

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

М.В. Шкробот

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Навчально-методичний комплекс дисципліни

Навчальний посібник

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня магістр
за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»*

Електронне мережне навчальне видання

Видання друге, перероблене і доповнене

Київ

КПІ ім. Ігоря Сікорського

2022

Укладач: *Шкробот Маріна Володимирівна*, канд. екон. наук, доц.

Рецензент: *Іванова Тетяна Валеріївна* канд. екон. наук, доц., доцент
кафедри міжнародної економіки, ФММ

Відповідальний редактор *Мохонько Г.А.*, к.е.н., доц.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол №5 від 26.05.2022 р.)
за поданням Вченої ради ФММ
(протокол № 9 від 25.04.2022 р.)*

Стрімкий розвиток суспільства в рамках industry 4.0 вимагає відповідних змін у всіх підсистемах організації щоб відповідати високим темпам зростання конкуренції на світовому ринку. Процеси глобалізації постійно потребують відстеження та відповідного впровадження змін, які стають фундаментом для подальшого розвитку компанії. Зокрема управління персоналом потребує перманентного впровадження технологій, які здатні забезпечити конкурентоспроможність не тільки персоналу як джерела цих переваг, а й підприємству для залучення найкращих талантів у свою організацію.

Розглянуто основні теоретико-методичні засади управління персоналу в системі стратегічного управління. Значну увагу приділено імплементації сучасних технологій на всіх етапах управління персоналом організації. Обґрунтовано використання різноманітних технологій до управління персоналом та оцінювання його ефективності роботи з використання штучного інтелекту та блокчейн технологій.

В навчально-методичному комплексі дисципліни «Сучасні технології управління персоналом» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня подано навчально-тематичний план дисципліни, короткий конспект лекцій, методичні поради до практичних занять, тематика самостійної роботи студентів.

Навчально-методичний комплекс актуальний для вивчення студентами економічних та технічних спеціальностей, які прагнуть розширити свої знання в сфері управління персоналом.

Перше видання 2018 р. авторів Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, Л.Л. Ведута змінено назву, доповнене та доопрацьоване.

Реєстр. № 21/22-568 Обсяг 8,5 авт. арк.

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Перемоги 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua/>

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 ід 25.05.2017 р.

© М.В. Шкробот, 2022

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
I. ТЕМАТИКА ТА СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА ПОБУДОВА КУРСУ	6
II. ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ	8
III. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	177
IV. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ	182
V. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ	186
V.1. Поточний контроль знань студентів	186
V.2. Підсумковий контроль знань студентів	186
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	190

ВСТУП

Навчально-методичний комплекс дисципліни «Сучасні технології управління персоналом» до освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування», підготовки другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент».

Навчальна дисципліна належить до циклу загальної підготовки.

Статус навчальної дисципліни – обов'язкова.

Міждисциплінарні зв'язки: В перелік входять пройдені навчальні дисципліни менеджерського циклу на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти. а в перелік дисциплін, які вона забезпечує, такі дисципліни освітньо-професійної програми, як Управління розвитком підприємства, Прийняття управлінських рішень

Дисципліна «Сучасні технології управління персоналом» присвячена вивченню технологій управління персоналом, чинників, які обумовлюють вибір того чи іншого методи, інструменту та технології впливу на персонал компанії з точки зору отримання максимального результату як від об'єкту так і для суб'єкту управлінського впливу.

Дана дисципліна дає опанувати не лише теоретичні аспекти управління персоналом, а й практичне розуміння, який інструментарій доцільно використовувати в тій чи іншій ситуації в компанії. Зокрема сучасні технології управління персоналом, як саме їх доцільно поєднувати та використовувати на різних етапах життєвого циклу компанії. Так використання штучного інтелекту, роботи з великими базами даних дає можливість виконувати поставлені завдання перед менеджерами з персоналу швидше та якісніше.

Мета курсу:

Мета курсу формування у майбутніх менеджерів сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту, формування розуміння концептуальних основ управління персоналом та, набуття умінь аналізу впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на прийняття адекватних управлінських рішень щодо ефективного використання людських ресурсів організації та мотивації їх праці.

Предмет курсу:

Предметом вивчення є управління персоналом, чинники, що їх обумовлюють, сучасні технології управління персоналом в умовах зовнішніх викликів та загроз.

Викладення курсу зорієнтоване на формування у студентів таких **компетентностей:**

ЗК 4 – Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети

ЗК 5 – Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)

СК 3 – Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту

СК 5 – Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

СК 6 – Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми

СК 8 – Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом

Завдання курсу реалізуються через досягнення наступних **програмних результатів навчання:**

ПРН 7 – Організовувати та здійснювати ефективні комунікації всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті

ПРН 10 – Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач

ПРН 11 – Забезпечувати особистий професійний розвиток та планування власного часу

ПРН 12 – Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

ПРН 13 – Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу)

I. ТЕМАТИКА ТА СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА ПОБУДОВА КУРСУ

Навчально тематичний план дисципліни розроблений на основі освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування»:

Тиж нав- ня	Назва розділів, тем	Розподіл годин			Опис занять
		Л	П	СРС	
1	2	3	4	5	6
1-2	Тема 1. Сутність управління персоналом.	4	4	10	Л. Сутність управління персоналом та його роль в процесі розвитку організації. Сучасні технології управління персоналом
	Тема 2. Сучасні технології управління персоналом: види та сфери застосування				П. Сутність концепції управління персоналом П. Тема 3. Формування колективу організації.
3-5	Тема 4. Сучасні технології побудови команд	4	6	8	Л. Особливості формування проектних команд
					П. Тема 4. Сучасні технології побудови команд П. Тема 5 Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації П. Тема 6. Емоційна компетентність в розвитку управлінського персоналу
6-7	Тема 7. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу	2	4	7	Л. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу
					П. Використання технології Performance Management
8-9	Тема 8. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників.	2	4	5	Л. Технологія оцінювання діяльності працівників за допомогою Assessment Center
					П. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників П. Тема 9.Методологія оцінки співробітників по матриці A-players
10-11	Тема 10. Технологія оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group	2	4	5	Л. Технологія оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group
					П. Аналіз оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group
12-13	Тема 11. Компетенційний підхід та його використання в управлінні персоналом організації.	4	4	5	Л. Використання компетенційного підходу в управлінні персоналу організації
					П. Значення компетенційного підходу в управлінні персоналу організації

14-16	Тема 12. Технології управління персоналом організації в умовах кризи	4	6	8	Л. Особливості управління персоналу організації в умовах кризи Л. Технології вивільнення персоналу
					П. Технології вивільнення персоналу їх застосування в умовах кризи П. Тема 13. Управління персоналу організації в умовах інформаційного суспільства
17	МКР		2	10	Передбачає теоретичні, тестові та аналітичні завдання
18	Залік		2	8	Оголошення рейтингу, написання залікової контрольної роботи
	Всього	18	36	66	

II. ТЕМАТИКА ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Сутність управління персоналом та його роль в процесі розвитку організації.

Сучасні погляди на управління персоналом організації ґрунтуються на концептуальних засадах теорії людських відносин та теорії систем. З позиції теорії людських відносин людина в процесі праці розглядається:

- ✓ як ресурс виробничої системи (трудової, людської, соціальної) – важливий елемент процесу виробництва й управління;
- ✓ як особистість зі своїми потребами, мотивами, цінностями – головний суб'єкт управління.

Згідно положень теорії систем визначальним є встановлення пріоритетів у виділенні економічних підсистем, у яких основними є проблеми виробництва, розподілу та споживання матеріальних благ, а тому персонал розглядається як трудовий ресурс. Також встановлюється пріоритет соціальних систем, у яких основними є відносини людей, соціальні групи, духовні цінності, а персонал розглядається як головна система, яка складається з неповторних особистостей.

Поняття «людські ресурси» являє собою сукупну, якісну характеристику кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють в організаціях. Людські ресурси – специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів. Як фактор економічного розвитку людські ресурси — це працівники, що мають певні професійні навички і знання і можуть використовувати їх у трудовому процесі.

Під персоналом також розуміють ресурс праці, який у ринковій економіці є найважливішим фактором виробництва. Трудові послуги, що пропонуються людьми на ринку, розглядаються в якості людських ресурсів зазвичай тоді, коли мова йде про їхню взаємозалежність та взаємозамінність з іншими видами ресурсів (природними, матеріальними, фінансовими) та їхнє використання на конкурентному ринку факторів виробництва.

Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими факторами економічного розвитку полягає в тому, що, по-перше, люди не лише створюють, а і споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, а розкриваються людиною лише за сприятливих умов.

Управління персоналом – це система технологій, методів, заходів впливу організації на своїх співробітників заради повного використання їхнього потенціалу та компетенцій, щоб досягти організаційної мети діяльності. Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство будь-якої організації, яке потрібно добирати, розміщувати, розвивати разом з іншими ресурсами, щоб досягти стратегічних цілей організації. Отже, основними характеристиками, котрі відрізняють управління персоналом від традиційної роботи з людьми в організаціях є, по-перше, те, що витрати на співробітників організацій розглядаються як стаття інвестицій, вкладання їх у людей як на нематеріальне багатство організації; □ по-друге, здійснюється інтеграція функцій управління персоналом з загальною стратегією, тобто кінцевою метою є продуктивність організації та задоволення потреб її співробітників.

Серед основних напрямків діяльності у сфері управління персоналом, відзначимо по-перше, участь у розробці ділової стратегії організації, тобто визначення напрямку роботи організації, часу її реалізації, системи її оцінки та розробку конкретних заходів щодо її реалізації. По-друге, планування людських ресурсів. Ця практика дозволяє управлінцям усіх рівнів добирати, просувати, використовувати, винагороджувати, розвивати, утримувати робітників, що відповідають вимогам та потребам організації. По-третє, добір та селекція співробітників організації. Це включає формування резерву потенційних кандидатів на всі посади, оцінку кандидатів на посаду, оцінка можливостей вже

працюючих співробітників, добір кращих. По-четверте, мотивація та винагорода - розробка та здійснення добре функціонуючої, внутрішньо справедливої системи мотивації та компенсації, що крім того є зовнішньо конкурентоздатна. По-п'яте, оцінка результатів праці - розробка методик оцінки трудової діяльності. По-шосте, комунікації та клімат в організації, що включає постійний моніторинг та покращення або зміни організаційної культури, створення ефективних каналів обміну інформацією.

Отже, *людські ресурси* – найбільш складний об'єкт управління в організації, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться.

Протягом ХХ століття уявлення про керування персоналом підприємств пройшли чотири етапи еволюції: від концепції використання трудових ресурсів до концепції керування людиною. Еволюційні зміни відбувалися внаслідок прагнення керівництва підприємств адаптувати керування персоналом до умов зовнішнього середовища, що змінюється. Етапи розвитку ринкових відносин обумовлювали й еволюцію концепцій керування персоналом. Адаптаційні зміни знаходили своє вираження в зміні моделей і філософій керування персоналом, зміні функцій і організації керування персоналом.

На практиці найбільш розповсюдженими є концепції «менеджменту персоналу», «управління персоналом», «керування персоналом».

З позицій концепції «менеджмент персоналу» ключову роль в забезпеченні успіху організації відіграє особистість працівника, роль якого весь час зростає, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати й спрямовувати відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

В науковій літературі відомі такі інтерпретації поняття «менеджмент персоналу»:

- це самостійна сфера менеджменту, головна мета якої — підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики розміщення персоналу; формування правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу;

- це процес планування, підготовки, оцінки і безперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва і (у підсумку) на поліпшення якості життя;

- це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, удосконалення і належного використання людських ресурсів.

Людина в організації (виробничій системі) виконує роль керівника (суб'єкта управління) і виконавця (об'єкта управління). Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві складає основу менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-речовими елементами виробництва. Разом з тим персонал — це, насамперед, люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють основну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління - головна специфічна особливість менеджменту персоналу.

Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій. Вона включає розробку методології, формування системи й розробку технології управління персоналом.

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну (планування потреб і джерел комплектування персоналу); соціально-економічну (забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу); відтворювальну (забезпечення розвитку персоналу).

Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, а також керівників і спеціалістів підрозділів системи управління, яка включає розробку концепції, стратегій кадрової політики, принципів і методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через мережу взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку і використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу. У межах системи управління персоналом функціонує менеджмент персоналу, здійснюваний лінійними керівниками за участю підпорядкованих їм структурних підрозділів соціального спрямування (відділів кадрів, роботи з персоналом, підготовки і перепідготовки персоналу, праці і заробітної плати тощо) на рівні безпосереднього поєднання робочої сили і засобів виробництва.

Концепція управління персоналом – це система теоретично методологічних поглядів на розуміння та визначення суті, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації. Вона конкретизується через кадрову політику.

До основних цілей управління персоналом відносять: формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу із сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання законодавства про працю під час формування, стабілізації й використання людських ресурсів.

Концепція є підставою для формулювання системи принципів управління персоналом – сукупності прийнятих в організації правил і норм, якими керуються лінійні і функціональні керівники у вирішенні кадрових питань. Правила і норми поведінки стають принципами, якщо вони загальноновизнані і зафіксовані у певних нормативно-правових документах, обов'язкових для виконання всіма ланками системи (організації).

Основними принципами управління персоналом є:

1) принцип науковості. Дотримання його означає, що система управлінського впливу на персонал повинна ґрунтуватися і функціонувати на наукових засадах, з урахуванням рекомендацій теорії управління персоналом, теорії систем, загальної психології, психології управління, економіки, етики, ергономіки тощо;

2) принцип об'єктивності. Полягає у реалізації суб'єктом управління заходів, які б відповідали об'єктивним закономірностям розвитку об'єкта управління, діям і вчинкам працівників. Дотримання (недотримання) його визначає дієвість усіх інших принципів управління персоналом;

3) принцип демократизму. Вимагає при вирішенні кадрових питань враховувати не тільки формальні параметри, а й спиратися на громадську думку щодо якостей працівників;

4) принцип гласності. Zobов'язує до належної поінформованості колективу і окремих працівників щодо політики, принципів і методів підбору кадрів, кадрової перспективи, удосконалення матеріального і морального стимулювання, перспектив підвищення матеріального добробуту;

5) принцип добору кадрів за діловими і моральними якостями. Визначає основи кадрової політики, яка конкретизується стосовно окремих категорій працівників у сукупності вимог до претендентів на посаду;

6) принцип ротації кадрів. Реалізується у цілеспрямованому горизонтальному і вертикальному переміщенні працівників з метою ефективного використання їхніх здібностей, знань і навичок, реалізації програм управління кар'єрами;

7) принцип поєднання інтересів системи, колективу і особистості. Полягає в організації кадрової роботи за схемою «інтереси працівника — інтереси системи — інтереси суспільства»;

8) принцип пропорційності. Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю, кваліфікацією і обсягами виконуваних робіт з метою своєчасного, якісного, узгодженого в часі й просторі здійснення всіх виробничих і управлінських функцій;

9) принцип збалансованості з віковим критерієм. Реалізується шляхом поєднання досвідчених працівників із молодими кадрами, систематичного поповнення управлінських кадрів за рахунок енергійних, перспективних працівників;

10) принцип поєднання вимогливості, контролю роботи працівників із повагою до них. Вимагає у процесі кадрової роботи поєднувати вимогливість до якісного виконання службових обов'язків працівниками з постійним контролюванням і оцінюванням їхньої службової діяльності. Контролювання і

оцінювання службової діяльності не повинні принижувати гідність працівника, їхні завдання полягають у підвищенні ефективності праці, мотивуванні працівників.

11) принцип справедливого винагородження і визнання власної праці.

12) принцип дотримання необхідних технічних вимог до оформлення робочих місць.

Узагальнюючи існуючі надбання у науково-практичній літературі з питань управління персоналом, сформулюємо такі ключові цілі управління персоналом в організації:

- забезпечення підприємства персоналом в потрібній кількості та якості на поточний період і на перспективу;

- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження впродовж періоду роботи;

- задоволення матеріальних та нематеріальних потреб людських ресурсів;

- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;

- максимально можливе виконання різних операцій на робочому місці.

Сутність управління персоналом полягає в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектації персоналом відповідної компетенції. Стратегія управління персоналом визначає шляхи розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема.

Управління персоналом підприємства включає комплекс взаємозалежних видів діяльності:

1) визначення потреби в робітниках, інженерах, менеджерах різної кваліфікації, виходячи зі стратегії діяльності фірми;

2) аналіз ринку праці та управління зайнятістю;

3) добір та адаптація персоналу;

4) планування кар'єри співробітників фірми, їхнє професійне та адміністративне зростання;

5) забезпечення раціональних умов праці, у т. ч. сприятливої для

кожної людини соціально-психологічної атмосфери;

б) організація виробничих процесів, аналіз витрат і результатів праці;

7) встановлення оптимальних співвідношень між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;

8) управління продуктивністю праці;

9) розробка систем мотивації ефективної діяльності;

10) обґрунтування структури доходів, ступеня їхньої диференціації;

11) організація винахідницької діяльності;

12) розробка і здійснення соціальної політики підприємства та ін.

Система HR-менеджменту складається з двох основних модулів: формування людських ресурсів і розвиток людських ресурсів. Формування людських ресурсів передбачає:

- ✓ маркетинг персоналу;
- ✓ планування потреб в людських ресурсах;
- ✓ підбір, відбір і найм працівників;
- ✓ адаптацію нових працівників;
- ✓ звільнення персоналу.

Проте на формуванні людських ресурсів процес управління персоналом не закінчується. Розвиток людських ресурсів є багатограним видом діяльності і включає:

- ✓ ділову оцінку;
- ✓ формування і розвиток корпоративної культури;
- ✓ створення системи мотивації;
- ✓ управління конфліктами;
- ✓ формування комунікацій;
- ✓ управління кар'єрою;
- ✓ розвиток лідерів і талантів;
- ✓ створення і розвиток команд;
- ✓ розвиток кадрового резерву і система управління талантами;
- ✓ навчання персоналу.

Основою концепції управління персоналом, яка була б адекватною сучасним умовам України, є постійно зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Розвиток концепції управління персоналом безпосередньо пов'язаний з еволюцією *теорії людського капіталу*, що обумовлено докорінними змінами у суспільстві в епоху науково-технічної та інформаційної революції, в умовах, коли людина, її науково-освітній потенціал стає вирішальним фактором соціального і економічного прогресу.

Становлення та розвиток категорії людського капіталу в значній мірі пов'язано зі спробами вчених виявити особливості та специфіку людського капіталу як ключового фактора економічного зростання. З розвитком НТП та оцінки характеру і ступеня його впливу на розвиток виробництва економістами пропонувалися різні підходи до трактування категорії людського капіталу в рамках різних теорій і концепцій.

В епоху інформаційних технологій виключно зміна рівня оплати праці вже не є ефективним важелем для забезпечення такого обсягу пропозиції висококваліфікованих кадрів, який був би спроможний задовольнити зростаючий попит на них. Актуальними стають питання створення якісно нової робочої сили. Структурні зміни в економіці розвинених країн є об'єктивною основою розвитку теорії людського потенціалу і людського капіталу.

Застосування інструментарію теорії людського капіталу дозволяє по-новому підійти до вирішення проблем, пов'язаних з факторами економічного зростання, розподілом доходів, економічною роллю освіти, взаємозв'язку інвестицій в людину з рівнем продуктивності праці і доходів, мотивацій підприємницької діяльності.

