

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Юридичний факультет**

**Кафедра психології
та соціальної роботи**

**Магістерська робота на тему:
СИСТЕМА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

8.18010001 – управління соціальним закладом

Виконав:

студент групи УСЗм-51

Солтанов Натіг Аріфович

Науковий керівник:

к.психол.н., доцент

Гірняк А.Н.

Тернопіль – 2015

АНОТАЦІЯ

Солтанов Натіг Аріфович. Система ефективного управління персоналом як передумова розвитку соціальної організації. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 8.18010001 „Управління соціальним закладом”. – Тернопільський національний економічний університет. – 2015.

У магістерській роботі досліджено передумови виникнення та генезу системи управління персоналом у контексті історично різних організаційних культур; здійснено критеріальне розмежування на методологічному рівні пізнання основних термінів з піднятої проблематики; систематизовано та здійснено порівняльний аналіз основних стилів управлінської діяльності; виявлено сутнісні особливості стратегії, технологій управління та системи оцінювання якості праці персоналу; досліджено різновиди та специфіку застосування управлінських інструментів заохочення та покарання персоналу соціальної організації; розроблено тренінг «Управління персоналом», запропоновано програму його проведення та розкрито результати апробування його ефективності в реальних умовах функціонування сучасної соціальної організації.

ЗМІСТ

ВСТУП	12
РОЗДІЛ I. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПРЕДМЕТ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО ПІЗНАННЯ	16
1.1. Передумови виникнення та генеза системи управління персоналом ..	16
1.2. Аналіз категорійно-понятійного поля з піднятої проблематики	25
1.3. Основні різновиди кадрової політики	30
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ II. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДНА СИНТЕТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА	39
2.1. Порівняльний аналіз стилів управлінської діяльності	39
2.2. Стратегія і технології управління персоналом	51
2.3. Систематика управлінських інструментів заохочення та покарання персоналу соціальної організації	57
Висновки до другого розділу	73
РОЗДІЛ III. СПОСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ І СОЦІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	75
3.1. Практика застосування системи оцінювання якості праці персоналу...	75
3.2. Програма проведення тренінгу «Управління персоналом»	83
3.3. Особливості застосування керівником методики формування атракцій та прийомів активного слухання.....	97
Висновки до третього розділу	105
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	120
Додаток А. Закони Паркінсона і Мерфі	120
Додаток Б. Принципи Пітера.....	123

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Один з ключових чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. Персонал, як носій товарно-грошових взаємин, що складаються в процесі формування, розподілу і використання людських ресурсів, є головною продуктивною силою при вирішенні питань конкурентоздатності та стійкого економічного зростання. Отож персонал, безсумнівно, є одним із найважливіших ресурсів організації.

Управління персоналом є особливо важливим процесом в сучасних умовах глобалізації і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури старіють з небувалою швидкістю. Саме за цих обставин високий рівень компетентності співробітників компанії стає головним джерелом швидкого реагування на зміни, а відтак й джерелом її тривалого розквіту. Отож управління персоналом будь-якої організації як цілісної виробничо-господарської системи є одним із стратегічних функцій і винятково важливих інструментів, спрямованих на її стійкий і планомірний розвиток.

Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми. Питаннями теорії, методології, технології і практики управління персоналом займалася значна кількість закордонних і вітчизняних соціологів, психологів, методологів, політологів та економістів: Г.П. Щедровицький, Е. Мейо, А. Маслов, Шпалінський В.В., Г.Л. Азоєв, К.А. Помазан, Р.А. Браймер, В.О. Протопова, А.Я. Кібанов, Т.М. Литвиненко, М.Х. Мескон, М.П. Нахаба, В.В. Музиченко, А.Н. Полонський, Ю.Г. Одегов, А.В. Шегда, П.В. Журавльов, Ю.А. Ципкін, Дж. Іванцевич, О.А. Лобанов, С.Д. Синк та інші. Однак за сучасних швидкоплинних соціально-економічних обставин постіндустріального суспільства видається доцільним глибше дослідити особливості ефективного управління персоналом саме соціальних організацій як установ, що покликані виконувати важливі соціально-культурні та адміністративно-політичні функції.

Об'єкт дослідження – персонал соціальної організації як головний ресурс її стабільного розвитку.

Предмет дослідження – особливості ефективного управління персоналом соціальної організації.

Мета дослідження – виокремлення основних параметрів системи ефективного управління персоналом та розробка на цій основі тренінгу для розвитку ключових компетентностей сучасного управлінця.

Завдання дослідження:

- 1) дослідити передумови виникнення та генезу системи управління персоналом у контексті історично різних організаційних культур;
- 2) здійснити критеріальне розмежування на методологічному рівні пізнання основних термінів з піднятої проблематики;
- 3) систематизувати та здійснити порівняльний аналіз основних стилів управлінської діяльності;
- 4) виявити сутнісні особливості стратегії, технологій управління та системи оцінювання якості праці персоналу;
- 5) дослідити різновиди та специфіку застосування управлінських інструментів заохочення та покарання персоналу соціальної організації;
- 6) розробити тренінг «Управління персоналом», запропонувати програму його проведення та апробувати ефективність його застосування в реальних умовах функціонування сучасної соціальної організації.

Методи дослідження: аналіз (теоретичний, методологічний, порівняльний, критичний) сутнісного змісту наявних підходів, парадигм і концепцій управлінської діяльності; теоретичний синтез різновидів і рівнів провадження кадрової політики; метод історичної реконструкції основних етапів становлення наукових шкіл управління; методи індукції та дедукції; вивчення нормативно-правових документів; методи порівняння, екстраполяції та експертних оцінок; конкретно-сціологічне дослідження (письмове опитування, а саме закрите анкетування); програмування, психологічний тренінг, ділова гра, методи класифікації, ранжування та теоретичного узагальнення.

Теоретико-методологічними засадами дослідження є ключові історичні етапи зародження та розвитку управління персоналом як новітнього специфічного явища (І. Горецька, Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд, М. Вебер, А. Файоль), категорійно-понятійний апарат з проблематики (Щедровицький Г.П.), систематика наукових підходів та основних парадигм управлінської діяльності (Базарова Т.Ю., Єрбомена Б.Л., Котлер Ф.), стилі управлінської діяльності (Пугачов В.П., Лайкерт Р., Левін К.), різновиди мотивації персоналу (А. Маслоу, М. Фоллет, Е. Мейо), основні методи управління персоналом (Федосєєв В.М., Капустін С.М.), система тренінгів з управлінської діяльності (Браткін А.Л., Браткіна І.А.), проблеми психологічного впливу та інноваційно-психологічного клімату закладу (Гуменюк О.Є., Фурман А.В.) та інші.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що на основі опрацювання теоретичних матеріалів з піднятої проблематики нами запропоновано *програму проведення тренінгу «Управління персоналом»*. Тренінг як запланований процес модифікації (зміни) ставлення і поведінкових навичок того, хто навчається, охоплює наступну сукупність запропонованих *вправ*: «Людина на стільці», «Золота рибка», «Неуважний слухач», «З вовками жити ...», «Стимули», «Корпоративна культура», «Критика», «Ти відмовила мені два рази ...», «Саботаж», «Види впливу», «Володар часу», Ділова гра «Мотиваційний клімат в організації». Презентована система вправ тренінгу «Управління персоналом» гармонійно доповнюється комплексом рефлексивно підібраних для оволодіння управлінцями *атракцій* («Ім'я», «Дзеркало», «Золоті слова», «Терплячий слухач», «Особисте життя», «Погляд»), *прийомами активного «розуміючого» слухання і психологічними правилами формулювання усних розпоряджень*.

Пропонована система заходів була успішно апробована з 2 березня по 6 квітня 2015 року на базі Могилів-Подільського міського комунального підприємства «Водоканал» (адреса: 24000, Вінницька обл., м. Могилів-Подільський, вул. Заболотного, 19), контингент котрого охоплює 120 працівників (із них 11 осіб управлінського складу). Одержані результати

апробації посвідчені відповідною довідкою про впровадження та ґрунтовно розкриті в однойменній публікації у щорічній збірці праць молодих вчених кафедри психології та соціальної роботи ТНЕУ.

Крім того, напрацьовані матеріали магістерської роботи частково використовуються професорсько-викладацьким складом кафедри психології та соціальної роботи при викладанні таких навчальних дисциплін як «Державне управління у соціальній сфері», «Планування роботи соціального закладу» і «Формування корпоративної культури».

Структура роботи. Випускна освітньо-кваліфікаційна (магістерська) робота складається з вступу, трьох розділів, висновків за розділами, загальних висновків, списку використаних джерел з 83 найменувань і двох додатків. Загальний обсяг роботи становить 125 сторінок, основний зміст викладено на 110 сторінках. Магістерська робота містить 7 таблиць.

РОЗДІЛ І

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ПРЕДМЕТ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО ПІЗНАННЯ

1.1. Передумови виникнення та генеза системи управління персоналом

Управління персоналом є теоретичною і практичною сферами наукових знань, що покликана забезпечувати підприємства трудовими ресурсами. Щоб зрозуміти внутрішній зміст даної царини, потрібно проаналізувати її еволюційний розвиток. Це зумовлено тим, що історія управління персоналом дає змогу розглянути всі основні віхи його розвитку, виявити наявні підходи до її розуміння, визначити базові переваги і недоліки конкретної моделі для того, щоб екстраполювати позитивний досвід на сучасну соціокультурну реальність.

Слід зазначити, що коріння сучасної системи управління персоналом сягають глибокої давнини, коли вперше виникли трудові відносини – між майстрами та їх учнями. Реміснича праця – це найпримітивніша стадія розвитку даної сфери, для котрої були характерні підтримання існуючої організації трудової діяльності, винагороди за неї (зазвичай, у негрошовому вираженні), режиму роботи, а також контролю за діяльністю робітника і досягнутими результатами [31; 12, с. 119].

Однак зазначена модель управління персоналом служить лише прообразом сучасної системи. В даний час фахівці у сфері HR виокремлюють наступні історичні школи з такими хронологічними етапами їх існування:

- 1885-1920 роки – школа наукового управління;
- 1920-1950 роки – адміністративна школа;
- 1950-1970 роки – школа психології і людських взаємин;
- 1970-1999 рік – кількісна школа;
- 2000 рік – теперішній час – сучасний період управління персоналом [31].

Школа наукового управління персоналом

Вперше ідею про науковий підхід до управління персоналом висунув Фредерік Тейлор. Його увага була зосереджена на динамічному підвищенні продуктивності праці завдяки зміни психології як власників організацій, так і їх співробітників.

Тейлором були розроблені 4 основних принципи організації трудової діяльності:

- 1) ґрунтовний підхід до виконання кожного елемента трудових обов'язків з урахуванням застосування наукових знань;
- 2) ретельність у виборі співробітників, їх навчанні та розвитку професійних рис і навичок;
- 3) тісна співпраця з усіма працівниками організації на підставі встановлених правил і внутрішнього трудового розпорядку;
- 4) рівномірний розподіл функціональних обов'язків і відповідальності між усіма співробітниками підприємства, включаючи адміністрацію, менеджерів середньої ланки і робітників [31; 22, с. 173].

При цьому Тейлор розмежовував такі методи, за допомогою котрих можна домогтися раціоналізації трудової діяльності:

- виокремлення з усієї сукупності виробничих процесів окремих структурних елементів;
- використання управління персоналом як фактора виробництва;
- розподіл праці в галузі управління трудовими ресурсами;
- сприйняття планування виробничих процесів як специфічної функції управління;
- централізація засобів, умов і методів зреалізування трудової діяльності;
- ієрархічна система підпорядкування;
- тісна координація адміністративних посад і робочих;
- застосування інструкцій;
- орієнтація на науково обґрунтовані положення і норми;
- запровадження такої системи оплати праці, за котрої відбувається стимулювання зростання виробітку [31].

Однак у практичній діяльності багато цілей, зокрема, співпраця між керівним складом та робочою групою, рівномірний розподіл між ними не тільки функціональних обов'язків і відповідальності, не досягалися. Це було зумовлено тим, що тейлоризм приділяв особливу увагу суворій підпорядкованості нижчого рівня працівників керівництву, а також технічному процесу, котрий мав безапеляційно виконуватися підлеглими без урахування їхніх особистих інтересів.

У 1911 році Тейлор опублікував свою наукову працю «Науковий менеджмент, принципи і методи», в котрій він всі управлінські функції згрупував в 4 ключових блоки, а саме:

- вибір мети та найбільш адекватних засобів її досягнення;
- підготовка обраних засобів;
- контроль за досягненням результатів [31; 57, с. 244].

Причому контрольна функція поширює свій вплив не тільки на кінцеві позитивні чи негативні результати, яких вдалося досягти у ході виконання всіма суб'єктами організації своїх обов'язків, а й на раціональне використання трудових затрат і хронометраж.

Ще одними видатними особистостями в царині становлення управління персоналом як науки є Гаррінгтон Емерсон і подружжя Гілберт. Перший приділяв пильну увагу комплексності у вирішенні задач організації виробництва та управління, що мало б приводити до підвищення ефективності обох процесів. Причому ефективність розглядалася як співвідношення всіх витрачених ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, часових і т.д.) і економічних результатів.

Гілберти стверджували, що можна і потрібно вдосконалювати більшість використовуваних операцій ручної праці за допомогою застосування спостережень, замірів, логічного мислення та аналітичних здібностей. Для цього вони проводили експеримент, встановлюючи відеокамери і мікрохронометраж, які значним чином поповнили досвід наукової організації трудової діяльності [31].

Великий вплив на школу наукового управління справила діяльність Генрі Форда. Розділивши процес виготовлення кожного виробу на найбільш примітивні рухи, йому вдалося суттєво знизити собівартість продукції, що випускається.

Усвідомлюючи необхідність перетворення всієї системи управління, Форд висунув такі концептуальні засади здійснення трудової діяльності:

- точний розрахунок планування виробничого процесу в цілому і його окремих ланок зокрема;
- врахування і планування умов праці;
- завчасна підготовка всіх видів ресурсів;
- безперервний пошук напрямків вдосконалення виробництва [31; 77, с. 261].

В цілому, можна говорити про те, що наукова школа вдихнула в управління персоналом нове дихання і відіграла вирішальну роль у виокремленні даної галузі знань як самостійної науки.

Однак безліч завдань не були реалізовані повною мірою, що й зумовило перехід до наступного етапу історичного розвитку управління персоналом.

Адміністративна школа управління персоналом

Найбільш видатною особистістю в історії зародження та становлення управління персоналом як сфери наукового знання є Анрі Файоль, який базовою ціллю свого напрямку вбачав створення таких принципів і функцій управління, при використанні яких організація може досягти бажаних успіхів.

Файоль виділив 14 універсальних принципів, на яких має будуватися результативне та ефективне управління. До них належать [31]:

- розподіл праці;
- зосередження влади в одного суб'єкта, здатного ставити завдання і відповідати за підсумкову результативність (проявляється в тому, що кінцеві завдання визначає тільки одна людина - керівник; він же відповідає за результати);
- єдність влади;
- результати діяльності;
- дисциплінованість;
- пріоритет спільних інтересів перед індивідуальними;

- стимулювання і винагорода працівників;
- централізований характер;
- необхідність взаємодії між керівником і підлеглими;
- строгий внутрішній порядок;
- рівність усіх членів організації;
- стабільність працівників;
- ініціативність;
- корпоративний дух.

При цьому Файоль розумів: незважаючи на те, що на зазначених принципах має будуватися діяльність будь-якої організації, вони повинні використовуватися з урахуванням конкретних обставин.

Крім принципів, Файоль розглянув процес управління в організації, як сукупність наступних функцій [31; 82, с. 355]:

- планування та організація;
- розпорядництво;
- координація;
- контроль.

В рамках адміністративної школи управління потрібно виділити такого вченого, як Макс Вебер. Він вперше розробив і запропонував теорію бюрократичної побудови організації, яка базувалася на наступних концептуальних елементах:

- розподіл праці;
- розподіл влади з урахуванням існуючої ієрархії;
- систематизація норм і правил;
- комплекс правил і процедур поведінки в окремих ситуаціях;
- абстрагування від особистісного начала у трудових відносинах;
- прийняття на роботу в організацію з урахуванням наявних знань, навичок і вмінь, а також на основі потреб самої компанії;
- просування всередині організації на основі виключно підвищення своєї кваліфікації;
- довічний найм [31].

Така система організації управління, в тому числі персоналом, повинна забезпечити швидкість, точність, порядок, визначеність, безперервність і передбачуваність.

Разом з тим, адміністративна школа управління не враховувала працівника як самостійної ланки всього ланцюга. Крім того, результат трудової діяльності не впливав на статус окремого працівника і розмір його матеріальної винагороди. Визначальним чинником вважалася лише посада співробітника, що, своєю чергою, несприятливо позначалося на результатах діяльності організації [31; 50, с. 196].

Школа психології і людських взаємин

Історія розвитку управління персоналом з 50-х років ХХ століття набула абсолютно іншого напрямку руху подій, ніж це було раніше. Елтон Мейо і Мері Паркер Фоллет вперше стали робити акцент на конкретному працівникові і його взаєминах з іншими співробітниками в процесі виконуваної діяльності.

Мейо виявив, що чітко розроблені робочі операції і хороша заробітна плата не завжди вели до підвищення продуктивності праці, як вважали представники школи наукового управління. Сили, що виникали в ході взаємодії між людьми, могли перевершити і часто перевершували зусилля керівників, адже працівники реагували набагато сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на бажання керівництва чи на матеріальні стимули.

Дослідження, проведені А. Маслоу та іншими психологами, допомогли зрозуміти причини цього явища. Мотивами вчинків людей, припускає Маслоу, є, в основному, не економічні сили, як вважали прихильники і послідовники школи наукового управління, а різні потреби, які можуть бути лише частково і дотично задоволені за допомогою грошей [16].

Дослідники психологічної школи вважали: якщо керівництво проявляє велику турботу про своїх працівників, то рівень їхньої задоволеності буде зростати, а відтак й спричинювати збільшення продуктивності праці. У технології управління людськими взаєминами, вони включали більш ефективні дії безпосередніх начальників, консультації з працівниками та надання їм більш

широких можливостей спілкування на роботі. На відміну від класичної школи, котра розглядає персонал як повністю керований елемент виробничого процесу, в школі людських взаємин працівник ставиться в центр системи управління [16].

Відтак представники даного напрямку розвитку управління персоналом крім матеріальної винагороди виділили діаметрально протилежний чинник, що впливає на результати трудової діяльності – соціальні умови і взаємини між усіма членами однієї організації. Це зумовило необхідність усвідомлення того, що керівництво має створювати сприятливий психоемоційний клімат у колективі, довіряти робітникам, а не вимагати від них бездумного виконання своїх обов'язків [31].

Новий науковий напрям довів, що поряд з матеріальним стимулюванням праці велике значення мають психосоціальні фактори: згуртованість групи, взаємини з керівництвом, задоволеність працівника своєю працею. Були розроблені поняття формальних і неформальних груп, аналізувався вплив групи на поведінку, вивчалися мотиви, цінності індивіда в процесі трудової діяльності, досліджувалися структура і механізм функціонування неформальних груп тощо [16; 34, с. 182].

У цьому зв'язку змінюється роль керівника: він перестає бути єдиним джерелом посадової влади і стає лідером колективу, загально визнаним очільником. Крім того, на другий план відходить виконання директивних приписів. Замість цього основна увага зосереджується на вирішенні проблем з урахуванням поточної ситуації.

Кількісна школа управління персоналом

Основна мета кількісної школи управління персоналом полягає в необхідності впровадження методології точних наук в процесі управління, тобто методи наукового дослідження мають застосовуватися до операційних проблем організації.

Сутнісний зміст кількісної школи зводиться до виконання наступного алгоритму дій [31; 28, с. 112]:

- виявляється проблематика;

- розробляється модель ситуації, що склалася;
- усім змінним присвоюються кількісні значення.

Такий підхід дає змогу порівняти і описати кожен змінну об'єктивно, а також кількісно визначити відношення між ними. Серед найбільш значущих результатів існування кількісної школи можна виокремити моделі оцінки соціоекономічної ефективності управління персоналом, мотиваційні моделі тощо [31].

Сучасний період управління персоналом

Існуючий в даний час підхід до управління персоналом можна охарактеризувати як комбінований, адже він увібрав в себе основні позитивні риси від усіх шкіл.

Сьогодні активно використовуються кількісні показники, науковий підхід, а також врахування інтересів кожного працівника. При цьому всі перераховані факти органічно поєднуються з дотриманням єдиного корпоративного духу організації. Для цього керівники і менеджери середньої ланки організують спільні заходи для згуртування колективу.

Разом з тим, вимоги сучасної дійсності, які передбачають активне впровадження і застосування програмно-цільових технологій планування та управління в усі сфери, диктують переорієнтацію з управління витратами на управління результатами. Дані зміни стосуються також і сфери управління персоналом. Особливо перетворення зачепили комерційну сферу. Це означає, що тепер кожен працівник повинен прагнути досягти максимально можливих позитивних результатів своєї трудової діяльності, що, своєю чергою, впливатиме на розмір його заробітної плати, можливість отримання різних заохочувальних виплат і бонусів, а також руху по кар'єрних сходах всередині однієї організації. Водночас у комерційних структурах спостерігається стійка тенденція до накладання певних санкцій у вигляді грошових стягнень або позбавлення премій за невиконання встановленого плану [31; 15, с. 138].

Крім цього, очевидним є поширення практики, коли роботодавець приймає на роботу особу, яка немає освіти за відповідною спеціальністю. Як

правило, це стосується таких посад, як менеджер з продажу, мерчендайзер, фахівець з кадрів, менеджер з реклами і т.д. Більша увага в даних випадках приділяється внутрішнім якостям потенційного працівника, зокрема активності, цілеспрямованості, стресостійкості, бажанню і прагненню вчитися і працювати тощо. Саме цим пояснюється те, що сьогодні великі компанії організують майстер-класи, семінари та тренінги різного спрямування для своїх фахівців, а відтак мають на меті розвивати співробітників в професійному плані, підвищуючи рівень їх кваліфікації, і в сфері особистісного зростання.

Особлива увага приділяється розвитку корпоративної культури організації. Остання представляє собою сформовану і підтримувану всіма модель поведінки членів підприємства. Вона включає в себе прийняту систему лідерства, способи та стилі вирішення потенційних конфліктів і проблемних ситуацій як між співробітниками, так і у взаєминах з клієнтами тощо. Корпоративну культуру формують також і символіка організації, гасла, заборони і певні ритуали. Такий підхід дозволяє налагодити взаємини з потенційними клієнтами, а відтак збільшити прибуток і підвищити репутацію, що сприятливо позначиться на розвитку самої компанії і на матеріальному становищі її співробітників [31; 2, с. 235].

