка робиться на лінію співробітництва, що є ціллю всіх засобів і методів управління на психологічних і організаційних рівнях, хоча іноді можна використовувати і конкуренцію. Останнім часом більшість соціальних психологів і організаційних консультантів схиляється до погляду, що конфлікт – це «система відносин», «процес розвитку взаємодії».

Причому розвиток взаємодії відбувається саме через розходження в інтересах, цінностях або видах діяльності. Іншими словами, конфлікт – це процес розвитку взаємодії суб'єктів із приводу розходжень. У рамках цього підходу профілактика конфліктів полягає в створенні умов безкризисного і швидкого переходу від однієї фази до іншої для всіх потенційно можливих конфліктів. А управління конфліктом стає окремою діяльністю щодо забезпечення розвитку конфліктної взаємодії. При такому розумінні конфлікт стає природною умовою існування людей і перетворюється в інструмент розвитку організації.

8.3 Забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі

Морально-психологічний клімат в колективі дуже важлива складова робочого процесу, оскільки саме він впливає на ефективність праці працівників, на їх настрій і психологічний стан.

На підставі індивідуальних, особистісних та соціальних ціннісних орієнтацій в трудовому колективі складається групова система моральних відносин між членами колективу, їх ставлення до своїх професійних обов'язків, цінностям організації, частиною якої є трудовий колектив, подіям, що відбуваються. Така групова система ціннісних орієнтацій і стосунків у трудовому колективі в етиці і психології називається морально-психологічним кліматом в колективі.

Морально-психологічний клімат є «властивістю колективу, що визначається міжособистісними відносинами співробітників, які його складають, і проявляється в стійких групових думках, настроях, установках і почуттях». Морально-психологічний клімат – це переважний у групі стійкий моральний і соціально-психологічний настрій його членів, який проявляється у всіх різноманітних формах їх діяльності.

Головна особливість морально-психологічного клімату як елементу організаційної культури полягає в тому, що він об'єднує в собі взаємодію всіх факторів внутрішньо колективного життя: ставлення членів колективу до своїх професійних обов'язків, горизонтальні і вертикальні відносини в трудовому колективі, формальне і неформальне лідерство, а також самопочуття і

психологічні очікування всіх членів колективу, а також діяльність керівників і стиль керівництва.

В залежності від характеру морально-психологічного клімату в трудовому колективі його вплив на співробітників організації буде різним: він може стимулювати до праці, піднімати настрій, вселяти бадьорість і впевненість, або, навпаки, діяти гнітюче, знижувати активність і енергію, приводити до виробничих і моральним втрат. Ефект впливу може бути позитивним або негативним, сприятливим чи несприятливим. Це відбувається тому, що морально-психологічний клімат виражається в різних емоційних проявах, в емоційному оцінюванні існуючих відносин: «приємно-неприємно», «цікаво-не цікаво». Таким чином, морально-психологічний клімат в трудових колективах сучасних організацій може бути сприятливим (позитивним) або несприятливих (негативним).

Нині створення і підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в сучасних організацій стало предметом пильної уваги і зусиль з боку як дослідників в галузі соціальної психології, соціології праці, так і керівників організацій, керівників і працівників кадрових служб, практичних психологів.

Соціологічні та психологічні дослідження показали, що основу сприятливого морально-психологічного клімату в трудових колективах складають *суспільно значущі мотиви*, серед яких виділяють:

1) матеріальну зацікавленість в роботі;

2) безпосередній інтерес співробітників до процесу своєї праці;

3) переживання соціальної значущості результатів праці.

Проведені соціально-психологічні дослідження морально-психологічного клімату в ряді організацій дозволили виділити ряд істотних ознак сприятливого морально-психологічного клімату.

До таких істотним ознаками позитивного морально-психологічного клімату в колективах організацій відносяться:

1. Висока продуктивність колективної роботи, заснована на ефективному розвитку співробітництва в підрозділі органів внутрішніх справ і між підрозділами і службами.