На рівні підприємства людський капітал являє собою сукупну кваліфікацію, фізичні та професійні здібності всіх працівників.

В XXI ст. у час появи досі не відомих технологій, скорочення життєвих циклів товарів, специфіка людського капіталу виявляється у зростанні вимог до його якості в цілому, безперервності та прискоренні набуття працівниками нових

навиків, знань та вмінь. Тому, якщо розглянути соціально-історичний розвиток діяльності у сфері освіти в індустріально розвинутих країнах, то можна констатувати факт їх входження у фазу «буму» в напрямках підвищення кваліфікації. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідні інвестиції у людський капітал, і це прерогатива не тільки великих, але й реальність і потреба малих та середніх підприємств. Бо саме вони відповідатимуть, на думку більшості західних економістів, за вирішення провідних позицій економічними гігантами планети.

У практиці управління персоналом в останні роки чітко просліджується інтеграція різних моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього пронесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації, як системи — не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається, на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управлінні персоналом.

Американський досвід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» до найбільш відповідних працівників за схемою «посада — працівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне:

- ✓ людські ресурси розглядаються як основне джерело підвищення ефективності виробництва;
- ✓ співробітникам надається певна автономія;
- ✓ підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі;
- ✓ орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідальності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер.

Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію.

Характерними умовами праці є: зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату; більш широкий перелік професій і посадових інструкцій; перехід на гнучкі форми оплати праці; об'єднання інженерів, вчених, інших категорій працівників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

Американський кадровий менеджмент застосовує і специфічні форми та методи роботи. Одним із найважливіших інструментів управління персоналом є атестація працівників, мета якої — порівняння фактичного виконання робіт працівником із нормативними критеріями його трудових функцій. Атестація пов'язана з відбором персоналу, здійсненні програм перепідготовки, службового просування, оплати праці. Від її результатів залежать становище, матеріальна забезпеченість, задоволеність роботою та ін. Як правило, робітників і молодших службовців атестують кожні шість місяців, спеціалістів і молодших лінійних керівників — щорічно.

В американському менеджменті відбувається переосмислення цінностей, засобів і форм впливу на працівників, пов'язане з технологічними, організаційними, економічними і соціальними змінами, зумовленими науково-технічним прогресом у виробництві. Лідерство, яке завжди було йому властивим, набуло нових ознак — тепер акцент робиться на особистому прикладі керівника, відмові від адміністрування, переході до м'якого стилю керівництва, спрямованого на створення «управлінської автономії» і «природну дифузію» окремих структурних одиниць. Велику увагу приділяють також культурі організації та її розвитку. Кожна солідна фірма формує і оберігає особливий «дух компанії», загальну атмосферу, які обумовлюють етичні принципи, стиль взаємовідносин, девізи праці.

Традиційно в індустріальних країнах, Канаді, США як малі, так і великі підприємства дотримуються відкритої політики «вхід - вихід», при якій процедура підбору кадрів проста, тому робітника можна звільнити або перемістити, якщо це потрібно фірмі.

Японський досвід управління персоналом передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник — посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- довгу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з урахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основними *принципами управління персоналом* є:

- інтегрованість інтересів і сфер життєдіяльності фірми і працівників;
- висока залежність працівників від фірми, надання йому значних гарантій в обмін на відданість фірмі і бажання захищати її інтереси;
- пріоритет колективним формам, заохочення трудової кооперації всередині фірми в рамках невеликих груп;
- атмосфера рівності між працівниками незалежно від їхніх посад;
- підтримання балансу впливу та інтересів трьох основних сил, що забезпечують діяльність фірми: керівників, інвесторів і працівників.

У сучасному японському менеджменті також простежується тенденція до посилення ролі людського чинника як запоруки ефективності виробництва і управління. Однак кадрова політика японських фірм має такі суттєві особливості, як довічний найм працівників; підвищення заробітної плати з вислугою років; участь працівників у профспілках, що діють у межах фірми.

Управлінські традиції на європейських теренах формувалися значною мірою під впливом американського менеджменту. Однак сучасний західноєвропейський менеджмент має певні особливості, обумовлені специфічними економічними реаліями, передусім переходом від диктату продавця до диктату споживача, усуненням міждержавних перепон для руху товарів і грошей, проникненням на ринки європейських країн товарів американських, японських і китайських

компаній. За цих умов ефективна виробнича діяльність можлива тільки за умов ефективного менеджменту.

У сучасній практиці європейського менеджменту багато уваги приділяють удосконаленню організаційних структур управління. На відміну від американської практики управління, яка в роботі з персоналом зосереджується на спеціалізованих кадрових службах (лінійні менеджери зобов'язані суворо дотримуватися їх рекомендацій), європейська практика покладає відповідальність за людську складову виробництва і управління не тільки на кадрові служби, а й на лінійних і функціональних менеджерів усіх рівнів. Тому європейському менеджменту притаманні патерналістські відносини, за яких менеджер не тільки організовує працю підлеглих, а часто є і вищим авторитетом у розв'язанні особистих проблем працівника.

Порівняно з американським у західноєвропейському менеджменті менеджер не так чітко виділяється у колективній праці; суттєвою особливістю є колективна робота команди на чолі з лідером, здатним працювати в певних структурних межах організації. Європейські менеджери передусім цінують вроджені здібності до керівництва, «неординарність» (здатність бачити проблеми і нестандартно розв'язувати їх).

Останнім часом в закордонній практиці набула розвитку концепція «соціально-відповідального і соціально-мотиваційного управління». Дедалі більше уваги на підприємствах стали приділяти соціальному менеджменту, предметом якого є процеси, що відбивають мотивації людської поведінки, соціальні відносини та їх закономірності, аналіз соціальних наслідків економічних та інших рішень, прийнятих на різних рівнях управління організацією.

Зважаючи на вищевикладене, відзначимо, що успіх діяльності організації в сучасних умовах господарювання значною мірою визначається ефективністю управління персоналом. Успішне застосування тих чи інших підходів до управління персоналом визначається місією організації, набором її стратегічних цілей, системою стратегічного планування та розвитку людських ресурсів

організації, а також ефективним функціонуванням інших соціально-економічних підсистем.

В інформаційному суспільстві та в умовах розвитку економіки знань зростає роль людини у системі виробництва, тому персонал став не тільки стратегічним ресурсом, а й чинником формування конкурентних переваг підприємства, тому є одним з об'єктів управління. Сутність управління персоналом полягає у процесі впливу на працівників шляхом застосування кадрових технологій із метою реалізації цілей організації. Сучасні системи управління на більшості підприємств характеризуються активним використанням нових підходів, урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, стратегічною спрямованістю. Її завданням є створення необхідних та максимально комфортних умов для формування та реалізації потужного трудового потенціалу, який за кількісними та якісними характеристиками має відповідати потребам та цілям підприємства.

Основними елементами методології системного управління персоналом є мета, завдання, принципи, методи та процес управління персоналом. Особливе місце у системі управління персоналом займають методи – спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі виробництва. При цьому той чи інший спосіб впливу, певний набір операцій і процедур у процесі формування та реалізації трудового потенціалу визначають технологію управління персоналом.

Під технологією управління персоналом розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Необхідно відрізнити поняття "кадрові технології" та "персонал-технології", їх сутність та відміни наведено на рис. 1.1.



Рис.1.1. Види технологій управління персоналом

Під персонал-технологією, відповідно до загальнонаукових позицій, розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників. У сучасному виробництві технологія управління персоналом – це наука управління людьми, механізм взаємозв'язку між суб'єктом та об'єктом управління персоналом, система взаємодії між керівником і працівником, стратегія вироблення рішень і тактика їх виконання у сфері ефективної зайнятості працівників в управлінні кадровим складом підприємства. Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом, що досягається через пошук та застосування більш ефективних методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління шляхом виключення окремих видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань.

Саме персонал-технології дають мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання.

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технології: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні та ін. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками і виробничими підрозділами підприємства, індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника.

Розробка і впровадження персонал-технології роботи з кадрами в організації включає сім типових етапів:

- 1) діагностика кадрової ситуації;
- 2) внесення коректив до положень, що діють;
- 3) підготовка та узгодження проекту технології;
- 4) затвердження розробленої технології;
- 5) розповсюдження механізму впровадження заходів;
- 6) навчання персоналу нової технології;
- 7) встановлення відповідальних за впровадження технології.

Найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Використовуючи різні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

№	Метод	Можливість використання (опис)
1	Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.
2	Кейс	Стаді Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
3	Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча недати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці

4	E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
5	Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм

У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, вони сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

Тема 2. Сучасні технології управління персоналом: види та сфери застосування.

За результатами опрацювання наукових публікацій персонал-технології систематизовано за групами та охарактеризовано (табл.1.2). Усі персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- ✓ персонал-технології позикової праці;
- ✓ навчальні персонал-технології;
- ✓ персонал-технології підбору та найму персоналу;
- ✓ персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- ✓ персонал-технології контролю праці персоналу;
- ✓ інформаційні персонал-технології.

Досить поширеними на сучасному етапі є аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці.

Аут-технології поділяють на дві групи: передача окремих функцій спеціалізованим компаніям – аутсорсинг, та передача спеціалізованій компанії працівників підприємства – аутстафінг, лізинг персоналу. Саме ці технології дають змогу реалізувати такі принципи управління персоналом як оптимальність та гнучкість .

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, "плетіння мереж", використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу. Використання його засновано на принципі партнерства та спадкоємності, коли більш досвідчений та кваліфікований фахівець передає свій досвід менш кваліфікованому й цим самим сприяє поглибленню його знань, розкриттю потенціалу, більш ефективній його реалізації.

Активізація інноваційних процесів в усіх сферах діяльності призвела до розвитку персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу, які засновані на удосконаленні бізнес-процесів на підприємстві, зокрема процесу управління персоналом. У цьому випадку йдеться про реінжиніринг. Серед основних переваг такого підходу виділяють простоту проведення оптимізації як самих процесів з точки зору їх організації, синхронізації та взаємоузгодженості, так і ресурсів, що споживаються процесами, особливо людських.

Характеристика персонал-технологій

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
1	2	3
<i>Персонал-технології позикової праці</i>		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше.	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстафінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстафінгу, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці).	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	
<i>Навчальні персонал-технології</i>		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу
<i>Персонал-технології підбору та найму персоналу</i>		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід	

	роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
"Плетіння мереж" та прямиї пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	
<i>Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу</i>		
Реінженіринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
<i>Персонал-технології стимулювання персоналу</i>		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток.
<i>Персонал-технології контролю праці персоналу</i>		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу	Оцінювання персоналу, атестація та ротация персоналу, мотивація персоналу
<i>Інформаційні персонал-технології</i>		
Автоматизована Інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
АРМ працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

Для отримання належної віддачі від працівника підприємство має стати клієнтоорієнтованим, причому у цьому випадку під клієнтами розуміють персонал підприємства, який виступає внутрішнім споживачем. Цей аспект проявляється в розвитку внутрішнього маркетингу на підприємстві, який розглядається в даному випадку як персонал-технологія стимулювання персоналу.

Концепція внутрішнього маркетингу полягає у тому, що передбачає ставлення до персоналу підприємства як до споживачів корисності і переваг, які надає працівникові певна посада, яку він займає, чи певний вид роботи, яку він виконує.

Важливою функцією системи управління персоналом є контроль, який забезпечує зворотний зв'язок та відображення ефективності практично всіх процесів, з яких складається ця система. Основними формами контролю є оцінювання відповідності працівника посаді, яку він займає, атестація кадрів, оцінка роботи. Остання форма є найбільш важливою, оскільки встановлюється кінцевий результат діяльності працівника. При цьому важливо вивчати й сам процес діяльності працівника. У сфері послуг серед персонал-технологій контролю праці персоналу використовують методику "Таємний покупець" ("Mystery Shopping"). Відповідно до неї на основі структурованого, прихованого спостереження, яке проводиться заздалегідь підготовленими "покупцями", отримують анонімну оцінку та здійснюють моніторинг якості обслуговування клієнтів, рівня надання послуг, дотримання правил мерчандайзингу та викладки продукції тощо.

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій значною мірою відобразилися на системі управління персоналом. Інформатизація кадрової роботи дозволила підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також розширення можливостей щодо її нагромадження, збереження та оброблення. Інформаційні персонал-технології пов'язані з Автоматизованою інформаційною системою управління персоналом та організацією автоматизованого робочого місця

працівника, роль яких полягає у наданні необхідного технічного та інформаційного забезпечення.

Діяльність з формування залученості персоналу, управління поведінкою і культурою відображає міру, в якій організація може встановлювати норми і моделі поведінки для персоналу, залучати й утримувати працівників, давати їм відчуття, що вони здійснюють свій внесок у щось значуще.

Враховуючи, що для значної частини підприємств проблемою став пошук висококваліфікованих, досвідчених, в окремих випадках вузькопрофільних фахівців, особливого значення набули персонал-технології підбору та найму персоналу: хедхантинг, рекрутинг, скрининг, прямий пошук, «плетіння мереж», використання яких дає змогу підприємствам знайти та найняти на роботу компетентних та досвідчених фахівців нового типу, які мають багатий досвід роботи, високу кваліфікацію та репутацію.

Хочеться виділити ще один прогресивний підхід до управління персоналом – Investors in People (у перекладі стандарт «Інвестори в Людей») – інноваційна система якісного менеджменту, інтеграція стратегії управління людьми в стратегію управління організацією, міжнародний еталон якості управління людьми, формула взаємодії менеджерів і персоналу організації з метою ефективнішого досягнення цілей і завдань підприємства. У зарубіжній науковій літературі дедалі більше з'являється досліджень процесів залученості персоналу, формування підходу управління персоналом на основі високої залученості (high involvement approach to HRM або HHRM). HHRM системи прагнуть «завоювати серця і уми» співробітників, а не просто, спонукати їх до дотримання правил роботи, встановлених керівниками.

Вони прагнуть управляти виробничою поведінкою співробітників шляхом їх залучення, ідентифікації з організацією та неформальним або груповим управлінням.

За даного підходу, HRM може одночасно підвищувати здібності співробітників, мотивацію і створювати можливості для них здійснити свій внесок у спільний результат.

Також для перевірки персоналу на лояльність можна використовувати сучасну технологію Mystery Shopping. Методика припускає залучення ряду агентів, завданням яких є імітація зовнішнього контакту, і оцінки дій персоналу в процесі здійснення u1086 операції.

За допомогою даної технології можна дізнатися, наскільки лояльний персонал щодо свого роботодавця, наскільки співробітники чесні і надійні, чи не здійснюють вони протиправних та аморальних дій, здатних спричинити шкоду благополуччю бізнесу. Нині йде серйозна боротьба за професіоналів. Керівництво кожної компанії розуміє, що успіх значною мірою залежить від кваліфікації співробітників. Внутрішньofірмове навчання не завжди дає змогу розв'язати проблему, особливо якщо фахівці потрібні «тут і зараз».

У сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології: скринінг, рекрутинг і хедхантинг.

Реальний вихід із ситуації, що склалася, забезпечує використання такої технології підбору персоналу, як хедхантинг, який передбачає цілеспрямований пошук і залучення найцінніших і перспективних кадрів. Хедхантинг є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає переманювання конкретного фахівця з однієї організації в іншу.

Хедхантинг – мало поширений і разом із тим дуже перспективний спосіб підбору особливо цінних, «штучних» фахівців.

На сьогоднішній день це найефективніша технологія, яка сформувалася у відповідь на потребу в ексклюзивних кандидатах на позиції топ-менеджерів і ключових фахівців. За його допомогою кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. Скринінг – «поверхневий підбір», який здійснюється по формальних ознаках: освіті, віку, роду, досвіду роботи. Низькі вакансії зазвичай закриваються шляхом скринінгу. За його допомогою здійснюється пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме

кандидатів і віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу. Рекрутинг – «поглиблений підбір», який урахує особистісні характеристики і ділові якості претендента. Здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки. За допомогою рекрутингу кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів. За методикою Executive Search підбирається персонал на керівні посади та фахівці рідкісних професій. Executive Search на відміну від рекрутингу передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства. За Executive Search шукають кращого з «неактивних» кандидатів, наявних на ринку праці, а за звичайного підбору персоналу – кращого кандидата з «активних», тобто тих, які шукають роботу. У першому випадку потрібен топ-менеджер, від якого залежать успіх і розвиток компанії, або фахівець, що володіє рідкісним набором професійних компетенцій і досвідом з чітко визначеного напрямку.

Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами(власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень(традиційні управлінські технології впровадження інновацій) (табл. 1.3).

Прикладом перших є нові способи впливу на персонал. Традиційна технологія впровадження інновацій припускає використання в рамках старої процедури нового елемента управління.

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

№ п/п	Традиційна система управління персоналом	№ п/п	Сучасна система управління персоналом
1	Орієнтація на оперативні питання	1	Орієнтація на стратегію
2	Орієнтація на стабільність	2	Орієнтація на своєчасну адаптація системи управління персоналом до змін зовнішнього середовища
3	Організаційний імператив	3	Людський фактор
4	Найважливіший ресурс – організаційна структура	4	Найважливіший ресурс - працівники
5	Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5	Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6	Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6	Самоконтроль та самодисципліна
7	Піраміальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7	Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8	Автокритичний стиль керівництва	8	Стиль керівництва збудованих на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому
9	Конкуренція	9	Співробітництво
10	Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10	Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11	Дільність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11	Діяльність в інтересах суспільства
12	Низька схильність до ризику	12	Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на нашу думку, пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;

- 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника.

Загалом розвиток персонал-технологій має світовий характер, більшість з них розробили та почали використовувати провідні європейські, японські та американські компанії, кожна з яких має свої особливості (рис. 1.2).



Рис.1.2.Особливості систем кадрового менеджменту

Тому назви значної частки персонал-технологій, що використовуються в Україні, пішли від іноземних слів. Проблемним для вітчизняного законодавства залишається використання окремих з назв персонал-технологій, що ускладнює правове забезпечення їх використання, для прикладу можна навести персонал-технологію лізинг персоналу. Лізинг за своєю сутністю означає оренду, а нормами Господарського Кодексу та Кодексу Законів про працю в Україні не передбачено, що персонал може бути предметом договору оренди (лізингу). Виходячи цього, у такому словосполученні наведену персонал-технологію некоректно використовувати.

По мірі подальшого розвитку системи управління персоналом відбуватиметься подальший розвиток інноваційних персонал-технологій. Для вітчизняних підприємств необхідним є адаптація вже наявних технологій до умов бізнес-середовища, а також до нормативно-правового забезпечення праці в Україні,

що дасть змогу вирішити правові аспекти взаємовідносин усіх учасників процесу управління персоналом.

Тема 3. Формування колективу організації.

Ефективність управління людськими ресурсами організації визначається дією багатьох чинників, серед яких провідну роль відіграють особливості колективу та його структура.

Колектив (лат. *collectivus* - збірний) – сукупність людей, об'єднаних спільною метою та діяльністю, єдністю інтересів, єдиною організацією і взаємною відповідальністю кожного, відносинами співробітництва та взаємодопомоги. Колектив є об'єднанням на основі складної системи постійно діючих і водночас таких, що змінюються та розвиваються, економічних, виробничо-технічних, організаційних, дисциплінарних, моральних, побутових взаємозв'язків між працівниками та їх групами.