Таким чином, становлення різних форм спільної діяльності пов'язане з трансформацією історично передуючих їй форм організації цієї взаємодії: спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільно-індивідуальної. Саме в такій послідовності в ХХ столітті, як показує досвід менеджменту різних організацій у розвинутих країнах, відбувався розвиток основних форм виробничої діяльності. Цей процес, якщо його розглядати в рамках організаційно-культурного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення партиципативної організаційної культури, а ті трансформації, котрих зазнавали бюрократична, органічна і підприємницька культури, послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн [72].

1.2. Аналіз категорійно-понятійного поля з піднятої проблематики

Нині паралельно використовується низка термінів (директор, голова, начальник, очільник, адміністратор, координатор, владник, розпорядник та ін.) котрі позначають людей за якими закріплені владні повноваження, вплив, лідерство, контроль. Зазначені терміни часто використовуються як синонімічні чи взаємозамінні. На наш погляд доречно розмежувати на методологічному рівні пізнання сутнісні особливості їх змістового наповнення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Змістове розмежування основних понять

Параметри	Загальне	Особливе	Одиничне	Конкретне
Поняття	Управлінець	Керівник	Організатор	Менеджер
Сутнісне наповнення	Особа яка здійснює вплив на об'єкт з метою досягнення певних цілей; здійснює процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації (Мескон М.Х.). [55]	Найманий робітник, зайнятий професійною управлінською діяльністю в органах керування підприємства, фірми, установи, який наділений суб'єктом власності визначеними повноваженнями. До числа керівників належать лінійні і функціональні керівники організації та її структурних підрозділів [32]	Особа, яка організує щонебудь, створює, налагоджує яку-небудь колективну роботу чи підприємство [48]	керівник або керуючий, відповідальний за певний напрям діяльності підприємства (менеджер з персоналу, інвестиційний менеджер, менеджер зі зв'язків з громадськістю, фінансовий менеджер, ризик-менеджер, бренд-менеджер, екаунт-менеджер, менеджер з продажу та ін.), керуючий проектом (менеджер проекту) або цілою компанією (топ-менеджер). Останнім часом до менеджерів зараховують усіх осіб, відповідальних за певний напрям, в тому числі і некерівних посад [42]

Управління, в широкому розумінні цього терміна, – безперервний процес впливу на об'єкт управління (особистість, колектив, технологічний процес, підприємство, держава) для досягнення оптимальних результатів при найменших витратах часу і ресурсів [16].

Управління – це всеосяжне поняття, що включає в себе всі дії і всіх осіб, які приймають рішення, що охоплюють процеси планування, оцінювання, реалізації проекту і контролю.

Управління персоналом – вид діяльності з керівництва людьми, спрямований на досягнення цілей фірми, підприємства шляхом використання праці, досвіду, таланту цих людей з урахуванням їх задоволеності працею [27].

До останнього часу термін «управління персоналом» в управлінській практиці майже був відсутній. У системі управління кожною організацією, як правило, був наявний відділ управління кадрами та соціальним розвитком колективу, але йому приділялося другорядне значення.

За останні 20-30 років світовий бізнес докорінно змінив своє ставлення до «людських ресурсів» та їх ролі в комерційному процвітанні. «Люди – наш головний ресурс» – гасло, яке можна зустріти мало не в кожній ефективно-функціонуючій західній фірмі. Такі фірми володіють величезним перевіреним та осмисленим за багато років арсеналом інструментів і методів роботи з кадрами.

Історія розвитку науки управління нерозривно пов'язана з розвитком однієї з важливих її підсистем – «управління персоналом».

Персонал – особовий склад підприємства, установи, організації або частина цього складу, котра є групою за професійними чи іншими ознаками.

Термін «*управління персоналом*» тлумачать по різному, найбільш часто як «діяльність, виконувану на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню працівників для досягнення організаційних цілей», засновану на розумінні людини «з її потребами, мотиваціями і конкретними інтересами» як основного фактора прогресу. Навіть у такому, найбільш загальному визначенні помітна та гуманістична основа сучасного менеджменту, яка забезпечує зв'язок між благополуччям самого працівника і процвітанням фірми [16].

У сучасному підході управління персоналом включає:

- планування потреби в кваліфікованих працівниках;
- складання штатного розкладу та підготовка посадових інструкцій;
- підбір персоналу і формування колективу співробітників;

- аналіз якості роботи і контроль;
- розробка програм професійної підготовки та підвищення кваліфікації;
- атестація працівників: критерії, методики, оцінки;
- мотивація: заробітна плата, премії, пільги, просування по службі [27].

Розглянемо основні відмінності між *управлінням людськими ресурсами* і *управлінням персоналу* [72].

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтоване з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних і проєктованих робочих місць, а не існуючим кадровим потенціалом організації.

2. Набуття управлінням людськими ресурсами стратегічного виміру робить кадрову політику більш активною на відміну від пасивної і реактивної політики, характерної для традиційних моделей управління персоналом.

3. Відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів), а це означає, що кадрова робота керівників всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка тільки й здатна ефективно реалізувати таку політику.

4. Відбувається переорієнтації системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, а, отже, з домінуючих в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні.

5. Якщо традиційно менеджер з персоналу повинен був прагнути заощадити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили (а тому і не був зацікавлений у довготривалих інвестиціях в людський капітал), то технологія управління людськими ресурсами націлена на підвищення ефективності подібного роду інвестицій, які забезпечують постійне професійне зростання працівників підприємства та поліпшення якості умов праці.

6. Якщо в управлінні персоналом вся увага зосереджена виключно на рядових працівниках, то в управлінні людськими ресурсами акцент

переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів виявляється ключовим елементом кадрового потенціалу сучасної корпорації.

7. Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну і адаптивну корпоративну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників корпорації зробити її «кращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем.

Технологія управління людськими ресурсами дає синергетичний ефект, якщо в корпорації дотримуються як мінімум наступних умови [72; 4, с. 362]:

- відносно добре розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринку праці (індивідуальне планування кар'єри, підготовка і перепідготовка персоналу, стимулювання професійного зростання і ротації кадрів);
- є гнучкі системи організації робіт (гуртки якості, автономні робочі групи тощо);
- використовуються системи оплати, побудовані на принципах всебічного врахування персонального внеску (в тому числі і самими працівниками) і (або) рівня професійної компетентності (знання, вміння та навички, якими реально оволоділи працівники);
- підтримується досить високий рівень участі окремих працівників і робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень, котрі стосуються їх повсякденної роботи;
- застосовується практика делегування повноважень підлеглим;
- функціонує розгалужена система організаційної комунікації, що забезпечує дво- і багатосторонні вертикальні, горизонтальні і діагональні зв'язки всередині організації.

Термін «*кадрова політика*» має широке і вузьке тлумачення [72]:

- система принципів і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що приводять людський ресурс у відповідність з стратегією

фірми (звідси випливає, що всі заходи по роботі з кадрами – відбір, складання штатного розкладу, атестація, навчання, просування – заздалегідь плануються і погоджуються із загальним розумінням цілей та завдань організації);

- набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених) у взаєминах людей та організації: в цьому сенсі, наприклад, слова «кадрова політика нашої фірми полягає в тому, щоб брати на роботу людей тільки з вищою освітою», можуть використовуватися як аргумент при вирішенні конкретного кадрового питання.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [72; 9, с. 128].

Своєю чергою, ефективні управління персоналом, кадрова політика і кадрова стратегія покликані забезпечити максимально сприятливий соціально-психологічний клімат. Останній є одним з основних інтегральних показників збалансованих інтересів організації та кожного члена трудового колективу.

Соціально-психологічний клімат – набір стійких характеристик, які відображають безпосередні міжособистісні стосунки, що впливають на форми активності людей у групі, їхній емоційний і моральний стан та настрої, міжгрупові стосунки. Його структура охоплює: а) психологічний вплив та його класи; б) професійне спілкування та його аспекти; в) полімотивація та сфери умов її розгортання; г) позитивно-гармонійна Я-концепція та її компоненти. Прояви СПК, за Б.Д. Паригінім, відображають ставлення до: а) один одного, б) загальної справи, в) світу (система ціннісних орієнтацій особистості), г) самого себе (самосвідомість, самоствалення і самопочуття) [17, с. 40, 42-43].

1.3. Основні різновиди кадрової політики

Кадрова політика є складовою частиною стратегічно орієнтованої політики організації. Її метою вважається забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці. Аналізуючи існуючі в конкретних організаціях різновиди кадрових політик, можна виокремити два основних критерії для їхнього групування.

Перший критерій стосується рівня усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаного з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. За цим критерієм розмежовують чотири типи кадрової політики [72]:

- пасивна;
- реактивна;
- превентивна;
- активна.

Пасивна кадрова політика. Саме уявлення про пасивну політику здається алогічним. Однак часто трапляється ситуація, в якій керівництво організації не має вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова робота зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагностики кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі конфліктні ситуації, які намагається виправити будь-якими засобами, найчастіше без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки [72; 10, с. 563].

Реактивна кадрова політика. У руслі цієї політики керівництво підприємства здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення

поставлених завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці. Керівництво підприємства вживає заходів з локалізації кризи і зорієнтоване на розуміння причин, що спричинили виникнення кадрових проблем. Кадрові служби таких підприємств, зазвичай, володіють засобами діагностики існуючої ситуації й адекватної екстреної допомоги. Хоча в програмах розвитку підприємства кадрові проблеми виокремлюються і розглядаються спеціально, основні труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні.

Превентивна кадрова політика. Очевидно, що політика виникає лише тоді, коли керівництво фірми (підприємства) має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації. Проте організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, інколи не має засобів для впливу на неї. Кадрова служба подібних підприємств володіє не тільки засобами діагностики персоналу, а й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в кадрах (як якісний, так і кількісний), сформульовані завдання з розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – розробка цільових кадрових програм [72; 20, с. 54].

Активна кадрова політика. Якщо керівництво має не тільки прогноз, а й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводить постійний моніторинг ситуації і коректує виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації, то ми можемо говорити про справді активну політику.

Однак механізми, якими може користуватися керівництво в аналізі ситуації, приводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (мало піддаються алгоритмізації та опису).

Відповідно до цього ми можемо виділити два *підвиди активної кадрової політики: раціональну та авантюристичну* [72].

При *раціональній кадровій політиці* керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має у своєму

розпорядженні засоби для впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з різними варіантами її реалізації.

При *авантюристичній кадровій політиці* керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба підприємства, як правило, не має коштів для прогнозування кадрової ситуації та діагностики персоналу, однак у програмі розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, найчастіше орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку підприємства, але не проаналізованих з погляду зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому випадку будується на досить емоційному, мало аргументованому, але, здебільшого правильному уявленні про цілі роботи з персоналом [72; 26, с. 301].

Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути в тому випадку, якщо підсилиться вплив факторів, які раніше не розглядалися, і відбудеться різка зміна ситуації. Наприклад, при істотній зміні ринку чи появі нового товару, може витіснитись товар, що наявний зараз у підприємства. З точки зору кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання персоналу. Однак швидка й ефективна перепідготовка буде більш успішнішою на підприємстві, що володіє більш молодим персоналом, аніж на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал літнього віку. Таким чином, поняття «якість персоналу» включає ще один параметр, який швидше за все не був врахований при підготовці плану кадрової роботи в рамках даного типу кадрової політики [72].

Другим критерієм для диференціації кадрових політик може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, рівень відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу. У цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики:

- відкрити;
- закрити.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні. За цих обставин можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він володіє відповідною кваліфікацією, без урахування досвіду роботи в цій чи спорідненій організації. Таким типом кадрової політики характеризуються сучасні телекомунікаційні компанії або автомобільні концерни, які готові «купувати» людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі [72; 36, с. 218].

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки з нижчого посадового рівня, а заміщення відбувається тільки з числа співробітників організації. Такого типу кадрова політика характерна для компаній, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для тих, що працюють в умовах дефіциту кадрових ресурсів.

Результати порівняння зазначених типів кадрової політики за основними кадровим процесам системно подані у таблиці 1.2.

Потрібно пам'ятати, що робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом має бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату стосовно будь-якого питання чи проблеми в кадровій сфері. Так, у ході формування кадрової політики, в ідеальному випадку, має відбуватися узгодження наступних шести *аспектів* [72]:

- розробка загальних принципів кадрової політики, визначення пріоритетних цілей;

**Порівняльна характеристика відкритого і закритого типів
кадрової політики [72]**

<i>Кадровий процес</i>	<i>Тип кадрової політики</i>	
	<i>відкрита</i>	<i>закрита</i>
<i>Набір персоналу</i>	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність поступлення нових робочих рук
<i>Адаптація персоналу</i>	Можливість швидкого включення в конкурентні відносини, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новими співробітниками	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників («опікунів»), високої згуртованості колективу, включення в традиційні підходи
<i>Навчання і розвиток персоналу</i>	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє перейняттю нового	Проводиться у внутрікорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, спільних технологій, адаптоване до роботи організації
<i>Просування персоналу</i>	Затруднена можливість росту, оскільки переважає тенденція набору зовнішнього персоналу	Перевага при назначенні на вищі посади завжди віддається співробітникам компанії, відбувається планування кар'єри
<i>Мотивація і стимулювання</i>	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішнього спонукання)	Перевага надається питанням внутрішньої мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті)
<i>Впровадження інновацій</i>	Постійний інноваційний вплив зі сторони нових співробітників, основний механізм інновацій – контракт, визначення відповідальності співробітника та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе почуття причетності, відповідальності за зміни завдяки усвідомленню спільної долі людини і підприємства

- організаційно-штатна політика – планування потреби в трудових ресурсах, формування структури і штату, призначення, створення резерву, переміщення;
- інформаційна політика – створення і підтримка системи постійного руху кадрової інформації;

- фінансова політика – формулювання принципів розподілу коштів, забезпечення ефективної системи стимулювання праці;
- політика розвитку персоналу – забезпечення програми розвитку, профорієнтація і адаптація співробітників, планування індивідуального просування, формування команд, професійна підготовка і підвищення кваліфікації;
- оцінка результатів діяльності – аналіз відповідності кадрової політики і стратегії організації, виявлення проблем у кадровій роботі, оцінка кадрового потенціалу (центр оцінки та інші способи оцінки ефективності діяльності) [72].

Розглянемо процес формування кадрової політики в організації. Так, у частини вже давно функціонуючих організацій (на вітчизняному ринку це властиво підприємствам, тісно працюючих з іноземними партнерами та іноземним представництвом) існує документально закріплене розуміння про кадрову політику підприємства, кадрові процеси, заходи і норми їх реалізації. В іншій частині організацій уявлення про те, як працювати з персоналом, існує на рівні уявлення, але не закріплене документально, або знаходиться в стадії формування. Якщо ми створюємо підприємство і зацікавлені в тому, щоб кадрова політика проводилася усвідомлено, то необхідно пройти низку етапів з її проектування.

Етап 1. Нормування. Метою цього етапу є узгодження принципів і цілей роботи з персоналом, з принципами та цілями організації в цілому, стратегією та етапом її розвитку. Необхідно провести аналіз корпоративної культури, стратегії і етапу розвитку організації, спрогнозувати можливі зміни, конкретизувати образ бажаного співробітника, шляхи його формування та цілей роботи з персоналом. Наприклад, доцільно описати вимоги до співробітника організації, принципи його перебування в організації, можливості зростання, вимоги до розвитку певних здібностей і т.д. [72; 30, с. 36].

Етап 2. Програмування. Метою цього етапу є розробка програм, шляхів досягнення цілей кадрової роботи, конкретизованих з урахуванням умов поточних і можливих змін ситуації. Необхідно побудувати систему процедур і

заходів щодо досягнення цілей, свого роду кадрових технологій, закріплених у документах, формах, і обов'язково з урахуванням як нинішнього стану, так і можливостей змін. Істотний параметр, який впливає на розробку таких програм – уявлення про прийнятні інструменти і способи впливу, їх узгодження з цінностями організації. Наприклад, у ситуації закритої кадрової політики нелогічно розробляти і використовувати програми інтенсивного набору персоналу через кадрові агентства, засоби масової інформації. У цьому випадку при наборі важливо звертати увагу на знайомих своїх співробітників, учнів корпоративних навчальних закладів. Для корпоративної культури з елементами органічної організаційної культури, що культивує дух «єдиної родини», недоцільно при наборі використовувати суворі, а часто і жорстокі психологічні тести. Натомість більшу увагу слід приділяти процедурам співбесід, груповим заходам, моделюванню реальних виробничих ситуацій тощо [72; 46, с. 137].

Етап 3. Моніторинг персоналу. Метою цього етапу є розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації. Необхідно виокремити індикатори стану кадрового потенціалу, розробити програму постійної діагностики і механізм вироблення конкретних заходів щодо розвитку і використання знань, умінь і навичок персоналу. Доцільними є оцінка ефективності кадрових програм і розробка методики їх оцінювання. Для таких підприємств притаманними є проведення постійного моніторингу персоналу, безліч окремих програм кадрової роботи (оцінка та атестація, планування кар'єри, підтримання ефективного робочого клімату, планування тощо), включення в єдину систему внутрішньо пов'язаних завдань, способів діагностики та впливу, способів прийняття і реалізації рішень. У такому випадку ми можемо говорити про існування кадрової політики як інструменту управління підприємством [72].

Висновки до першого розділу

Найбільш вагомими для розвитку кадрового менеджменту у ХХ столітті стали чотири основних парадигми: доктрина наукової організації праці, доктрина людських взаємин, доктрина контрактації індивідуальної відповідальності та доктрина командного менеджменту.

1. *Технократичний підхід*, що корениться у філософії позитивізму, був перенесений Ф. Тейлором у практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко збільшеною потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник в подібного роду людино-машинних системах розглядався як «гвинтик», і проблема оптимізації функціонування таких технологій вирішувалася шляхом раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю і винагороди.

2. Гуманізація трудових відносин, залучення працівників до обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації – такі найважливіші принципи *доктрини людських взаємин*. Її реалізація вперше додала найманому працівнику статус (хоча і нерівноправного) партнера у взаєминах з менеджером і хазяїном підприємства, коли необхідно було врегулювати найскладніші соціальні та трудові питання.

3. Стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності – така специфіка нового підходу в кадровому менеджменті, що одержав поширення в розвинених країнах в 60-70-і роки під назвою *доктрина контрактації індивідуальної відповідальності*. Його застосування, в підсумку, було спрямоване на те, щоб підвищити підприємницьку активність усіх працівників і зробити підприємство більш конкурентноздатним.

4. Соціальна і культурна творчість самих працівників, їхня особиста участь у самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, проясненість спільних цінностей та цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, усілякий розвиток і використання індивідуального та групового потенціалів – такі складові нового підходу в кадровому менеджменті 80-90 рр., що отримав назву *team management* – *командний менеджмент*.

5. Задля методологічної визначеності нами критеріально розмежовано основні категорії і поняття з піднятої проблематики, а також здійснено аналіз їх сутнісного наповнення. Зокрема, використовуючи у ролі засадничих параметрів поняття про загальне, особливе, одиничне і конкретне нами впорядкована наступність основних термінів, а саме: «управлінець», «керівник», «організатор», «менеджер». Власне у такій інтерпретації зазначені терміни будуть використовуватися нами на подальших етапах магістерського дослідження.

6. Основою управління персоналом будь-якої організації (в т.ч. соціальної) є *кадрова політика*, що розглядається науковцями як сукупність правил і норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок і зміст роботи з персоналом. Завдяки кадровій політиці здійснюється реалізація цілей і завдань управління персоналом, тому її вважають ядром системи управління персоналом. Кадрова політика формується керівництвом організації і реалізується кадровою службою в процесі виконання її працівниками своїх професійних обов'язків. Вона головно знаходить своє відображення в таких нормативних документах як правила внутрішнього розпорядку і колективному договорі.

II РОЗДІЛ

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДНА СИНТЕТИЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ФАХІВЦІВ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ПОСТІНДУСТРІАЛЬНОГО СУСПІЛЬСТВА

2.1. Порівняльний аналіз стилів управлінської діяльності

Однією з найважливіших характеристик діяльності керівника є *стиль* його *керівництва*, котрий тлумачиться як стійка манера поведінки керівника стосовно підлеглих, з метою чинення на них впливу і спонукання до досягнення цілей організації [64]; спосіб, система методів впливу керівника на підлеглих в якому проявляються найважливіші стійкі риси його типової поведінки.

Стиль керівництва зумовлюється індивідуальними властивостями особистості керівника. У стилі роботи особисті риси заломлюються крізь призму завдань управлінської системи, особливостей соціального середовища та потреб очолюваного ним колективу. Тому в стилі роботи розрізняють, з одного боку, його загальну об'єктивну основу а, з іншого – властиві конкретному керівникові способи і прийоми здійснення управлінських функцій [62]. Проте стиль керівництва характеризує не взагалі поведінку керівника, а саме те стійке, інваріантне у ній, що постійно проявляється в типовій чи нестандартній ситуації.

Часто стилям керівництва не надається належної уваги. Проте саме цей стиль може знецінити високу зарплату, відбити будь-яке бажання сумлінно працювати і проявляти ініціативу, викликати стрес і незадоволеність роботою, а також спонукати кращих працівників покидати організацію. Відтак, оволодіння оптимальним стилем управління сприяє підвищенню трудових досягнень і зростанню рівня задоволеності підлеглих [53]. Він є одним із найважливіших чинників ефективності роботи організації, а також повної реалізації потенційних можливостей людей і колективу.

Поведінка керівника щодо підлеглих може відобразитися у різних аспектах (вимірах): з точки зору залучення-незалучення їх до прийняття управлінських рішень; пріоритетною зорієнтованістю керівника на завдання чи на людей; масштабів керівного впливу – детальна регламентація і контроль поведінки або делегування повноважень і відповідальності тощо. Залежно від цих та інших типових рис поведінки керівника, котрі, власне, й слугують критеріями, виокремлюють різні стилі керівництва [53].

Значна увага дослідженню стилів керівництва була приділена в працях Р. Лайкерта, який в 1961 році запропонував континуум стилів керівництв. Його крайніми позиціями є керівництво, зосереджене на роботі, і керівництво, зосереджене на людині, між ними розташовані всі інші типи лідерської поведінки. Відповідно до *теорії Лайкерта*, розрізняють чотири стилі керівництва [64]:

1. *Експлуаторсько-авторитарний*: керівник має чіткі характеристики автократа, не довіряє підлеглим, рідко залучає їх до прийняття рішень, а завдання формує сам. Основний стимул - страх і загроза покарання, винагороди випадкові, взаємодія будується на взаємній недовірі. Формальна і неформальна організація перебувають у протиборстві.