2. Розвинені міжособистісні контакти між членами трудового колективу, рівні, доброзичливі відносини між колегами, відсутність проявів особистої неприязні, взаємність, конструктивність і доброзичливість критики.

3. Відсутність надмірно жорсткого тиску з боку керівника на своїх підлеглих, використання особистого прикладу і переконання як основи виховного впливу на своїх підлеглих. Відчуваючи постійний і жорсткий тиск з боку керівника, підлеглий може прийняти позицію керівника всупереч власній, проте психологічний результат цього буде негативним, що позначиться на кінцевих результатах діяльності.

4. Позитивна установка колективу на нововведення, а також конструктивне подолання психологічних бар'єрів, пов'язаних з нововведеннями. Безумовно, якість морально-психологічного клімату в колективі органів внутрішніх справ залежить від зусиль і вкладу кожного співробітника, але провідна роль у формуванні позитивного морально-психологічного клімату належить керівнику та HR-менеджеру. Поведінка керівника, стиль його керівництва, переважання певних установок в його свідомості служать вихідним моментом в формуванні сприятливого або несприятливого морально-психологічного клімату у ввіреній йому організації або її підрозділі. Керівник повинен не забувати використовувати різні емоційні моменти для підвищення успішності спільної роботи. Людина завжди позитивно реагує на душевне тепло, доброзичливість і розташування, турботу і чуйність. Встановлений емоційний контакт іноді набагато ефективніше, ніж витрачені сотні слів настанов і десятки письмових наказів.

Керівник і його підлеглі та менеджер з персоналу в рівній мірі повинні уникати вчинків і дій, що погіршують морально-психологічний клімат.

До чинників і дій, які завдають шкоди сприятливому морально-психологічному клімату в організації або її підрозділі слід віднести:

– обговорення наказів, рішень і дій керівників;

– поширення чуток, пліток і іншої неперевіреної інформації сумнівного характеру; упереджене і необ'єктивне ставлення до колег;

– запобігливість перед начальником, претензії на особливе ставлення до себе і незаслужені привілеї;

– обіцянки, виконання яких знаходиться під сумнівом;

– прояви лестощів, лицемірства, настирливості, брехні і лукавства;

– перебільшення своєї значущості та професійних можливостей і ряд інших.

З метою формування та поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі бажано проводити тренінги, з допомогою яких психологи навчали б членів колективу і керівників високій культурі взаємодії та спілкування. Найбільш ефективними є такі форми тренінгів, як тренінг поведінковий, тренінг чутливості, тренінг рольовий, відеотренінг та ін.

ТЕМА 9 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1 Автоматизовані системи управління персоналом.

9.2 Контролювання діяльності персоналу на основі використання сучасних інформаційних систем.

9.3 Використання інформації для покращення результатів роботи.

9.1 Автоматизовані системи управління персоналом

Сучасна HR система – це комплекс технологій, що автоматизують і полегшують роботу з персоналом на всіх рівнях, від оперативного (повсякденний облік даних) до стратегічного (прийняття рішень з розвитку компанії). Якщо на підприємстві ефективно вибудована система управління персоналом, то вона дає змогу результативно взаємодіяти з фінансовими, виробничими системами, що використовують в своїх процесах дані персоналу.

Автоматизовані системи управління персоналом (АСУП) (від англ. Human Resource Management System (HRMS)) – це програмне забезпечення для автоматизації основних функцій управління персоналом, ведення кадрового обліку, забезпечення інформаційних потреб, нарахування заробітної плати, управління і функції обліку в бізнесі, а також для ефективного прийняття управлінських рішень. Автоматизована система управління персоналом є одним з модулів програмного забезпечення планування ресурсів підприємства (ERP).

Автоматизовані системи управління персоналом забезпечують:

1. Ведення кадрового обліку.
2. Повну інтеграцію заробітної плати, фінансового забезпечення компанії та бухгалтерського обліку.
3. Звітність і аналіз даних про працівників.
4. Робочий графік та облік відвідуванння.
5. Оцінка продуктивності праці.
6. Виплату пільг та компенсацій.
7. Рекрутинг та адаптацію персоналу.
8. Планування управління кадрами.
9. Формування кадрових резервів.
10. Відстежування претендентів та їх резюме.