Усі ці взаємовідносини і взаємозв'язки відображаються в існуванні у колективі груп працівників – відносно стійких об'єднань людей, які безпосередньо контактують в процесі трудової діяльності чи поза нею. Соціальні групи відіграють вагомую роль у житті людини і розвитку її як особистості. Перед тим, як практично створювати організацію, її треба створити у своїй уяві. Це має бути певна ідеальна модель, до якої ми маємо наближати нашу реальну організацію. Але яку організацію можна було б вважати ідеальною? Таку, яка діє як цілісний саморегульований колектив, який досягає поставлених цілей при мінімальних керуючих впливах. Отже, колектив – це органічне об'єднання людей, соціальне утворення. Очевидно, що далеко не кожна організація є колективом. Колектив є вищим рівнем розвитку людської організації.

Головною умовою створення колективу є відбір людей за відповідними здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Тому найважливіше завдання того, хто творить нову організацію, полягає у вірному доборі і розміщенні людей.

Ключовими ознаками колективу є такі:

- єдність мети;
- умовна відокремленість;
- організаційна та територіальна єдність.

Єдність мети. Для забезпечення ефективності діяльності колектив повинен мати чітко встановлені цілі і задачі. При цьому діяльність членів колективу повинна свідомо координуватися на досягнення встановлених цілей.

Умовна відокремленість передбачає психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею.

Організаційна та територіальна єдність характеризується силою бажання всіх членів зберегти колектив. Вона складається з персональних потреб кожного в тому, щоб кожний член зміг відчувати причетність до колективу.

У колективах задовольняються соціальні потреби людей, урізноманітнюється їхня спільна діяльність, виникають і розвиваються певні суспільні відносини. У трудових колективах раніше, ніж в інших соціальних об'єднаннях людей, проявляються проблеми конкретного суспільства, розширюються соціальні зв'язки між людьми, формуються їхні соціальні цінності.

В основу формування колективу покладені такі основні принципи:

- відповідність чисельності працівників обсягу виконуваних робіт;
- узгодженість кваліфікації працівника з рівнем складності його трудових функцій;
- обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними чинниками виробництва;
- максимальна ефективність використання робочого часу;
- створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого світогляду працівників.

У своєму розвитку колектив проходить декілька етапів:

1. *Формування (зародження) колективу.* Для стадії формування трудового колективу характерними є: наявність групи малопов'язаних між собою людей,

відсутність соціального контролю, традицій. На даному етапі формуються усі види відносин, норми поведінки, правила регулювання внутрішньоорганізаційних зв'язків, зміцнюються усі види дисципліни, затверджується певний стиль роботи. Формальний характер колективу визначає автократичний стиль керівництва. Для такого колективу характерним є централізація управління, формування для підлеглих конкретних задач, детальне регламентування та жорсткий контроль за їхнім виконанням. На даній стадії розвитку трудового колективу застосовуються переважно організаційно-розпорядницькі методи управління.

2. *Становлення колективу.* На етапі становлення трудового колективу формується актив, що поєднує більшість членів колективу, починають складатися традиції, громадська думка, яка спрямована на підтримку вимог керівника більшістю робітників. Як наслідок, рішення всі частіше приймаються колегіально, стиль керівника стає більш демократичним. Задача керівника на даному етапі полягає в тому, щоб, спираючись на актив колективу, визначити позиції, цілі і мотиви діяльності кожного члена трудового колективу. Це дозволить йому обрати найбільш ефективні технології впливу на мотиви поведінки людей, активізувати і залучити до участі в управлінні усіх членів колективу.

3. *Зрілість колективу.* Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі — взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу. Даній стадії розвитку трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна та волева єдність. Інтелектуальна єдність визначається обізнаністю всіх членів колективу про можливості колективу, взаєморозуміння (психологічна спільність) в процесі діяльності, прагненням знайти спільну мову, єдність думок.

Емоційну єдність характеризує атмосфера співчуття всім працівникам, спільних переживань процесів, що відбуваються в колективі та поза ним. Єдність волі проявляється в здатності колективу перемагати труднощі, що виникають, доводити справу до кінця. Таким чином, на цій стадії в колективі остаточні утверджуються відносини співробітництва та взаємодопомоги.

На третій стадії не тільки керівник, а й всі співробітники відчують відповідальність за діяльність свого колективу. На цій стадії керівник повністю переходить на демократичний стиль управління, проводячи ділові наради, намагається з співробітниками знаходити оптимальні рішення проблем, що виникають. Керівник починає діяти як наділений функціями керівництва авторитетний представник інтересів колективу.

4. *Старіння колективу.* На стадії старіння колектив припиняє розвиток, втрачає здатність до адаптації, соціальний контроль набуває консервативного характеру і визначає статику колективу. На даному етапі роль керівника полягає у підтримці колективу в стані відкритості, поповненні колективу новими членами, орієнтуванні персоналу на інновації, що забезпечать виживання колективу, його адаптацію до оточення, що змінюється.

Залежно від стадії розвитку виділяють різні ступені згуртованості і соціального розвитку колективу. Ці процеси часто супроводжуються кризовими явищами економічного, техніко-технологічного, соціального характеру і можуть призвести до руйнації соціальних взаємозв'язків у колективі, його розпаду, що у результаті може спричинити банкрутство організації. Для підтримання високої ефективності діяльності виробничо-господарської організації на всіх стадіях розвитку трудового колективу необхідно кваліфіковано керувати процесами налагодження згуртованості у колективі та його соціального розвитку.

Згуртованість трудового колективу — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу.

Згуртованість свідчить, що колектив є певною цілісністю у межах організації, забезпечує його ефективне функціонування, стійкість перед деструктивною дією зовнішніх і внутрішніх умов, сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника.

На стадії утворення трудового колективу працівники ще не є згуртованими. Утворення трудового колективу розпочинається з прийняття рішення про створення організації або структурного підрозділу. Тоді відбувається призначення керівника, окреслення функціональної структури трудового колективу, добір керівників структурних підрозділів, а також визначення обов'язків, прав і відповідальності кожного працівника. З часом одні з новопризначених керівників збережуть свій статус, а інших доведеться замінити.

На цій стадії поки що існує лише номінальна група людей, які у майбутньому будуть спільно працювати. Ці люди ще не мислять критеріями свого колективу як цілісного утворення. Призначений керівник сприймається як зовнішній щодо цієї групи чинник. Ключовим завданням керівника є визначення напрямків комунікативних зв'язків між членами колективу, розподіл завдань між ними, навчання працівників, планування, організування і мобілізація спільної діяльності в трудовому процесі, контроль за їхньою працею, вивчення професійних та особистісних якостей членів групи. На перших порах керівник користується переважно авторитарним стилем.

На стадії формування трудового колективу утворюється активне ядро з осіб, які перейнялися його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і впливають на інших працівників. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

Характерною особливістю цієї стадії є утворення всередині колективу мікрогруп, які відрізняються між собою ставленням до його цілей. Воно відбувається у процесі трудових контактів, під час яких люди нагромаджують інформацію один про одного, яка стає основою взаємної зацікавленості, симпатії, антипатії чи байдужості.

Взаємна зацікавленість людей означає доброзичливе ставлення їх один до одного з відповідним зовнішнім проявом (у жестах, міміці, словах, виразних рухах). У трудовому колективі взаємна зацікавленість між людьми виникає на основі їх психологічної сумісності і є запорукою єдності і згуртованості його членів. Взаємна зацікавленість найчастіше переростає у симпатію.

Симпатія — це неусвідомлена, ірраціональна прихильність до іншої особи. Люди, які симпатизують один одному, працюють більш узгоджено й ефективніше. Виникнення симпатії й антипатії (неприятні) обумовлене закономірностями сприйняття, ступенем єдності основних життєвих інтересів, цілей і цінностей, манерою поведінки людей. На основі симпатії виникають певні стабільні відносини.

Байдужість — психічний стан людини, який характеризується притупленням або цілковитою втратою інтересу до інших людей і навколишнього світу. Якщо окремі члени колективу на стадії його формування перебувають у стані байдужості, слід виявити причини його виникнення: фізичні чи нервові хвороби, перевтома, психічні травми, невдоволеність роботою тощо. Як правило, основною причиною виникнення у людей байдужості у виробничому середовищі є невдоволеність умовами праці, завданнями на робочому місці, стосунками з іншими. Зрозуміло, що, виявивши причини виникнення байдужості, їх слід усунути.

У цей період бажано надати змогу кожному для добровільного вибору партнерів трудового процесу на основі відчуття симпатії.

Здійснюючи аналіз симпатії і антипатії, можна виокремити людей і групи, чії норми поведінки, погляди й інтереси приймаються іншими як еталони, і з якими вони намагаються співпрацювати. З урахуванням цієї інформації проводять повторну структурування формальної структури колективу, висуваючи на керівні посади неформальних лідерів.

Наприкінці стадії формування колектив усуває тих працівників, які не змогли адаптуватися до існуючих вимог за професійними чи особистісними параметрами. Ризики на цій стадії пов'язані з процесами розчленування і роз'єднання колективу. Розчленування колективу — виділення у складі колективу привілейованих і непривілейованих груп внаслідок суб'єктивного присвоєння керівником окремим із них статусу провідних у досягненні цілей організації. Роз'єднання колективу — поява у колективі «владної партії», «опозиції» і «центру» внаслідок боротьби за лідерство. Часто керівник не помічає цього процесу, прихильно ставлячись до тих, хто підтримує його («партія влади»), негативно — до «опозиції» і не помічаючи,

що цінності і норми колективу сконцентрувалися в «центрі». Розв'язанню цієї проблеми сприяє деполяризація колективу.

На стадії формування колективу авторитарний стиль керівництва набуває ознак демократизму.

Для стадії стабілізації колективу характерне формування у ньому спільних цілей і норм, налагодження співробітництва. З розвитком потенціалу колективу постає питання, як використовувати наявні людські та інші ресурси. Це спонукає до перегляду методів праці, експериментування з метою підвищення продуктивності. Порівняно з попередніми стадіями значущими є результати. Виникає співробітництво мікрогруп, які ототожнюють цілі і завдання колективу з власними. Водночас у поведінці деяких працівників можливі відхилення від внутрішньокolleктивних норм взаємовідносин.

На цій стадії керівник намагається розвинути співробітництво в колективі, передаючи деякі свої повноваження підлеглим. Перспективи колективу пов'язуються зі здійсненням програми підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу, управління кар'єрами працівників.

Стиль керівництва на стадії стабілізації переважно демократичний.

Стадії зрілості колективу притаманне раціональне розв'язання проблем і використання ресурсів (проблеми оцінюються реалістично, ресурси використовуються ефективно), пошук і використання резервів виробництва. Об'єктивним є оцінювання людей і результатів їхньої роботи. Співробітники відчують внутрішню задоволеність у зв'язку з причетністю до колективу. У сфері компетенції підлеглих опиняється все більше управлінських функцій. Між працівниками існують міцні зв'язки, серед яких переважають неформальні, оперативно і конструктивно усуваються особисті розбіжності між ними. Своєю згуртованістю колектив викликає повагу в навколишньому середовищі. Він демонструє чудові результати і має високі стандарти досягнень. Керівник поступово переходить від демократичного до ліберального стилю керівництва.

Стадія старіння трудового колективу виникає тоді, коли зі зміною зовнішніх умов колектив продовжує працювати над досягненням цілей, які втратили свою актуальність. У зв'язку з цим напрацьовані структура, функції, стандарти, методи роботи не переглядаються у відповідності до нових вимог середовища. Колектив ще тримається за рахунок раніше створеного потенціалу, але його розвиток значно стримується. У працівників спостерігається втома, схильність до рутини, формалізованих відносин. Керівник користується різко вираженим ліберальним стилем, фіксує проблеми, не передбачаючи і не розв'язуючи їх.

Руїнація колективу настає, як правило, у зв'язку з реорганізацією або ліквідацією організації або у зв'язку зі звільненням чи смертю видатного керівника-лідера.

Тривалість кожної стадії становлення, згуртованості й розвитку трудового колективу залежить від виду його економічної діяльності, кон'юнктури ринку, в т. ч. ринку праці, наявності фінансових ресурсів для забезпечення функціонування організації тощо. Визначальним регулюючим чинником цього процесу є особистість менеджера — одного з найважливіших носіїв і творців колективних цінностей організації.

Забезпечення згуртованості колективу значною мірою залежить від ефективності формування та розвитку формальних та неформальних груп.

Група – дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом.

Формальні групи – це об'єднання людей в межах організації, створені за рішенням вищого керівництва для виконання певних виробничих чи управлінських функцій. До їх числа відносять:

- *керівні групи* (топ-менеджери та їхні команди, котрі розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
- *робочі групи* (постійні групи, об'єднані виконанням спільного завдання – колективи виробничих цехів, функціональних відділів);

- *комітети* - особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи). Комітети в організаціях зустрічаються повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо. Деякі науковці рекомендують створювати відносно невеликі комітети, оскільки їх розміри впливають на якість групового рішення і можливості спілкування його членів. Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження.

В управлінській практиці зустрічаються спеціальні та постійні комітети.

- *Спеціальний комітет* - це тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми.

- *Постійний комітет* - перманентно діюча група всередині організації, яка має конкретну мету (наприклад, рада директорів).

Більшість теоретиків і практиків управління рекомендують використовувати комітети у випадках, коли група здатна виконати роботу краще, ніж одна особа, або коли організація, делегуючи значну владу певній посадовій особі, стикається з ризиком втрати контролю. Критичні зауваження стосовно діяльності комітетів пов'язані, як правило, з помилками, яких припускаються керівники організацій при створенні та забезпеченні функціонування груп, основні з яких такі:

- відсутність чіткого описання прав та обов'язків комітету;
- неоптимальна чисельність комітету;
- сповільнене прийняття та виконання рішення тощо.

Цільові групи усувають формальні відомчі перешкоди, що існують між різними підрозділами організації та перешкоджають координуванню їхньої діяльності. До їх складу вводять осіб, що мають великий досвід роботи у відповідній галузі. Це сприяє концентрації інтелектуальних зусиль і швидшому та кращому вирішенню проблеми. На період роботи в групі цих осіб, як правило, звільняють від основної роботи, а після вирішення проблеми вони повертаються до своїх постійних обов'язків. Діяльність таких груп, зазвичай, є досить ефективною, однак, за відсутності чітко визначених прав та обов'язків її членів, особливо за умов

постійного функціонування (наприклад, якогось комітету), робота групи може виявитися мало результативною.

Формальні групи взаємозалежать між собою і утворюють організацію як систему. Тому ефективно управління ними має для організації вирішальне значення. Однак досить часто реальна поведінка членів формальних груп відрізняється від тієї, що моделювалась її керівниками.

Найбільш суттєвими причинами цього є :

- недостатня повнота моделі поведінки працівників у спланованій ситуації.

Як правило, визначаючи виробничі завдання, керівник групи вказує лише основне – результати, яких потрібно досягти, та ресурси, які можна використати. Поза його увагою зазвичай залишаються технології виконання роботи і взаємодія людей при цьому, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості і виходять за межі формальних відносин;

- конфлікти між формальною та неформальною структурою. Досвід та знання окремих членів групи дозволяють їм виділитися і почати конкурувати із формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові завдання занадто деталізуються і доводяться до абсурду, або ж коли запропоновані керівником технології роботи порушують певні традиції, що склалися у групі. Якщо дії такої людини підтримуються іншими, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за вказівками керівництва, а навпаки, протистояти йому і значно послаблювати його вплив.

Безумовно, управління формальними стосунками і формальними групами в будь-якій організації має вирішальне значення, однак неформальні групи, що створюються не з ініціативи керівництва, є потужною силою, яка при певних умовах може стати домінуючою і зводити до мінімуму зусилля керівництва. Крім того, неформальні організації мають властивість взаємопроникати.

Отже, *неформальна група* – це спонтанно утворене об'єднання людей, які вступають у взаємодію для досягнення певних цілей.

Між формальними та неформальними групами є свої відмінності та спільності. Серед спільного можна виділити те, що в них є певні завдання, ієрархія, лідери. Відмінностей значно більше - починаючи від мети, з якою вони створюються і закінчуючи формами впливу її лідерів на інших членів групи. Мета (цілі) формальних груп стосуються передусім виконання виробничих завдань та функцій в межах встановлених нормативів, що і визначає зміст взаємодії між її членами. Метою ж неформальних груп є задоволення певних потреб, що знаходяться поза межами інтересів формальної організації і можуть бути як індиферентними (такими, що не впливають) її цілям та задачам (хобі, дозвілля, дружба тощо), так і суперечити їм, бути антагоністичними (відстоювання вищої зарплати, превентивного розподілу ресурсів та ін.).

Основні відмінності формальних і неформальних груп відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Відмінності формальних та неформальних груп

Класифікаційна ознака	Характеристики	
	Формальні групи	Неформальні групи
1. Мета	Ефективність, прибуток	Задоволення соціальних потреб і потреб у безпеці
2. Створення	Планується організацією	Створюється спонтанно
3. Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали
4. Лідер	Призначається організацією	Представник групи
5. Міжособові стосунки	Встановлюються на основі виробничих завдань	Розвиваються спонтанно
6. Вплив на членів групи	Грошові винагороди, влада	Персональний вплив
7. Контроль	Спирається на покарання, грошові винагороди	Діють громадські санкції

Процес створення та розвитку неформальних груп, а також причини вступу людей до них, характеризується певними особливостями:

1. Опір змінам. Люди можуть використовувати неформальну організацію для обговорення фактичних і майбутніх змін. Практика свідчить, що в групах спостерігається тенденція опору змінам, тому що вони можуть нести загрозу існуванню групи.

2. Неформальні лідери. Найсуттєвішою опорою неформального лідера є визнання його групою.

Управлінська практика свідчить, що в організації необхідно враховувати діяльність неформальної групи, а позитивні тенденції (високий дух колективізму, прагнення до успіху) вміло використовувати на користь організації.

Найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами зводяться до наступного:

1. Визнати існування неформальної організації і усвідомити, що її знищення призведе до негативних наслідків.

2. Знати думку членів і лідерів неформальних груп.

3. Перед будь-якими діями спробувати спрогнозувати можливу негативну реакцію неформальної групи.

4. Надати можливість лідерам або членам групи брати участь у виробленні та реалізації рішень з метою послаблення опору змінам.

5. Оперативно доводити до відома персоналу об'єктивну інформацію про стан справ в організації з метою попередження розповсюдження чуток.

Елементарною складовою суспільства, що зосереджує в собі всі види соціальних зв'язків, є мала група. Мала група – кількісно невелика сукупність людей (від 3 до 20 осіб), об'єднаних загальними цілями, потребами, цінностями, нормами, правилами поведінки та постійною взаємодією. Група має свою систему цінностей, стандартів поведінки, норм, які вимагають від члена групи певних обмежень індивідуальної свободи. Зазвичай, ці правила приховані від стороннього спостерігача та виконують функцію соціального контролю.

У літературі мала група ще трактується як: збори людей, включених у координовану діяльність; мініатюрна соціальна система, дослідження якої дає розуміння соціального устрою в цілому; життєвий простір особистості; група, у якій суспільні відносини виступають у формі безпосередніх особистих контактів – «контактна група».