2. *Патерналістсько-авторитарний*: керівник інколи дозволяє підлеглим брати обмежену участь у прийнятті рішень. Винагорода реальна, а покарання – потенційне, і та, й інша використовуються для мотивації працівників. Неформальна організація почасти протистоїть формальній структурі.

3. *Консультативний*: керівник приймає стратегічні рішення і, проявляючи довіру, тактичні рішення делегує підлеглим. Обмежене включення працівників у процес прийняття рішень використовується для мотивації. Неформальна організація не збігається з формальною структурою лише частково.

4. *Демократичний стиль керівництва* характеризується повною довірою, базується на широкому залученні персоналу до управління організацією. Процес прийняття рішень розосереджений на всіх рівнях, хоча й інтегрований. Потік комунікацій йде не тільки у вертикальних напрямках, але й по горизонталі. Формальна і неформальна організації взаємодіють конструктивно.

Р. Лайкерт назвав модель 1 орієнтовану на завдання з жорстко структурованою системою управління, а модель 4 – орієнтовану на взаємини, в основі яких лежать бригадна організація праці, колегіальне управління, делегування повноважень і загальний контроль. На думку Р. Лайкерта, останній підхід є найефективнішим [64; 56, с. 189].

Класичні стилі керівництва [53]

Теорія стилів керівництва отримала розвиток після Другої світової війни і пов'язана з ім'ям німецького психолога *Курта Левіна*, який працював у США. У 30-х роках на основі осмислення проведених експериментів він виділив три «класичних» стилі керівництва: *авторитарний (автократичний, директивний), демократичний (колегіальний) і анархічний (ліберальний)*. Найважливішою загальною підставою (критерієм) виокремлення цих стилів є характер прийняття управлінських рішень і ставлення керівника до підлеглих (**табл. 2.1**).

Ефективність стилю в цілому залежить першочергово від характеру вирішуваних організацією завдань; якості (професійної компетентності і вмотивованості) підлеглих та особистості самого керівника.

Наприклад, очевидно, що в умовах швидкозмінної ситуації (скажімо, бойових дій) та необхідності прийняття термінових рішень успішним може бути тільки авторитарний стиль. Водночас в спокійній обстановці, коли «час терпить» і підлеглі володіють цінною інформацією, високою компетентністю і мотивацією, явно кращим буде стиль демократичний. Однак помітні переваги демократичного стилю проявляються лише в задоволеності співробітників працею і перебуванням у колективі.

Згідно з уточненими в останні десятиліття даними, авторитарний стиль може бути ефективним при вирішенні однотипних, рутинних завдань, а також коли спостерігається дефіцит часу для прийняття колективних рішень. Застосування цього стилю цілком виправдано у випадку великого розриву в рівні освіти і компетентності керівника і підлеглих, їх орієнтації переважно на матеріальні стимули і, насамперед, грошову винагороду.

Ключові ознаки класичних стилів керівництва [53]

Стилі керівництва	Характер прийняття управлінських рішень	Ставлення керівника до підлеглих
Авторитарний (автократичний, директивний)	Одноосібне прийняття керівником усіх рішень. Він сам визначає цілі, розподіляє завдання і строго контролює їх виконання. Керівник переконаний в тому, що він краще розуміє цілі організації і шляхи їхнього досягнення, є більш компетентним порівняно з підлеглими і сам має приймати рішення, хоча насправді це часто буває зовсім не так. Проте, рішення керівника мають характер наказів, котрі повинні беззастережно виконуватися підлеглими, в іншому випадку їм слід очікувати відповідних санкцій	Мінімальний інтерес до працівника як до особистості. Керівник наказує підлеглим в силу своєї легітимної влади, що витікає з ієрархічної організації підприємства. Він очікує від підлеглих належної покірності. Підкорення забезпечує владу і, як наслідок, володіння економічними, адміністративними та іншими ресурсами. Керівник заохочує і карає співробітників на власний розсуд, без чітко встановлених і відомих усім критеріїв оцінки. Працівникам надається лише необхідний мінімум інформації про загальний стан справ
Демократичний (колегіальний)	Прагнення керівника до вироблення колективних рішень. Він спільно з співробітниками узгоджує цілі організації, враховує індивідуальні побажання членів групи, розподіляє роботу	Інтерес керівника до неформальних, людських взаємин. При оцінці співробітників він послуговується об'єктивними, усім відомими критеріями, надає підлеглим необхідну допомогу, прагнучи підвищити їх спроможність самостійно вирішувати виробничі задачі. Керівнику притаманні самокритичність, комунікабельність, самоконтроль і паритетні взаємини з підлеглими
Анархічний (ліберальний)	Керівник прагне ухилитися від прийняття рішень чи перекласти цю задачу на інших. Він зазвичай надає повну свободу дій своїм підлеглим, пускаючи їх роботу на самотік. У крайньому своєму вияві цей стиль межує з відсутністю керівництва, оскільки керівник повністю відмовляється від своєї управлінської ролі	Байдуже ставлення керівника до справ колективу. Він привітний у спілкуванні з співробітниками, але грає пасивну роль, не проявляє ініціативи. Потрібну інформацію він дає співробітникам лише після їхнього прохання. В групі відсутнє будь-яке структурування і праці, а також розподіл прав та обов'язків. Керівник уникає давати співробітникам позитивні чи негативні оцінки, не намагається регулювати групові взаємини

Ефективне використання авторитарного стилю вимагає від керівника [53]:

- високої компетентності і відповідальності;
- строгого самоконтролю;
- широкого передбачення;
- розвиненої здібності прийняття рішень;
- хороших організаторських якостей, здатності проводити рішення в життя.

При цьому передбачається, що підлеглі повинні:

- бути слухняними, визнавати начальника єдиною керівною інстанцією та орієнтуватися тільки на нього;
- не прагнути виявляти ініціативу, боятися відповідальності і бажати, щоб ними керували. Тобто мається на увазі, що співробітники можуть добре працювати лише при суворому контролі і гідній винагороді;
- правильно сприймати і строго виконувати розпорядження керівника.

Авторитарний стиль має свої сильні і слабкі сторони.

«Плюси». Дає змогу швидко приймати рішення і мобілізувати співробітників на їх здійснення, дозволяє швидше стабілізувати ситуацію в несформованих, конфліктних групах. Цей стиль зазвичай більш ефективний при простих одноманітних роботах, а також в умовах низького професійного рівня та організаційної мотивації співробітників.

«Мінуси». Небезпека прийняти помилкові рішення через суб'єктивізм чи надмірну перевантаженість керівника; звуження можливості мотивації працівників, зведення її до методів «батога і пряника» та ігнорування тим самим можливості нематеріальної, моральної мотивації; обмеження самостійності, творчості, ініціативності і розвитку співробітників [53; 78, с. 72].

При авторитарному стилі керівник зазвичай відокремлює себе від підлеглих, дає їм малоцікаву роботу. У такій ситуації в працівників формується байдуже, а то й зовсім негативне ставлення до керівника і до підприємства в цілому. Через відсутність гласності та низьку інформованість підлеглих виникає атмосфера відчуження і недовіри, поширюються різного роду чутки та плітки, негативно впливають на роботу і взаємини в колективі.

Уникнути цього допомагає демократичний стиль. Однак, як уже зазначалося, було б неправильно однозначно рекомендувати керівникам повсюдно використовувати його. Сучасні дослідники, відзначаючи певну цінність класичного розподілу стилів керівництва на авторитарний, демократичний і ліберальний, вказують на умовність такого поділу і віддаленість цих класичних стилів від реальності. Атакож відмічається ними складність або навіть неможливість їх практичного відтворення в чистому вигляді [53; 29, с. 58].

Через полярність, абстрактність і віддаленість від життя класичні стилі управління називають *ідеально-типовими*. Це означає, що всі вони являють собою крайні, ідеальні зразки поведінки, точну відповідність яким дуже важко знайти в житті. У поведінці переважної більшості керівників зазвичай поєднуються різні елементи, властиві кожному з цих стилів. Ось чому для характеристики практики керівництва персоналом необхідні більш точні інструменти дослідження – в даному випадку більш конкретні і реалістичні стилі керівництва.

Одна з сучасних і широко застосовуваних на практиці класифікацій стилів керівництва представлена американськими дослідниками В. Врумом і Ф. Йеттоном. Весь простір керівної діяльності, що лежить між авторитарним і демократичним стилями керівництва, вони розділили на шість стилів, додавши до них ще один – делегуючий, котрий в чомусь нагадує ліберальний стиль керівництва, але дуже ефективний при його правильному використанні. Ці стилі виділяються залежно від ступеня участі підлеглих у підготовці та прийнятті рішення з допомогою інформування керівника або висловлення йому своєї думки (*табл. 2.2*) [53].

Як видно з характеристики цих стилів, перші чотири більшим чи меншим чином є авторитарними, оскільки в усіх випадках керівник приймає рішення сам і може не рахуватися з інформацією і думкою підлеглих. І лише п'ятий та особливо шостий (групові стилі) є демократичними.

Класифікація стилів керівництва Врума – Йеттона [53]

Стилі керівництва	Інформування керівника	Прийняття рішень
Авторитарний 1 (A 1)	-	Керівник приймає рішення сам, без підлеглих, використовуючи наявну у нього на даний час інформацію
Авторитарний 2 (A 2)	Працівники задіюються тільки на етапі збору інформації. Керівник сам приймає рішення і реалізує його	Керівник одержує необхідну інформацію від своїх підлеглих і потім сам приймає рішення
Консультаційний 1 (C 1)	Керівник ділиться думками щодо проблеми із маючими до неї відношення підлеглими для одержання від них ідей і пропозицій, не збираючи при цьому їх у групу	Керівник сам приймає рішення, котре може базуватися на вкладі підлеглих, але може і не враховувати їх думку
Консультаційний 2 (C 2)	Керівник ділиться думками щодо проблеми з підлеглими, зібравши їх разом, щоб вони могли обмінятися думками. У ході наради він збирає їхні ідеї і пропозиції	Керівник приймає рішення, котре може відображати, або не відображати думку підлеглих
Груповий 1 (G 1)	Керівник ділиться думками щодо проблеми з підлеглими, зібравши їх в групу. Вони разом з ним напрацьовують альтернативи	Керівник приймає рішення, вибирає один із спільно вироблених варіантів
Груповий 2 (G 2)	Керівник ділиться думками щодо проблеми з підлеглими, зібравши їх у групу	Рішення приймається методом «мозкового штурму». Роль керівника при цьому, більш подібна на роль голови зборів, який організовує і координує дискусію, зосереджує увагу на найбільш важливих аспектах піднятої проблеми
Делегуючий 1 (D 1)	-	Прийняття рішення делегується окремому співробітнику. Керівник передає йому потрібну інформацію і повну відповідальність, підтримує його рішення, контролює лише результати діяльності

Сучасні модифікації стилів управління

Подані в стилях управління характеристики типової поведінки керівника у взаєминах з підлеглими дуже різноманітні і не можуть бути зведені всього лише до кількох, нехай і дуже важливих стилів. Тому в сучасній науці і практиці управління виділяється достатньо багато стилів управління. Так, авторитарний, крім наведених вище модифікацій, залежно від особливостей взаємин керівника і підлеглих ділиться на *патріархальний*, *харизматичний*, *автократичний* і *бюрократичний* стилі керівництва [53; 6, с. 13].

1. *Патріархальний стиль керівництва* базується на основі уявлень про організацію як про одну велику родину. Керівник уподібнюється батькові сімейства, який піклується про своїх підлеглих. Від них же у відповідь на «батьківську турботу» очікується вдячність, вірність і беззаперечна покора. Цей стиль передбачає взаємодію з підлеглими як з «дітьми» та їх мотивацію через особисту залежність. Інформація поширюється зверху залежно від «прихильності» керівництва, контроль здійснюється вибірково, за бажанням та інтуїцією керівника. Влада на тривалий час нікому не делегується і концентрується у начальника, який незамінний, «строгий, але справедливий».

«*Плюси*». Він може бути ефективний там, де для працівників характерні низька професійна компетентність, недостатня відповідальність та мінімальний особистісний розвиток, а також там де існує постійна потреба в опіці.

«*Мінуси*». Неприйнятний в колективі з компетентними, впевненими в собі працівниками, оскільки стримує їх розвиток та ініціативу[53].

2. *Харизматичний стиль керівництва* ґрунтується на вірі в особливі, унікальні якості керівника. Даний стиль близький до патріархального, однак авторитет керівника більш високий і має персональний характер. Зазвичай харизматичний керівник не довіряє управлінським структурам і технологіям та прагне пояснювати успіхи організації своїми особистими якостями, підтримувати імідж видатної людини. Суворе регламентування прав і обов'язків відсутнє. Керівна інстанція уподібнюється «штабу», що складається з керівника і наближених, обов'язки яких часто дублюються. Попит на харизматичних

керівників загострюється, як правило, в кризові часи і в надзвичайних ситуаціях. У пострадянських країнах цей стиль особливо поширений у фірмах і компаніях, створених самим керівником. Зазвичай із зростанням організації можливості цього стилю знижуються, оскільки в глобалізованій ситуації керівник уже не в змозі успішно керувати без твердого організаційного порядку, управлінських структур і технологій [53; 33, с. 54].

3. *Автократичний стиль керівництва* менш поширений і виявляється у великих організаціях. Керівник-автократ використовує численний керівний ієрархічний апарат, який, однак, не володіє автономією і виконує лише рішення вищого керівника.

Вищий керівник видає безліч наказів і вказівок, порушуючи службову субординацію, втручається в компетенції нижчестоячих керівників. Цей стиль відрізняється від патріархального і харизматичного слабкістю особистих контактів між керівником і підлеглими. Він був широко поширений в умовах командно-адміністративної системи в СРСР та інших країнах. У сучасних пострадянських країнах нерідко зустрічається в державних корпораціях і великих компаніях [53].

4. *Бюрократичний стиль керівництва* характеризується максимальною анонімністю і формалізованістю відносин між начальником і підлеглими, мінімізацією особистої влади керівника. Він являє собою крайню форму структурування та регламентування поведінки співробітників організації за допомогою детального поділу праці, численних посадових інструкцій та інших нормативних документів, котрі чітко описують, хто, що і як повинен робити. При цьому співробітники розглядаються як анонімні «чинники», і їх мотивація формується найчастіше через письмові розпорядження та приписи. Інформація передається за формальними каналами. Контроль здійснюється через повідомлення і перевірку письмових звітів. Бюрократичний стиль нагадує собою ослаблений варіант авторитарного стилю. Він зберігає за керівником функцію прийняття рішень у вигляді різноманітних формальних нормативних актів, проте, максимально структуруючи систему взаємовідносин керівництва-

підпорядкування, по суті посилює владу апарату, укладачів та контролерів нормативних актів. У сучасних пострадянських країнах бюрократичний стиль традиційно поширений в державному управлінні. Однак він зазвичай використовується вибірково як інструмент залякування.

Нині є більш наближені до практики управління модифікації не тільки авторитарного, а й демократичного стилю керівництва. До них належить, насамперед, *кооперативний стиль*. Він, як і демократичний стиль в цілому, співставимий з авторитарним стилем і його різновидами.

При *кооперативному стилі* виробнича активність формується в результаті взаємодії керівника і підлеглих. Ефективність використання цього стилю залежить від особливостей вирішуваних групою завдань, особистісних рис керівника та характеристик підлеглих [53; 1, с. 114].

Кооперативний стиль особливо ефективний при вирішенні складних творчих завдань. Найбільш адекватні цьому стилю також численні завдання, що складаються з ряду автономних «ділянок» або «елементів», котрі вимагають високого професіоналізму і автономних рішень, а також середніх за напругою зусиль.

Він передбачає зрілість керівника, близькість освітнього рівня начальника і підлеглих, а також розвиненість нематеріальної мотиваційної структури співробітників, тобто високу значущість для них духовно-моральної мотивації.

Кооперативний стиль керівництва за наявності відповідних умов – найбільш гуманний і ефективний з погляду не тільки економічної, а й соціальної ефективності, тобто задоволеності співробітників працею і взаєминами в колективі. Враховуючи це, а також перспективність його використання в нашій країні, розглянемо його більш детально.

До ключових ознак кооперативного стилю належать [53]:

1. Взаємовплив керівника і співробітників, котрий передбачає відмову очільника від використання частини своїх компетенцій щодо прийняття рішень і передачу їх членам групи, а також активну участь членів групи в прийнятті рішень і повсякденному співробітництві.

2. Функціональна диференціація ролей з урахуванням компетентності членів групи. Кооперативний стиль намагається поєднувати прагнення всіх до виконання загальної задачі з раціональним розподілом функцій залежно від здібностей працівників.

3. Багатосторонні інформаційні та комунікаційні відносини. Широка мережа вертикальних, горизонтальних і діагональних інформаційних потоків покликана полегшувати компетентне виконання організаційних завдань, а також розвивати міжособистісні взаємини.

4. Врегулювання конфліктів за допомогою переговорів, торгу і компромісів. У конфліктних ситуаціях керівник, який дотримується кооперативного стилю, використовує саме ці методи і відмовляється від односторонніх авторитарних рішень [53; 5, с. 18].

5. Орієнтація на групу. Першочергова увага керівника до колективу і людей дає змогу співробітникам здійснювати все більший вплив на процеси керівництва і тим самим підвищувати задоволеність працею і перебуванням у групі.

6. Довіра як основа співробітництва. Атмосфера взаємної довіри між членами організації є неодмінною умовою кооперативного стилю керівництва.

7. Задоволення потреб співробітників і керівників. Керівник звертає особливу увагу на реалізацію особистих і професійних інтересів співробітників, які не ставляться в пряму залежність лише з їх економічними вигодами.

8. Орієнтація на цілі і результати. Суперечності між індивідуальними цілями співробітників і метою організації не маскуються, що має місце при авторитарно-бюрократичному керівництві, а вирішуються за активної участі всіх зацікавлених осіб. Це дозволяє забезпечувати реальну підтримку загальної орієнтації діяльності на досягнення високих результатів роботи організації.

9. Орієнтація на розвиток персоналу і всієї організації. Керівник прагне зробити розвиток персоналу безперервним процесом. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу будуються на базі потреб організації та інтересів співробітників й спрямовані на зміцнення їх організаційно-цільової і трудової мотивації [53].

До кооперативного стилю найбільш схильні впевнені в собі керівники, найчастіше досить зрілого віку, з високим рівнем освіти, які не побоюються за свій авторитет і посаду та вміють цінувати здібності, ініціативність підлеглих і їх думку про себе, а також ті які очікують від працівників конструктивних творчих рішень. Свої рішення керівник приймає, враховуючи міркування та заперечення підлеглих. Його основне правило: «делегувати повноваження, наскільки це можливо, і наказувати, наскільки це необхідно». Такий керівник визнає здібності співробітників і усвідомлює, що сам він не може все знати і передбачити.

Неминучий для виробництва контроль керівник здійснює за результатами, а не у формі детального поточного контролю, як це має місце при авторитарному стилі керівництва. Також активно використовується самоконтроль співробітників [53; 18, с. 605].

Співробітники розглядаються як партнери, які можуть вирішувати поточні завдання переважно самостійно. Їм обов'язково притаманні: високий рівень професійної підготовки, знань і досвіду; виражена потреба в самостійності; потяг до творчості й особистісного зростання; інтерес до роботи; орієнтація на перспективні життєві та організаційні цілі; висока значущість думки про них з боку колег.

Застосування кооперативного стилю вимагає від працівників:

- бажання брати на себе відповідальність;
- готовності і здатності відповідати за свої дії;
- самоконтролю;
- наявності контрольних прав, бажання і вміння їх використовувати.

Як і будь-який інший стиль управління, кооперативний стиль має свої переваги і певні недоліки [53; 83, с. 272].

«*Плюси*». Його переваги полягають, насамперед, у кваліфікованих, різнобічно обґрунтованих рішеннях, високій мотивації співробітників і розвантаженні керівника. Участь співробітників у прийнятті рішень та інших спільних справах підвищує їх мотивацію, що, своєю чергою, сприяє поліпшенню трудових досягнень. Цей стиль сприяє швидкому розвитку і самовдосконаленню співробітників.

«Мінуси». Пов'язані, насамперед, зі складністю забезпечення розглянутих вище умов його ефективності. Крім того, він може уповільнювати процес прийняття рішень. У практичній роботі не слід намагатися використовувати цей стиль «в чистому вигляді» щодо всіх працівників. Найчастіше він застосовується лише до висококомпетентних і мотивованих співробітників [53].

В реальній практиці управління майже кожен керівник проявляє риси, притаманні різним стилям, але при домінуючій ролі одного з них. Успішність стилю визначається тим, як керівник враховує здібності, традиції колективу і готовність персоналу до виконання його рішень, а також свої власні можливості. Формування стилю керівництва залежить ще від рівня ієрархії управління, його виду (лінійне, функціональне) і конкретних ситуацій. В одних керівник може бути демократичним, а в інших, коли колектив слабо організований, – має бути спочатку автократом. Стиль роботи неминуче носить на собі відбиток неповторної особистості керівника і має тільки йому властивий управлінський почерк. Суттєвий вплив на становлення стилю здійснюють інтелект і загальна культура менеджера [62].

Головна рекомендація молодим управлінцям – не дотримуватися строго якогось одного стилю, а підходити до питань творчо і варіювати манеру керування залежно від конкретної ситуації. Таким чином керівник виробить свій особистий стиль управління, а комбінування різноманітних підходів, дозволить йому краще розвивати управлінське мислення, адже керівник має мислити глибше, аналізувати детальніше й дивитися в майбутнє далі, ніж інші працівники [65].

2.2. Стратегія і технології управління персоналом

Стратегія управління персоналом – це розроблений керівництвом організації пріоритетний напрямок дій, необхідних для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного і згуртованого колективу з урахуванням стратегічних цілей організації .

Стратегія управління персоналом виробляється з урахуванням як інтересів керівництва організації, так і інтересів її персоналу. Основними рисами стратегії управління персоналом є [67]:

- довгостроковий характер, що пояснюється спрямованістю на розробку і зміну мотивації, структури персоналу, психологічних установок;
- зв'язок зі стратегією організації в цілому, врахування численних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, оскільки їх зміна вимагає своєчасних змін структури та чисельності персоналу, його навичок та кваліфікації.

Стратегія управління персоналом як функціональна стратегія може розроблятися на наступних рівнях:

- для організації в цілому відповідно до її загальної стратегії,
- для окремих функціональних блоків організації чи для окремих бізнесів.