Чотири важливі сфери в управлінні персоналом, на які впливають АСУП включають:

1. Розрахунок та виплату заробітної плати.
2. Облік робочого часу.
3. Пільги та компенсації.
4. Управління персоналом.

За допомогою АСУП ці сфери не тільки оптимізуються, а й забезпечують безперебійний процес роботи. АСУП дозволяють відстежувати історію роботи працівника в компанії, усі дані щодо його посади, персональні деталі, записи виплати заробітної платні та іншу інформацію.

Розрахунок та виплата заробітної платні. АСУП автоматизують весь процес нарахування заробітної плати шляхом збору та оновлення даних працівника на регулярній основі. АСУП також збирають інформацію, про відвідуваність працівника, а також розрахунок різних відрахувань і податків на заробітну плату, генеруючи періодичну автоматичну обробку звітів про податки та соціальні виплати працівника. АСУП значно полегшують роботу відділу по персоналу, адже інформація оновлюється 24 години на добу лише за допомогою одного кліка.

Облік робочого часу. Облік робочого часу є більш точним, оскільки АСУП дозволяють застосовувати нові технології для ефективного обліку та оцінки відвідуваності працівників і роботи з даною інформацією. За допомогою АСУП можна легко відстежувати інформацію про працівника: наскільки добре він справляється з певним об'ємом роботи, що потрібно покращити в його роботі, як більш ефективно використовувати робочий час. В такому разі можливості працівника оцінюються на більш високому рівні.

Пільги та компенсації. Виплати пільг та компенсацій працівникам є одним із способів мотивації. За допомогою АСУП можливо відстежувати нарахування таких виплат за певний період для кожного працівника, які саме виплати він отримує, з якою періодичністю та суму компенсацій.

Управління персоналом. АСУП мають значний вплив на сферу управління персоналом, оскільки вони мінімізують витрати часу та коштів на різні операції, що веде до підвищення ефективності та продуктивності праці. Ця система зменшує паперову роботу, яка й досі часто зустрічається в більшості HR відділів українських компаній.

Переваги АСУП. АСУП стали стандартом для більшості компаній і надають безліч переваг, які оптимізують витрати на управління персоналом незалежно від розміру компанії. Незважаючи на те, що впровадження таких систем потребує значних матеріальних капіталовкладень, вони дозволяють значно знизити витрати на управління працею.

Організаційні переваги:

1. Підвищення якості кадрових рішень.
2. Скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління компанії.
3. Оперативність підготовки звітності для партнерів чи клієнтів відповідно до українських законодавчих і нормативних вимог.

Економічні переваги:

1. Підвищення продуктивності праці персоналу.

2. Зниження витрат на управління персоналом.

3. Оптимальне використання професійних якостей працівників компанії.

Соціальні переваги:

1. Планування кар'єрного зростання та підвищення кваліфікації.

2. Підготовка кадрового резерву та просування по службі найбільш перспективних співробітників підприємства.

3. Ведення повної індивідуальної трудової історії персоналу компанії.

Недоліки АСУП:

1. Захист інформації.

2. Несанкціонований доступ третіх осіб до бази даних.

3. Ризик розголошення персональної інформації.

4. Високі гарантії безпеки та конфіденційності інформації.

5. Спеціальний технічний персонал.

6. Спеціальні знання для адміністрування програм, усунення неполадок, оновлення та підтримки системи.

7. Високі вимоги до технічного персоналу.

8. Помилки введення даних.

9. Введення неправильної інформації навмисно або помилково.

10. Проблема сумісності з колишніми системами та бізнес процесами.

11. Неточність інформації може призвести до неправильних виплат працівникам.

12. Втрата будь-яких персональних даних веде за собою низку штрафів та інших витрат, пов'язаних з розголошенням даних працівників.