У малій групі індивід отримує моральну та психологічну підтримку, в ній відбувається душевне спілкування, тобто контактність на рівні глибинних

особистісних почуттів. Співчуття та сумісність є психологічними ознаками малих груп (найбільш яскраво ці ознаки проявляються в такій малій соціальній групі, як сім'я). Мала група виконує також функцію індивідуалізації загальносоціальних вимог до особи, здійснюючи соціальну регуляцію свідомості та поведінки індивіда.

Мала соціальна група має складну систему спілкування та структуру взаємин між її членами. У більшості таких груп ці взаємини мають подвійний характер. Оскільки переважна частина малих груп виникає у зв'язку з необхідністю розв'язувати якийсь комплекс суспільних завдань, то у ході їх реалізації, у спільній цілеспрямованій діяльності члени групи повинні виконувати певні робочі функції: обмінюватися інформацією, узгоджувати свої дії з логікою трудового процесу, виконувати певні вимоги. Це – сукупність взаємовідносин, зумовлена об'єктивними соціальними відносинами, до яких людина залучається незалежно від її симпатій-антипатій.

Класифікувати малі групи можна за такими ознаками:

1) Етап формування:

- сформовані - групи високого рівня розвитку;
- ті, що формуються - вони вже задані зовнішніми соціальними вимогами,

але ще не згуртовані спільною діяльністю;

2) Причина утворення групи:

- спільні цінності;
- спільна діяльність;
- життя в ідентичних умовах і т.д.;

3) В залежності від типу діяльності:

- спортивна команда;
- наукова лабораторія;
- робітничий колектив;
- сім'я і т.д.;

4) За суспільним статусом:

- формальні;
- неформальні та ін.

Для групи, яка функціонує нормально, характерною є здатність вивчати все, що відбувається в групі та поза нею з метою постійного самовдосконалення. Діяльність групи залежить від якості та обсягів взаємовпливу, стосунків між членами групи. Група – це єдине ціле, система взаємовідносин, від структури якої залежить поведінка членів групи. Кожна група має свою динаміку.

На діяльність групи впливають такі чинники:

- мотивація членів групи (стосунки в групі, очікування членів групи, соціально-психологічний клімат);
- структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);
- труднощі в комунікаціях;
- рівень належності;
- достатня чіткість у формуванні мети;
- відповідальність за результати та свобода діяльності як умова успішної діяльності групи.

Ефективність діяльності будь-якої групи залежить від стадії її розвитку. На початкових стадіях розвитку, коли в групі немає єдності, спостерігаються часті помилки в роботі. Далі група починає зосереджувати увагу на взаємодопомозі та підтримці у досягненні мети. Врешті група може повністю виявити майстерність і здібності своїх членів. Тобто менеджери повинні добре знати, на якій стадії знаходиться конкретна група, з метою вироблення ефективних засобів впливу на її членів. Так, Бернард Басе визначив чотириступінчастий процес розвитку групи:

1. Взаємне визнання: члени групи відчують недовіру та відчуження; відбувається активний пошук місії та основних завдань груп.

2. Прийняття остаточного рішення: відкрите спілкування стає нормою поведінки, докладаються зусилля для вирішення проблем і вироблення рішення, працівники підтримують думки один одного.

3. Мотивація: група досягає зрілості і проблеми всіх її членів відомі, учасники групи розуміють, що ліпше взаємодіяти, ніж конфліктувати, робиться наголос на солідарності групи.

4. Контроль: група, яка досягла цієї стадії, прекрасно організувалася, її члени роблять внесок у виконання поставлених завдань в міру своїх здібностей.

На практиці виділяють такі стадії розвитку груп:

1. Формування нової групи (індивіди шукають і визначають свої ролі). Першою стадією у формуванні групи є утворення єдиного цілого з незнайомих один одному людей - це, наприклад, нова група в трудовому колективі або академічна студентська група. Люди поводяться обережно. Кожний прагне знайти собі роль, яка б забезпечила збереження його індивідуальності, і одночасно підходила б для єдиного цілого.

2. Набуття навичок. Наступною стадією розвитку груп можна вважати з'ясування форм та технологій діяльності. До цієї стадії, як правило, переходять тоді, коли група працює над більш складними завданнями, виконання яких передбачає внесок усіх членів групи. У цьому випадку залежно від завдання з'являються конкретні проблеми: перепонами можуть бути розподіл праці, зовнішні умови, техніка. Рішення приймаються переважно на основі голосування, а кінцевий результат визначається усередненою думкою.

3. Зміцнення. На третій стадії розвитку групи можна говорити про її зміцнення. Тут люди виступають як сформована група. Члени групи вже мають певні уявлення про інших працівників і про технології їхньої роботи. Ролі окремих осіб у цьому випадку часто пов'язані з конкретним завданням, кожний знає свою роль і прагне здійснити її. Активні і пасивні члени чітко розмежовуються. На цій стадії, як правило, відпрацьовані власні способи роботи, від яких нелегко відмовитися. Атмосфера діяльності у більшості випадків досить демократична, оскільки всі знають один одного, проте існує жорстка система норм. У багатьох випадках на стадії зміцнення групи її члени прагнуть захистити себе – виробляють захисні механізми, зокрема: критичний настрій, посилення на власні переваги; жорсткий формалізм: формальна ввічливість, встановлення норм; перетворення проблеми на жарт; розповіді про власні переживання, бесіди тощо.

4. Розподіл на клани. На цій стадії, як правило, критикани знаходять один одного, інші члени групи теж знаходять підтримку однодумців. Як правило,

бажання членів групи співпрацювати різко падає. Між кланами виникає конкуренція та боротьба за владу. Розподіл на клани можна попередити, а вплив кланів можна послабити, обговорюючи проблеми та шукаючи причини їх виникнення.

5. Внутрішня гармонія. П'яту стадію розвитку групи можна назвати "щаслива сім'я". Для цієї стадії характерний постійний пошук згоди будь-яким чином. Члени групи визнають значущість кожного члена групи з точки зору єдиного цілого. Атмосфера в групі досить тепла, дружна та безпечна, і члени групи пишаються належністю до неї. На цій стадії не потрібно багато говорити про ролі, оскільки робота задовольняє групу. З іншого боку, стабільність групи настільки зростає, що зовнішній світ (наприклад, інші групи) не беруться до уваги і «розмовляють іншими мовами». На цій стадії проблемою може стати самозадоволення, а стабільність ускладнює роботу нових членів. Група має свої звичаї, а її члени - робочі місця.

6. Подрібнення. Описана в попередньому пункті стадія може стати для багатьох груп кінцевою, або тривати досить довго. Тут є позитивні та негативні сторони, але група, що знаходиться на цій стадії, вже не може бути гнучкою та ефективною. У розвитку групи наступною закономірною, нормальною стадією є криза, яка найчастіше викликається певним зовнішнім чинником. У цьому випадку існуюча рівновага починає порушуватися. Саме на цій стадії з'являються розсудливі люди, які починають відзначати, що одних дружних стосунків недостатньо.

Якщо розпад групи стає остаточним, все потрібно починати спочатку, хоча іноді на кризовій стадії розуміють (як правило, за допомогою сторонніх осіб) і відчувають недоліки відновлення тієї ж групи. Знову повертаються до індивідуальності та її значення для діяльності всієї групи. Визнається існування різних думок і їх розгляд. На цій стадії групі може допомогти сторонній консультант.

7. Ідеальна група. Співробітництво і комунікації в такій групі здійснюються гнучко та цілеспрямовано. Ролі та норми не мають чітких контурів. До такої групи

легко приєднатися, а члени цієї групи можуть бути членами багатьох інших груп. Група спирається на власні та зовнішні ресурси. Завдання виконуються при спільній відповідальності.

Відзначимо, що забезпечення якісної та ефективної роботи колективу організації безпосередньо пов'язане з інноваційним характером управлінської діяльності керівника, що знаходить своє відображення в стимулюванні креативності та ініціативності співробітників. З урахуванням цього особливу значущість набувають питання формування та розвитку творчих колективів як передумови інноваційного розвитку організації.

Виділяють два підходи до організації творчих колективів: централізований та децентралізований. Перший підхід характеризується тим, що керівник самостійно приймає ключові рішення в системі зв'язків колективу. Другий підхід характеризується певною автономією окремих працівників або груп всередині підрозділу. При цьому керівник відіграє координаційну роль щодо регулювання діяльності співробітників.

В творчих колективах працівники умовно поділяються на три категорії [10]: генератори ідей (не більше 3% від загальної кількості працівників); активні ерудити – (10%); «ремісники» – 87%. Така диференціація свідчить, що для першої категорії співробітників потрібні особливі умови для творчої роботи. У генераторів ідей моральний дух є особливо високим і саме вони чинять вплив на формування цілей у наукових колективах.

Можна виділити такі ознаки творчого колективу:

1. Творче рішення проблем пов'язано з високим ризиком, часто носить непередбачений характер.
2. Люди творчого типу часто повністю віддаються своїй роботі, заглиблюють в суть проблеми, що вирішується, при цьому не втрачають перспектив і масштабів.
3. Люди творчого типу легко сприймають нові ідеї, правильно їх оцінюють.

4. Люди творчого типу віддають перевагу вільним незапланованим дослідженням, які можна швидко припинити і перейти до пошуку альтернатив, дій, аналізу рекомендацій, думок різних осіб та організацій.

5. Творчі особистості переходять до рішення конкретних проблем більш повільно, ніж особи з меншим творчим потенціалом.

6. Творчі працівники не схильні до конформізму, ставлять під сумнів думки авторитетів, запропоновані рішення проблем.

Очевидно, найбільш характерною особливістю співробітників творчого типу є їх упевненість у відсутності авторитетів, бажання слідувати власним гіпотезам та переконанням. Зважаючи на це для підвищення креативності та ініціативності роботи творчих колективів керівництво повинно створювати відповідні умови для розвитку їх самостійності, автономності, розширення повноважень, підвищення відповідальності за виконану роботу.

Тема 4. Сучасні технології побудови команд.

Упродовж останніх років команди розглядаються як важливий груповий феномен в організаціях. Команди стають все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд і робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах.

Поняття “команда” увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках ХХ ст. Відомий дослідник в галузі якості Джозеф Джуран вперше застосував свій “командний підхід до рішення проблем в Японії в 1950-х роках, а потім в 1980-х роках – у Сполучених Штатах Америки.

В літературі існують чисельні підходи до трактування поняття «команда». Наведемо деякі з них:

1. Команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети.

2. Команда – це група людей, що працюють разом для досягнення конкретної бізнес-цілі.

3. Команда – це спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників, заради максимально ефективного досягнення цілей організації.

4. Команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами.

5. Команда – невелика група людей з різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач.

Не зважаючи на те, що командою часто називають будь-які групи, деякі експерти справедливо розрізняють команди та традиційні робочі групи. Так, всесвітньо відомий фахівець в області управління командами Фред Лютенс відзначає, що робочі групи і команди слід відрізняти за результатами.

Виділимо такі специфічні відмінні риси між командами та робочими групами.

1. Робоча група має яскравого сильного лідера; в команді лідерство розподілено між її членами.

2. У робочій групі існує тільки одна особиста відповідальність; в команді є як особиста, так і взаємна відповідальність.

3. Призначення робочої групи співпадає з призначенням організації; команда має своє власне призначення.

4. У робочій групі виробляються продукти індивідуальної діяльності; в команді – продукти колективної діяльності.

5. Робоча група проводить ефективні збори; при роботі у команді заохочуються вільні зустрічі для активного вирішення проблем.

6. Продуктивність робочої групи можна оцінити лише непрямо (наприклад за фінансовою діяльністю всього бізнесу). Діяльність команди оцінюється прямо за колективним продуктом, який було вироблено.

7. Робоча група обговорює, вирішує, делегує; команда обговорює, приймає рішення та спільно його виконує.

Головна ідея полягає в тому, що команда виходить за межі традиційної формальної робочої групи, це досягається за допомогою колективного синергетичного ефекту (ціле є більшим, ніж проста сума доданків).

На практиці формування та розвиток команд в організації здійснюється з метою вирішення таких задач:

- підвищення якості - 38%;
- збільшення обсягів виробництва - 22%;
- зменшення експлуатаційних витрат – 17%
- підвищення задоволеності роботою - 12%;
- реструктуризація - 5%;

Відомий дослідник у сфері командоутворення Джон Каценбах виділяє такі аспекти в діяльності команд:

а) команда – це невелика група людей;

б) робота кожного члена команди спрямована на досягнення загальної мети (вираженою в конкретних, чітко обкреслених завданнях);

в) члени команди володіють взаємодоповнюючими знаннями і навичками;

г) у команді практикується так званий зсув лідерства: при виконанні окремих завдань в ролі лідера виступають різні члени команди (на відміну від робочої групи, керівник якої може делегувати повноваження підлеглим, але при цьому залишається одноосібним лідером);

д) у команді присутня колективна відповідальність за досягнення загального результату (всі члени команди відповідальні один перед одним), що, втім, не виключає індивідуальної відповідальності. Тому і людей в команді повинно бути небагато — інакше великий ризик того, що індивідуальна відповідальність просто розчиниться в колективній і знайти «крайнього» буде просто неможливо. До того ж, премію за результати отримує кожен член команди.

Отже, ефективна команда створюється за умов, коли невелика група людей:

- має додаткові кваліфікації та досвід;

- всі члени зацікавлені в досягненні спільних цілей та задач;
- згодна працювати за чіткими правилами;
- довіряють один одному робити все можливе, щоб допомогти іншим членам команди;
- приймають взаємну відповідальність за результати.

Виділяють такі характеристики ефективної бізнес-команди:

- Особова сумісність. У команді виділяють фізіологічну, психологічну і соціальну сумісність.
- Чітко визначені ролі і функції. Командні процедури і ритуали.
- Відношення до конфліктів і способи їх вирішення. Всупереч поширеній думці, в злагоджених командах теж відбуваються конфлікти.
- Способи ухвалення рішень.
- Особливості зворотного зв'язку.
- Особливості керівництва групою. Як правило, в процесі роботи команди керівник не прагне явно домінувати над останніми.
- Мотивація. Команда завжди отримує командну винагороду.

На успішність діяльності команди також впливають такі фактори, як чесність; довіра; взаємоповага; визнання членів команди.

Аналіз науково-практичної літератури з управління командами в організаціях дозволив виділяють такі типи команд:

1. За статусом:

1.1. Офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;

1.2. Неофіційні базуються на незафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва.

2. За характером внутрішніх зв'язків:

2.1. Формальні;

2.2. Неформальні.

Офіційно створені команди передбачають наявність обох типів зв'язків (при цьому формальні несуть основне навантаження, а неформальні їх доповнюють). У неофіційних командах зв'язки є винятково неформальними.

Формальні зв'язки представляють відносини між посадами, їм властива ієрархічність, неформальні існують між особистостями, незалежно від того, яке місце вони займають на офіційних службових рівнях.

3. За механізмом формування:

3.1. Стихійно сформовані команди (наприклад, студентський колектив);

3.2. Свідомо організовані команди (наприклад, викладацький колектив).

У той же час стихійно сформовані команди можуть надалі структуруватися свідомо (так, у залежності від іноземної мови, яку вивчають студенти, комплектуються навчальні групи), а свідомо підібрані — випадково (наприклад, за алфавітом).

4. За часом існування:

4.1. Тимчасові;

4.2. Постійні.

На практиці тимчасовий характер команди пов'язується, як правило, з тим, що він призначений для рішення певної разової задачі.

5. За функціями:

5.1. Команди, які орієнтовані на досягнення певної мети (як офіційної, так і неофіційної – політична партія, персонал підприємства);

5.2 Команди, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу (товариство філателістів, собаківників, порятунку на воді і т д);

5.3. Команди, які орієнтовані на спілкування (клуби по інтересах).

У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

6. За розмірами:

6.1. Малі;

6.2. Великі.

Згідно іншої типології виділяються такі команди:

а) команди-порада (рада, “круглий стіл”, групи, що займаються залученням працівників у процес управління);

б) виробнича (виробничі бригади, шахтарські команди, групи обробки даних);

в) проектна (дослідницька група, група планування, інженерна група, цільова група);

г) група дій (спортивна команда, експедиція, команда на переговорах, військовий підрозділ).

Команди формують основу діяльності високоефективних організацій. Зважаючи на виділяють також такі типи:

- Робочі команди
- Міжфункціональні команди
- Команди з рішення проблем
- Команди підвищення ефективності
- Команди, що обслуговують процес
- Інтегруючі команди
- Управлінські команди
- Команди, що працюють в межах одного проекту
- Спрямовуючі команди
- Самокеровані команди
- Напівавтономні команди.

За свідченням відомих фахівців, серед розглянутих типів команд найбільш ефективними вважаються самокеровані команди.

Самокеровані команди забезпечують:

- більш швидку реакцію на запити споживачів;
- більш швидкі відповіді незадоволеним споживачам (функція підтримки кінцевого продукту);
- співробітники почувають себе впевненіше та краще;
- співробітники будуть спілкуватися зі споживачами з більшою теплотою та ентузіазмом;

- краще збереження існуючих споживачів та пошук нових;
- збільшення довіри між менеджером та працівниками;
- команди, які мають інформацію про поточний стан ефективності функціонування організації, будуть ставити перед собою нові цілі.

Зупинимося на головних аспектах діяльності команди:

1. Координація дій. Члени команди мають бути впевненими у можливості оперативної корекції взаємодії (якщо у цьому буде необхідність). Однак важливіше, щоб вони розробили домовленості та оволоділи спільною роботою у відповідності з цими домовленостями, а не завжди долали труднощі, пов'язані з необхідністю координувати себе та інших.

2. Відпрацьовані процедури взаємодії. Це є істотним, оскільки команда – це не просто група дуже налаштованих на спілкування між собою осіб. Команда - це вже “спрацьована” група, це означає, що вона перестала бути сумою, колекцією чи мозаїкою характерів її співробітників, а стала цілим, системою, організмом, в яких члени не суперечать один з одним, а кожний виконує свою справу, а за необхідності компенсує слабкості одного члена шляхом посилення функціонування інших.

3. Учасники цілеспрямовано позиціоновані. Якщо позиціонування відбувалося за їхньої участі, то це дуже важлива якість команди. Якщо ж на початку були виділені підрозділи, а потім в них були підібрані не дуже вдало люди, то це ознака лінійно-функціональної системи управління, що може бути ефективною лише в певний період розвитку команди. Зазвичай в командах “думають усі”.

4. Члени команди взаємодоповнюють один одного. Мова йде не про те, що всі члени команди мають бути рівними за можливостями, соціальним статусом, і тим більше, професійною кваліфікацією. Взаємозамінність команди – це розподіл відповідальності, інформації, повноважень, що проявляється в тому, що всі члени команди володіють інформацією про ціль, хід спільної діяльності з її досягнення, можуть в будь-який момент взяти на себе відповідальність за керівництво всім колективом.

Це для команди є досить суттєвим. Необхідні для такої взаємозамінності навички найкраще формуються в педагогічних системах “черговими

командирами”. Термін не означає те, що всі чергують по черзі, а те, що кожний учасник має можливість бути командиром та навчитися повноцінно відповідати.

5. Спрямованість на досягнення спільної мети. Очевидно, що це є найбільш істотною ознакою – однак лише в тому випадку, якщо мета знаходиться за межами команди (мета підприємства, “суспільства”).

6. Спільне бачення ситуації. Ознака є істотною за умов, якщо бачення спільне, а не однакове, і якщо спільним є не все, а тільки бачення ситуації, безпосередньо пов’язане з метою.