Стратегія управління персоналом передбачає [67; 70, с. 238]:

- визначення цілей управління персоналом, тобто при прийнятті рішень у сфері управління персоналом мають бути враховані як економічні аспекти (прийнята стратегія управління персоналом), так і потреби та інтереси працівників (гідна оплата праці, задовільні умови праці, можливості розвитку і реалізації здібностей працівників тощо);
- формування ідеології і принципів кадрової роботи, тобто ідеологія кадрової роботи має бути відображена у вигляді документа і реалізуватися в повсякденній роботі усіма керівниками структурних підрозділів організації, починаючи з керівника організації. Цей документ повинен являти собою комплекс непорушних етичних норм роботи з кадрами організації. У міру розвитку організації та зміни зовнішніх умов кадрової роботи організації він може уточнюватися;
- визначення умов для забезпечення балансу між економічною і соціальною ефективністю використання трудових ресурсів в організації. Забезпечення економічної ефективності в сфері управління персоналом означає оптимальне використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації при обмеженості відповідних організації трудових ресурсів.

Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації.

Стратегія управління персоналом залежить від стратегії кадрової політики. Більше того, стратегія кадрової політики визначає стратегію управління персоналом організацій. В даний час виокремлюють три концепції стратегії кадрової політики [67; 25, с. 432].

Перша концепція передбачає, що стратегія управління персоналом є залежною похідною від стратегії організації в цілому, управління персоналом виконує обслуговуючу функцію, яка полягає в наданні та підтримці працездатності потрібного для організації персоналу.

Друга концепція ґрунтується на тому, що стратегія управління персоналом є центральною, самостійною і не залежить від стратегії організації. Зайняті в організації працівники розглядаються як самостійні ресурси, за допомогою яких залежно від їх якості і здібностей можна вирішувати різноманітні завдання, що виникають в умовах ринкової економіки. В даному випадку стратегії кадрової політики залежать від наявних або потенційних кадрових ресурсів.

Третя концепція є синтезом двох попередніх. Стратегія організації зіставляється з наявними та потенційними кадровими ресурсами, визначається відповідність напрямкам стратегії кадрової політики. Внаслідок такого зіставлення може бути змінена стратегія діяльності всієї організації та її кадрової політики.

Останнім часом при розробці та реалізації стратегії управління персоналом організації стали використовувати технології *управління компетенціями*, котре являє собою процес порівняння потреби організації в кадрах з наявними трудовими ресурсами і вибір форм впливу для приведення їх у відповідність з вимогами виробництва. Компетенції є тими характеристиками персоналу, які необхідні для успішної діяльності, а саме: сукупність знань, навичок, здібностей, прикладених зусиль і стереотипів поведінки [67].

Технологія управління персоналом – сукупність прийомів, способів і методів впливу на персонал в процесі його найму, використання, розвитку і звільнення з метою отримання найкращих кінцевих результатів трудової діяльності. Технологія управління персоналом регламентується спеціально розробленими нормативно-методичними документами.

Поняття «*технології управління*» охоплює всю систему засобів, цілей і способів здійснення впливу на персонал, кінцевою метою якого є управління ним. Таким чином, технологія є своєрідним інструментом управлінського впливу.

Умовно, всі розроблені технології можна розмежувати залежно від кінцевої переслідуваної мети на три групи [61]:

1. Формування кадрової структури.
2. Підтримка працездатності.
3. Стимулювання впровадження інновацій.

Залежно від причин виникнення, даний інструментарій розмежовується на дві групи: а) для організації планових заходів; б) для забезпечення ефективності різних ситуативних екстрених заходів.

Досить багато фахівців поділяють точку зору, за якої технології класифікують залежно від масштабів застосування. Наприклад, управління може бути спрямована на: а) співробітників підприємства в цілому; б) окремі групи; в) окремих працівників.

На сьогодні всі технології, залежно від походження, поділяють на кілька найпоширеніших видів [61; 8, с. 12]:

Традиційні. Широко використовуються в будь-якій організаційній структурі оскільки більшим чином є результатом професійної діяльності і мають законодавче закріплення (наприклад, кадровий облік).

Галузеві. Характеризуються тим, що використовуються в діяльності спеціалізованих галузевих органів та служб. При використанні даного виду, розробляється технологічний супровід діяльності галузі (щодо кадрових питань). Зазвичай, демонстрація відбувається на зразковій моделі.

Професійні. Створюються за спеціальним замовленням консалтинговими агентствами. Їхньою перевагою є те, що враховується специфіка конкретного підприємства та особливість періоду, для якого технологія створюється. Серед мінусів подібного способу організації управління можна відзначити високу собівартість і дуже вузьку сферу застосування набутого продукту (відсутність універсальності).

Інноваційні. Створюються для вирішення актуальних проблем службою підприємства. Для реалізації та впровадження подібного підходу до управління необхідна дуже висока кваліфікація фахівців і статус служби.

Засоби, що використовуються для досягнення кінцевої мети, також зумовлюють вид застосовуваної технології. За цим критерієм виокремлюють такі основні *чотири групи технологій* [61; 14, с. 98]:

1. *Адміністративні.* Спираються на норми, правила і стандарти, які закріплені юридично. Основу даної групи складають окремі групи законодавчих документів. Наприклад: Конституція, закони, інструкції та правила розроблені певними відомствами, локальні акти. Головним завданням цього підходу є уніфікація ставлення до всіх співробітників організації та забезпечення об'єктивності при проведенні оцінювання їхньої діяльності.

До складнощів застосування даної групи технологій, можна віднести відсутність таких нормативно-правових систем, які б повністю і несуперечливо тлумачили різні конкретні обставини. У зв'язку з цим адміністративні методи вимагають документального підкріплення різними системами фіксації, які підтверджують наявність тих чи інших обставин. Наприклад, до таких облікових систем можна віднести [61]:

- облік запізень;
- фіксування присутності на робочому місці;
- визначення конкретних термінів виконання завдань тощо.

2. *Економічні.* Дана технологія управління персоналом пов'язана з використанням економічної вигоди як основного важеля управління. Вона нерідко постає у вигляді системи санкцій і заохочень (винагород). Застосування

подібного методу виправдане не тільки підвищенням продуктивності праці, а й зміцненням взаємин між підрозділами компанії, підвищенням уваги до кожного співробітника. Зазначений підхід дуже стимулює участь всього персоналу в процесі забезпечення життєдіяльності організації.

Серед складнощів можна відзначити необхідність ретельного розрахунку економічної доцільності впровадження подібного підходу [61; 23, с. 124].

3. *Організаційні.* Група технологій, які пов'язані з використанням ресурсів підприємства, що належать до організаційних. У процесі застосування даної групи, використовуються такі інноваційні технології в управлінні персоналом, як гнучкий графік, системи семінарів, сучасні засоби комунікації тощо.

Серед використовуваних ресурсів в даному випадку можна відзначити:

- просторові; • часові;
- організацію діяльності;
- організацію внутрішньої взаємодії.

4. *Соціально-психологічні.* Ці технології найбільш вигідні у використанні, оскільки засіб, що лежить в їх основі, являє собою людські взаємини. Регулювання соціальної сфери відповідно до цілей організації, допомагає формуванню злагодженого колективу підприємства. Кінцевим результатом їх застосування можуть бути такі конкурентні риси співробітників, як вірність компанії, лояльність, висока самовіддача тощо.

Вибрана кінцева технологія, яка буде використовуватися в компанії, як правило, містить у собі ознаки різних вище перелічених класів і груп. Однак найголовнішим нюансом, при її розробці та побудові є розуміння того, якими ресурсами володіє організація.

Крім того, вибір певної технології управління персоналом у системі організації залежить від того, наскільки широко представлені всі суб'єкти управління, і наскільки високий рівень їх професійної (управлінської) компетенції.

Проте в обов'язковому порядку мають бути визначені такі базові завдання, як відбір і оцінка ефективності діяльності персоналу, внутрішньоорганізаційне навчання і забезпечення мотивації [61].

2.3. Систематика управлінських інструментів заохочення та покарання персоналу соціальної організації

Стимулювання праці – спосіб винагороди працівників за участь у виробництві, що базується на зіставленні ефективності праці і вимог технології.

Суттєва проблема в сфері управління виробництвом – значне випередження темпів зростання заробітної плати над темпами росту продуктивності праці, що спричинює пониження стимулюючої сили заробітної плати.

Система оплати має створювати у людей почуття впевненості і захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації, забезпечувати процес відтворення витраченої енергії (відновлення працівників).

Структура заробітної плати складають: базові ставки, преміальні виплати, соціальні програми [72].

Базова ставка. Вважається, що базова оплата повинна бути достатньою, щоб залучити на фірму працівників потрібної кваліфікації і підготовки. Вона не має перевищувати 70-90% загального доходу, отримуваного працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати має проводитися відповідно до підвищення продуктивності на рівні групи працівників або підприємства в цілому. Досягнутий рівень життя не може розглядатися підставою для визначення базового рівня заробітної плати.

Розмір базової ставки має бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю. Співвідношення базових ставок по рівнях відповідальності носить ступінчастий характер: мінімум, базова ставка, максимум.

Індивідуальна ставка може коливатися від 80 до 120% базової. За результатами оцінки праці доцільно визначити чотири зони ефективності, що показують відповідність трудової діяльності вимогам праці [72; 3, с. 185]:

80 %		100 %			120 %
<i>R1</i>		<i>R2</i>	<i>R3</i>	<i>R4</i>	<i>S</i>

- R1 – не виконується одна або декілька головних трудових функцій;
- R2 – в цілому результати праці відповідають заданим;
- R3 – працівник виконує свої функції вище середнього показника;
- R4 – працівник демонструє суттєві успіхи у роботі;
- S – вводиться для виняткових випадків.

Матеріальне заохочення передбачається починаючи зі ступеня «відповідності працівника встановленим вимогам». Таких працівників близько 60% від загальної кількості, значно перевищують вимоги – близько 10% і просто перевищують вимоги – 20%. Приблизно 10% працівників, які не виконують встановлені вимоги, взагалі не заохочуються [72; 58, с. 312].

Додаткові виплати компанія може здійснювати виходячи з цілей, що закладаються в програму стимулювання праці.

Стимулювання інновацій. Інноваційно зорієнтовані компанії, крім того, приділяють велику увагу організації стимулювання творчості. Так, наприклад, IBM заохочує раціоналізаторські пропозиції, які знаходять застосування. Якщо пропозиція приймається, його автор отримує 25% загальної суми економії протягом двох років після її впровадження. Компанія 3М надає фінансову підтримку діяльності новаторів за двома напрямками: свобода у використанні до 15% свого робочого часу; забезпечення суттєвої ресурсної підтримки (система грантів і субсидій).

Оплата за кваліфікацію. Американські фахівці розробили систему оплати праці, яка отримала найменування «оплата за кваліфікацію» (ОЗК). Суть цієї системи в тому, що рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, а й від набору спеціальностей, який працівник здатний використовувати у своїй діяльності. В даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а ріст кваліфікації і в першу чергу кількість освоєних спеціальностей [72].

Суттєвими чинниками впровадження ОЗК є наявність консенсусу між адміністрацією і профспілками, згуртованість членів бригад на базі взаємодопомоги та злагоди. Без цього застосування цієї системи оплати праці

може мати зворотний ефект, тобто привести як до зниження ефективності виробництва, так і до зростання соціальної напруженості. В цілому «оплата за кваліфікацію» означає, що при освоєнні кожної нової спеціальності виконавець отримує надбавку до заробітної плати, при цьому набуті знання мають тією чи іншою мірою використовуватися в роботі.

Механізм цієї системи включає в себе поняття «одиниця кваліфікації», що визначає суму знань, умінь, навичок, необхідних для виконання нової, додаткової роботи і одержання чергової надбавки [72; 69].

На всіх підприємствах, що впровадили систему ОЗК, різко зросли витрати на навчання персоналу, а у зв'язку з тим, що навчання здійснюється в робочий час, відповідно збільшилися втрати виробничого часу. Тим не менш, фахівці вважають, що додаткові витрати на робочу силу компенсуються зростанням продуктивності праці і зниженням витрат виробництва (за деякими даними, вони на 30-50% нижчі, ніж при традиційній оплаті), що, своєю чергою дає змогу до 10-15 % фонду робочого часу витратити на підготовку та перепідготовку працівників (при звичайній системі – 3-4%).

Опитування дало змогу встановити основні переваги ОЗК [72]:

- забезпечення більшої мобільності робочої сили всередині підприємства завдяки ротації робочих місць;
- велика задоволеність працею;
- зниження рівня плинності кадрів;
- скорочення втрат робочого часу;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання якості продукції.

В цілому система ОЗК вважається ефективною і перспективною, незважаючи на ряд відносно негативних аспектів. Підвищення витрат на оплату праці в значній мірі компенсується зростанням гнучкості використання робочої сили та її продуктивності. Збільшення витрат на підготовку кадрів розглядається не як зростання непродуктивних витрат, а як довгострокові інвестиції в розвиток людських ресурсів. Важливою є й та обставина, що

робітники виявляють усе більше задоволення даною системою оплати, вважаючи її більш справедливою. Дійсно, рівень оплати при ОЗК залежить більшим чином від їх здібностей, цілеспрямованості, бажань, а не від стажу або необґрунтованих управлінських рішень при розстановці кадрів.

При цьому працівник краще розуміє й оцінює свій внесок у результативність виробничого процесу, підвищується рівень відповідальності, долається відчуження, що, безумовно, позначається на зростанні його мотивації, задоволеності працею. У підсумку все це відбивається на якості роботи і соціальному статусі конкретного виробника [72; 24, с. 15].

Участь працівників у прибутку. Під системами участі працівників у прибутку компанії розуміється поділ між ними і компанією додаткового прибутку, яка була отримана внаслідок підвищення продуктивності або якості. При цьому розглядається продуктивність всього підприємства або виробничої ділянки, тобто групова або колективна ефективність, і преміювання всіх працівників, а не обраних. Відзначимо, що всі ці системи орієнтовані на працівників, які отримують погодинну заробітну плату, індивідуальні трудові зусилля яких не завжди безпосередньо пов'язані з кінцевим результатом. Це і службовці, і робітники-погодинники.

Система Скенлона. Базується на розподілі між працівниками і компанією економії витрат на заробітну плату, отриманої внаслідок підвищення продуктивності праці, конкретно – виробітку в розрахунку на одного працівника [72].

Спочатку визначається частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції K_0 .

Якщо частка заробітної плати у вартості продукції менше запланованої частки K_0 , то сума економії S , що підлягає розподілу, визначається як різниця між фондом заробітної плати, обчисленого за початковим нормативом від фактичних витрат.

Отримана економія S розподіляється у співвідношенні 1:3 між компанією і працівниками. Із суми, призначеної для премійованих працівників, 1/5 направляють у резервний фонд, а решта розподіляється між працівниками

залежно від їх трудового внеску в збільшення обсягу реалізованої продукції. Як і будь-яка інша система участі працівників у розподілі прибутку, система Скенлона пропонує активне залучення рядових робітників і службовців до управління, особливо до визначення шляхів підвищення продуктивності праці. Сам винахідник системи, Джозеф Скенлон, вірив, що робітники змогли б, якщо їх належним чином стимулювати, надати масу інформації керівництву про те, як підвищувати ефективність роботи підприємства [72; 7, с. 13].

Методика, застосована в цій системі, зумовлює сферу її ефективного використання. По суті ця система спрямована на зниження частки витрат на заробітну плату у вартості продукції, на забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці по відношенню до заробітної плати і тому застосовна на тих підприємствах або виробничих дільницях, де частка живої праці дуже велика (так само як і в тих невиробничих службах, де багато ручної праці). Там же, де частка витрат на заробітну плату у вартості продукції низька, розмір премій працівникам, обчислений за системою Скенлона, мізерний, і ефективність такого методу стимулювання продуктивності – незначна.

Система Ракера. Заснована на преміюванні працівників за збільшення обсягу умовно чистої продукції в розрахунку на один долар заробітної плати. Спочатку на основі кількісного аналізу визначаються обсяг умовно чистої продукції та індекс її зростання в компанії [72].

Умовно чиста продукція визначається як залишок від фінансових надходжень від обсягу продажів після вирахування відсотків за кредити і виплати банкам, оплати сировини, інших виплат зовнішнім організаціям.

Потім визначається так званий стандарт Ракера – частка фонду заробітної плати в обсязі умовно чистої продукції. Це середня величина за низку років. У компанії «Едді-Ракер-Нікелд», де вперше була застосована система Ракера, цей стандарт склав 50%. Показово, що в багатьох компаніях обробної промисловості США стандарт Ракера приблизно такий же (45-55%, якщо вважати всі витрати на заробітну плату). Ще одна особливість в тому, що цей стандарт досить стійкий у часі.

Система Ракера застосовується на підприємствах капіталомістких галузей, оскільки крім економії витрат на заробітну плату зростання умовно чистої продукції може бути забезпечене за рахунок економії різних видів витрат минулої праці, матеріально-технічних ресурсів, запасів і т.п. Так що навіть при стабільній чи незначно пониженій частці заробітної плати в умовно чистій продукції розмір премій працівникам, так само як і приріст ефективності виробництва на підприємстві, може бути досить відчутним.

Система Inproshare. Заснована на преміюванні працівників за економію робочого часу (в людино-годинах), що витрачається на випуск заданого обсягу продукції. Ця система істотно відрізняється від інших систем участі в прибутку, отриманого за рахунок підвищення продуктивності. Результати підвищення продуктивності вимірюються не в доларах, а в одиницях витрат робочого часу (в людино-годинах). Спочатку визначається базовий норматив – кількість людино-годин робочого часу, необхідного для виробництва одиниці продукції (загальна кількість відпрацьованих людино-годин робочого часу ділиться на кількість одиниць виробленої продукції). Потім фактична кількість людино-годин робочого часу, витраченого на випуск одиниці продукції в поточному періоді, зіставляється з базовим нормативом [72; 39, с. 62].

Якщо фактична кількість людино-годин менша базового нормативу, працівникам виплачується премія. Але при використанні цієї системи необхідно пам'ятати, що базові нормативи визначаються при досягнутому технічному рівні виробництва. І будь-яка серйозна технічна реконструкція підприємства може потребувати перегляду цих нормативів. Справа ця копітка і дорога.

Умови ефективності застосування системи участі в прибутках [72]:

1. Участь у прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу прийняття рішень, до пошуку і вирішення виробничих проблем, шляхів вдосконалення виробництва. Головне – зрозуміти, що системи участі в прибутку – це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці, контролювати його так,

щоб постійно стимулювати вдосконалення виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей.

2. Визначення розміру премій має базуватися на таких показниках, на які працівники можуть здійснити реальний вплив, тобто на що вони можуть вплинути (перш за все в кращу сторону), контролювати на своїх робочих місцях, виробничих дільницях.

3. Працівники обов'язково повинні самі брати участь у розробці систем участі в прибутку або розподілі вигод від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників [72].

Соціальні програми

Роль соціальних пільг і виплат як частини сукупного доходу працівників в останні роки помітно зростає. Фахівці відзначають, що пільги і виплати перестали носити тимчасовий, додатковий характер. Вони перетворилися в життєву потребу не тільки самих працівників, а й їхніх сімей. Спектр пільг, що надаються працівникам, досить широкий:

- оплачені святкові дні чи відпустки;
- оплачені дні тимчасової непрацездатності;
- оплачений час перерви на відпочинок;
- оплачений час на обід;
- медичне страхування на підприємстві;
- додаткове пенсійне страхування на підприємстві;
- страхування від нещасних випадків;
- страхування по тривалій непрацездатності;
- надання безкоштовних стоянок для автомобілів;
- страхування туристів від нещасних випадків;
- допомога в підвищенні освіти, профпідготовки та перепідготовки;
- участь у розподілі прибутків;
- купівля працівниками акцій;
- надання в користування працівників об'єктів відпочинку та розваг;
- надання допомоги в переїзді на нове місце роботи [72; 41].

Розвиваючи систему соціальних пільг і виплат під тиском працівників і профспілок, підприємці стурбовані зростанням витрат на робочу силу. Тривога за зростаючі витрати і об'єктивна необхідність їх контролю призвели до появи нового різновиду соціальних пільг і виплат, які отримали назву *гнучких пільг* (або гнучких планів з пільг та виплат). Суть їх полягає в тому, що більш широкий набір пільг і виплат дозволяє працівникам вибирати в кожен конкретний момент ті з них, які їх найбільше влаштовують, пристосовуючи тим самим пільги під поточні потреби працівників. Такий підхід влаштовує обидві сторони – і підприємця, і працівника [72; 51].

Великою популярністю користуються *банки відпусток*, які об'єднують оплачені дні відпусток, лікарняні дні і т.п. Коли працівникові потрібно додатково взяти який-небудь день (або декілька днів) для своїх потреб, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, «викупити» якусь їх кількість в рахунок майбутніх відпускних або взяти в обмін на інші пільги.

Пільги та виплати соціального плану не фігурують безпосередньо в платіжних відомостях, але істотно впливають на рівень доходів працівників. Вони не тільки служать соціальним захистом трудящих, але і дозволяють фірмам залучати і закріплювати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до фірми.

Нетрадиційні способи мотивації

Засобом мотивації можуть служити не тільки гроші, а й все, що сприяє зміцненню в людини почуття самоповаги [72].

Певні результати може дати використання патерналістської стратегії, доповненої патріотизмом, коли спільність долі підприємства та працівників закладається в загальну філософію фірми і втілюється у всіх аспектах діяльності підприємства і роботи з персоналом. Зокрема, це може бути випуск високоякісної продукції з акцентуванням фірмової марки, регулярне залучення працівників до реалізації своєї продукції, ефективна підтримка пропозицій і різних видів активності персоналу. Це можна ефективно використовувати насамперед на тих підприємствах і в тих виробництвах, де переважають жінки,

а також на підприємствах з багатою історією, де вдалося зберегти за кризові роки значну частину кадрових працівників.

Дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість і довіра у взаєминах між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічної ситуації, що виникають на підприємстві, про зміни у відповідних секторах ринку, про очікувані перспективи, заплановані дії та успішність їх реалізації [72; 81, с. 136].

Управлінські інструменти покарання персоналу

Адміністративно-правові методи – способи управлінських впливів на персонал, які засновані на владних відносинах, дисципліні та системі адміністративно-правових стягнень. Розрізняють п'ять основних способів адміністративно-правового впливу: *організаційний та розпорядницький вплив, дисциплінарна відповідальність і стягнення, матеріальна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність і стягнення* [72].