Нині на українському ринку спостерігаються доступні закордонні пропозиції з розроблення та постачання автоматизованих систем управління персоналом. Найбільш відомими західноєвропейськими продуктами є: SAP Human Resources Management System, Oracle Human Resources Analyzer, Scala HR, RB Payroll. До їх переваг належить широта функціональності.

На українському ринку автоматизованих HRM-систем попит визначається пропозиціями локальних рішень російських постачальників («Галактика», «Парус», «1С», «БОСС-Кадровик», «Бест-Про»). Більшість користувачів віддає перевагу універсальним аналітичним програмам управління через їх достатньо легку адаптацію до особливостей управлінських функцій у сучасних бізнес-структурах.

Наявні автоматизовані системи управління персоналом за їх функціональною спрямованістю можна розділити на такі основні групи:

– багатофункціональні експертні системи, що дають змогу проводити профорієнтацію, відбір та атестацію співробітників підприємства;

– експертні системи для групового аналізу персоналу, виявлення тенденцій розвитку підрозділів й організації у цілому;

– програми розрахунку зарплати;

– комплексні системи управління персоналом, що дають змогу формувати і вести штатний розклад, зберігати повну інформацію про співробітників, відображати рух кадрів усередині фірми, розраховувати заробітну плату.

За допомогою експертних систем зіставляються особистісні, професійні та психофізіологічні якості претендента на заняття вакансії з аналогічними параметрами найкращих фахівців підприємства. Такі програми дають змогу достатньо ефективно відбирати перспективних фахівців. Подібні системи досить дорогі, вони використовуються на великих підприємствах за наявності великої кількості вакансій. Ці системи не дають змоги автоматизувати повсякденні рутинні операції персоналу кадрових служб.

9.2 Контролювання діяльності персоналу на основі використання сучасних інформаційних систем

Впровадження інформаційної системи робить підприємство більш гнучким до змін у зовнішньому середовищі, дозволяє швидко реагувати на нові запити споживачів, що у свою чергу, дає можливість підприємству збільшити обсяги реалізації продукції. Також досить вагому роль дані технології відіграють у процесі прийняття рішень як керівництвом, яке оперативно отримуватиме достовірну та об’єктивну інформацію про роботу всієї фірми, так і менеджерами середньої та нижчої ланки, які можуть слідкувати за виконанням планових завдань та коригувати роботу в своїх підрозділах задля уникнення помилок при виконанні різних операцій з допомогою використання структурної моделі управління інформаційною системою на підприємстві.

Окрім того, інформаційні технології дозволяють підприємству розподілити робочий час таким чином, щоб працівники мали можливість виконувати свої обов’язки на висококваліфікованому рівні, без затрат часу на аналіз, обробку та систематизацію значної кількості даних, шляхом впровадження інформаційних систем, що підвищують продуктивність праці персоналу та ефективність роботи підприємства в цілому.

До головних завдань інформаційних систем, які покликані надавати своєчасну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, належать:

– виявлення, збирання, реєстрація, аналіз та видача інформації що характеризує діяльність підприємства;

– забезпечення реалізації аналізу інформації з наперед заданими параметрами: ефективності, вартості і термінів;

– забезпечення, планування й нормування процесів руху і переробки інформації, їх документування і контролю.

Застосування тієї чи іншої інформаційної системи для підвищення ефективності роботи підприємства є досить складним завданням, загалом системи можна умовно поділити за типом управління на системи керування процесами, людьми та функціями, які ними виконуються. Відповідно до цього можна виділити системи, які виконують обробку, реєстрацію операційних тактичних та стратегічних операцій, які здійснюють управління даними процесами та забезпечують комунікаційний взаємозв'язок і співробітництво різних відділів та робочих груп. А також вони поділяються на системи забезпечення менеджменту, що надають допомогу менеджерам у прийнятті управлінських рішень.