Командоутворення (teambuilding) здійснюється, як правило, після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації та є своєрідним етапом в межах консультування з організаційного розвитку. В цьому випадку командоутворення може відбуватися за трьома напрямками:

1. Формування високоефективних команд на основі даних атестації або оцінки персоналу.

2. Підбір відповідного персоналу і комплектування відповідних команд згідно до інформації, отриманої в ході організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу, з урахуванням вмінь, навичок, здатностей працювати у команді.

3. Переформування існуючих команд на основі даних організаційної діагностики, атестації та оцінки персоналу з метою досягнення максимальної ефективності.

Традиційним підходом до командоутворення, який отримав широке застосування практиці, є виділення основних чотирьох стадій формування команди:

Стадія 1. Починаюча команда.

Міжфункціональні команди створені, до їх складу входять формальні контролери, які називаються керівниками команд та призначені керівництвом (рис. 1.3).

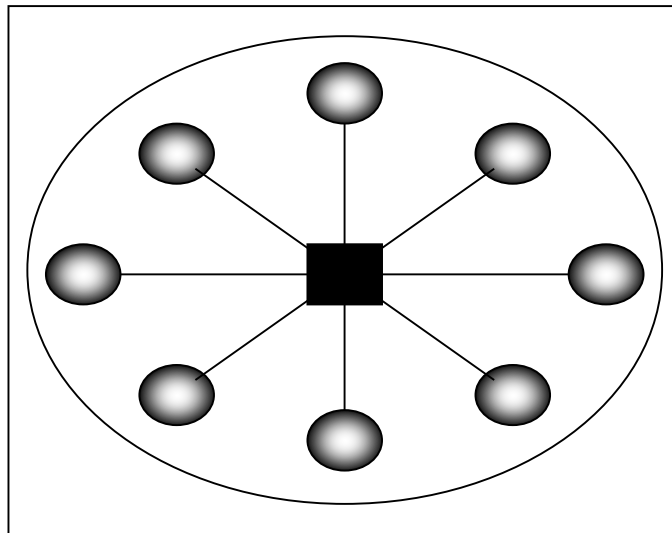


Рис. 1. 3. Модель починаючої команди

Контролер – керівник присутній при щоденній діяльності команди, але від її членів чекають, що вони візьмуть на себе частину відповідальності за успіхи або невдачі фірми. Обов’язки, які раніше виконував менеджер-контролер, делегуються спочатку деяким, а потім всім членам команди. Від членів команди вимагають, щоб вони самі вирішували свої проблеми. Контролер (керівник) команди виступає в ролі наставника, який навчає членів команди як діяти в тих чи інших ситуаціях, однак члени команди вже не повинні звертатися до нього при виникненні кожної проблеми.

Джон Катценбах та Дуглас Сміт розкривають деякі основні очікування стосовно керівництва на цій стадії розвитку команди. Від зовнішніх контролерів та керівників команд чекають на виконання наступних зобов’язань:

1. Надання допомоги командам у формуванні спільних цілей, задач, підходів. Від керівників груп очікують, що вони будуть працювати разом з іншими членами команди, але дистанціюючись від них, а також бачити перспективу. На даній стадії керівники груп підтримують хиткий баланс між управлінням членами команди та порадами їм.

2. Стимулювання цілеспрямованості та впевненості. Одна з головних задач керівника команди на цьому етапі є заохочення впевненості та цілеспрямованості

її членів та команди в цілому за допомогою позитивної оцінки зусиль, що докладаються людьми.

3. Підкріплення різних навичок та вмінь, якими володіють члени команди та підвищення їх професійної майстерності. Очікується, що керівники команд будуть заохочувати їх членів йти на ризик, навчатись, розвиватись, братися за виконання нових завдань та ролей. Найбільш ефективні керівники на цій стадії приділяють особливу увагу до набуття або вдосконалення тих технічних, функціональних та комунікативних навичок, навичок рішення проблем, прийняття рішень та групової роботи, які необхідні команді, для того, щоб ефективно працювати та прогресувати на наступних, більш високих ступінях свого розвитку.

4. Управління стосунками команди з її оточенням та зняття перешкод, що заважають розвитку та роботі команди. Члени команди ставляться до керівника команди як до особи, яка, в першу чергу відповідає за управління відносинами команди з іншими членами організації. Керівник групи зобов'язаний за необхідності захищати групу, ліквідувати перешкоди в її роботі, отримувати ресурси, необхідні для роботи команди.

5. Створення можливостей для вдосконалення членів команди. Від керівників команди очікують на те, що вони не стануть користуватися найкращими ресурсами для підвищення власної репутації, а будуть допомагати зростанню та розвитку членів команди, дозволяючи їм брати додаткові зобов'язання та гарантуючи їм посадові винагороди.

6. Виконання реальної роботи. Від кожного члена команди, включаючи її керівника, очікують на виконання приблизно однакового об'єму роботи. Керівники команд дещо дистанціюються від рядових членів, але не використовують свій статус для того, щоб ухилятися від роботи. Подібно до інших членів команди керівник має вкладати свій трудовий внесок в її діяльність і не перекладати роботу на інших.

Стадія 2. Команда перехідного періоду.

У процесі того, як члени команди беруть на себе все більшу і більшу відповідальність за щоденне управління її діяльністю, роль керівника змінюється: він все більше займається координацією, все менше – контролем (рис. 1.5).

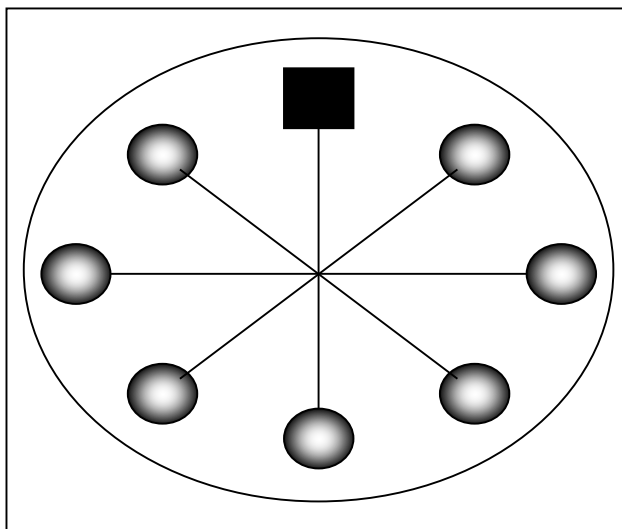


Рис. 1.5. Модель команди перехідного періоду

Члени команди поступово беруть на себе виконання конкретних задач, таких як пошук та збір інформації, закріплення згоди в групі, вирішення конфліктів, що в ній виникають, прийняття рішень без участі менеджерів середньої ланки, ініціювання змін групової політики, процедур і методів виконання щоденної роботи. Керівник управляє групою, координуючи навички та дії окремих її членів. Поруч з тим, він витрачає багато часу не на відстеження щоденної діяльності своїх людей, а на отримання ресурсів для команди і на управління відносинами з зовнішніми групами.

Стадія 3. Досвідчена команда.

Члени команди беруть на себе повну відповідальність за вирішення різних проблемних питань, які вони вже здатні вирішити самостійно, виходячи з минулого досвіду (рис. 1.6.). Керівник команди, він же координатор, виступає в ролі старшого керуючого, який здійснює контроль за діяльністю декількох команд. Такий керівник (координатор) збирає дані про виробництво, якість, задоволеність клієнтів та інші важливі показники та інформує членів команди про те, як вони працюють.

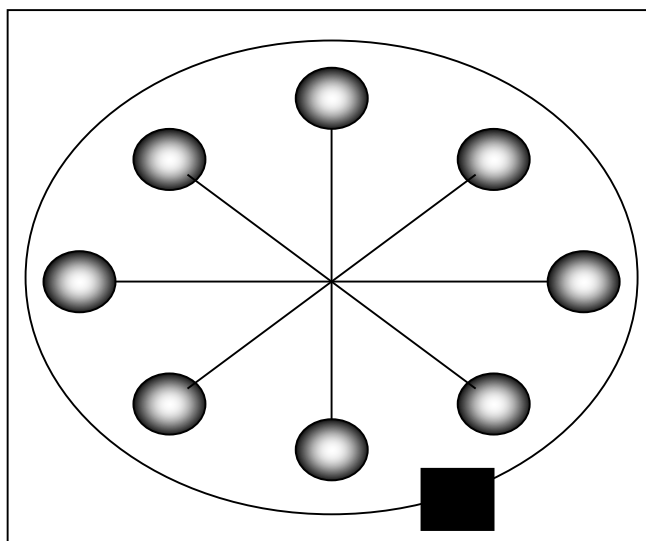


Рис. 1.6. Модель досвідченої команди

На цій стадії координатор витрачає все більше часу для отримання ресурсів для своїх команд, на здійснення посередництва між ними та іншими командами, а також зовнішніми клієнтами. Команди в основному самі керують своєю щоденною діяльністю, їх координатор може не заглиблюватися в рутинні проблеми, не перейматися тим, як вони на них реагують. Члени команди приймають рішення на основі згоди і несуть повну відповідальність за найважливішими параметрами про результати діяльності та ефективності команди.

Стадія 4. Зріла команда.

На цій заключній стадії команда несе повну відповідальність за свою роботу. (рис. 1.7.). Більшість адміністративних, фінансових, особистих питань члени команди вирішують самостійно, планують свою роботу, розподіляють ролі та обов'язки, вирішують різні технічні та інші проблемні питання при мінімальному зовнішньому втручанні. Координатор команди розподіляє ресурси, а команда самостійно вирішує, коли їй необхідна допомога у вирішенні соціальних або технічних питань, і який повинен бути розмір такої допомоги. На запит команди координатор або забезпечує їй особисте сприяння, або використовує для цього зовнішні джерела.

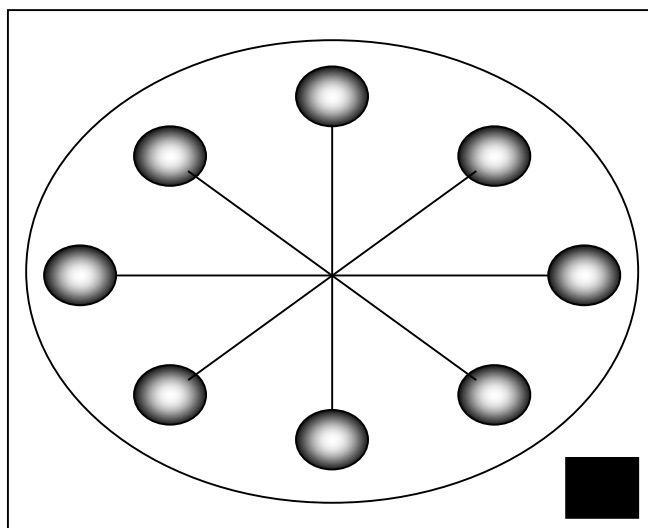


Рис. 1.7. Модель зрілої команди

На думку фахівців з командування, на успішний процес формування команди впливає низка факторів:

1. Ступінь взаємозалежності членів.

Якщо задачі, які виконуються командою, взаємопов'язані настільки тісно, що робота одного члена команди критично важлива для роботи інших, то, напевно, є необхідність у формальному керівнику, який регулює невирішені питання, проводить збори і гарантує участь потрібних людей у прийнятті найважливіших рішень. Коли рівень взаємозалежності є невеликим, існує більша вірогідність того, що члени команди самостійно, без втручання формального лідера, налагодять зовнішню координацію.

2. Розміри команди.

Із збільшенням розмірів команди пропорційно зростає кількість взаємозв'язків, рішень, точок зору, які необхідно враховувати, і власне, обсяги планування. Три людини просто координують свої дії без формальної допомоги. Однак команди, яка складається з 20 людей, координувати свої дії набагато важче. Відповідно, чим багаточисельнішими є команди, тим вище ймовірність того, що вони будуть мати потребу в людях, що відіграють роль формальних керівників.

3. Функціональна (професійна) різноманітність членів команди.

Чим більше представників різних професій в команді, тим більшу кількість точок зору необхідно враховувати. Члени команди, які виконують різні функції та

види робіт, думають про проблеми та підходять до них по-різному, так що інтеграція людей, що мають різні професії, може вимагати допомоги “перекладачів”, що володіють різною професійною підготовкою і виступають в ролі керівників.

За останнє десятиріччя у сфері інформаційних технологій професійні ролі змінилися та продовжують змінюватися в залежності від динаміки умов господарювання та внаслідок стрімкого прогресу технологій. Основними факторами цих змін у сфері бізнесу є глобалізація та зростання нестійкості зовнішнього ділового середовища, виникнення глобального ринку праці, реструктуризація підприємств. Фактори, що відносяться до сфери інформаційних технологій, включають значне підвищення співвідношення «ціна/якість» по найважливішим технологіям; потужність базових мереж, що вимірюється гігабітами та дає можливість передавати голос, текст, зображення з великою швидкістю; нові парадигми розробки програмного забезпечення. Майбутні фахівці у сфері інформаційних технологій мають уміти діяти на перетині бізнесу та технології. До їх задач будуть входити не тільки забезпечення своєчасною та якісною інформацією, але й участь у інноваційному процесі.

4. Ступінь автономності команди.

Ступінь автономності команди впливає на складність обробки інформації. Якщо команда володіє необхідними їй ресурсами, то координація та прийняття рішень стають її внутрішньою справою. Якщо команда не автономна, тобто зв'язана з іншими командами та особами, складність обробки інформації зростає невимірно. Іноді для управління між командами достатньо інтегруючих груп, але для управління складними міжпідроздільними функціями можуть бути необхідними формальні керівники.

5. Масштаби змін.

Будь-які обставини, в тому числі непередбачувані технічні складності, зміни стратегій організації, розподілення ресурсів, непередбачувані обставини, що вносить конкуренція, здатні змінити стратегію команди. Чим більше таких відхилень, тим складніше прийняти обґрунтоване рішення. Здатність команди

швидко та адекватно реагувати на подібні ситуації можна підвищити, якщо висунути на роль керівника того, хто може забезпечити команду критично важливою для неї інформацією.

6. Технічні навички та досвід.

Здатність команди нести відповідальність за професійну підготовку нових людей, а також за дотримання технічних стандартів залежить головним чином від навичок роботи та досвіду, який є у членів команди. Менш досвідчені команди можуть мати потребу в людині, яка буде виконувати роль формального лідера та забезпечувати технічне керівництво.

7. Строк життя команди.

Якщо люди раніше не працювали в зрілих командах, які є самокерованими, а проект, що виконується командою – короткостроковий, напевно, не має змісту вкладати ресурси та витратити час на те, щоб розвинути команду повністю. Замість цього вона може існувати на першій стадії, маючи призначеного керівника, який проводить збори, складає графіки, забезпечує справедливий розподіл роботи та керує відносинами у команді. Емпірично склалося так, що не слід залишати людей у команді більше 5-8 років.

Деякі фахівці вважають, що ефективність роботи більшості команд після початку їх діяльності знижується до рівня який характеризував етап формування команди. Реальні успіхи в підвищенні ефективності можуть наступити лише через 18 місяців. Команда має пройти через чотири передбачувані стадії: формування, “подолання шторму”, повернення до норми, нормальної діяльності:

1. Формування.

На початку формування команд слід очікувати періоду нервового збудження. Люди, відібрані в команду будуть пишатися цим, але в той же час будуть постійно цікавитися питаннями: “Що від мене очікують?”, “Які є правила?”, “Що я маю робити?”. Стадія формування – стадія дослідження та вивчення. Поруч із збудженням, що викликана новою ситуацією, люди відчують невпевненість в собі. Кожний член команди оцінює здатності і позиції інших. Експерти

попереджують, що не слід очікувати від команди особливих досягнень та стадії формування.

Успішність стадії формування визначається такими заходами:

- 1) допомогти членам команди познайомитись один з одним;
- 2) дати команді чіткий напрямок та ціль;
- 3) залучити членів команди в розробку планів, погодження ролей, визначення способів спільної діяльності;
- 4) надати команді інформацію, необхідну для початку роботи.

2. “Подолання шторму”.

На цій стадії виникає враження, що на другій стадії справи йдуть все гірше. Члени групи втрачають спокій та терпіння через відсутність успіхів і прагнуть працювати, але не знають як досягти результатів. Всі починають розуміти, що у команді досягти успіхів набагато важче, ніж здавалося раніше. Люди відчувають незадоволеність від спільної роботи, переживають, сердяться на себе та на своїх колег. Цей період звинувачень та захисту від них, відсутності єдності, напруги та ворожості. Люди починають підозріло ставитися один до одного. Формуються підгрупи. Між ворогуючими, конкуруючими за вплив відбуваються зіткнення. Команда бореться за визначення своїх цілей, ролей, що виконуються членами команди. Продуктивність то падає, то зростає. Так команда проходить найскладнішу стадію – штормову. Щоб успішно подолати цю стадію, пропонується:

- 1) вирішити питання влади та повноважень, наприклад, не припускати ситуацій, за яких влада однієї особи нівелює трудовий внесок іншої;
- 2) розробити та реалізувати згоду про порядок прийняття рішень;
- 3) адаптувати роль керівника таким чином, щоб команда змогла стати більш незалежною, заохочувати членів команди брати на себе все більшу відповідальність та нові зобов'язання.

3. Повернення до норми.

На цій стадії справи починають поліпшуватися. Команда виробляє деякі основні правила (чи норми), що регулюють спільну роботу. Люди починають

розуміти, що їх сила в єдності. Поступово вони починають навіть любити свою команду, сильніше відчувати свою належність до команди. Виникає почуття спільності, що виражається поняттям “ми”. Люди починають пишатися тим, що вони є частинами певної системи, замість того, щоб вести суперництво, вони починають співпрацювати. Люди сконцентровують увагу та сили на закріплення стосунків, що склалися в команді і проявляють інтерес до підтримання миру. Однак загальна продуктивність праці залишається невисокою.

Для того, щоб провести команду через стадію нормалізації, рекомендується:

- ✓ в повній мірі використовувати навички, знання та досвід членів команди;
- ✓ заохочувати людей поважати один одного та відповідати повагою на повагу;
- ✓ закликати членів команди до співробітництва.

4. Нормальна діяльність.

Команда набуває впевненості у своїх можливостях. Люди досягають згоди у питаннях відносно того, що таке команда і чого вона намагається досягнути. Група виробляє правила та процедури спілкування, вирішення конфліктів, розподілення ресурсів, починає застосовувати ці нормативи і розуміти своє місце в організації, де вона працює. Члени команди вільно і продуктивно обмінюються інформацією та думками. Конфлікти спрямовуються на позитив, проблеми пов'язані з роботою вирішуються творчо. Команда починає пишатися своїми досягненнями.

Завершальна стадія передбачає реалізацію таких заходів:

- 1) поновити процедури та методи, що забезпечують співробітництво;
- 2) допомогти команді зрозуміти способи управління змінами;
- 3) виступати представником та захисником команди у відносинах з іншими групами та сторонніми людьми;
- 4) відстежувати хід роботи та відзначати успіхи.

Як свідчить практика, створенню команди перешкоджають такі фактори:

1. У кожного співробітника є свій індивідуальний план роботи, вставлений керівником. При чому, при реалізації даного плану можлива конкуренція з іншими

співробітниками. Наприклад, постачання одним регіональним дилером свого товару на територію іншого регіонального дилера для виконання власного плану.