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

Розпорядницький вплив спрямований на досягнення поставлених цілей управління, дотримання вимог внутрішніх нормативних документів і підтримку заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання. До розпорядчих впливів відносять: *накази, розпорядження, вказівки, інструкції, нормування праці, координацію робіт і контроль виконання*.

Наказ є найбільш категоричною формою розпорядчого впливу і зобов'язує підлеглих точно виконувати прийняті рішення у встановлені терміни. Невиконання наказу тягне за собою відповідні санкції з боку керівництва. Накази видаються від імені керівника організації [72; 59, с. 24].

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

Вказівки та інструкції є локальним видом розпорядчого впливу, що мають за мету оперативне регулювання управлінським процесом і спрямовані на обмежену кількість співробітників. Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

Дисциплінарна відповідальність і стягнення. Дисципліна – це обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, що регламентуються Трудовим кодексом, законами, колективним договором, угодами, трудовим договором і локальними нормативними актами організації. Роботодавець зобов'язаний створювати умови, необхідні для дотримання працівниками дисципліни праці. Трудовий розпорядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку.

За вчинення дисциплінарного проступку, тобто невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків, роботодавець має право застосувати такі *дисциплінарні стягнення*: *зауваження, догана, звільнення з відповідною підставою.*

Правомірність, обґрунтованість і доцільність застосування заходів дисциплінарного впливу забезпечуються дотриманням таких законодавчих вимог [72]:

- дисциплінарна відповідальність застосовується тільки за фактом вчинення дисциплінарного проступку згідно з переліком дисциплінарних стягнень, який є вичерпним і не підлягає розширеному тлумаченню;

- накладати дисциплінарні стягнення можуть тільки посадові особи, наділені дисциплінарною владою за законом;
- накладенню стягнення має передувати письмове пояснення особи яка провинилася, а в разі відмови від письмового пояснення має бути складений відповідний акт;
- дисциплінарне стягнення застосовується безпосередньо після виявлення вчинку, але не пізніше одного місяця з дня виявлення, не враховуючи часу хвороби або перебування особи яка провинилася у відпустці, а також не пізніше шести місяців з дня вчинення проступку, а за результатами ревізії, перевірки фінансово-господарської діяльності або аудиторської перевірки – не пізніше двох років з дня його вчинення;
- за кожне порушення трудової дисципліни може бути накладене тільки одне дисциплінарне стягнення;
- дисциплінарне стягнення оголошується в наказі, доводиться до відома співробітника під розписку в триденний термін і в необхідних випадках доводиться до відома всього персоналу організації;
- дія дисциплінарного стягнення припиняється після закінчення року з дня його накладення, якщо працівник, який не був підданий за цей час новому стягненню, а також, може бути зняте достроково при позитивній поведінці співробітника [72; 13, с. 189].

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

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

Роботодавець зобов'язаний відшкодувати працівнику не отриманий ним заробіток у всіх випадках незаконного позбавлення його можливості трудитися, зокрема, якщо заробіток не був отриманий в результаті [72]:

- незаконного відсторонення працівника від роботи, його звільнення або переведення на іншу роботу;
- відмови роботодавця від виконання або несвоєчасного виконання рішення органу з розгляду трудових спорів або державного інспектора праці про відновлення працівника на колишній роботі;
- затримки роботодавцем видачі працівнику трудової книжки, внесення в трудову книжку неправильного або не відповідного до законодавства формулювання причини звільнення співробітника.

У випадку заподіяння з вини роботодавця збитку майну працівника, роботодавець зобов'язаний відшкодувати заподіяну шкоду в повному обсязі. Розмір шкоди обчислюється за ринковими цінами, що діють у даній місцевості на момент відшкодування збитку. За згоди працівника шкода може бути компенсована в натуральній формі [72; 43, с. 181].

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

Заподіяна працівникові неправомірними діями або бездіяльністю роботодавця моральна шкода відшкодовується працівникові в грошовій формі в розмірах, визначених угодою сторін трудового договору [72].

Працівник зобов'язаний відшкодувати роботодавцю заподіяну йому пряму дійсну шкоду, в розуміння якої не входять недоотримані доходи (упущена вигода). Під прямим дійсним збитком розуміється реальне зменшення наявного майна роботодавця або погіршення стану вказаного майна. Працівник несе матеріальну відповідальність як за пряму дійсну шкоду, заподіяну

працедавцеві, так і за збиток, що виникає у роботодавця в результаті відшкодування ним іншим особам збитків, завданих з вини працівника. За заподіяну шкоду працівник несе матеріальну відповідальність у межах свого місячного заробітку.

Повна матеріальна відповідальність працівника полягає в його обов'язку відшкодувати заподіяну шкоду в повному обсязі і виникає в наступних випадках [72; 60, с. 24]:

- коли на працівника законодавчо покладена матеріальна відповідальність у повному обсязі за шкоду, заподіяну роботодавцю при виконанні працівником трудових обов'язків;
- недостачі цінностей, довірених йому на підставі спеціального письмового договору або отриманих за разовим документом;
- навмисного заподіяння шкоди;
- заподіяння шкоди в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння;
- заподіяння шкоди в результаті злочинних дій працівника, встановлених вироком суду;
- заподіяння шкоди в результаті адміністративного проступку, якщо збиток встановлено відповідним державним органом;
- розголошення відомостей, що становлять охоронювану законом таємницю (службову, комерційну або іншу), у випадках передбачених законами;
- заподіяння шкоди не при виконанні працівником трудових обов'язків [72].

Матеріальна відповідальність у повному розмірі заподіяної роботодавцю шкоди може бути встановлена трудовим договором, що укладається з керівником організації, заступником керівника, головним бухгалтером, а з іншими працівниками – окремими письмовими договорами. Письмові договори про повну матеріальну відповідальність (індивідуальну або колективну) укладаються з працівниками, що досягли віку вісімнадцяти років і безпосередньо обслуговуючими чи використовуючими грошові, товарні цінності або інше майно роботодавця. Працівники ж віком до вісімнадцяти років несуть повну матеріальну відповідальність у без документарній формі

лише за умисне заподіяння шкоди, за шкоду, заподіяну в стані алкогольного, наркотичного та токсичного сп'яніння, а також за шкоду, заподіяну в результаті вчинення злочину або адміністративного проступку [72; 76, с. 421].

Письмовий договір про колективну матеріальну відповідальність за заподіяння шкоди укладається у разі спільного виконання працівниками окремих видів робіт, пов'язаних із зберіганням, обробкою, відпуском, перевезенням, застосуванням або іншим використанням переданих їм цінностей, коли неможливо розмежувати відповідальність кожного працівника за заподіяння шкоди.

Розмір шкоди, заподіяної роботодавцю при втраті і псуванні майна, визначається за фактичними втратами, що обчислюються виходячи з ринкових цін, що діють у даній місцевості на день заподіяння шкоди, але не нижче вартості майна за даними бухгалтерського обліку з урахуванням ступеня зносу цього майна. До прийняття рішення про відшкодування шкоди конкретними працівниками роботодавець зобов'язаний провести перевірку розміру заподіяної шкоди та причин її виникнення. Для цього роботодавець має право створити комісію за участю відповідних фахівців. Працівник зобов'язаний дати пояснення у письмовій формі причин виникнення збитку [72].

Стягнення з винного працівника суми заподіяного збитку, що не перевищує середнього місячного заробітку, проводиться за розпорядженням роботодавця, яке має бути зроблене не пізніше одного місяця з дня остаточного встановлення розміру заподіяної працівником шкоди. Якщо місячний термін минув або працівник не згоден добровільно відшкодувати заподіяний роботодавцеві збиток, а сума стягнення перевищує середній місячний заробіток працівника, то стягнення здійснюється в судовому порядку. При стягненні шкоди в судовому порядку ступінь вини кожного члена колективу, винного у завданні збитків і маючого договір про колективну відповідальність, визначається судом. За згодою роботодавця працівник може передати йому для відшкодування шкоди рівноцінне майно або відремонтувати пошкоджене. Відшкодування шкоди провадиться незалежно від притягнення працівника до

дисциплінарної, адміністративної чи кримінальної відповідальності за дії або бездіяльність, якими заподіяно шкоду роботодавцю. Орган з розгляду трудових спорів може з урахуванням ступеня і форми вини, матеріального становища працівника та інших обставин знизити розмір шкоди, що підлягає стягненню з працівника [72; 35, с. 244].

Працівник зобов'язаний відшкодувати роботодавцю витрати, понесені при направленні на навчання за рахунок коштів роботодавця, у разі звільнення без поважних причин до закінчення терміну, обумовленого трудовим договором або угодою про навчання працівника за рахунок коштів роботодавця.

Адміністративна відповідальність і стягнення застосовуються у випадках вчинення адміністративних правопорушень, регульованих Кодексом про адміністративні правопорушення. Перелік адміністративних правопорушень з боку фізичних та юридичних осіб встановлено цим Кодексом. Адміністративній відповідальності підлягає фізична особа, яка досягла на момент вчинення адміністративного правопорушення віку шістнадцяти років. Посадові особи підлягають адміністративній відповідальності у разі вчинення ними адміністративних правопорушень у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням своїх службових обов'язків. Керівники та інші працівники організацій, які вчинили адміністративні правопорушення у зв'язку з виконанням організаційно-розпорядчих та адміністративно-господарських функцій, несуть адміністративну відповідальність як посадові особи. Адміністративне правопорушення визнається вчиненим умисно, коли особа яка його скоїла, розуміла протиправний характер своєї дії (бездіяльності), передбачала його шкідливі наслідки і бажала настання таких наслідків або свідомо допускала чи ігнорувала їх.

За вчинення адміністративних правопорушень можуть встановлюватися і застосовуватися такі *адміністративні покарання* [72]:

- *попередження* – міра адміністративного покарання, виражена в офіційному письмовому осудженні фізичної чи юридичної особи;
- *адміністративний штраф* – грошове стягнення, яке може виражатися величиною, кратною мінімальному розміру оплати праці, вартості предмета

адміністративного правопорушення на момент закінчення або припинення адміністративного правопорушення, сумі несплачених податків і зборів, що підлягають сплаті (розмір адміністративного штрафу, що накладається на посадову особу, немає перевищувати п'ятдесят мінімальних розмірів оплати праці, а на юридичну особу – одну тисячу мінімальних розмірів оплати праці);

- *вилучення знаряддя вчинення адміністративного правопорушення;*
- *конфіскація знаряддя вчинення або предмета адміністративного правопорушення;*
- *позбавлення спеціального права* (наприклад, керування транспортним засобом);
- *адміністративний арешт;*
- *дискваліфікація* – позбавлення фізичної особи права займати керівні посади у виконавчому органі управління юридичної особи, входити до ради директорів, здійснювати підприємницьку діяльність з управління юридичною особою (дискваліфікація встановлюється на строк від шести місяців до трьох років).

Кримінальна відповідальність набуває чинності у випадках вчинення злочинів, що характеризуються як суспільно небезпечні діяння у вигляді активних протиправних дій. Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, встановлюється лише судом і тільки на законних підставах. Міри кримінальної відповідальності відповідають характеру злочину. Найбільш часто зустрічаються в практиці служб управління персоналом факти з кримінальних злочинів щодо посягання на особистість і на власність [72].

Сюди належать:

- перевищення влади і повноважень (дрібні розкрадання майна, наклеп, образа, переслідування за критику);
- самоуправство (зловживання службовим становищем, халатність, отримання або давання хабара, службова фальсифікація);
- порушення законів про працю (звільнення вагітної жінки або матері-годувальниці, викрадення або підробка документів) [72; 73, с. 358].

Висновок до другого розділу

1. Однією з найбільш поширених теорій лідерства є теорія лідерства К. Левіна (1938). Вона охоплює три стилі лідерства [64]:

- авторитарний стиль лідерства – характеризується жорсткістю, вимогливістю, єдиноначальністю, переважанням владних функцій, строгим контролем і дисципліною, орієнтацією на результат, ігноруванням соціально-психологічних факторів;
- демократичний стиль лідерства – спирається на колегіальність, довіру, інформування підлеглих, ініціативу, творчість, самодисципліну, свідомість, відповідальність, заохочення, гласність, орієнтацію не тільки на результати, а й на способи їх досягнення;
- ліберальний стиль лідерства – відрізняється низькою вимогливістю, потуранням, відсутністю дисципліни і вимогливості, пасивністю керівника та втратою контролю над підлеглими, наданням їм повної свободи дій.

Власне дослідження К. Левіна стало основою для пошуків стилю управління, який може привести до високої продуктивності праці і задоволеності виконавців.

Стратегія управління персоналом (HR-стратегія) – специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики [66].

Для побудови ефективної системи управління персоналом компанії потрібно інтегрувати всі системи і підсистеми управління персоналом між собою. Основними складовими системи управління персоналом є: підбір персоналу, адаптація персоналу, оплата праці, оцінювання персоналу, навчання персоналу, корпоративна культура, наукова організація праці, кадрове діловодство, організаційне проектування.

В основу класифікацій стратегій управління персоналом, зазвичай, закладаються різні варіанти їх залежності від низки чинників. Найбільш відомі варіанти класифікації стратегій управління персоналом за такими критеріями:

типом конкурентної стратегії; типом загальної стратегії організації; стадіями розвитку (етапу життєвого циклу) організації; місіями організації; способом реалізації стратегії в організації; філософією менеджменту.

Стратегія з управління персоналом дуже важлива для структурування роботи з персоналом компанії, переходу від вирішення поточних завдань до планомірної, орієнтованої на результат діяльності з урахуванням пріоритетів і розрахунку інвестицій.

3. Основними інструментами для управління персоналом вважають *заохочення і покарання*. При цьому інструменти заохочення розподіляють на *матеріальне стимулювання і нематеріальну мотивацію*. Правда, їх співвідношення бачать по-різному. Все залежить від конкретної організації. Там, де більше затребувана інтелектуальна праця, – дуже важливо, як вибудована система нематеріальної мотивації (визнання, заохочення, просування тощо), а також надання можливості для навчання (повністю чи частково за рахунок фірми). Якщо говорити про ІТ-компанії, то тут немале значення відіграють такі умови праці, як гнучкий графік роботи, а також хороше обладнання і його своєчасне поновлення. В більшості ж компаній практикують застосування соціального пакету. До нього, зазвичай, належать оплата дитячого садка, спільні заняття спортом, корпоративні св'ята, навчання, медична страхівка, безплатна їжа, налагодження спільної життєвої інфраструктури (спільний відпочинок працівників на морі чи катання на лижах). В цілому ж баланс між матеріальним і нематеріальним заохоченням підтримується на основі відомого гасла: «якщо не можеш дати грошей, дай більше свободи».

РОЗДІЛ III

СПОСОБИ ОЦІНЮВАННЯ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ І СОЦІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Практика застосування системи оцінювання якості праці персоналу

Оцінка праці – заходи щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва.

Оцінка праці дає змогу вирішити наступні кадрові завдання [72]:

- оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників;
- знизити витрати на навчання;
- підтримувати в співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;
- організувати зворотний зв'язок з співробітниками щодо якості їх роботи;
- розробляти кадрові програми навчання та розвитку персоналу.

Для організації ефективної системи оцінювання результативності праці працівників необхідно:

- встановити стандарти результативності праці для кожного робочого місця та критерії її оцінювання;
- виробити політику проведення оцінювання результативності праці (коли, як часто і кому проводити оцінку);
- зобов'язати певних осіб здійснювати оцінку результативності праці;
- зобов'язати осіб, які проводять оцінювання, збирати дані про результативність праці;
- обговорити оцінку з працівником;
- прийняти рішення і документувати оцінку [72; 54, с. 36] .

Етапи оцінювання праці на конкретному робочому місці передбачають:

- описування функцій;
- визначення вимог;
- оцінку за факторами (конкретного виконавця);
- розрахунок загальної оцінки;
- зіставлення результатів зі стандартом;
- здійснити сумарну оцінку рівня співробітника;
- доведення результатів оцінювання до підлеглого [72; 49, с. 12].

Для того щоб процедури оцінювання праці були ефективні на кожному конкретному підприємстві, вони повинні відповідати наступним вимогам:

- застосовувані критерії мають бути зрозумілі виконавцю і оцінювачу;
- інформація, яка використовується для оцінки, повинна бути доступна;
- результати оцінки повинні бути пов'язані з системою заохочення;
- система оцінювання має відповідати ситуаційному контексту.

Говорячи про системи оцінювання праці, можна виокремити (за критерієм об'єкта оцінювання) три його основні різновиди (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Різновиди оцінювання праці, за критерієм його об'єкта [72]

№ з/п	Об'єкт оцінювання	Періодичність	Метод	Можливості використання
1	Повсякденне оцінювання професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз на день, один раз на тиждень	Анкетування на предмет фактичних дій, аналіз продуктів праці, бесіда	Зворотній зв'язок з оцінюваними з метою модифікації поведінки і навчання
2	Періодичне оцінювання виконання обов'язків	Один раз на півріччя, рік	Анкетування на предмет фактичних дій і результатів праці Інтерв'ю, бесіда	Визначення перспективи і розробка спільних цілей
3	Оцінювання потенціалу	Разове, перманентне	Тестування. Центральне оцінювання. Експертні оцінки	Розробка кадрового прогнозу, планування кар'єри

Основні підходи до оцінювання праці [72; 52]:

1. Оцінка результату (наприклад, отриманого прибутку).

Утруднення викликає оцінка складних, комплексних видів діяльності, яка зачіпає багато людей, оскільки виникає проблема оцінки внеску кожного в одержання результату.

2. Оцінка поведінки (за критерієм, пов'язаним з виконуваною діяльністю). Найбільша проблема – відокремлення реальної поведінки і загальних характерологічних рис.

3. Рейтинги успішності (за низкою шкал, що відображають поведінкові виміри чи виміри рис). Проблеми цього підходу – помилки узагальнень і генералізації, при яких оцінки одних шкал необгрунтовано переносяться на інші (прикладом модифікованих рейтингів є орієнтовані на поведінку рейтингові шкали, шкали спостереження за поведінкою).

4. Процедури ранжування, що дають змогу встановити відмінності між рядом осіб (за одним або низкою показників). Однак при використанні прямих рейтингів можуть давати помилкові (суб'єктивні) результати.

Методи оцінювання праці:

Методи індивідуальної оцінки. Оціночна анкета являє собою стандартизований набір запитань чи описань. Оцінювач відзначає наявність або відсутність певної риси в оцінюваного і ставить позначку навпроти її опису. Загальний рейтинг за результатами такої анкети являє собою суму позначок.

Оціночна анкета (фрагмент) [72]:

Спілкування з колегами:

- пишу ясно і стисло
- говорю ясно і коротко
- добре працюю з колегами
- добре працюю з підлеглими
- добре працюю з начальниками
- чемний, завжди допомагаю клієнтам
- переконливо викладаю ідеї

Навички роботи / досвід:

- завжди контролюю робочі засідання
- знаю основні аспекти роботи
- трохи потребую контролю
- іноді роблю помилки
- працюю за графіком
- знайомий з сучасними досягненнями в даній сфері

Планування роботи:

- встановлюю собі реальні завдання
- точно аналізую запити і потреби
- результативний
- розробляю велику кількість рішень
- ефективно виявляю і вирішую проблеми

Організація особистої праці:

- утримую документацію в повному порядку
- розподіляю завдання належним чином
- перевіряю ефективність дій
- визначаю основні цілі роботи
- економлю і ефективно використовую час

Контроль:

- твердо дотримуюся політики підприємства і встановлених процедур
- визначаю прийнятні стандарти якості
- не виходжу за рамки встановлених витрат

Інші риси:

- знаю, де шукати інформацію
- розробляю і розвиваю творчі ідеї
- добре справляюся з роботою при наявності тиску
- пристосовуюся до змін
- приймаю хороші рішення

Підпис працівника _____ Дата _____

Модифікація оцінної анкети – *порівняльна анкета*. Контролери або фахівці з управління персоналом готують список описань правильного чи неправильного поведіння на робочому місці. Оцінювачі, які спостерігали за поведінкою, розташовують ці описи за шкалою від «відмінно» до «погано», в результаті чого з'являється «ключ» анкети. Особи, які проводять оцінку праці конкретних виконавців, відзначають найбільш підходящі описання. Оцінкою результативності праці є сума рейтингів за відзначеними описаннями [72].

Використовують також *анкету заданого вибору*, в якій задаються основні характеристики і перелік варіантів поведіння оцінюваного. За шкалою важливості оцінюють у балах набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний працівник.

Анкета заданого вибору (фрагмент) [72; 45, с. 287]

Оцініть за шкалою спадаючої важливості в балах (від 1 до 4) наступний набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний працівник: оцінку «1» отримує найбільш характерна риса працівника, оцінку «4» – найменш характерна риса.

___ Не очікує проблем

___ Схоплює пояснення «на льоту»

___ Рідко втрачає час

___ З ним легко розмовляти

___ Стає лідером при роботі в групі

___ Втрачає час на необхідні аспекти роботи

___ Спокійний і незворушний за будь-якої ситуації

___ Багато працює

Шкала рейтингів поведінкових установок. У бланку описуються ключові ситуації професійної діяльності. Анкета рейтингу містить зазвичай від шести до десяти спеціальних характеристик результативності праці, кожна з яких виводиться з п'яти або шести більш загальних ситуацій з описанням поведінки. Особа, яка проводить оцінку, відзначає те описання, що більшим чином відповідає кваліфікації оцінюваного. Тип ситуації співвідноситься з балом за шкалою.

Бланк з оцінки поведінкових установок

Інженерна компетенція / виконання проектів (фрагмент)

Прізвище інженера _____

- 9- Володіє широким спектром технічних навичок, і від нього можна очікувати виконання всіх завдань з відмінним результатом;
- 8-7- Здатний застосовувати в більшості ситуацій хороший спектр технічних навичок, від нього можна очікувати хорошого виконання частини завдань;
- 6-5- Здатний застосовувати деякі технічні навички, і від нього можна очікувати адекватного виконання більшої частини завдань;
- 4-3- Має певні труднощі із застосуванням технічних навичок, і від нього можна очікувати здачі більшої частини проектів із запізненням;
- 2-1- Не вміє застосовувати технічні навички, і можна очікувати затягування роботи внаслідок відсутності цієї навички [72; 47, с. 218].

Описовий метод оцінювання полягає в тому, що здійснюючому оцінку пропонують описати переваги і недоліки поведінки працівника. Часто цей метод комбінується з іншими, наприклад, зі шкалами рейтингу поведінкових установок.