Сучасна класифікація інформаційних систем управління передбачає розподіл систем управління підприємством в залежності від призначення програмного продукту, витрат на придбання та установку програми та витрат на навчання персоналу. Одним із головних ефектів, який очікується від впровадження інформаційної системи є вдосконалення рівня ефективності функціонування підприємства в цілому. Це можливе завдяки вирішенню таких проблем, як: зменшення рівня браку продукції, вдосконалення системи співробітництва з постачальниками, ефективності управління запасами на підприємстві, ведення бухгалтерського обліку та управління фінансами тощо.

При впровадженні інформаційних систем необхідно визначити цілі, вимоги до системи, виділити функціональні підсистеми, їх значимість в загальній системі управління.

При впровадженні інформаційної системи на стадії її проектування необхідно визначити, які процеси HR-менеджер має намір забезпечувати за допомогою інформаційних технологій.

Здійснення автоматизації функцій HR сектору, електронного архівування даних персоналу, зв'язок з системами розрахунку за кредитними картками у відрядженнях, облік заходів із підвищення кваліфікації персоналу дасть можливість позбавити працівників частини роботи та наданні, знову ж таки, оперативної інформації щодо працівників іншим відділам. Також розробка програми щодо автоматизації процесу атестації працівників дозволить при виникненні вакантних посад швидко та об'єктивно визначити працівника, який найкраще підходить для даної роботи. Крім того, при відсутності необхідного персоналу серед працівників організації, залучити із зовнішнього середовища та забезпечувати ротацію персоналу по підприємству з метою покращення результативності створення нових проектів, які часом вимагають нових, нестандартних підходів.

На пострадянському просторі пропонують такі основні програми для організації системи управління персоналом:

– «PersonPro 2.0» та «PersonPro 2.0 SQL»;

– Інформаційно-пошукова система «Персонал» компанії Протока;

– Додаток «Відділ кадрів» пакету X

– DOOR 5 від компанії Soft – Taxi;

– IT Enterprise;

– Clobbi;

– IS Pro.

Для оцінки впровадження інформаційних систем у процес управління трудовими ресурсами на підприємстві необхідно визначити основні переваги:

– запобігання наслідків від неправильно прийнятих рішень та зниження витрат у результаті прийняття цих рішень;

– забезпечення підвищення продуктивності праці персоналу і ефективності виконання їх завдань та обов'язків;

– можливість кар'єрного зростання для працівників;

– зменшення витрат часу, який необхідний для збирання та обробки даних, які надходять до підприємства;

– зниження напруженості та складності праці;

– забезпечення точності та швидкості обробки інформації;

– можливість зв'язку з різними структурними частинами підприємства;

– найбільш ефективне поєднання можливостей кадрів

До основних недоліків від запровадження інформаційних систем на підприємстві можна зарахувати:

– великий рівень відкритості інформаційних систем, що може надати доступ до внутрішньої інформації третім особам;

– високий ризик розголошення персональних даних персоналу;

– необхідність підготовки спеціального кваліфікованого персоналу, який би забезпечував обслуговування наявних інформаційних систем;

– додаткові витрати на підвищення кваліфікації працівників;

– проблеми сумісності сучасних інформаційних систем зі старими системами та програмними платформами.

При порівнянні західних програмних засобів для управління персоналом з вітчизняними потрібно відмітити їх більшу ефективні сит та захищеність Найпоширеніші у світі системи управління:

– SAP Human Resources Management System;

– Scala HR;

– Axapta HR Management;

– IRenaissanceHumanResources / Payroll;

– Oracle Human Resources Analyzer.

Такі програмні засоби переважно використовують на підприємствах, де інвесторами або компаніями-партнерами є західні компанії. Для інших фірм існують обмеження у впровадженні, а саме:

– достатньо висока вартість впровадження іноземних інформаційних систем, що включає в себе: витрати на навчання персоналу, встановлення програмного забезпечення, періодичне оновлення апаратних засобів, на яких буде встановлено системи;

– західні інформаційні системи можуть бути впровадженні на великих підприємствах з чисельністю працівників більше 1 000 осіб;

– у процесі роботи можуть виникати певні незадоволення та непорозуміння тому, що модель управління персоналом на вітчизняних і закордонних підприємствах відчутно відрізняється;

– багато іноземних інформаційних систем мають програми, які є «зайвими» для вітчизняних підприємств, тобто можуть не використовуються в процесі управління.