2. За недосягнення планованих результатів несе відповідальність один із співробітників, наприклад – керівник відділу, або лише той співробітник, чий індивідуальний план виконаний гірше за інших.

3. За умов незалежності співпраці кожний співробітник несе відповідальність лише за свою частину роботи. Наприклад, відділ продажів має певну кількість замовлень, а відділ постачань з причини перевантаження лінії виконати отримані замовлення не встигає. В результаті незадоволений клієнт звертається до інших, більш відповідальних постачальників.

4. По закінченню звітного періоду або в кінці проекту преміюються кращі працівники. Як варіант, не преміюється ніхто, або премія «від зворотного» – деякі штрафуються.

Останнім часом при побудові команд використовується крос-функціональний підхід. Такий підхід пов'язаний в першу чергу зі зростанням ролі інновацій в організаціях. Основні принципи крос-функціонального підходу:

- зруйнувати ієрархію;
- визначити напрямки роботи;
- розділити інноваційні підзадачі між малими взаємопов'язаними командами з чіткими лідерами;
- узгодити цілі, графік і відповідальність;
- розподілити ресурси, але не вмішуватися в роботу команд, якщо вони не порушують обов'язків;
- сформувати загальну картину, зв'язати суміжні та несуміжні задачі в одне ціле.

Підбір людей в команду, як правило, здійснюється виходячи з навичок та знань працівників. Але для досягнення ефективності команди потрібне не лише ці фактори, але й особисті якості та характеристики. Працюючи в команді, кожний співробітник виконує дві ролі. Перша з них найбільш очевидна – професійна роль. Друга роль – командна роль, в основі якої лежать особисті дані. М. Белбін у своїх

дослідженнях аналізувала різницю між цими двома ролями. Було встановлено, що 5-10% людей не здатні ефективно працювати в командах, і що кожний співробітник відіграє як мінімум одну-дві ролі, а, можливо, три і навіть чотири командні ролі. М. Белбін виділяє дев'ять командних ролей, характеристики яких наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Командні ролі за М. Белбін

Види командних ролей	Необхідні особисті якості та вклад у діяльність команди	Допустимі недоліки
“Генератор ідей”	Творча спрямованість, багате уявлення, неординарність мислення. Тяга до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди	Недостатній досвід міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Довго затримується на розгляді “цікавих ідей”.
“Виконавець”	Перетворює ідеї на практичні дії. Перетворює рішення на легко виконувані завдання. Вносить впорядкованість у діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприйнятність фантастичних ідей та частин змін у планах.
“Завершувач”	Старанність та добросовісність. Слідкує за тим, щоб усі завдання були виконані повністю. Відслідковує своєчасність виконання завдань.	Надмірна турбота про поточний стан справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків з боку інших.
“Експерт”	Сповідує безпристрасний та критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід та прозорливість в оцінках. Точність суджень, намагання розглянути усі можливі варіанти рішення.	Недооцінка факторів стимулювання та натхнення. Недостатність творчої уяви та натхнення. Здатність збивати інших, подавляючи їхню ініціативу.
“Дослідник ресурсів”	Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів, талант імпровізатора, вивчає благоприємні можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Втрачає інтерес по мірі зменшення ентузіазму. Перескакує з однієї задачі до іншої. Потребує підвищеного зовнішнього тиску.
“Формувач”	Постійна орієнтація на вирішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди; спонукає співробітників працювати більш інтенсивно. Енергійність, прагнення до роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить до стану роздратування. Імпульсивність та нетерплячість. Нетерплячість до нечітких формулювань та нерішучості у поведінці. Результат будь-якою ціною.
“Коллективіст”	Сприяє гармонізації відношень у команді, усуває розбіжності. Уважно вислуховує колег, спирається на точки зору інших. Чуйність,	Нерішучість у кризових ситуаціях. Прагнення уникнути загострення ситуацій. Може перешкоджати певній дії у вирішальний момент.

	відсутність надмірної самовпевненості.	
“Координатор”	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер.	Може здаватися людиною, схильною до маніпуляції. Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги усієї команди.
“Спеціаліст”	Характеризується наявністю знань та навичок, що рідко зустрічаються. Цілеспрямованість та здатність повністю віддаватися роботі.	Корисний лише у вузькій професійній сфері. Послаблені і комунікативні навички. Часто не бачить прихованих проблем.

Необхідно відзначити, що наведені ролі є однаково важливими для ефективності команди за умов, що вони використовуються в команді в необхідні моменти та у найкращий спосіб. Наприклад, в той період, коли команда лише починає розглядати проблеми та розробляти проект, саме тоді найбільшою є потреба в інноваційних ідеях (потрібен “генератор ідей”), потім потрібен “виконавець” для того, щоб виконувати поставлені завдання. На цих етапах успіх досягається у випадку, коли існує справний координатор “голова”. Рушійні сили та стимули команда набуває за умов активної та енергійної діяльності “формуючого”. Коли виникає необхідність у проведенні складних переговорів, велике значення набувають якості, якими володіє “дослідник ресурсів”. Щоб стримувати прояви ентузіазму, що відволікають від основних напрямків діяльності команди, в її складі має бути “експерт”.

Для того, щоб команда отримувала користь зі всього різноманіття командних ролей, кожному керівнику команди має бути відомі особливості командних ролей своїх співробітників. На жаль, доводиться констатувати, що в командах з недостатньо високим рівнем довіри та відкритості, зустрічаються люди, які вільно обговорюють свої професійно здібності і неохоче ставляться до відкриття особистих якостей. У більшості сучасних організацій існує постійна та регулярність зміна кадрів. При ротації та прийнятті нових співробітників в свої команди менеджери, можуть підбирати персонал, користуючись запропонованою концепцією ролей.

Усі командні ролі представляють собою певну цінність для команди, але кожна з них має свої недоліки. Для цього М. Белбін було введено поняття “допустимі недоліки”. Багато менеджерів намагаються виправити недоліки своїх підлеглих, але при цьому вони ризикують нанести шкоду сильним сторонам співробітника. Коли працівники бачать, що їх недоліки сприймають як допустимі, вони стають більш відкритими в прояву якостей, які можуть бути корисними команді. Таким чином, кожний з членів команди може виконувати як мінімум одну, а іноді до чотирьох командних ролей.

Будь-яка команда має більше шансів бути ефективною, якщо вона збалансована у відборі командних ролей та якщо в ній забезпечується та заохочується виконання всіх командних ролей, які є найбільш актуальними для рішення конкретних задач команди на певний момент. Слід толерантно ставитися до недоліків окремих членів команди, вчитися керувати ними, а не знищувати. Не кожний керівник володіє необхідними для цього навичками, знаннями та часом. Невипадково, що спеціалісти з управління людськими ресурсами рекомендують звертатися при формуванні команд до кадрових служб організації. Однак, хоча їх допомога є необхідною, основну роль в згуртуванні співробітників в команду однодумців має відігравати керівник колективу. Він має виробити єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, встановлювати цілі, мотивувати на досягнення результатів, створити необхідні умови та забезпечити засобами досягнення.

Саме тому, вчені в галузі психології вважають, що для того щоб команда більш успішно працювала необхідно змінити керівника. Лідери команди мають бути зацікавлені в своїх підлеглих. Покращення результатів діяльності відбувається в тому випадку, коли менеджери активно зацікавлені в здатності команди компетентно виконувати свою роботу. Особливу важливість має стиль поведінки лідера, орієнтованого на особисті взаємовідносини.

У табл. 1.6. наводиться і пояснюється набір типів поведінки, орієнтованих як на виконання задач, так і на особисті взаємовідносини, та дії лідера з організації ефективної роботи команди.

Лише деякі лідери можуть розподілити свою увагу рівномірно – і на виконання задач, і на створення гарних взаємовідносин. Однак ключовим моментом є забезпечення виконання функцій членами команди з мінімальною безпосередньою участю.

Навіть за описаних вище сприятливих умов можливість розпаду команд зберігається. Люди зберігають властивість привносити особисту мотивацію та латентні наміри в діяльність команди, що може при відсутності контролю саботувати роботу команди. Часто важко встановити різницю між типом поведінки, орієнтованим на підтримування командної роботи, та егоїстичним типом поведінки: виконання однієї і тієї ж функції, наприклад, регулювання функцій спілкування, може бути спрямовано як на підтримку гармонії в команді, так і на задоволення власних інтересів.

Таблиця 1.6

Позитивні типи поведінки команди

Види діяльності	Дії лідера
Висування пропозицій та ініціатив	Пропонування ідей та способів дій, що відносяться до виконуваної задачі.
Розвиток ідей	Розвиток ідей, висунутих іншими; прагнення “пожертвувати” власними пропозиціями.
“Функції охоронця”	“Відчинення воріт” – прагнення втягнути інших в дискусію; “зачинення воріт” – прагнення до стримування або припинення спілкування інших.
Діагностичний аналіз	Аналіз недоліків або їх причин у конкретній ситуації, організація “мозкового штурму”.
Заохочення групової роботи	Виявлення дружньої прихильності, підтримки та чуйності до інших вербальним та невербальним способами.
Пошук та передача інформації	Пошук та надання потрібної інформації, відкритість та чесність.
Вирішення конфліктів	Готовність прийняти конфлікт та розібратися в ньому, вжити заходи по усуненню можливої конфронтації інтересів.
Оцінка “по заслугах”	Оцінка переваг пропозицій та їх результативності, визнання персональних заслуг членів команди.
Висловлювання думок та звернення до почуттів	Висловлювання відповідних суджень про вклад кожного, визнання та розуміння почуттів людей.
Задоволення потреб	Своєчасне задоволення потреб у зручностях, відпочинку, комфортних умовах праці команди.
Прийняття рішень	Участь у прийнятті рішень по якій-небудь пропозиції або способу дій.

Командний дух в колективі, сприятливий соціально-психологічний клімат, творча атмосфера, взаєморозуміння, довіра, згода та взаємодопомога досягаються за виконання деяких умов. Головна з них – ототожнення членами команди особистих та групових цілей, інтересів та почуття взаємної відповідальності за дії кожного. При виконанні вказаної умови виникає так званий синергетичний ефект, коли фізичні та інтелектуальні зусилля одного примножуються завдяки зусиллям інших, і згуртована команда стає здатною вирішувати задачі, які є неможливими для виконання звичайною робочою групою спеціалістів.

Синергетичний ефект досягається в результаті “групової компенсації індивідуальних нездатностей”. Розподіл праці набуває інших форм, ніж в звичайній організації. Свої професійні обов’язки члени колективу розподіляють між собою в залежності від умов діяльності, що складаються. У кожній проблемній ситуації виконувати робочі операції доручається тому, хто здатний зробити це найкращим способом. Невміння одного здійснювати певні операції компенсується навичками та вміннями іншого. У результаті колектив стає першокласною командою. Отже, застосування командного підходу в діяльності організації дозволяє значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами, забезпечити інноваційність розвитку організації, її гнучкість та стійкість.

Тема 7. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу

Performance Management (в перекладі з англ. «менеджмент виконання») – це концепція управління підвищенням результативності діяльності персоналу організації. Performance Management як система керування складається з трьох елементів – *вимірювання* (підрахунок), *зворотного зв'язку* і *позитивної винагороди* (*мотивування*). Хоча кожний з цих трьох елементів може існувати окремо, тільки при наявності всіх трьох можна здійснювати справжній Performance Management. Ці елементи повинні виконуватися систематично й у послідовності.

Вимірювання означає, що в результаті аналізу діяльності співробітника збираються необхідні дані, щоб встановити мінімум, з якого заохочується робота. Щоб поліпшувати виконання роботи, менеджери повинні знати поточний стан виконання роботи своїх підлеглих. Між іншим, остаточна причина для вимірювання полягає в тому, щоб знати, кого і коли позитивно мотивувати.

Розгляд зі службовцями зібраних даних - *зворотній зв'язок*, полягає в тому, щоб дозволити їм контролювати своє виконання роботи.

Позитивне мотивування - відповідне визнання поліпшеного виконання роботи, що веде до вдосконалення. Не має значення, це матеріальна чи соціальна мотивація, намічена чи не намічена, але вона повинна вироблятися часто і повинна мати значення для підлеглого.

Ціль керівника полягає в тому, щоб визнати вдосконалення якомога швидше після того, як удосконалення відбудеться. *Performance Management* також можна описати як керування непередбаченими обставинами, ідея полягає в тому, що кожне поведження має деякий наслідок. Коли службовці знають, що можуть одержати бажані премії - вільний час, чи знак схвалення, вони зосереджуються на гарному виконанні роботи і виконують її краще.

Performance Management базується на законах людського поведження, що були випробувані часом і, крім того, ще і проекспериментовані в дослідницьких лабораторіях, університетах, школах, клініках і в бізнесі. Люди міняються, але закони, що керують поведженням людей - ні.

В той же час *Performance Management* не є частиною психології. *Performance Management* це термін який запозичили для кращого опису роботи, що ми проводимо. Термін, якому віддають перевагу більшість психологів це "модифікація поведження". Піонером у модифікації поведження був американський психолог доктор Б. Скіннер. В основному робота Б. Скіннера демонструвала, що поведження може бути змінене без допомоги психоаналітичних пояснень. Крім того, керівники не мають ні часу, ні досвіду, для того щоб грати зі своїми підлеглими, навіть якщо це і спрацьовує. Але фундаментальні основи модифікації поведження використовуються в більшій чи меншій степені в багатьох організаціях.

Філософія Performance Management полягає в тому, що все можна вимірити, а якщо щось можна вимірити, то це може бути поліпшено. Performance Management ще розглядають як сукупність ключових підсистем: лідерство, система керування, організаційна культура, підрахунок, залучення.

Під *лідерством* у цій концепції розуміють конкретних людей, які керують організацією. Від того, наскільки вони освічені, виховані, принципові, знаються на теоріях та підходах до керування – залежить успіх організації. Тут найбільше цінується усвідомлення чітких цілей фірми та постійне слідування основній ідеології.

Під *системою керування* перш за все розуміють організаційну структуру фірми, виробництво та систему ієрархії повноважень керівників, наскільки чітко визначені відповідальність, повноваження та компетенція менеджерів всіх рівнів.

Організаційна культура – це психологічний клімат організації. Саме організаційна культура сприяє тому, що працівники від директора до слюсаря переслідують у своїй роботі єдину мету – успіх фірми, в якій вони працюють.

Performance Management сприяє досягненню таких задач:

- збільшення управлінського контролю за роботою і результатами;
- забезпечення можливості ідентифікації проблем на ранніх строках;
- ув'язання цілей та функцій працівника із загальними цілями організації;
- мотивування працівників, дозволяючи їм досягати і створювати власні цілі при встановленні стандартів виконання роботи;
- підтримання коригуючої та дисциплінуючої дії, оскільки порушення стандартів може бути визначене об'єктивно і вимірюваним способом;
- забезпечення ефективного зв'язку;
- забезпечення об'єктивності при прийнятті рішень щодо визначення розміру оплати праці.

Концепція Performance Management заснована на використанні даних про діяльність компанії, зібраних протягом усіх років її роботи. Саме тому постійний *підрахунок* або *вимірювання* показників діяльності фірми дуже важливий. Performance Management полягає у визначенні того, як виконується робота на

кожній організаційній ланці підприємства (фірми, компанії) і прийнятті рішення про необхідні зміни для підвищення ефективності працівника і колективу, і, отже, роботи всієї організації, в умовах постійних змін.

Performance Management використовує такі методи, як:

- тренінги і консультування щодо потреб клієнтів;
- розвиток внутрішньогрупових і міжгрупових комунікацій;
- стимулювання лідерства і *team management*;
- стратегічне планування й організаційні зміни;
- комплексна освіта;
- забезпечення безпеки і здоров'я.

Досягнення індивідуальної ефективності вимагає розвитку в працівнику таких навичок: комунікативних; професійних; рішення проблем; постановка цілей; оцінка здібностей; планування кар'єри.

Стратегії збільшення ефективності команди включають програми навчання:

- контроль і навички лідерства;
- управління конфліктом;
- організація роботи групи;
- участь у груповому вирішенні проблем і прийнятті рішень;
- управління кроскультурною робочою силою.

Стратегії для підтримки ефективності роботи всієї організації передбачають:

- акцент на поділ за функціональним чи іншим принципом;
- установлення цінностей і цілей відділів;
- забезпечення комунікацій між відділами;
- використання принципів розмаїтості.

Запровадження концепції управління результативністю є ключовим напрямом діяльності відділу з управління людськими ресурсами в організації. Концепція управління результативністю активно використовується світовими лідерами у сфері управління.

Концепція управління результативністю співробітників не матиме успіху, якщо [58]:

- керівники компанії вважатимуть цей процес повністю прерогативою відділу з управління персоналом;
- бажані результати не будуть пов'язані зі стратегічними цілями компанії;
- не визначені наслідки досягнення або відсутності результату (наприклад, фінансового);
- керівники не вважатимуть, що це істотна частина їх повсякденної роботи.

Низька продуктивність праці - основна проблема, з якою зіткнулося українське підприємництво останнім часом. Купується імпортне устаткування і технології, запрошуються зарубіжні консультанти, а продуктивність залишається на колишньому рівні. За таких умов постає питання: як досягти результативності кожного окремого співробітника і компанії в цілому.

Система управління результативністю характеризується наступними факторами:

- узгодженість цілей працівників зі стратегією компанії (перед персоналом ставляться фінансові та інші цілі);
- цілі відображають досягнення і прогрес (фокусування на результатах роботи, а не на процесі її виконання; всі підсистеми управління персоналом працюють на результат);
- використання системи контрольних показників для підвищення ефективності контролю і зниження бюрократії (система управлінського обліку і контролю не лише збирає і відображає інформацію про ефективність різних областей діяльності, але і стежить за зменшенням розриву між рішеннями, що приймаються, і реальними діями персоналу);
- система персональної відповідальності заснована на ясності того, хто і за що відповідає (за який вклад в реалізацію загальної мети);
- процес системи управління результативністю відомий всім працівникам (від постановки цілей до виміру результатів і оцінки ефективності роботи кожного працівника і компанії в цілому).

Система управління результативністю складається з таких кроків:

1. Створення команди стратегічного управління, об'єднаної єдністю бачення напрямів довгострокового розвитку компанії і розумінням взаємної відповідальності за прийняті рішення. Ця команда, як правило, складається з власників і найманих менеджерів, які вирішили агентські конфлікти. Важливою умовою подолання розриву між стратегічними намірами і реальними діями є залучення до роботи зі стратегічного управління керівників всіх функціональних підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, закупівля, IT) і подальша розробка відповідних функціональних стратегій. Поки, на жаль, участь в групах стратегічного планування маркетологів і HR-менеджерів є скоріше виключенням, ніж правилом.

2. Закріплення в документах бізнес-стратегії. Не зважаючи на вигідність для компанії ясно сформульованої і продуманої бізнес-стратегії, в більшості українських компаній вона відсутня. Її замінює більш-менш обгрунтоване бачення перспектив компанії, що базується, як правило, не на аналізі фактів, а на інтуїції власників і керівника. Це бачення може бути зафіксоване виключно в свідомості обмеженого кола осіб і може входити в протиріччя з посадовими обов'язками і тактичними завданнями персоналу, регламентами, що діють, і процедурами, а також особливостями бізнес-середовища.