Метод оцінки з вирішальної ситуації. Фахівці з оцінки готують список описань «правильної» і «неправильної» поведінки працівників в окремих ситуаціях і розподіляють їх за рубриками відповідно до характеру роботи. Особа, що проводить оцінювання, готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в котрий вносить приклади поведінки за кожною рубрикою. Потім цей журнал використовується для оцінювання результативності праці. Зазвичай, метод служить для оцінок, які даються керівником, а не колегами чи підлеглими.

Шкала спостереження за поведінкою. Як і метод оцінювання за ключовою ситуацією, орієнтований на фіксацію вчинків. Для визначення поведінки працівника в цілому оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим чином (**табл. 3.2**) [72].

Таблиця 3.2

Бланк спостереження за поведінкою (фрагмент)

Поведінка на роботі							
1	Приходить на роботу п'ять днів на тиждень						
	Майже ніколи	0	1	2	3	4	Майже завжди
2	Приходить на роботу вчасно						
	Майже ніколи	0	1	2	3	4	Майже завжди
3	Попереджує керівництво принаймі за 2 години у випадку, якщо буде відсутній чи запізниться						
	Майже ніколи	0	1	2	3	4	Майже завжди
4	Знаходить кого-небудь, хто підмінить у випадку відсутності						
	Майже ніколи	0	1	2	3	4	Майже завжди

Методи групової оцінки дають змогу здійснити порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, порівняти працівників між собою.

Метод класифікації. Особа, яка проводить оцінювання, має розподілити всіх працівників по черзі, від кращого до гіршого, за яком-небудь одним загальним критерієм. Однак це досить складно, якщо кількість осіб в групі перевищує 20. Значно простіше виокремити найбільш успішного чи неуспішного працівника, ніж прорангувати середніх [72; 68, с. 169].

Вихід може бути знайдений, якщо використовувати *метод альтернативної класифікації*. Для цього особа, яка проводить оцінювання, спочатку має вибрати найкращого і найгіршого працівників, а потім відібрати наступних за ними і т.д.

Порівняння за парами робить класифікацію простішою і достовірнішою – порівняння кожного з кожним проводиться в спеціально згрупованих парах. Потім відзначається кількість разів, коли працівник виявлявся кращим у своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг. Оцінювання може бути ускладнене, якщо кількість співробітників занадто велика (число пар буде занадто великим, і робота з анкетною стане втомлюючою) [72].

Метод заданого розподілу. Особі, яка здійснює оцінювання, пропонується дати працівникам оцінки в рамках заздалегідь заданого (фіксованого) розподілу оцінок. Наприклад [72; 79, с. 245]:

- 10% - незадовільно;
- 20% - задовільно;
- 40% - цілком задовільно;
- 20% - добре;
- 10% - відмінно;
- всього - 100%.

Єдине, що вимагається від експерта, - вписати на кожну картку прізвище працівника і розподілити всіх оцінюваних за групами відповідно до заданої квоти. Розподіл може проводитися за різними підставами (критеріями оцінювання).

Повідомлення результатів оцінювання [72]

Одним з важливих кадрових заходів є доведення до самого працівника інформації про ступінь його успішності в роботі.

Залежно від мети оцінювання, процес повідомлення результатів може відбуватися двома способами:

- якщо оцінювання проводилося для цілей особистого розвитку співробітника, результати можуть бути повідомлені йому особисто;
- якщо оцінювання проводилося для визначення винагород, рівня заробітної плати, підвищення по службі, то тоді інформація може бути передана у відповідну службу підприємства, яка в разі особистого запиту співробітника має надати йому результати. Однак для підвищення результативності оціночних заходів зворотний зв'язок працівнику дуже потрібний.

Працівники можуть дізнатися результати своєї оцінки в ході спеціальної зустрічі, бесіди з особою, яка проводила оцінювання.

Мета бесіди з працівником – не тільки повідомлення йому результатів. Бесіда має сприяти підвищенню продуктивності праці та зміні поведінки працівників, результативність праці яких не вписується в прийнятні стандарти.

Підвищенню ефективності бесіди за результатами оцінювання сприяють:

- підготовка до зустрічі учасників бесіди, їх орієнтація на обговорення минулої результативності праці працівника на тлі завдань того періоду;
- спокійні, довірчі взаємини між оцінюючим і працівником, створення такої атмосфери, яка дала б можливість працівникові розслабитися. Ця розмова – не дисциплінарний захід, вона спрямована на підвищення результативності праці працівника в майбутньому, яке дозволить йому поліпшити задоволеність працею і дасть шанс просування по службі;
- планування оцінюючим часу бесіди так, щоб частина часу залишилася для обговорення оцінки та майбутньої роботи самим співробітником;
- згадка на початку бесіди про типові позитивні досягнення працівників; про недоліки слід говорити між двома позитивними результатами. Увагу необхідно зосереджувати на обговоренні результативності роботи, а не на критиці особистісних якостей. Не слід згадувати більше одного-двох недоліків під час однієї бесіди, оскільки деяким людям важко працювати над виправленням одночасно більше двох упущень;
- вибір оптимального обсягу інформації, оскільки занадто великий обсяг заплутує слухача та не сприяє зосередженню його уваги на основних аспектах;
- самооцінка працівника [72; 80, с. 34].

3.2. Програма проведення тренінгу «Управління персоналом»

Цільова аудиторія. Тренінг призначений для керівників усіх рівнів (керівників відділів, менеджерів середньої ланки, топ-менеджерів, потенційних керівників), зацікавлених у підвищенні ефективності керівництва, управління і взаємодії зі співробітниками.

Мета – систематизувати в учасників наявні знання та навички щодо 4-х основних функцій керівника (акцент на управлінні персоналом) в їх логічному взаємозв'язку, а саме: постановка мети, мотивація, делегування і контроль [71].

Очікувані результати: навчити керівників ефективно організовувати і планувати роботу своїх підлеглих; ставити робочі цілі перед співробітниками; ефективно віддавати розпорядження; встановлювати зрозумілі всім співробітникам правила роботи в компанії; задіювати основні правила ефективної мотивації і переконання підлеглих; в рамках підходу ситуаційного лідерства вибирати стиль управління та комунікації при делегуванні повноважень; вивільняти час на осмислення стратегічних питань за рахунок вирішення низки проблем оперативного керівництва; ефективно вибирати оптимальний для даної задачі і конкретного співробітника вид контролю; відпрацювати навички забезпечення зворотного зв'язку, виходити за межі звичних рішень, рефлексувати власні методи управління та самостійно набувати інших системних компетенцій сучасного керівника [71; 44, с. 256].

Оргтехнологічні аспекти:

1. Діагностика, що охоплює бесіду, спостереження та анкетування учасників.
2. Власне тренінг – 2 повних дні по 8 годин тренінгової програми, котра поєднує в собі елементи навичкового тренінгу та мотиваційного, що створює у менеджерів реальну компетенцію в галузі формування виробничого колективу та ефективного управління ним (як в рамках функціонального підрозділу в компанії, так і в межах міжфункціонального проекту).
3. Напрацювання для кожного учасника практичних рекомендацій щодо особливостей його стилю керівництва та підпорядкування, а також більш ефективного оволодіння ним інструментами реалізації 4-ох основних функцій сучасного керівника.
4. Післятренінговий супровід, що охоплює: 1 зустріч – через тиждень після тренінгу, 1 зустріч – через місяць, 1 зустріч – через 2 місяці. Водночас впродовж усього цього часу відбувається необмежене обговорення (дистанційний взаємообмін учасників тренінгу) в закритому форумі на спеціальному сайті всіх питань, пов'язаних з використанням управлінських навичок [71].

Форми і методи проведення тренінгу: індивідуальна, групова та фронтальна форми роботи; застосування елементів лекції, бесіди, диспуту, моделювання

проблемних ситуацій шляхом застосування рольової гри, ділової гри з подальшим докладним аналізом результатів і шляхів розв'язання проблемних задач, групової дискусії, «мозкового штурму», методу експертних оцінок, діагностики та рефлексії власних внутрішніх конфліктів, стимулювання оригінальних творчих ідей шляхом спонтанно-креативного самовивільнення тощо.

Описання навчального змісту тренінгу [71; 19, с. 188]

Знайомство, напрацювання спільних правил роботи та налагодження довірительних взаємин у групі.

Вступ:

- коротка розповідь тренера про зміст курсу;
- поняття про управління та його різновиди;
- історія розвитку управління.

Ефективне керівництво:

- функції керівника: постановка завдань, керівництво групою і окремою людиною;
- керівництво – управління діяльністю підлеглих з допомогою методик контролю, аналізу та планування.

Різні підходи до управління персоналом:

- управління за допомогою збалансованих систем показників (Balanced Scorecard, BSC);
- управління результативністю (Performance Management);
- управління компетенціями (Competence Management);
- універсальна система показників діяльності (Total Performance Scorecard, TPS);
- управління за цілями (Management by Objectives, MBO).

Цілеутворення:

- концепція управління за цілями;
- критерії ефективності цілей (SMART-цілі);
- планування роботи співробітників;
- визначення пріоритетів у роботі співробітників;
- формування стандартів роботи співробітників.

Метод постановки завдань:

- уміння сформулювати робочі завдання, що максимально працюють на кінцевий результат;
- критерії правильно поставленого завдання і їх використання на практиці.

Оцінювання дій персоналу:

- оцінювання кількості і спрямування зусиль співробітників;
- оцінювання здібностей і ділових рис співробітників.

Контроль, як управління процесом виконанням:

- основні цілі та функції контролю;
- різновиди та стандарти контролю;
- контроль процесу і результату;
- вибір оптимального виду контролю (умови ефективного застосування).

Методи мотивації:

- потреби співробітників, основні фактори мотивації;
- позитивне спілкування як фактор мотивації.

Стилі керівництва:

- різні методи оперативного керівництва;
- етапи та алгоритм дисциплінарних бесід;
- зворотній зв'язок з підлеглими.

Принципи ефективного делегування:

- передача підлеглому відповідальності за результат, а не формулювання завдання;
- основні завдання делегування повноважень;
- аналіз характерних перешкод на шляху ефективного делегування;
- критерії та умови успішності процесу делегування;
- об'єкт делегування;
- інструкція з делегування.

Розуміння ефективної співпраці та команди:

- визначення понять «команда» і «колектив»;
- критерії ефективної команди;
- стадії формування команди та завдань за кожною стадією;
- інструменти ефективної командної роботи.

Основні переваги програми:

Пропонована програма є комплексною і забезпечує розвиток: структурних компетенцій керівника, лідерських, комунікативних навичок, навичок мотивації, формування команди, що в підсумку дає змогу опанувати всіма ключовими компетенціями керівника [71; 40, с. 48].

В ході тренінгу кожен учасник отримує можливість усвідомити свій індивідуальний стиль взаємодії із співробітниками та скоригувати його відповідно до цілей компанії.

Використання в рамках тренінгу роботи з особистими цілями учасників – розкриття потенціалу менеджерів, що підвищує мотивацію в роботі та обсяг використовуваних навичок після тренінгу – також підвищення ефективності інвестицій у навчання.

На тренінгу відпрацьовуються ті навички, що будуть обов'язково відтворюватися в основній діяльності.

На тренінгу презентуються нові форми робочих матеріалів, які можна використовувати в процесі традиційної роботи.

Програма побудована за принципом «Long Term», а відтак учасники мають змогу впродовж двох місяців отримувати консультації, що, своєю чергою, уможлиблює ефективне закріплення отриманих на тренінгу навичок [71].

Основні вправи для проведення тренінгу «Управління персоналом»

Вправа «Людина на стільці»

Цілі і можливості застосування: проведення цієї вправи є доречним на початку тренінгу, оскільки вона поєднує вступ у тему з процедурою знайомства. Крім того, вправа дає змогу учасникам виявити свої сильні і слабкі сторони.

Суть вправи. Ведучий дає групі наступну *інструкцію* [11]:

«Кожен з вас має підготувати коротку, на 1-2 хвилини самопрезентацію. Розповідати про себе ви будете в третій особі. Вставши за спинку свого стільця, ви представляєте всій групі людину, яка ніби сидить на цьому стільці. («Зараз на цьому стільці сидить Василь Корницький. Він»). Постарайтеся зробити

свій виступ яскравим і незабутнім. Виберіть ту інформацію, яка приверне увагу слухачів і зацікавить їх».

Обговорення. Цю вправу можна не обговорювати.

Варіанти. Можливий інший варіант тієї ж вправи – група розбивається на пари. Протягом 4-5 хв. учасники опитують один одного, після чого кожен повинен представити свого партнера всій групі.

Додаткові рекомендації. Тренеру доречно «задати тон», виконавши вправу першим. *Розмір групи:* 10-12 осіб.

Час: 10-20 хв.

Необхідні матеріали: відсутні [11].

Вправа «Золота рибка»

Мета: вправа на постановку цілей [74].

Час: 5-7 хвилин

Розмір групи: 10-12 осіб.

Інструкція: викликається будь-який доброволець (або його визначає сам ведучий). Починайте говорити швидше, щоб був момент розгубленості. Плюс киньте фразу в зал: «Дивіться уважніше, що зараз буде відбуватися».

Ви зловили золоту рибку. У вас є 15 секунд, щоб загадати їй три бажання.

Далі ведучий веде відлік або загинає пальці по секундах. Мовчить? (Загадав, але не встиг висловити свої бажання – рибка не здогадається). Якщо виголосив бажання, ведучий повторює їх дослівно.

Будинок, купу грошей, машину ...

Ведучий малює будинок.

Це що? Будинок. Отримай! Або: добре, у мене в наступному році буде будинок. Ти ж не сказав, кому ти загадав будинок?

- Купу грошей.

Скинутись по гривні! Отримай.

- Хочу бути щасливим!

Обов'язково: в наступному місяці будеш щасливий, навіть кілька разів. Або будеш завжди щасливий, починаючи з 2050 року.

Улюблена жінка? Через 150 років у тебе з'явиться. Я не доживу! А це твої проблеми.

Можна потренуватися ще на комусь. Мало хто з учасників із цим впорається!

Підсумки: Що зараз відбувалося? Як потрібно було загадувати бажання, щоб вони були виконані?

Підвести учасників до постановки цілей за схемою SMART:

- Specific – конкретні;
- Measurable – вимірювальні;
- Agreed – узгоджені (з цілями більш високого рівня);
- Realistic – реалістичні;
- Timed – визначені у часі [74].

Вправа «Неуважний слухач»

Мета: у ході виконання вправи учасники тренують навички відстеження стану аудиторії і прийоми зосередження уваги аудиторії [11].

Описання вправи. Декількох добровольців (3-6 осіб), бажаючих виступити перед аудиторією, переводять в інше приміщення. Їм дається така *інструкція*: «Кожному з вас необхідно підготувати міні-виступ на 3-4 хвилини. На підготовку виступів вам дається 10-15 хвилин. Бажано, щоб тема виступу була вам добре знайома. Це може бути навіть фрагмент якогось вашого реального виступу. Підготувавшись, ви по черзі заходите в аудиторію і проводите свою презентацію. Ваше завдання – зробити виступ максимально ефективним».

Поки доповідачі готуються, тренер дає інструкцію слухачам: «Зараз в аудиторію по черзі будуть заходити люди, які виступлять перед вами зі своїми презентаціями. Протягом кожного виступу ви повинні будете тричі поміняти стиль поведінки:

- Спочатку демонструєте увагу та інтерес.
- Потім, за моїм прихованим умовним сигналом, починаєте проявляти байдужість.
- Нарешті, переходите до відвертої неуваги, відволікаєтеся, шушукаєтеся, випадково впускаєте на підлогу зошити і т.п. залишаючись, при цьому, в рамках пристойності».

Обговорення. Після того, як виступили всі добровольці, група обговорює такі запитання:

- Чи вдавалося виступаючим відстежувати зміни стану аудиторії і реагувати на них?
- Які невербальні сигнали подавала група?
- Які кроки робили виступаючі, щоб змінити ситуацію?

Варіанти проведення: поки виступаючі готуються, тренер інструктує тих, хто «сидить в залі». Всі вони діляться на три підгрупи: перша підгрупа готує питання агресивного (нападаючого) плану; друга – нейтральні, уточнюючі питання; третя – злегка заграючі питання.

Кожна підгрупа має право ставити свої запитання тільки одному з виступаючих, при цьому кому саме задаються запитання того чи іншого типу, вирішує тренер на свій розсуд. Виступаючі про цю «змову» не знають. Кожна підгрупа має право задати по 4-5 запитань.

Додаткові рекомендації. Вправу бажано проводити після розгляду відповідних теоретичних питань за темою «Презентація».

Розмір групи: 10-15 осіб.

Час: 30-50 хв.

Необхідні матеріали: відсутні.

Вправа «З вовками жити ...»

Мета: вправа дозволяє учасникам в ігровій формі випробувати свої здібності в мотивуванні персоналу [11; 21, с. 34].

Описання вправи. Вправа починається з *інструкції*: «Ми знаходимося в казці «Вовк і семеро козенят». Роль вовка не традиційна. Він вегетаріанець. Їсть свіжі овочі зі свого городу. Козенята, однак, в це не дуже вірять і побоюються вовка. Город у вовка дуже великий. Вовкові треба прополоти капусту, моркву і редиску. Він хоче використовувати для цього найману робочу силу – козенят. Останнім не хочеться працювати, але вони не проти поласувати капустою. Поділіть, будь ласка, ролі – хто з вас буде вовком, а хто – козенятами».

Інструкція «вовку»: ваше завдання – мотивувати козенят так, щоб вони пішли до вас на роботу і чесно її виконували.

Інструкція «козенятам»: ви погодитеся на роботу тільки в тому випадку, якщо пропозиція вовка буде відповідати вашим потребам, інтересам, бажанням.

Роль вовка виконують послідовно 3-5 учасників. Успішність виконання завдання визначається простим голосуванням «козенят».

Обговорення. Після розігрування ситуації обговорюються такі питання:

- Хто був більш успішний і завдяки чому?
- Які мотивуючі прийоми використовувалися?
- Що було найсерйознішим аргументом в цій ситуації?

Варіанти. Для того, щоб урізноманітнити вправу, наймачами козенят можна зробити не тільки вовка, а й інших звірів (наприклад: ведмедя, зайця, тхора і т.д.). У такому випадку група обговорює, як при цьому змінюються форми і методи мотивації.

Додаткові рекомендації: вправа проводиться після міні-лекції по формах і методах мотивації. Перед тим, як пропонувати учасникам цю вправу, потрібно розіграти групу на рольову гру.

Розмір групи: 10-15 осіб.

Час: 25-30 хв.

Необхідні матеріали: відсутні.

Вправа «Стимули»

Мета: вправа дає змогу побачити різноманітність стимулів, що спонукають людей краще працювати [11].

Описання вправи. Учасники переглядають список стимулів і відзначають, який з них годиться для індивідуального застосування, а який – для групового (щось відноситься до обох варіантів).

Обговорення. Обговорюються стимули, котрі реально використовуються в даній організації, їх ефективність.

Розмір групи: 8-15 чол.

Час: 15-20 хв.

Необхідні матеріали: роздрукований текст додатку для кожного учасника.

Додаток

Загальні стимули, які спонукають людей краще працювати: можливість навчатися; можливість зробити кар'єру; товариські відносини в колективі; визнання заслуг; винагорода; можливість працювати вдома; безкоштовне харчування в їдальні; знижки в магазинах компанії; пенсійні пільги; незалежність; наявність премій; творча атмосфера; подяка за понаднормову роботу; почуття впевненості в собі; можливість співпраці з іншими людьми; усталений робочий процес; довіра з боку керівництва.

Вправа «Корпоративна культура»

Мета: вправа дає змогу учасникам потренуватися у розробці КК гіпотетичної організації; побачити на цьому прикладі сутнісні зв'язки між складовими КК [11; 74].

Описання вправи. Вправа виконується після лекції про корпоративну культуру. Учасникам пропонується розділитися на підгрупи. Далі між підгрупами розподіляють складові КК (традиції, ритуали, символіка, комунікації та ін.) Кожна підгрупа отримує для розробки від однієї до трьох складових КК.

Тренер дає учасникам наступну *інструкцію*: ваше завдання спільно розробити складові корпоративної культури пивоварного заводу. Кожна підгрупа розробляє свій аспект КК. На роботу вам дається 30 хвилин, включаючи підготовку доповіді.

Обговорення. Після доповідей відбувається обговорення кожної складової КК і їх взаємозв'язок. Важливо обговорити корпоративну культуру компанії, виділяючи в ній те, що безумовно є позитивним і не вимагає ніяких змін, а що – вимагає коректування.

Розмір групи: 8 - 15 осіб.

Час: 1,5-2 години.

Необхідні матеріали: аркуші ватману, фломастери.

Вправа «Критика»

Мета: у вправі розглядаються можливі типи критики і способи реагування на неї [11].

Описання вправи. Група отримує інструкцію: «Зараз я прошу добровольця сісти в центр кола ось на цей» гарячий стілець». Решта починають критикувати його. Завдання сидячого – відповісти на кожне критичне зауваження». Після цього група разом з ведучим обговорює правильні форми реагування на критику (див. табл. 3.3). Далі учасники діляться на трійки і тренують впевнене реагування на критику.

Обговорення. В обговоренні піднімаються наступні запитання:

- Користь і шкідливість критики.
- Допустимі форми і межі критики у службових взаєминах.
- Застосування в різних ситуаціях пропонованих форм реагування.

Можна вийти на *алгоритм конструктивної критики*: 1) вираження почуттів; 2) описання поведінки, яку ви критикуєте; 3) прохання змінити поведінку; 4) обговорення санкцій (якщо це доречно).

Розмір групи: 8-15 осіб.

Час: 20-30 хв.

Необхідні матеріали: роздруковки додатків за кількістю учасників.

Таблиця 3.3

<i>Узагальнена:</i> «Ти дурень!», «Ти ні на що не здатний!»	<i>Конкретизація:</i> «Що ти конкретно маєш на увазі?»
<i>Несправедлива:</i> «Ти погано виглядаєш!» «Ти дуже нервовий!» «Ти одягнений без смаку!»	<i>Прояснення намірів:</i> «Навіщо ти мені це говориш?» «Тебе це дійсно цікавить?» <i>Альтернативне запитання:</i> «Це відноситься до моєї особистості чи до одягу?» <i>Витягування критики:</i> «Тобі не подобаються мої штани, светр... Що ще тобі не подобається?» <i>Запитання-відлуння:</i> «Одягнений без смаку?» <i>Відкрите вираження почуттів:</i> «Мені неприємно, що ти так говориш!»
<i>Справедлива:</i> «Ви сьогодні запізнилися!»	<i>Згода з можливою правдою:</i> «Так, я дійсно сьогодні запізнився».

Вправа «Ти відмовила мені два рази ...»