Підсумовуючи, необхідно сказати, що запровадження інформаційних систем є необхідною умовою для досягнення стратегічних цілей підприємства та для підвищення ефективності роботи трудового персоналу. Відповідно до власної мети та цілей, кожен власник повинен обрати таку систему управління персоналом, яка задовольнить потреби, які виникли на підприємстві [13].

9.3 Використання інформації для покращення результатів роботи

З появою нових, більш досконалих, апаратних і інструментальних засобів, програми керування персоналом модифікувалися і розширювали свою функціональність. Сучасні автоматизовані системи керування персоналом призначені для оптимізації роботи, у першу чергу, керівництва і персоналу кадрових служб підприємств (крім бухгалтерії і деяких інших підрозділів) і відіграють велику роль у підвищенні продуктивності їхньої праці.

Зокрема, менеджери по персоналу за допомогою таких систем позбуваються від виконання рутинних операцій при роботі з кадрами, підготовці й обліку наказів (існують оцінки, що тільки на роботу з документацією по персоналі кадровики витрачають до 60 % свого робочого часу).

Автоматизоване збереження й обробка повної кадрової інформації також дозволяє ефективно здійснювати добір і переміщення співробітників. Крім того, автоматизований розрахунок заробітної плати з урахуванням інформації про позиції штатного розкладу, відпустках, лікарняних, відрядженнях, пільгах і стягненнях дає можливість працівникам бухгалтерії точно й оперативно нараховувати зарплату, формувати бухгалтерські звіти, відносити витрати на

собівартість. І це лише деякі з функцій сучасних автоматизованих систем керування персоналом.

Існуючі в даний час на ринку автоматизовані системи керування персоналом по їхній функціональній спрямованості можна розділити на наступні основні групи:

– багатофункціональні експертні системи, що дозволяють проводити профорієнтацію, добір, атестацію співробітників підприємства;

– експертні системи для групового аналізу персоналу, виявлення тенденцій розвитку підрозділів і організації в цілому;

– комплексні системи керування персоналом, що дозволяють формувати і вести штатний розклад, зберігати повну інформацію про співробітників, відображати рух кадрів усередині фірми, розраховувати зарплату.

Запроваджена та експлуатується автоматизована система управління підприємством (АСУП), що відповідає всім сучасним вимогам щодо надійності, безпеки та роботи з територіально-розподіленими підрозділами. Використання цієї системи дозволило автоматизувати процеси матеріально-технічного забезпечення, управління персоналом, обліку договорів, фінансового планування, обліку автотранспорту, діловодства.

За рахунок інтеграції в єдиному інформаційному просторі та можливості отримання інформації в режимі реального масштабу часу вдалось суттєво підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Переваги інформаційних програм:

1. Наявність єдиного інформаційного середовища, яке забезпечує рішення різних кадрових завдань за рахунок унікальної можливості розвитку системи в процесі її експлуатації. Можливість гнучкого настроювання на різну специфіку підприємства та висунутим вимогам.

2. У системі реалізовані всі необхідні кадрові функції, які забезпечують повноцінне ведення кадрового обліку на підприємстві. Реалізовано функції по роботі зі штатним розкладом, які дозволяють гнучко настроювати штатний розклад з можливістю одночасного ведення двох штатних розкладів. Крім основних функцій реалізована велика кількість допоміжних функцій, що полегшують щоденну роботу фахівця відділу кадрів.

3. Простий, інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, який реалізує концепцію «електронної картки», що дозволяє одночасно працювати з декількома картками в системі. Структура й принципи роботи з «електронною карткою» є «ноу-хау», це надає системі можливість автоматично підлаштовувати спосіб відображення інформації залежно від змісту картки.