3. Вживання каскадності в постановці цілей від вищого рівня до нижчого для досягнення їх вертикальної узгодженості. Важливий чинник успіху - висока щільність і точність цілей, інакше виникає ефект траекторності, при якому мета вказує загальний напрям діяльності, яка більшістю людей сприймається як абстракція, що не має мотивуючої дії. Для досягнення точкового ефекту при формулюванні цілей використовують принцип SMART Джорджа Доурена (максимальна конкретність, вимірність, реалістичність, забезпеченість ресурсами і визначеність в часі мети як обов'язкові умови ефективності). Висока щільність цілей передбачає формулювання достатньої кількості цілей для перекладу їх в довгострокове і короткострокове планування практичних дій всіх залучених в процес людей.

4. Досягнення горизонтальної узгодженості цілей на основі виділених бізнес-процесів. Якщо функціональні підрозділи діють як «речі в собі», ефективно управляти результативністю не вийде. Бізнес-процеси повинні об'єднати представників різних функціональних підрозділів єдиною метою. Поки для багатьох компаній характерний функціональний сепаратизм, при якому підрозділи зацікавлені не стільки в результативних діях з досягнення загальних довгострокових бізнес-цілей, скільки в освоєнні виділених бюджетів традиційним чином і змаганні між собою за його збільшення чи збереження за рахунок інших підрозділів, залежно від фінансового положення і стратегії компанії.

5. Забезпечення керованості бізнес-процесів за допомогою регулярного їх виміру і оцінки міри відповідності стратегічним цілям. Для цього потрібно визначити ранні індикатори узгодження цілей, загроз зовнішнього середовища для корекції цілей і програм їх досягнення. Природно, якщо в компанії бізнес-процеси не описані, і відсутні стандарти і регламенти, то ці недоліки потрібно в найкоротші терміни виправити.

6. Оцінка і розвиток клієнтоорієнтованості культури результативності. Навіть дуже істотний бюджет маркетингу ефективно не сприятиме підвищенню результативності, якщо персонал не буде об'єднаний цінністю клієнтів і неспідробленим прагненням служити їм. Клієнтоорієнтованість - це суб'єктивна спрямованість керівництва і персоналу до поліпшення стосунків з потенційними і діючими клієнтами, передбачення змін їх потреб і очікувань в контексті підвищення стійкості власного бізнесу. Це спрямованість внутрішніх процесів компанії на забезпечення задоволення потреб клієнтів за допомогою поліпшення сервісу (набір послуг, комфортність, доступність, заощадження часу і матеріальних засобів та ін.), етичних норм (надійність, чесність, відвертість, пошана до клієнта і достовірність інформації про продукцію і сервіс) і естетики бізнесу (дизайн, зручність і чистота приміщень і прилеглих територій, звуковий фон, зовнішній вигляд співробітників і ін.). Формування і розвиток клієнтоорієнтованості культури результативності передбачає програму заходів щодо закріплення в свідомості персоналу процесів, що в сукупності створюють цінність для клієнта, і механізмів,

які дозволяли б менеджменту швидко аналізувати якість обслуговування (до того, як клієнт піде з компанії), з одного боку, і розвивати відповідальність кожного працівника за результат, з іншою.

7. Вдосконалення стилю управління для залучення менеджерів лінійної ланки управління і фахівців в процес розробки і ухвалення рішень. Це важливо, оскільки час реакції на події є істотним чинником конкурентоспроможності компанії. Якщо менеджмент залучає до управління працівників, то швидше дізнається про появу проблеми і шляхах її оптимального рішення, оскільки проблеми, як правило, виникають на лінійному рівні, на якому краще аналізувати способи вирішення виникаючих проблем. Залучення персоналу до управління також відіграє важливу роль в мотивації до результативної праці і розвитку персоналу. Все це в сукупності наштовхує на розвиток свідомої прихильності персоналу компанії і підвищення взаємної пошани і довіри між персоналом і менеджментом. У свою чергу, розвиток довіри дозволить менеджменту у великій мірі використовувати метод делегування повноважень.

8. Вдосконалення внутрішньофірмових комунікацій. Управління результативністю потребує інформаційної підтримки (постановка цілей, організація контролю, процес оцінки результатів і заохочення кращих). Від якості комунікацій залежать всі внутрішні процеси і взаємодія із зовнішнім середовищем. Проте складно знайти компанію, комунікативна система якої розцінюватиметься її менеджментом і персоналом як високоефективна. З однієї сторони, скільки зусиль і ресурсів необхідно на підтримку системи інформації (корпоративний сайт, ЗМІ, корпоративні документи, збори, ділові зустрічі та ін.), з іншої - їх результативність (різниця між об'єктивною потребою в достовірній і своєчасній інформації для підтримки бізнес-процесів, високої віддачі від кожного працівника і фактично отриманої інформації). Але складність завдання при побудові ефективної системи комунікацій і інформації передбачає розробку складної програми дій для її вирішення.

9. Постійне навчання і розвиток персоналу. Як правило, на ринку праці дуже складно знати вільних висококваліфікованих фахівців, оскільки всі вони вже є

співробітниками якої-небудь компанії, а найбільш обдаровані студенти ангажовані компаніями, в яких діють стратегії управління персоналом і програми роботи з талантами. Тому висококваліфікованих фахівців потрібно або переманювати з інших компаній, або «виховувати» самостійно.

Більшість компаній надають перевагу постійному навчанню і розвитку людських ресурсів, оскільки це дозволяє одночасно вирішувати декілька завдань:

- розвиток компетентності персоналу відповідно до особливостей бізнес-стратегії компанії;
- застосування гнучких схеми навчання і розвитку (навчання на робочому місці, ротації, стажування з відривом від роботи, коучинг, наставництво, тренінг та інші форми);
- використання форм навчання та розвитку персоналу в комплексі управління людськими ресурсами (як елемент стимулювання, роботи з кадровим резервом, командної роботи).

Для того щоб підвищити результативність системи управління персоналом на основі методології Performance Management, можуть бути використані наступні прийоми і методи:

- проведення періодичних аудитів існуючих систем управління персоналом з погляду їхньої відповідності цілям організації. Подібні ревізії необхідно проводити й у випадку зміни стратегії розвитку компанії;
- залучення співробітників служби управління людськими ресурсами до розробки і перегляду стратегічних і короткострокових планів організації. Представлення докладної інформації відділу людських ресурсів про мету організації і прогрес у її реалізації;
- забезпечення постійної участі вищого керівництва організації в розробці і перегляді методів управління персоналом; оцінка (включаючи матеріальну винагороду) роботи відділу людських ресурсів за результатами роботи всієї організації.

Концепція Performance Management забезпечує можливість для працівника і керівника обговорити цілі діяльності і розвитку та спільно виробити план

досягнення цих цілей. Плани розвитку повинні внести вклад в організаційні цілі і професійне зростання працівника, а також враховувати прояви навколишнього середовища.

В рамках концепції Performance Management успіх будь-якої організації залежить від взаємодії трьох значимих величин, які складають формулу успіху:

R (Readiness) – Готовність (необхідні засоби);

W (Willingness) – Бажання (рівновага очікуваних наслідків);

A (Ability) – Вміння (знання того, що робити та впевненість в тому, що знаєш як робити).

P (Performance) – Виконання (Продуктивність праці або дохід)

$$\mathbf{R \times W \times A = P} \quad (1)$$

Розглянемо детальніше складові формули успіху.

R (Readiness) – Готовність. Будь-яка робота від секретаря до керівника полягає у виконанні завдань. Кожного дня на роботі службовці займаються не роботою в широкому розумінні цього слова, а виконанням окремих завдань, з яких робота складається. Таким чином перед тим, як організувати роботу службовців необхідно прослідкувати, що вони готові, хочуть та можуть виконувати окремі завдання. Якщо ваші співробітники забезпечені необхідними засобами роботи, то вони готові перетворити завдання на результат. Та якщо їм гарантувати винагороду, то вони заохотять виконати свої обов'язки.

W (Willingness) – Бажання. Якщо у робітника є все потрібне, то залишається, щоб виникло бажання. Мотивом тут є очікувані наслідки успішного виконання завдання. Підлеглі реагують на поведінку керівників. Запорукою успіху в керуванні є ефективна поведінка менеджера, що сприяє виникненню бажання працювати у підлеглого.

A (Ability) – Вміння. Коли працівника забезпечили усім необхідним для виконання завдання, він має бажання його виконати, робітнику залишається досягнути потрібного вміння. А вміння приходить до підлеглих лише з навичками.

Реалізація формули успіху показана на рис. 1.8

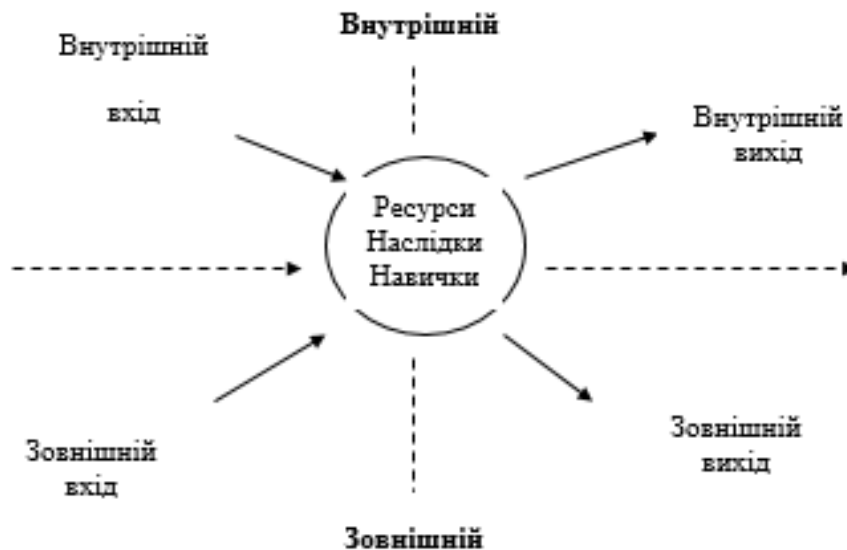


Рис. 1.8. Втілення формули успіху в діяльність організації

На рис. 3.1 зображено схему, за якою відбувається робота організації щодня. Сутність цієї схеми відображає застосування формули успіху на практиці. На етапі внутрішнього входу керівники та менеджери вищих рівнів дають завдання своїм підлеглим. Внутрішній вихід – це результати, що є корисними для внутрішньої діяльності організації (наприклад: співробітник підготував звіт про фінансову діяльність компанії для свого керівника). Зовнішній вихід – це результати діяльності організації, які належить оцінити та використати її партнерам або клієнтам (листи, пропозиції, договори та інше). Зовнішній вхід – це інформація, що надходить до організації ззовні та яку потрібно проаналізувати і використати. Завдяки використанню складових формули успіху, що на схемі знаходяться в колі (готовність – ресурси, бажання – наслідки, вміння - навички), відбувається успішна діяльність фірми та з’являються відповідні результати.

Performance management – тривалий комунікативний процес, у якому взаємодіють менеджер і працівник, і який відбувається за наступними етапами:

1. Ідентифікація й опис необхідних для виконання роботи функцій (дій) і їхнього зв'язку з місією і цілями організації.
2. Встановлення реалістичних і відповідних стандартів виконання роботи.
3. Забезпечення зворотного зв'язку щодо виконання роботи.
4. Написання і повідомлення конструктивних оцінок виконання роботи.

5. Планування освіти, розвиток можливостей підтримати або збільшити ефективність роботи працівника.

Етапи процес *Performance management* представлено на рис. 1.9

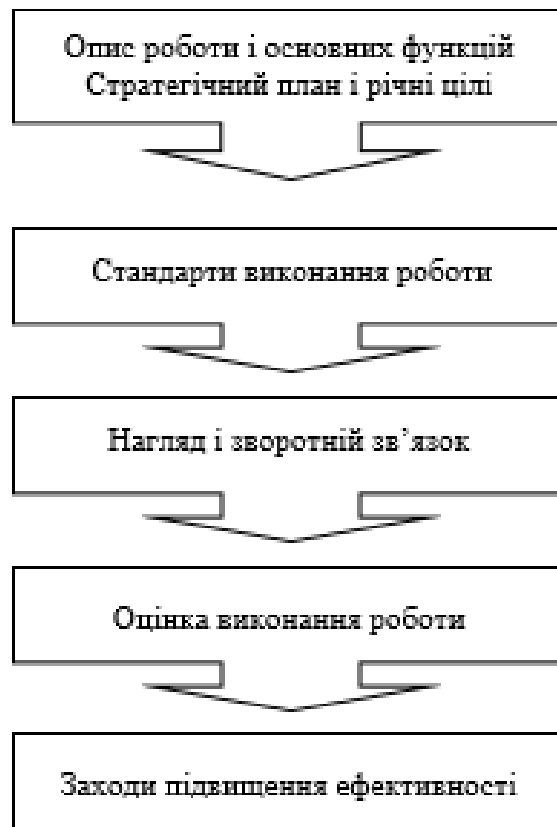


Рис. 1.9. Етапи процес *Performance management*

Опис роботи і стратегічний план

Процес *Performance management* починається з аналізу й опису роботи. Менеджер визначає необхідні функції в описі роботи, стратегічній місії та цілі відділу чи організаційної одиниці. Для кожної посади разом із працівниками розробляються стандарти мінімального прийняттого виконання. Додатково для заохочення прагнення працівника до кращих результатів можуть бути встановлені стандарти виконання, що перевищує чекання.

Опис роботи (job description) – це процес систематичного збору, аналізу, і документування найбільш важливих фактів щодо роботи. Стратегічний план складається з місії (mission statement), ієрархії цілей, пов'язаних з виконанням місії (identified goals), а також зі стратегічних дій, необхідних для виконання кожної цілі (strategic initiatives). У процесі опису роботи необхідним є призначення відповідальних за досягнення цілей і виконання стратегічних дій.

Перш, ніж вакансія роботи рекламується, складається опис роботи на даній посаді. Після того, як працівник найнятий, цей опис роботи стає робочим завданням і формує підстави для опису функціональних обов'язків на даній роботі у формі оцінки виконання (*Performance Evaluation Form*).

Написання опису роботи – це процес систематичного збору, аналізу, і документування найбільш важливих фактів щодо роботи. Цей процес називається аналізом роботи. Опис роботи забезпечує підстави для вибору пов'язаних з роботою процедур і стандартів виконання.

Опис роботи визначає:

- специфічні функції і задачі в даній роботі;
- функції і задачі, що є істотними;
- відсоток часу, що традиційно витрачається на виконання кожної функції;
- навички і знання, необхідні для успішного виконання роботи;
- фізичні і розумові здібності для даної посади;
- спеціальні умови роботи;
- необхідний рівень нагляду.

Менеджер повинен ознайомити працівника з описом роботи протягом його перших декількох днів на роботі.

Стандарти виконання роботи

Стандарти виконання роботи (*standards of performance*) – це письмові вказівки щодо того, наскільки ефективно робота повинна бути виконана. Стандарти виконання роботи встановлюються спільно з працівниками завжди, коли це можливо, і пояснюються новим працівникам протягом першого місяця на роботі. Стандарти являють собою еталон, за допомогою якого можна оцінити виконання роботи. У той час як опис роботи описує необхідні для виконання роботи функції і задачі, стандарти виконання визначають, *як добре* кожна функція чи задача повинні бути виконані, щоби відповідати або навіть перевищити очікування.

Стандарти виконання роботи, як правило, розробляються спільно з працівниками, що виконують функції чи задачі; пояснюються новим працівникам протягом першого місяця на роботі.

Можуть бути встановлені загальні критерії для оцінки виконання роботи. Така оцінка описує рівень виконання роботи окремого працівника в порівнянні з описом роботи і стандартом виконання:

Стандарти виконання роботи створюються для того, щоб і керівник, і працівники знали, які вимоги і чекання пред'являються до виконання певних задач і функцій. Завдяки стандартам і менеджер, і виконавці робіт розуміють, коли виконання відповідає очікуванням, а коли перевищує їх. Це взаєморозуміння забезпечує підстави для підтримки зворотного зв'язку і звернення з порадами щодо виконання роботи, а також для формального процесу оцінки виконання роботи.

Існує декілька підходів до написання стандартів:

1. Директивний – менеджер створює стандарти, консультуючись з керівництвом і представниками відділу управління персоналом (людських ресурсів). Після цього стандарти повідомляються працівникам і містять інформацію щодо будь-яких питань, що можуть виникнути в процесі роботи.

2. Спільний (collaborative) – менеджери розробляють стандарти спільно з працівниками, що безпосередньо виконують цю роботу. Кожний зі свого боку вносить цінну інформацію щодо процесу і кінцевого результату, Кінцеве рішення приймає менеджер, консультуючи з керівництвом і представниками відділу управління персоналом.

Виділяють такі переваги в процесі спільної розробки стандартів:

- більше відповідають вимогам роботи;
- відображають реальні сторони роботи й умови праці;
- забезпечується їхнє загальне розуміння менеджером і працівниками;
- прийнятні і для менеджера, і для працівників;
- більш ймовірно, що такі стандарти будуть підтримані кожним залученим.

Досягнення угоди з працівника щодо стандартів бажане, але не завжди можливе. Взаємне *розуміння* і *визнання* стандартів є необхідним.

Стандарти виконання повинні знаходитись у відповідності з наступними документами:

1. Опис роботи.
2. Встановлена місія організації та цілі відділу.
3. Форма для оцінки виконання роботи відповідно до використовуваної моделі.

Іноді доцільно встановити стандарти виконання роботи в цілому, хоча стандарти можуть бути розроблені й для окремих задач. А іноді немає необхідності визначати стандарти для кожної задачі в роботі, а тільки для найбільш важливих. Необхідно створювати стандарти виконання тих функцій, що є найбільш істотними для даної посади.

У стандартах вказуються та поведінка і результати, що складуть мінімально прийнятне виконання для функції чи задачі. Робота, що відповідає цим стандартам, буде оцінюватися як *стабільна*. Можна також описати поведінку і результати, що будуть означати виконання, що *вище чекання*, і/або *незадовільне виконання*.

Стандарти повинні бути написані зрозумілою й чіткою мовою. Необхідно використовувати визначені терміни, що описують особливості виконання роботи, які можна виміряти або перевірити.

На практиці виділяють такі вимоги до складання стандартів:

1. Опис вимог до виконання роботи в термінах своєчасності (крайні терміни, дати), витрат (обмеження бюджету, ліміти), якості (суб'єктивні й об'єктивні показники задоволення), кількості (скільки), задоволення клієнтів, виявленої ініціативи, а також інші вимірні показники.

2. Визначення припустимої кількості помилок. Досконалість дуже рідко може прийматися як стандарт, навіть для виняткового виконання роботи.

3. Зазначення певних умов, за яких робота буде виконана. Наприклад: надання засобів роботи відділом технічної підтримки; своєчасне одержання всієї необхідної інформації від аналітичного відділу.

Стандарти можуть також бути складені для загальних категорій як специфічні виміри виконання (*Significant Performance Dimensions*):

- ініціатива / нововведення;
- колективна робота (teamwork) / співробітництво;
- лідерство;
- прийняття рішення і т.д.

Також за необхідності можуть використовуватися бажані виміри (*optional dimensions*) з управління витратами. Стандарти для цих категорій зі специфічним положенням потрібно розвивати.

Для оцінки роботи менеджера розробляються стандарти виконання управління, такі як лідерство, делегування, розвиток підлеглих, рекомендації в ході виконання роботи, що підтверджують дії та ін.