Мета: вправа дає змогу відчутти різницю у сприйнятті різних формулювань відмови. Учасники освоюють психологічно грамотну, необразливу для співрозмовника, коректну, але категоричну форму відмови.

Описання вправи. Ведучий звертається по черзі до двох-трьох членів групи з яким-небудь нечуваним проханням (позичити на два тижні машину через поломку своєї і т.п.). Як правило, учасники здогадуються про те, що це провокація з боку ведучого і відмовляють.

Далі, після короткого обговорення форм відмови, подається *інструкція:* «Зверніться до сусіда з яким-небудь нескладним проханням (позичити ручку, блокнот ...). Сусід повинен обов'язково відмовити, почавши зі слова «ні». Вправа виконується всіма по колу.

Обговорюються відчуття людини, яка почула різке «ні!», у відповідь на прохання. Далі тренер описує трьохкроковий алгоритм відмови, застосовний в діловому спілкуванні: «Висловлення розуміння прохання», «Пояснення причин», «Відмова зі словом «ні»».

Останній етап вправи – тренування відмови в парах з використанням трьохкрокової моделі.

Обговорення. На завершення обговорюється, що відбувається, коли алгоритм виконується не повністю, а частково. З'ясовується чи завжди потрібно ним користуватися?

Розмір групи: 6-15 осіб. *Час:* 25-30 хв.

Необхідні матеріали: відсутні [11; 21, с. 57].

Вправа «Саботаж»

Мета: вправа дозволяє, використовуючи метод «від супротивного», усвідомити можливі причини проблем на фірмі [11].

Описання вправи. У підгрупах проводиться робота в режимі мозкового штурму. Група отримує *інструкцію:* «Вам слід сформулювати завдання, скласти поетапний план дій, які потрібно зробити, щоб завалити роботу будь-якої організації. Час для підготовки 15 хвилин».

Обговорення. В обговоренні розглядаються аналогії з діяльністю реальних організацій (в корпоративному тренінгу – «нашої фірми»). Можлива робота із систематизації та класифікації помилок: помилки в організації проходження інформаційних потоків, у постановці завдань підлеглим, контролі за виконанням, відсутність або неправильне мотивування, мінуси корпоративної культури і т.д.

Варіанти. Можна запропонувати учасникам придумати 10 способів саботажу або розробити форми неправильної мотивації співробітників.

Розмір групи: 8-15 осіб.

Час: 20-30 хвилин.

Необхідні матеріали: відсутні.

Вправа «Види впливу»

Мета: вправа проводиться після міні-лекції про види впливу. Вона дає змогу учасникам тренінгу в ігровій формі освоїти види впливу [11; 15, с. 87].

Описання вправи. Тренер дає групі *інструкцію*: «Всі ми – менеджери фабрики з виробництва взуття. Становище нашої фабрики вельми тяжке. Зарплати дуже маленькі. Перспективи неясні. Співробітники від рук відбилися, працювати не хочуть.

Поділіться, будь ласка, на три підгрупи. Кожна підгрупа має підготувати мотивуюче звернення до підлеглих, в якому буде використаний один з видів впливу: *емоційний, експертний, владний*. Під час виступу представника кожної з підгруп, всі інші члени групи стають рядовими співробітниками фабрики».

Обговорення. Група аналізує кожен виступ за допомогою питань:

- Яке звернення було найбільш ефективним?
- Хто з виступаючих був переконливішим?
- Кому повірили і чому? За ким готові йти підлеглі?

Варіанти. На корпоративному тренінгу можна працювати над реальною проблемою конкретної організації.

Розмір групи: 10-15 осіб. *Час:* 20-30 хвилин.

Необхідні матеріали: відсутні.

Вправа «Володар часу»

Мета: вправа дозволяє оцінити плюси і мінуси жорсткої тимчасової регламентації [11].

Описання вправи: ведучий дає групі наступну *інструкцію*: «Давайте спробуємо уявити собі «Ідеального таймменеджера» - людини, у якої все в порядку з плануванням часу. Він ефективно планує робочий і особистий час: справи, зустрічі, маршрути пересування. Все прораховується та ідеально структурується.

Ваше завдання зараз розбитися на трійки і створити образ такої людини. Треба буде зобразити його перед публікою (зіграти) і розповісти про нього найголовніше».

Обговорення. Учасники вправи обговорюють «ідеального таймменеджера».

- За рахунок чого йому все це вдається?
- Чим він жертвує при цьому, чим платить?
- Чим він симпатичний групі?
- Що в ньому є огидним?

Додаткові рекомендації: група має бути добре «розігріта».

Розмір групи: 12-15 осіб. *Час:* 25-30 хв.

Необхідні матеріали: папір, ручки.

Ділова гра «Мотиваційний клімат в організації»

Мета: вправа ілюструє ефективність створення і підтримки єдиного мотиваційного клімату в організації [11; 17, с. 322].

Описання вправи. Інструкція: «Перед вашою групою ставиться завдання змоделювати абстрактну організацію. Кожен член групи повинен зайняти одну з ієрархічних рівнів у цій віртуальній організації, наприклад: генеральний директор, директор, керівник підрозділу, начальник відділку і т.д. При цьому ролі рядових співробітників не задіюються.

Кожен з вас, отримавши ту чи іншу керівну посаду, має розробити систему заходів з мотивації своїх підлеглих. Пізніше буде проведена спільна нарада, на якій буде прийнята єдина концепція мотиваційного клімату в організації».

Обговорення. Можливе обговорення виконаної роботи з наступних питань:

- Які складнощі виникли при розробці такої концепції?
- Які форми мотивування переважають і чому?
- Чи змінюються мотивуючі методи на різних щаблях ієрархічної драбини?

Варіанти. Можливе розгортання справи у багатоступеневу гру з координаційними нарадами, консультаціями, доповідями.

Розмір групи: 6-10 осіб.

Час: 1- 1,5 години.

Необхідні матеріали: відсутні [11].

3.3. Особливості застосування керівником методики формування атракцій та прийомів активного слухання

Етимологічно термін «атракція» походить від латинського «attractio» – протягування, привернення.

Атракція – феномен виникнення між людьми взаємної привабливості, взаєморозуміння і взаємоприйняття, завдяки чому не тільки узгоджуються їх дії, а й встановлюються позитивні взаємини. Особливістю атракції є те, що вона є атитюдом (соціальною установкою, ставленням) на поодинокий об'єкт, на окремого індивіда, а не на певний клас об'єктів.

Формування атракції – це процес довільного спричинення і підкріплення у співрозмовника позитивних емоційних переживань з метою викликати до себе його симпатію, приязне ставлення, любов чи товариськусть. А, як відомо, – позитивний психологічний клімат, високий рівень корпоративної етики, визнання та самоствердження в очах інших співробітників (і передусім керівника) є вагомими мотиваційними чинниками для співробітників будь-якої компанії [37, с. 314].

Атракція, або мистецтво подобатись іншим

Основа емоційного ставлення співрозмовника до нас закладається в перші 15 секунд розмови. Відтак, щоб з самого початку знайомства чи бесіди схилити до себе співбесідника, потрібно використати правило трьох плюсів, тобто зробити йому не менше трьох приємних «подарунків» (те ж саме стосується і закінчення бесіди). Найбільш універсальними «психологічними прогладжуваннями» вважають комплімент, посмішку, ім'я співрозмовника та підняття його особистісної значущості.

Потрібно пам'ятати, що за різних умов люди легше всього приймають позицію тієї людини до якої сформоване позитивне емоційне ставлення (симпатія, товарицькість, любов) і важко приймають аргументи тієї людини до якої відчувають антипатію чи ненависть. Потреба в психологічній близькості зростає із віком і досягає своєї вершини у 18-19 років. Причому у жінок ця потреба на різних вікових періодах виражена значно сильніше, ніж у чоловіків. У цьому контексті І. Кон зазначав, що жінки більш тонко сприймають людські взаємини і більш чутливіше реагують на їх особливості.

Атракція «Ім'я».

Я знаю, що для управлінця схилити підлеглих на свою сторону – виробнича необхідність, тому у ході спілкування з ними я буду частіше звертатися до них на ім'я.

Дія механізму:

- 1) ім'я та особистість – нероздільні;
- 2) коли звертаються до людини на ім'я – це звертання до особистості, а не до підлеглого;
- 3) інтерес до особистості – сприяє її самоствердженню;
- 4) утвердження особистості в очах керівника викликає задоволення;
- 5) почуття задоволення супроводжується позитивними емоціями;
- 6) людина завжди тягнеться до джерела позитивних емоцій;
- 7) прихильність особистості та приязне ставлення вказують на сформовану атракцію [4, с. 657].

Встановлено, що людині дуже приємно чути своє ім'я. Отож ім'я, вимовлене виразно і обов'язково шанобливо, – важливий етап формування атракції. Тому, висловлюючи свою симпатію, ми вимовляємо ім'я приємного співрозмовника неодноразово. І, навпаки, всіляко намагаємося не згадувати ім'я того, хто не подобається чи викликає внутрішню напругу.

Якщо керівник постійно забуває (або навіть не намагається запам'ятати) ім'я колеги чи підлеглого, то він тим самим подає йому значущий психологічний сигнал «ти мені байдужий і не цікавий», «я нехтую та ігнорую тебе». Природно, що у цього підлеглого виникає відчуття невпевненості, ніяковості, приниження чи інші негативні емоції.

Способи запам'ятовування імен:

- 1) знайдіть привід повторити вголос, тільки що почуте ім'я, адже краще запам'ятовується власна артикуляція;
- 2) знайдіть асоціативні зв'язки з іменами видатних людей, друзів чи знайомих;
- 3) щоб перенести нове ім'я у довгострокову пам'ять, згадайте його один раз на добу впродовж тижня.

Атракція “Дзеркало”.

Я знаю, що для управлінця схилити підлеглих на свою сторону – виробнича необхідність, тому у ході спілкування з ними я буду досягати приємного виразу свого обличчя і триматиму легку посмішку.

Універсальний засіб – посмішка!

Якщо людина посміхнулась – отже, вона рада зустрічі, і співрозмовники мають пересвідчитись у цьому. Згадаємо, як зустрічає нас собака... Всіма доступними їй засобами вона виражає свою радість, і ми у відповідь, з посмішкою дивимось на неї і хочемо її погладити. Саме завдяки ефекту «психологічного зараження» (коли стан однієї людини передається оточуючим) люди особливо тягнуться до веселунів та оптимістів [11].

Дія механізму:

- 1) відкритість, щира посмішка подає сигнал – “я твій товариш”;
- 2) товариш забезпечує певним чином захищеність;

- 3) відбувається задоволення потреби у захисті;
- 4) задоволення потреби супроводжується позитивними емоціями;
- 5) людина, яка стає джерелом позитивних емоцій притягує чи схиляє на свій бік.

Прийом Д. Карнегі: «Перед тим, як хтось зайде до вас у кабінет, подумайте про те, що викликає радість, і на вашому обличчі з'явиться непідроблена, щира посмішка. Коли ви зайдете в кімнату, обличчя ще буде зберігати слід цієї посмішки». Слід пам'ятати: *“Посмішка нічого не вартує, але багато дає. Вона триває мить, а в пам'яті інколи залишається назавжди”*.

Сама назва цієї атракції «Дзеркало» вказує на віддзеркалення іншою особою вашого емоційного налаштування. Недаремно у термін «американської посмішки» так часто трапляється в новітніх психологічних розвідках у сфері психології економіки.

Атракція “Золоті слова”.

Я знаю, що для управлінця схилити підлеглих на свою сторону – виробнича необхідність, тому у ході спілкування з ними я буду ввічливим і час від часу говоритиму компліменти [15, с. 191].

Дія механізму:

- 1) комплімент створює ефект навіювання (підняття значущості співрозмовника);
- 2) відбувається задоволення потреби у визнанні, зростанні і самовдосконаленні;
- 3) задоволення потреби супроводжується позитивними емоціями;
- 4) людина, яка стає джерелом позитивних емоцій притягує чи схиляє на свій бік.

Комплімент – це слово чи словосполучення, що містить невелике перебільшення якостей (ознак-характеристик) людини, чи підкреслює їх.

Різновиди компліменту:

1. *Опосередкований комплімент.* Ми хвалимо не саму людину, а те, що їй дороге, цінне: бізнесмену – офіс чи професійні здібності, батькам – діти, господарю собаки – тварина.

2. *Комплімент «мінус-плюс».* Ми даємо співрозмовнику спочатку маленький «мінус», а потім – величезний «плюс». Наприклад: «Я не можу сказати, що ви хороший працівник... Ви висококласний фахівець!». Тобто після

«мінуса» людина губиться і готова вже обуритись, а потім на емоційному контрасті їй говориться щось приємне.

3. *Людина порівнюється з кимось найдорожчим для того, хто робить комплімент.* Наприклад: «Я хотіла би мати таку ж красиву доньку, як ви».

4. *Комплімент-критика.* Мета критики – змінити поведінку іншої людини, а не просто зіпсувати їй настрій, принизити, образити. Тому можна використати наступний прийом, коли за формою робиться комплімент, а за змістом – критика: «Ігор, ти просто зачаровуєш мене своєю постійністю! Ніколи не приходиш на роботу вчасно!»

Правила використання компліментів:

- 1) комплімент зазвичай має стосуватися лише позитивної інформації;
- 2) якість (ознака, риса) має містити невеличке перебільшення;
- 3) комплімент не має містити додаткових висновків (типу: «руки в тебе золоті, а язик твій – ворог твій»);
- 4) потрібно констатувати факт, а не рекомендувати удосконалити цю якість;
- 5) комплімент слід казати лише у тій ситуації, у якій він би сприймався адекватно;
- 6) потрібно зважати, що у компліменті дуже вагомим є статус особи, яка висловлює комплімент;
- 7) комплімент цінний лише тоді, коли він зроблений щиро. Нещирий комплімент схожий на насмішку.

Атракція “Терплячий слухач”.

Я знаю, що для управлінця схилити підлеглих на свою сторону – виробнича необхідність, тому я буду терпляче вислуховувати співбесідника.

Дія механізму:

- 1) терпляче вислуховування задовольняє потребу в самоствердженні;
- 2) задоволення потреби викликає позитивні емоції;
- 3) людина тягнеться до джерела позитивних емоцій [19, с. 188].

Кожен керівник має усвідомити, що вміння слухати співрозмовника є не менш важливою професійною рисою, ніж, наприклад, розвинуті комунікативні навички чи аналітичні здібності.

Атракція “Особисте життя”.

Я знаю, що для управлінця схилити підлеглих на свою сторону – виробнича необхідність, тому в процесі роботи я буду цікавитися позаслужбовими інтересами своїх колег та їх турботами.

Дія механізму:

- 1) терпляче вислуховування задовольняє потребу в самоствердженні;
- 2) задоволення потреби викликає позитивні емоції;
- 3) людина тягнеться до джерела позитивних емоцій.

Якщо керівник поцікавиться здоров'ям хворих батьків свого співробітника чи проблемами пов'язаними з його дітьми, то це викликає позитивний емоційний відгук і формує у підлеглого більш відповідальне ставлення до виконуваної роботи. Інколи психологічний комфорт на роботі працівники вище цінують аніж незначно вищу заробітню плату в іншій конкуруючій компанії.

Атракція “Погляд”.

До тих, хто нам подобається, ми ніби «прилипаєм» поглядом, і людина відчуває нашу симпатію. Тому говорити і слухати треба дивлячись в очі співрозмовнику [22, с. 171].

Оптимальною тривалістю розмови «очі в очі» вважають 10 секунд, потім краще на пару секунд відволіктися на інший об'єкт, і – знову на співрозмовника.

Між керівником і підлеглим часто відсутній візуальний контакт (опущені очі на підлогу, відведений погляд тощо), що вказує на відсутність довірительних стосунків у їхніх взаєминах. Більше того, така манера спілкування свідчить про значний дискомфорт, напруженість і страх, а відтак не може бути прикладом конструктивної професійної взаємодії.

Чинники, що впливають на налагодження міжособистісного контакту: 1) фізична привабливість/естетичність; 2) компетентність; 3) фактор подібності і контрасту; 4) доладна жестикуляція; 5) взаєморозташування співбесідників; 6) тактильний контакт тощо.

- Схрещені руки і ноги під час розмови свідчать про напруженість і недовіру. Надмірна напруженість через механізм «психологічного зараження» передається іншій людині і перешкоджає атракції.

- Якщо співрозмовники подобаються один одному, то вони мимоволі «віддзеркалюють» позу і міміку один одного. Бажаючи привернути до себе співрозмовника, необхідно копіювати його доброзичливі жести. Якщо ж він своїм виглядом демонструє недовіру, то потрібно домогтися зміни його розташування – запропонувати каву, чи попросити щось потримати.

- У налагодженні контакту має неабияке значення взаємне розміщення співбесідників в просторі. Щоб налаштувати людину доброзичливо, потрібно сідати не навпроти неї, а збоку. Саме таке розташування – поруч (збоку один від одного) – викликає взаємну атракцію. Розташування ж навпроти один одного, може викликати незручність чи спровокувати суперечку (недарма в російській мові слово «протистояння» - синонім слова «конфлікт»). Також слід пам'ятати про дистанції спілкування (інтимна, особиста, соціальна, публічна).

- Позитивному емоційному налаштуванню неабияк сприяє доречний тактильний контакт (потискання руки при вітанні, дружні обійми, поплескування по плечу, поглажування з метою заспокоєння тощо).

У контексті ефективної реалізації механізму атракції «Терплячий слухач» розглянемо більш детально основні **типи слухачів** [26, с. 472]:

1. “Оцінювач” – судить про сказане виходячи з власних категоричних позицій.
2. “Тлумач” – для нього важливо не “що”, а “чому” сказано.
3. “Страждаючий” – надмірно співчуваючий і в усьому згідний слухач.
4. “Діагностик” – схильний до аналізу, повчань, логічного розташування всього “по полицках”.
5. “Фельтфебель” – тяжіє до диктату, наказу, переважно не слухає, а вислуховує.
6. “Засць” – для нього характерна манера ухиляння від запитань співрозмовника.
7. “Розуміючий” – сутнісно осмислює інформаційне повідомлення, розуміє почуття і внутрішній світ співрозмовника.

Прийоми активного «розуміючого» слухання:

0. *Формальне вислуховування*, що супроводжується активним перебиванням співрозмовника.

1. *Пасивне мовчазне вислуховування співбесідника*.

2. *Рефлексивне слухання* – уважне мовчання із періодичним застосуванням фраз-індикаторів, що свідчать про уважне слухання (типу “ так-так ”).

3. *З’ясування* – передбачає звертання до співрозмовника за уточненням.

4. *Перефразування* – повторення думок співрозмовника своїми словами (“ви вважаєте що ...”).

5. *Резюмування* – зорієнтоване на узагальнення головних думок співрозмовника.

6. *Відображення почуттів* – покликане відобразити почуття співрозмовника своїми словами (“ мені здається, що Ви повинні відчувати ...”).

7. *Емпатія (співпереживання)* – здатність не просто відчути, а й пережити стан співрозмовника [34].

Психологічні правила формулювання усних розпоряджень:

1. Будь-яке розпорядження потрібно віддавати з позитивним емоційним знаком.

2. Не варто персоніфікувати розпорядження (“я хочу“, “я вимагаю”), натомість доречними будуть формулювання “нам потрібно”, “в наших інтересах”.

3. Розпорядження більш ефективні, коли вони віддаються у питальній формі: “ чи зможете Ви ...”, “ як Ви думаєте ...”, “ чи вважаєте Ви за потрібне ...”, “ чи є у Вас можливість ...”, “ чи згоднісь би Ви ...”.

Дія механізму:

1. Коли керівник радиться з підлеглим, то стверджується авторитет і компетентність останнього.

2. Ствердження авторитету чи значущості особистості спричинює позитивні емоції.

3. Позитивні емоції сприяють схилянню людини до джерела позитивних емоцій, мінімізують можливість відмови.

4. Підлеглий перебирає на себе значну частину відповідальності за результативність спільно прийнятого рішення [29, с. 56].

Висновки до третього розділу

1. Розрізняють два види оцінки персоналу: *самооцінку* й *зовнішню оцінку*. Самооцінка охоплює *ідеальний образ «Я»*, що базується на моральних імперативах (обов'язок, совість, честь, кохання, вірність тощо); *нормативний (дзеркальний) образ «Я»*, тобто уявлення про те, якою має бути людина, щоб інші її сприймали й поважали; і, нарешті, *реальний образ «Я»*, тобто відносно адекватну оцінку самого себе.

Самооцінка та зовнішня оцінка персоналу виконують дві основні функції: *орієнтувальну* і *стимулювальну*. Проте, ці функції повноцінно реалізуються лише за умови, коли оцінювання персоналу відбувається з дотриманням вимог наступних *принципів*: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника, його діяльності та поведінки; використання вірогідної інформаційної бази для розрахунку показників; охоплення достатньо тривалого періоду роботи і врахування динаміки результатів діяльності впродовж цього періоду); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дієвих заходів за результатами оцінки).

2. На основі опрацювання теоретичних матеріалів з піднятої проблематики нами запропоновано *програму проведення тренінгу «Управління персоналом»*. Тренінг як запланований процес модифікації (зміни) ставлення і поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з метою досягнення ефективного стилю управлінської діяльності охоплює наступну сукупність запропонованих *вправ*: «Людина на стільці», «Золота

рибка», «Неуважний слухач», «З вовками жити ...», «Стимули», «Корпоративна культура», «Критика», «Ти відмовила мені два рази ...», «Саботаж», «Види впливу», «Володар часу», Ділова гра «Мотиваційний клімат в організації».

3. Зазначена система вправ тренінгу «Управління персоналом» гармонійно доповнюється комплексом підібраних для оволодіння управлінцями *атракцій* («Ім'я», «Дзеркало», «Золоті слова», «Терплячий слухач», «Особисте життя», «Погляд»), *прийомами активного «розуміючого» слухання і психологічними правилами формулювання усних розпоряджень*.

4. Пропонована система заходів була успішно апробована з 2 березня по 6 квітня 2015 року на базі Могилів-Подільського міського комунального підприємства «Водоканал» (адреса: 24000, Вінницька обл., м. Могилів-Подільський, вул. Заболотного, 19). На зазначеному підприємстві працює 120 працівників (із них 11 осіб управлінського складу). За результатами підсумкового анкетування констатовано, що працівники підприємства відмітили покращення соціально-психологічного клімату (пониження психологічної напруженості і зменшення кількості конфліктних ситуацій) (36 %), налагодження окремих аспектів корпоративної культури (18 %), підвищення рівня паритетності взаємин між керівним складом підприємства і його персоналом (10 %), збільшення випадків делегування управлінських повноважень підлеглим (12 %), а також зростання рівня вмотивованості своєї професійної діяльності (24 %).