4. Наявність кадрового документообігу, який забезпечує повний цикл обробки документів з автоматичним рознесенням інформації при його реєстрації. Особливістю системи є можливість використання різних кадрових

формулювань в одному наказі, причому система забезпечує автоматичне формування документів в Microsoft Word як у регламентованому виді, так і за формою самого підприємства. Наявність великої кількості готових звітів, створених для Microsoft Word і Microsoft Excel. У системі реалізовані різні статистичні звіти з побудовою відповідних діаграм.

5. Для пошуку й аналізу інформації в системі реалізований потужний механізм запитів, що дозволяє самостійно отримати будь-яку інформацію із системи за будь-який період часу. Наявність великої кількості готових запитів і можливість збереження власних запитів дозволяють використовувати систему як центр зберігання й обробки інформації зі співробітників для всього підприємства, а можливість експорту відібраних даних дозволяє просто інтегрувати систему із уже існуючими.

Комп'ютерна система управління – автоматизована система, що ґрунтується на комплексному використанні технічних, математичних, інформаційних та організаційних засобів для управління складними технічними й економічними об'єктами [14].

Автоматизована система керування (АСК) – це сукупність керованого об'єкта й автоматичних вимірювальних та керуючих пристроїв, у якій частину функцій виконує людина.

Існує ще багато програмного забезпечення, але воно займає дуже малу частку Українського ринку. Залишається лише вибрати одну з цих систем, але це треба робити з окремим поглядом на підприємство яке хоче впровадити автоматизовану систему керування персоналом, для того щоб підвищувати свою ефективність праці. Отже, наявність реальної інформаційної системи дає більш широкі можливості, наприклад: здійснювати планування наймання, адаптації, атестації, кадрового резерву, навчання, мотивації; підвищити активність керівників підрозділів у керуванні персоналом; оцінювати ефективність роботи служби персоналу і керування персоналом у цілому в організації; керувати кваліфікацією співробітників і багато чого іншого. Забезпечити таку функціональність інформаційної системи потрібно на усіх підприємствах, де цього ще не зроблено.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HRM сучасної організації : навч. посібник / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політехн. ін-т». − Київ : НТУУ «КПІ», 2011. − 496 с.
2. HR-менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: [Колективна монографія] / За заг. ред. І. Б. Швець. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. – 176 с.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : Центр учб. л-ри, 2011. – 467 с.
4. Дяків О. П. HRM : навч.-метод. посібник / О. П. Дяків, В. М. Островерхов. − видання друге, переробл. і доповнено. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
5. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум: [навч. посіб.] / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – Київ: Академвидав, 2006. – 606 с.
6. Залюбінська Л. М. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 2 / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. – Одеса : Одеський національній університет імені І. І. Мечникова, 2017. – 410 с.
7. Залюбінська Л. М. HRM : підручник у 2 ч. Ч. 1 / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. – Одеса : Одеський національній університет імені І. І. Мечникова, 2016. – 252 с.
8. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ю. І. Палеха ; Міністерство освіти і науки України. – Київ : Ліра-К, 2016. – 336 с.
9. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посібник / Л. І. Михайлова. – Київ : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
10. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посібник / М. І. Мурашко. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ : Знання, КОО, 2008. – 435 с.
11. Нагаєв В. М. Управління персоналом: практикум / В. М. Нагаєв, Н.В. Кондратюк – Харків : Стильна типографія, 2018. − 220 с.
12. Савельєва В. С. Управління персоналом : навч. посібник / В. С. Савельєва. – Київ : Професіонал, 2005. – 336 с.
13. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 351 с.
14. Хміль Ф. І. Управління персоналом: [підручник для студ. вищ. навч. закладів] / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидав, 2006. – 488 с.

Навчальне видання

НОВІКОВА Марина Миколаївна

ШВЕД Аліна Борисівна

HR-МЕНЕДЖМЕНТ

(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент)

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп’ютерне верстання *О. Г. Ткаченко*

План 2021, поз. 138 Л

Підп. до друку 25.11.2021. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. 6,5.

Видавець і виготовлювач:
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.
Електронна адреса: office@kname.edu.ua
Свідоцтво суб’єкта видавничої справи:
ДК № 5328 від 11.04.2017.