ВИСНОВКИ

1. У ХХ столітті в сфері управління персоналом послідовно переважали чотири основних парадигми: *доктрина наукової організації праці, доктрина людських взаємин, доктрина контракції індивідуальної відповідальності, доктрина командного менеджменту*. Причому остання парадигма постає як органічний синтез послідовних трансформацій, історично передуючих партиципативній організаційній культурі інших організаційних культур. З цього погляду відсутність у тій чи іншій національній або корпоративній організаційній культурі історично попередніх і модернізованих елементів усіх трьох організаційних культур – бюрократичної, органічної і підприємницької – робить дуже проблематичною повноцінну реалізацію доктрини командного менеджменту в силу недостатньо ефективної організації діяльності, неадекватного морально-психологічного налаштування або (і) низького рівня професіоналізму. Ця детермінованість рівнем зрілості національної і корпоративної організаційної культури застосування передових способів кадрового менеджменту в управлінні персоналом пояснює, зокрема, неможливість штучного перенесення навіть найефективнішого інструментарію кадрової роботи в практику вітчизняних кадрових служб.

2. З метою критеріального розмежування на методологічному рівні пізнання основних термінів з піднятої проблематики нами використані у ході дослідження поняття «загального», «особливого», «одиночного» і «конкретного». Відповідно до зазначеного ряду ми розкрили сутнісні особливості ключових термінів і розташували їх у такій наступності (за принципом від загального до конкретного): «*управлінець*», «*керівник*», «*організатор*», «*менеджер*». На основі зазначеного розмежування нами здійснена інтерпретація й низки інших похідних понять, зокрема: «управління», «персонал», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами», «кадрова політика», «кадрова стратегія», «моніторинг персоналу», «соціально-психологічний клімат» тощо.

3. У магістерській роботі уточнено зміст поняття «*кадрова політика*» та розмежовано її різновиди за двома групами критеріїв: 1) за рівнем усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і, пов'язаного з цим рівнем, безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації: *пасивна, реактивна, превентивна, активна (раціональна та авантюристична)*; 2) за принциповою орієнтацією на власний чи зовнішній персонал і рівнем відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу: *відкрита, закрита*. Зазначено, що останні мають сутнісні відмінності в особливостях перебігу кадрового процесу, а саме: *в наборі, адаптації, навчанні і розвитку, просуванні, мотивації і стимулюванні персоналу, а також у впровадженні інновацій*.

4. Систематизовано різновиди та з'ясовано основні переваги і недоліки ключових стилів управлінської діяльності: 1) стилі Лайкерта: *експлуаторсько-авторитарний, патерналістсько-авторитарний, консультативний, демократичний*; 2) класичні стилі керівництва Курта Левіна: *авторитарний (автократичний, директивний), демократичний (колегіальний), анархічний (ліберальний)*; 3) стилі В. Врумма і Ф. Йеттона (шість стилів, що розташовуються між авторитарним і демократичним стилями управління, та додатковий сьомий стиль – *делегуючий*); 4) сучасні модифікації стилів управління (авторитарний диференціюється на *патріархальний, харизматичний, автократичний* і *бюрократичний* стилі керівництва, а модифікацією демократичного стилю – *кооперативний*).

5. Досліджено суть, різновиди та функції *стратегії управління персоналом* як специфічного набору основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Виявлено, що в основу *класифікації стратегій управління персоналом*, зазвичай, закладаються такі критерії: тип конкурентної стратегії; тип загальної стратегії організації; стадії розвитку (етап життєвого циклу) організації; місії організації; спосіб реалізації стратегії в організації; філософія менеджменту.

Основними ж *складовими системи управління персоналом* вважають: підбір, адаптацію, навчання та оцінювання персоналу, оплату праці, корпоративну культуру, наукову організацію праці, кадрове діловодство та організаційне проектування [66].

6. Здійснена систематика управлінських інструментів *заохочення та покарання* персоналу соціальної організації.

Зокрема, до *матеріальних засобів заохочення*, крім базової ставки заробітної плати належать *преміальні виплати і соціальні програми* (оплачені святкові дні чи відпустки, медичне страхування на підприємстві, додаткове пенсійне страхування, надання безкоштовних стоянок для автомобілів, допомога в підвищенні освіти чи перепідготовці, купівля працівниками акцій, надання в користування об'єктів відпочинку та розваг, додаткові оплачувані відпустки тощо). Крім того, до зазначених засобів заохочення належать *додаткові виплати: стимулювання інновацій, оплата за кваліфікацію, участь працівників у розподілі прибутку (система Скенлона, система Ракера, система Іпрошеар тощо)*, а також *нетрадиційні способи мотивації* (все, що сприяє зміцненню в людини почуття самоповаги).

Управлінські інструменти покарання персоналу охоплюють 5 способів адміністративно-правового впливу: *організаційний та розпорядничий вплив, дисциплінарна відповідальність і стягнення* (зауваження, догана, звільнення), *матеріальна відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність і стягнення* (попередження, адміністративний штраф, вилучення або конфіскація знаряддя/предмета вчинення адміністративного правопорушення, позбавлення спеціального права, адміністративний арешт, дискваліфікація). У деяких межових випадках також може наступати *кримінальна відповідальність*.

7. Розкрито особливості *оцінювання праці* як системи процедур щодо визначення відповідності кількості і якості праці вимогам технології виробництва. Зазначене оцінювання дає змогу вирішити наступні кадрові завдання: оцінити потенціал для просування і зниження ризику висування некомпетентних співробітників; знизити витрати на навчання; підтримувати в

співробітників почуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію; організувати зворотний зв'язок із співробітниками щодо якості їх роботи; розробляти кадрові програми навчання та розвитку персоналу.

Також нами окреслено *вимоги до оцінювання праці*: застосовувані критерії мають бути зрозумілі виконавцю та оцінювачу; інформація, яка використовується для оцінки, має бути доступна; результати оцінювання повинні пов'язуватися з системою заохочення; система оцінювання має відповідати ситуаційному контексту. Водночас виокремлено *основні підходи до оцінювання праці*: а) оцінка результату; б) оцінка поведінки; в) оцінка потенціалу; г) рейтинги успішності (за низкою шкал, що відображають виміри поведінки чи окремих рис); д) процедури ранжування, що дають змогу встановити відмінності контингенту (за одним або низкою показників).

8. На основі опрацювання теоретичних матеріалів з піднятої проблематики нами запропоновано *програму проведення тренінгу «Управління персоналом»*, що охоплює *12 вправ*. Зазначена система вправ гармонійно доповнюється комплексом підібраних для оволодіння управлінцями *атракцій* («Ім'я», «Дзеркало», «Золоті слова», «Терплячий слухач», «Особисте життя», «Погляд»), *прийомами активного «розуміючого» слухання і психологічними правилами формулювання усних розпоряджень*.

Пропонована система заходів успішно апробована з 2 березня по 6 квітня 2015 року на базі Могилів-Подільського міського комунального підприємства «Водоканал», де працює 120 працівників (із них 11 осіб управлінського складу). За результатами підсумкового анкетування констатовано, що працівники підприємства відмітили покращення соціально-психологічного клімату (пониження психологічної напруженості і зменшення кількості конфліктних ситуацій) (36 %), налагодження окремих аспектів корпоративної культури (18 %), підвищення рівня паритетності взаємин між керівним складом підприємства і його персоналом (10 %), збільшення випадків делегування управлінських повноважень підлеглим (12 %), а також зростання рівня вмотивованості своєї професійної діяльності (24 %).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: Зб. наук. праць / За ред. : Л.І. Федулової, Л.І. Воротіної, Є.Г. Панченка. – К. : Наук. Світ, 2003. – 142 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. При содействии Эдварда Дж. Макдоннелла. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).
3. Армстронг М. Оплата труда: Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала. / Армстронг М., Стивенс Д. ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Бук, 2007. – 268 с.
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: «Питер», 2004. – 832 с.
5. Бакуменко В. Д. Визначення базових чинників для дослідження процесів самоорганізації в соціальних системах / В. Д. Бакуменко, О. В. Червякова, С. В. Штурхецький // Завдання державного, регіонального та муніципального управління в контексті нових реалій національного розвитку : матеріали міжнар.наук.-практ. конф. (м. Київ, 6 квітня 2012 р.) : у 2 ч. ; за заг. ред. В. К. Присяжнюка, В. Д. Бакуменка, Т. В. Іванової. – К. : ВПЦ Академії муніципального управління, 2012. – Ч. 2. – С. 16–20.
6. Бакуменко В. Д. Застосування чинника самоорганізаційної спроможності розвитку в теорії та практиці публічного управління / В. Д. Бакуменко, О. В. Червякова // Публічне управління: виклики ХХІ століття : зб. тез ХІІІ міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 21-22 березня 2013 р.). – Х. : Вид-во ХарРІНАДУ “Магістр”, 2013. – С. 13.
7. Бакуменко В. Д. Методологічний підхід до аналізу процесів самоорганізації в соціальних системах / В. Д. Бакуменко, О. В. Червякова // Науковий вісник АМУ. Серія: Управління. – 2012. – Вип. 3 (21). – С. 6–15.

8. Бакуменко В. Д. Трансформаційні тенденції державного управління в умовах суспільних змін / В. Д. Бакуменко, О. В. Червякова // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2012. – Вип. 2. – С. 7–16.

9. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : [монографія] / В. Д. Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.

10. Большой экономический словарь : 26500 терминов / [А. Н. Азрилиян, О. М. Азрилиян, Е. В. Калашникова, О. В. Квардакова] ; под ред. А.Н.Азрилияна. – 7-е изд., доп. – М. : Ин-т новой экономики, 2008. – 1472 с.

11. Браткин А. Л. Чемоданчик тренера. 10 продаваемых тренингов : [Электронный ресурс] / Браткин Андрей Леонидович, Браткина Ирина Анатольевна. – Режим доступа к стат. : <http://www.klex.ru/bnb>

12. Буряк П. Ю. Корпоративне управління: особливості розвитку в Україні / П. Ю. Буряк // Фінанси України. – 2006. – №6. – С. 114-121.

13. Власова А. Бачення, цінності і стратегія використання людських ресурсів // Відділ кадрів. – №1(136), 2005. – 215 с.

14. Воронько О. А. Керівні кадри: державна політика та система управління : [навч. посібник.] / Воронько О. А. – К. : УАДУ 2000. – 156 с.

15. Гаудж П. Дослідження мотивації персоналу: Визначення та підвищення рівня лояльності співробітників методом консультування / Пер. з англ., За наук. ред. канд. економ. наук І.В.Тараненко. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2008. – 272 с.

16. Горецкая И. С. История развития основ «управления персоналом» в науке управления : [Электронный ресурс] / Горецкая Ирина Сергеевна. – Восточноевропейский университет экономики и менеджмента. – Режим доступа к стат. :

http://www.rusnauka.com/4_SND_2009/Economics/40173.doc.htm

17. Гуменюк О. Є. Теорія і методологія інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього закладу : [монографія] / Оксана Євстахіївна Гуменюк. – Ялта - Тернопіль : Підручники і посібники, 2008. – 340 с.

18. Гурієвська В. М. Супервізія в державному управлінні / В. М. Гурієвська // Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К. : НАДУ, 2011– .–

Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю. П. Сурмін (співгол.), П. І. Надолішній (співгол.) та ін. – С. 604–606.

19. Джерелейко С. Д. Використання активних методів навчання у підготовці майбутнього управлінця / Джерелейко С. Д. // Менеджер. – 2006. – №4. – С.188-191.

20. Дзюндзюк В. Б. Основи інформаційно-аналітичної діяльності в державному управлінні : [навч. посіб.] / [В. Б. Дзюндзюк, О. А. Котуков, Т. В. Кузнякова, Г. В. Даудова]. – Х. : Вид-во ХаРІ НАДУ “Магістр”, 2013. – 192 с.

21. Ділові ігри, виробничі ситуації та практичні завдання з навчальної дисципліни «Управління персоналом» для студентів спеціальності 6.050200 «Менеджмент організації» усіх форм навчання / Укл. С.К. Потьомкін, Т.С. Шапошнікова, І.М. Козлова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. – 108 с.

22. Діуліна В. Теоретично-методичні засади творчого розвитку сучасного управлінця / Діуліна В. // Менеджер. – 2006. – №4. – С.171-174.

23. Довідник з фандрейзингу. [за ред. А. Логвіненко, Н. Ващенко]. – К. : Творчий центр «Каунтерпарт», 2004. – 152 с.

24. Дьяченко В. Концептуальні засади реформування системи соціальних послуг в Україні / В. Дьяченко // Соціальна політика і соціальна робота. – 2007. – № 1. – С. 5–16.

25. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (гол.) [та ін.] ; НАДУ при Президентові України. – К. : НАДУ, 2011– .–

Т. 1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В. М. Князєв (співгол.), І. В. Розпутенко (співгол.) та ін. – 748 с.

26. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (гол.) [та ін.] ; НАДУ при Президентові України. – К. : НАДУ, 2011– .–

Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (гол.), С. О. Телешун (співгол.) [та ін.] ; ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 630 с.

27. Энциклопедия экономиста: [Электронный ресурс]. – Режим доступа к стат.: www.Grandars.ru «Бизнес» Управление персоналом

28. Єлісеєва О. К. Методи та моделі в управлінні персоналом : [монографія] / О.К. Єлісеєва, О.О. Третьяк, В.В. Узунов ; [під. ред. д.е.н., проф. В.М. Узунова, к.т.н. О.К. Єлісеєвої.]. – Дніпропетровськ : «ІМА-прес», 2006. – 188 с.

29. Завадський Й. Сценарний підхід до вдосконалення управлінських процесів / Й. Завадський, В. Попов. // Економіка України. – 2002. – №12. – С. 56-61.

30. Звіт за результатами аналізу діяльності надавачів соціальних послуг (персоналу) : Проект ПРООН “Підтримка реформ соціального сектору в Україні” [Електронний ресурс] / [Н. Гусак, Л. Думою, Н. Кабаченко та ін.]. – 2012. – 61 с. . – Режим доступу до стат. :

http://www.undp.org.ua/files/ua_1704%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D0%B7%D0%B0_%D1%80%D0%B5%D0%B7%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%.pdf

31. История управления персоналом и ее периоды : [Электронный ресурс]. – Режим доступа к стат.

:<http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/istoriya-upravleniya-personalom-i-ee-periody.html>

32. Керівник : (матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії) [Електронний ресурс] – Режим доступу до стат. :

<http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D0%BA>

33. Коваленко С. Критерії ефективності управлінської праці в умовах інституціональних трансформвань / С. Коваленко // Економіка України. – 1999. – №7. – С. 52-58.

34. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : [навч. посіб.] – К. : КНЕУ, 2002. – 284 с.

35. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей : [монографія] / Ю. М. Комар. – Донецьк : СПД Купріянов, 2008. – 358 с.
36. Крушельницька О. В. Управління персоналом : [навч. посіб.] / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – К.: "Кондор", 2005. – 325 с.
37. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : [підруч.]. / Я. В. Крушельницька. – К.: КНЕУ, 2003. – 367 с.
38. Кулачок Л. В. Надання соціальних послуг в Україні: Реалії та перспективи / Л. В. Кулачок // Право і безпека. – 2006. – № 5'3. – С. 125–127.
39. Куц С. Фандрайзинг АВС : [посіб. для початківців]. / С. Куц. – Київ : Центр філантропії, 2008. – № 1. – 92 с.
40. Мельник С. Г. Теоретико-методологічні аспекти організаційного розвитку вітчизняних підприємств / Мельник С. Г. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 2. – С. 46 – 51.
41. Меляков А. В. Социальный работник в Украине: возможности и обязанности [Электронный ресурс] / А. В. Меляков, В. Г. Бульба, Е. В. Поступная // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5 (49). – Режим доступа к стат.:
<http://www.science-education.ru/111-10564>.
42. Менеджер : (матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії) [Електронний ресурс] – Режим доступу до стат. :
[https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80_\(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%))
43. Мигин С. В. Властные полномочия и государственные услуги / С. В. Мигин // Общество и экономика. – 2009. – № 8. – С. 179–186.
44. Музиченко В. Мастер-класс по управлению персоналом. / Музиченко В. [серия : Management Pro]. – М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2009 – 648 с.
45. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.]. / М. І. Мурашко – К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.

46. Некрасов С. И. Факторы организационного развития предприятий / С. И. Некрасов, Н. А. Некрасова, О. В. Бусыгин. – М. : Академия Естествознания, 2009. – 322 с.

47. Основатели эффективных компаний. Психологический анализ и практические рекомендации для предпринимателей / под. ред. М. Фрезе. ; [пер. с нем. О. Шпилова]. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2006. – 336 с.

48. Организатор : Толковый словарь Ушакова : [Электронный ресурс] – Режим доступа к стат. : <http://dic.academic.ru/dic.nsf/ushakov/904626>

49. Поважний С. Ф. Формування інноваційного механізму державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей в контексті атрибутивності / С. Ф. Поважний // Менеджер. – 2007. – № 1. – С. 4–13.

50. Пригожин А. И. Современная социология организации / А. И. Пригожин. – М. : Интерфакс, 1995. – 296 с.

51. Про затвердження Загального положення про центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді [Електронний ресурс] : постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 573. – Режим доступу до стат. :

<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/573-2013-%D0%BF>.

52. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 травня 1995 р. №398/95 // Вісник Державної служби України. – 1995. – №2.

53. Пугачев В. П. Стиль управления эффективного руководителя : [Электронный ресурс] / Пугачев Василий Павлович // Справочник кадровика. – 2013. – №2. – Режим доступа к стат. :

<http://www.pro-personal.ru/journal/928/529673/>

54. Реймаров Г. Два похода к оценке персонала / Г. Реймаров // Управление персоналом. – 1999. – №4. – С. 31-38.

55. Рівні управління та типи керівників : [Електронний ресурс]. – Режим доступу до стат. :

http://ua-referat.com/%D0%A0%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%96_%D1%

56. Руссу В. М. В пошуках ефективного керування [учеб.посіб.]. / Руссу В. М., Пеструхов М. О., Жила К. Д. та ін. / [під заг. ред. проф. Г. В. Ангелова.] – Одеса : Аспект, 2002. – 292 с.

57. Савельєва В. С. Управління персоналом : [навч. посіб.]. / Савельєва В. С., Єськов О.Л. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.

58. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : [навч. посіб.]. / Савченко В.А. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

59. Синицина Н. Г. Стандартизація освіти державних службовців в Україні : автореф. дис. ... к. держ. упр. : спец. 25.00.03 / Н. Г. Синицина. – К., 2006. – 23 с.

60. Слиньков В. Н. Управление персоналом (практические рекомендации) / В. Н. Слиньков – [2-е изд.]. – К. : Алерта; КНТ, 2006. – 240 с.

61. Современные технологии управления персоналом предприятия : [Электронный ресурс] // О персонале. – Режим доступа к стат. : <http://opersonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/sovremennye-texnologii-upravleniya-personalom-predpriyatiya.html>

62. Стили руководства коллективом [Электронный ресурс]. – Режим доступа к стат. :

http://abc.vvsu.ru/Books/upravlenie_pers/page0010.asp

63. Стили руководства : [Электронный ресурс]. // Управление персоналом ; [словарь-справочник]. – Режим доступа к стат. :

<http://psyfactor.org/personal/personal17-07.htm>

64. Стили руководства. Экономика фирмы. Менеджмент фирмы : [Электронный ресурс]. – Режим доступа к стат. : <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html>

65. Стили управления : [Электронный ресурс]. – Режим доступа к стат. : <http://bolshe-prodaj.com/upravleniya-personalom/stili-upravleniya.html>

66. Стратегия управления персоналом : HR-словарь : [Электронный ресурс]. – Режим доступа к стат. :

<http://www.humantime.ru/slovar-terminov/word151/>

67. Стратегия управления персоналом : [Электронный ресурс]. // Форум.
– Режим доступа к стат. :
<http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=364>
68. Тарасов А. Б. Фандрайзинг в гуманитарных науках. / А. Б. Тарасов // Знание. Понимание. Умение. – 2004. – № 1. – С. 167–170.
69. Типове положення про кадрову службу органу виконавчої влади: Затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 2 серп. 1996 р. №912 // Вісник Державної служби України. – 1996. – №3.
70. Токовенко В. В. Політичне керівництво і державне управління: проблеми взаємовідносин та оптимізація взаємодії : [монографія] / В. Токовенко. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 256 с.
71. Тренинг «Управление персоналом™» : [Электронный ресурс]. – Режим доступа к стат. :
<http://www.grc-training.ru/biznes-treningi/trening-upravlenie-personalom.html>
72. Управление персоналом : учебник : [Электронный ресурс] / [под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б. Л.]. – 1999. – Предоставлен компанией «Центр Кадровых Технологий – XXI век» – Режим доступа к стат. :
http://www.aup.ru/books/m152/8_7.htm
73. Управління персоналом : [навч. посіб.]. / М. Д. Виноградський, С. В. Белаєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.
74. Упражнения для тренинга управленческих навыков : [Электронный ресурс]. – Интеллект сервис. Консалтинг, тренинги, семинары, подбор и оценка персонала. – Режим доступа к стат. :
<http://intservis.ru/article/index.php?dir=26&id=295>
75. Федосеев В. Н. Методы управления персоналом : [Электронный ресурс]. / Федосеев В. Н., Капустин С. Н. – Изд-во «Экзамен» – Режим доступа к стат. : http://www.cfin.ru/management/people/hrm_methods.shtml
76. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : [підручник] / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.

77. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф. І. Хміль – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.
78. Храмов В. О. Основи управління персоналом: [навч.-метод. посіб.] / Храмов В.О., Бовтрук А.П. – К. : МАУП, 2001. – 112 с.
79. Черезов А. В. Корпорации. Корпоративное управление / А. В. Черезов, Т. Б. Рубинштейн. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 478 с.
80. Черленяк І. І. Синергетичні концепції та моделі оптимізації системи державного управління : автореф. дис. ... д. держ. упр. : спец. 25.00.01 “Теорія та історія державного управління” / І. І. Черленяк. – К., 2011. – 40 с.
81. Шевченко Л. С. Управління організаційним розвитком : методологічний аспект проблеми / Л. С. Шевченко // Науково-технічний збірник України. – 2006. – №71. – С. 131 – 138.
82. Щекин Г. Организация и психология управления персоналом : [учеб.-метод. пособ.]. / Г. Щекин – К. : МАУП, 2002. – 832 с.
83. Щекин Г. В. Теория социального управления : [монографія]. / Г. В. Щекин – К. : МАУП, 1996. – 408 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Закони Паркінсона і Мерфі