Стандарти виконання можуть бути написані з різним рівнем складності. Чим більш загальне їхнє застосування, тим важче їх визначити.

Принципи, якими керуються при написанні стандартів [59]:

1. Стандарти виконання роботи повинні встановлюватися для робіт, що входять до обов'язків працівника.

2. Стандарти повинні бути обґрунтованими і не мати особистісного характеру, тобто призначатися для певної посади, незалежно від того, хто її обіймає.

3. Система звітності повинна забезпечити правильний вимір і повідомляти про будь-які кількісні дані, що вважаються необхідними.

4. Не всі функції можуть бути вимірні. Необхідно описати зрозумілими і визначеними термінами характеристики *якості* виконання роботи, що розцінюється як стабільна або така, що перевищує очікування.

5. Досягнення цілей організації повинно бути включено в стандарти, наприклад управління витратами, підвищення ефективності, продуктивності, вдосконалення чи процеси суспільних послуг.

Спостереження і зворотній зв'язок

Спостереження за виконанням роботи і забезпечення зворотного зв'язку є поточним процесом РМ. Зворотний зв'язок повинен бути заснований на таких, що спостерігаються і/або піддаються перевірці, зв'язаних з роботою поведінці, діях, твердженнях і результатах. Цей тип зворотного зв'язку називається *поведінковим зворотним зв'язком (behavioral feedback)*. Ефективний зворотний зв'язок допомагає працівнику ефективно виконувати роботи, розвивати нові навички і поліпшувати виконання, коли це необхідно.

З погляду РМ, спостереження відзначає певні факти чи випадки, поведінкові рішення, пов'язані з виконанням роботи, а також її результати. Спостереження – це вихідні дані, на підставі яких здійснюється ефективний зворотний зв'язок щодо виконання роботи. Мета спостереження за поведінкою працівника і результатами роботи полягає в розпізнаванні й описі складових, що сприяють і перешкоджають успішному виконанню. З боку менеджера необхідне адекватне сприяння, що допомагає працівнику бути ефективним і розвиває його навички, знання і досвід.

Зворотний зв'язок, заснований на даних, що спостерігаються і піддаються перевірці, з більшою ймовірністю буде впливати на поведінку працівника, ніж невідтриманий безпосередньою інформацією зворотний зв'язок. Не завжди керівник може спостерігати за роботою працівників, однак періодично він повинен це робити. У такий спосіб керівник має можливість зрозуміти безпосередньо сам процес роботи, поговорити з працівниками і дізнатися про їхню думку, виявити, коли робота виконується щонайкраще, а коли вимагаються покращення.

Іноді керівник не може безпосередньо спостерігати за виконанням роботи. У такому випадку в його арсеналі повинні бути такі процеси, що дозволять йому одержати об'єктивне уявлення про рівень виконання роботи. Такі процеси повинні

бути відкритими, чесними і зрозумілими кожному і можуть включати наступні компоненти:

- оцінка продуктів діяльності працівника;
- поточні зустрічі для обговорення виконання роботи "один на один" зі службовцем;
- періодичний перегляд і обговорення з працівником стандартів виконання роботи для його посади і очікувань від його результатів;
- введення практики написання працівником періодичних звітів і подальшого їх обговорення з керівництвом;
- одержання відгуків від клієнтів (у письмовій формі, якщо це можливо);
- короткі «перевірки готовності» чи телефонні дзвінки;
- призначення неформального лідера «робочим лідером» чи надання повноважень діяти замість себе, при цьому гарантуючи, що кожний розуміє роль такої людини;
- перевірка присутності працівника на робочому місці;
- застосування методу конфіденційних оцінок роботи окремого працівника з боку співробітників (рівних по положенню), його безпосередніх керівників і підлеглих – відома методика оцінки 360⁰. Цей процес повинен бути зрозумілий кожному і застосовуватися справедливо стосовно до всіх.

Зворотний зв'язок може бути визначений як "інформація відносно минулої поведінки, підтверджена в сьогоденні, що може вплинути на майбутню поведінку" [62]. Зворотний зв'язок є впливовим. Протягом *періоду оцінки*, у якому оцінюється виконання роботи, необхідно забезпечити регулярний зворотний зв'язок. Здійснення своєчасного, частого і визначеного зворотного зв'язку допомагає працівнику зрозуміти, що від нього очікується, повторити успішне виконання роботи і поліпшити її, коли це необхідно.

Зворотний зв'язок, що описує поведінку і факти, які спостерігаються і які можна перевірити, відрізняється від зворотного зв'язку, що оцінює людину, ґрунтуючись на припущеннях, інтерпретаціях, узагальненнях і судженнях щодо

того, що поведінка або факти означають. Для порівняння наведемо приклад тверджень:

Розглянемо такі принципи здійснення поведінкового зворотного зв'язку [60]:

1. Поведінковий зворотний зв'язок повинен базуватися на таких даних, що спостерігаються чи перевіряються.

2. Після фіксації спостережень працівнику необхідно почути пояснення керівника щодо його поведінки. Наприклад, було помічено, що працівник приходить на роботу із запізненням протягом декількох днів. Перш, ніж прийняти рішення про його безвідповідальність, необхідно одержати більше інформації. У такий спосіб можна з'ясувати, що існують істотні причини для такої поведінки чи є інші фактори, що можуть допомогти зрозуміти проблему.

3. Потрібно обговорити вплив чи наслідки такого виконання роботи, але не можна застосовувати мотивацію просування по службі. Коли працівник зрозуміє вплив виконаної ним роботи, він зрозуміє її важливість.

Слова, міміка, жести і тон голосу менеджера повинні продемонструвати його бажання бути корисним при здійсненні даного контакту. Мета зворотного зв'язку полягає в підсиленні виконання роботи знаннями менеджера і його розумінням загальних цілей у коригуванні напрямку руху.

Оцінка виконання роботи

Оцінка виконання роботи (*Performance appraisal*) – процес оцінки, підведення підсумків і стимулювання виконання робіт службовцем. Кожен співробітник, що робить кар'єру, щонайменше раз у рік повинен одержувати письмову оцінку його діяльності в організації з використанням відповідної моделі оцінки виконання робіт. Менеджеру при видачі такої оцінки варто обов'язково переглядати трудовий договір чи контракт для визначення вимог щодо працівника. Перед складанням письмової оцінки, менеджер проводить зустріч зі службовцем, що покликана забезпечити взаємне розуміння процесу оцінки. Службовцю дається можливість надати самооцінку, що буде розглядатися при складанні оцінки.

Оцінка виконання роботи - процес підведення підсумків, оцінки і стимулювання виконання робіт службовцем. Щоби вона була ефективною і конструктивною, менеджер повинен докласти усіх зусиль, щоб одержати якомога більше об'єктивної інформації щодо діяльності співробітника.

Рекомендується провести наступні кроки для оцінки виконання роботи:

1. Підготовка оцінки виконання.

Як правило, оцінка виконання роботи для службовців повинна бути проведена через один рік з кінця випробувального періоду перед новим періодом вислуги (*merit cycle*). Задовго до цієї дати менеджер починає готуватися до оцінки. Процес підготовки складається з огляду і збору даних, проведення попередньої зустрічі зі службовцем і підготовці службовця самооцінки.

Перед зустріччю зі службовцем менеджер переглядає його опис роботи і звіт про роботу за оцінюваний період. Розглядаються спостереження, замітки і попередня оцінка виконання роботи. Крім того, варто проаналізувати думки людей, з якими службовець працював (включаючи прямі звіти, якщо такі є). Це - важлива інформація, яку потрібно мати при оцінці обслуговування клієнтів і характеристики командної роботи. У тих випадках, де обслуговування клієнта - ключова частина роботи, менеджеру варто надати максимум можливостей виразити свою думку про співробітника.

Якщо протягом розглянутого періоду працівник підкорявся більше ніж одному керівнику, необхідно відповідно проконсультуватися з іншими керівниками для включення їхньої думки в оцінку. Якщо інформація включає негативну оцінку результатів роботи службовця, необхідно окремо довідатися від попереднього менеджера про те, чи залежали отримані результати від діяльності службовця. При цьому службовець має отримати результати попередньої оцінки, щоб мати можливість її переглянути і підготуватися до обговорення.

Проводиться попередня приватна зустріч зі службовцем. На цій зустрічі менеджер пояснює, що буде відбуватися протягом оцінки, розглядає порядок оцінки виконання роботи, використовуваний у даній організації чи відділі. Це варто зробити, навіть якщо така оцінка роботи вже проводилася з цим службовцем

раніше. Менеджер спільно зі службовцем розглядає його опис роботи і стратегічні цілі організації. Обговорюється і приймається рішення, які необхідні функції і важливі ініціативи повинні бути оцінені за даний період (ті, за які службовець є відповідальним). Деякі функції чи діяльність, що мали важливе значення в даний період, можливо, не стосуються оцінки службовця, і оцінка в цих областях не є необхідною чи істотною.

По закінченні першої зустрічі планується друга. Службовцю пропонується написати самооцінку (якщо це поширено в організації чи відділі). Самооцінка може використовуватися як підстава для обговорення протягом формального процесу оцінки. У менеджера є вибір:

1) одержати результати самооцінки на попередній зустрічі з метою підготовки до заключної оцінки;

2) одержати результати самооцінки під час розгляду результатів оцінки зі службовцем з метою їх порівняння та повідомлення про заключний результат оцінки.

Форми самооцінки включаються в Порядок оцінки виконання робіт у даній організації (відділі). Самооцінка - цінний інструмент для того, щоб виявити погляди службовця на його роботу протягом розглянутого періоду, а також визначити цілі і думки про розвиток кар'єри.

2. Написання оцінки виконання.

Стадія написання оцінки виконання роботи включає завершення оцінки виконання роботи (за формою, яка використовується в даній організації), а також супроводжуючих коментарів. При написанні оцінки виконаних робіт для кожної істотної функції, задачі, річної цілі або стратегічної діяльності, яку потрібно оцінити, менеджер розглядає три питання:

– Який рівень виконання роботи досягнуто у порівнянні зі стандартами виконання робіт для цієї задачі, цілі чи діяльності?

– Що підтверджувало досить високий рівень виконання? Що показують аналітичні повідомлення чи обсяги продукції з цього приводу?

– Якими були наслідки і результати виконання роботи?

Менеджеру дається можливість написати свої коментарі в підтримку оцінок, які він надає службовцю.

3. Офіційна (формальна) зустріч.

Планування зустрічі, на якій буде представлена оцінка виконання роботи, вносить значний вклад в успіх процесу. Далі приводяться деякі керівні принципи, що допомагають менеджерам досягти цілей формальної зустрічі оцінки виконання роботи. Перед зустріччю менеджер розглядає письмову оцінку виконання роботи службовця. Менеджер переглядає примітки за минулий рік і докази в підтримку нової оцінки. Обговорення планується заздалегідь. У нього включається:

- Перегляд, обговорення, і підтвердження розуміння всіх істотних моментів, внесених у список опису роботи, щорічних цілей і стандартів виконання роботи.

- Визнання досягнень і результатів.

- Підтвердження попередньо визначеної області робіт, що потребують удосконалення і досягнення згоди щодо того, як це удосконалення повинне бути виконане.

- Визначення характеристик діяльності, у яких необхідна додаткова освіта, навчання, чи інший розвиток особистості, а також стратегії для розвитку цих навичок, знань чи здібностей. Обговорення і підтвердження взаєморозуміння, досягнення згоди щодо кроків, за які службовець візьметься самостійно, а також тих, які розпочнуть менеджер і організація.

- Планування приватних зустрічей зі службовцем.

- Розгляд його самооцінки. Обговорення розбіжностей та спільних думок менеджера і співробітника.

- Розгляд проекту оцінки виконання роботи і супровідних коментарів зі службовцем. Спочатку обговорюються досягнення, розкриваючи кожен пункт докладно. Це задає позитивний тон початку обговорення.

- Менеджер веде бесіду щодо раніше обговорених характеристик службовця, що потребують удосконалення. З'ясовуються наміри робітника щодо

того, як він збирається поліпшити виконання роботи, менеджер пропонує свої шляхи.

- Водночас менеджер з'ясовує, чи може нова інформація більш ґрунтовно висвітлити певні положення оцінки. Він повинен бути готовим відповідно змінити свою думку.

- Менеджер повинен показувати свою зацікавленість у досягненнях службовця і свою готовність прийнятися за обговорення в будь-який час. Обговорення закінчується, коли всі пункти були розглянуті, і службовець мав можливість висловитися.

Якщо були зроблені зміни в оцінці, варто обговорити ці зміни і узгодити дату, до якої буде підготовлений заключний проект оцінки, і дату, коли вона буде підписана.

Після того, як необхідні зміни були внесені, службовця повідомляють, щоб він прочитав, прокоментував (при бажанні) і підписав Оцінку виконання роботи. Для цього йому надається необхідний час. Характерно, що підпис службовця вказує, що він читав Оцінку і що обговорення відбулося. Вона не вказує, що службовець погоджується з оцінкою.

А якщо службовець відмовляється підписуватися? Службовець може взяти декілька днів для роздумів перед підписанням Оцінки. Однак, якщо після певного періоду часу службовець усе ще відмовляється підписувати бланк, менеджер може зробити примітку на бланку, що службовець відмовився підписуватися, ставить дату і підписується.

Менеджер може додавати до стандартів роботи додаткову інформацію про виконання роботи, зразки роботи, коментарі. Службовець також може додавати коментарі до Оцінки виконання роботи. Якщо службовець хоче додати коментарі, йому дається час написати їх, і коментарі прикріплюються до оригіналу підписаної копії документів. Коментарі повинні реєструватися разом з Оцінкою виконання роботи.

4. Обробка оцінки виконання.

Копію заключної підписаної оцінки виконання роботи потрібно дати службовцю для його звітів у майбутньому. Він може також використовувати це як список керівних принципів для поліпшення виконання роботи і для професійного розвитку.

Процес оцінки виконання роботи призначений для подолання бар'єрів і підтримки зворотного зв'язку, створюючи атмосферу щирості при обговоренні виконання роботи. Протягом нового робочого періоду менеджер і службовець продовжують обговорювати виконання роботи службовцем, поки не наступить час для наступної письмової оцінки. Цей зв'язок - частина безупинного процесу спостереження і взаємозв'язків.

Під час написання Оцінки виконання робіт менеджер створює все необхідне для її якісного оцінювання. У менеджера і співробітника після написання Оцінки буде чіткий опис роботи і стандартів її виконання. Службовець забезпечується можливістю поліпшити виконання роботи і для нього не буде ніяких несподіванок щодо оцінки.

5. Оціночна політика.

Як правило, оцінка виконання роботи службовців застосовується у письмовій формі принаймні один раз у рік. Оцінки виконання роботи можуть складатися більш часто, якщо це необхідно, щоби узгодити погляди на проблеми виконання роботи. Розрізняють:

1) *Випробувальний період* - період оцінки відповідності співробітника вакантному місцю. Це заключна і найбільш важлива стадія в процесі вибору службовців. До кінця випробувального періоду менеджери повинні бути впевнені, що робота оцінюваного службовця цілком відповідає чи перевищує стандарти виконання роботи.

Загалом, виконання робіт тими службовцями, що знаходяться на випробуванні, повинне оцінюватися, принаймні, один раз перед завершенням шестимісячного випробувального періоду.

2) *Щорічний огляд* – як тільки іспит закінчений, починається щорічний цикл для оцінки виконання роботи.

Вибір часу складання Оцінок виробляється згідно колективного договору і трудового контракту.

5. Підготовка звіту про оцінку.

Щоб гарантувати, що звіти є послідовними, менеджерам рекомендується використовувати форми звітів, прийняті в їхньому відділі чи організації. Відділи можуть пристосовувати форми до їхніх цілей, адаптація стандартних моделей повинна бути розглянута і схвалена відділом кадрів.

Звіт підписується службовцем, менеджером і керівником відділу. Підписаний оригінал Оцінки роботи службовця зберігається в офіційній папці службовця у відділі, де він працює.

Як вже зазначалось, працівникам потрібно давати достатньо часу для написання коментарів щодо їхньої Оцінки. Ці коментарі, написані в Оцінці або прикладені до неї, складаються разом з нею в офіційну папку у відділі службовця. Службовець одержує підписану копію Оцінки.

Оригінал підписаної оцінки зберігається серед документацією відділу від трьох до п'яти років після звільнення службовця.

План підвищення ефективності

Покращення якості роботи службовця – одна із задач організації, де він працює. Це сприяє покращенню загальної якості виконання робіт у межах організації, створює атмосферу вдосконалення і професійного росту; допомагає підтримати якість виконання робіт службовцем на рівні, що відповідає чи перевищує очікуваний рівень; розвиває навички щодо роботи і кар'єри, знання і досвід; створює конкуренцію службовців щодо можливостей, які надає організація; просуває співробітників, що підтверджують слово дією; мотивує службовців. План підвищення ефективності (*Performance development plan*) може розглядатися на кожній стадії роботи.

Важливий компонент процесу управління виконання роботи - розвиток пов'язаних з роботою навичок працівників, знань і досвіду. Процес розвитку пропонує ще одну можливість для менеджера і службовця об'єднати зусилля для

поліпшення чи розвитку якості виконуваної роботи, що вносить вклад в ефективність організації.

Розвиток навичок працівника, його знань і досвіду є істотно необхідним для успішної роботи на змінному робочому місці. Для організації, яка хоче залишитися конкурентоздатною і зберегти переваги репутації, необхідно, щоби працівники мали «миттєву» можливість використовувати нові технології, пристосовуватися до організаційних змін, працювали в відповідних організаціях, у яких вимагаються взаємо-функціональні навички і знання, і працювали ефективно в командах. Працівники також визнають, що для них важливо продовжувати вчитися для того, щоб вони були конкурентоздатними на їх робочих місцях.

Існує чотири основних випадки, коли могла б розглядатися необхідність підготовки плану підвищення ефективності:

- після визначення або перегляду стандартів виконання роботи;
- як частина триваючого процесу спостереження і взаємозв'язки;
- як заключний елемент процесу оцінки виконання роботи;
- коли службовець вносить прохання про можливості розвитку або отримання додаткової освіти.

У кожній з цих ситуацій в процесі управління виконанням роботи менеджер може обговорити навчання, освіти й можливості розвитку зі службовцем. Менеджеру рекомендується вести План підвищення ефективності як формальний чи неофіційний інструмент документування виконання пунктів плану. Особливості складання планів розвитку працівників представлені в розділі 4 монографії.

Плани підвищення ефективності виконання (розвитку) повинні узгоджуватися з думкою службовців про свої потреби. Вдале виконання цілей одним службовцем дозволяє менеджеру визначити можливості розвитку для інших службовців, що також принесуть користь організації.

Зазначимо, що ефективне впровадження принципів Performance Management неможливе без активної і постійної участі вищого керівництва організації у визначенні задач управління людськими ресурсами, моделюванні виробничого поведіння, створенні і впровадженні систем управління, оцінці їхньої

ефективності. Домогтися більш високого ступеня участі керівників в управлінні персоналом можна за рахунок:

- ефективної комунікації, що включає роз'яснення необхідності і переваг участі лінійних керівників у керуванні персоналом на зрозумілому останній мові цифр, витрат, прибутків, продуктивності і т.д.
- залучення керівників до участі в "привабливих" для них формах роботи з персоналом - проведенні співбесід з кандидатами, занять по професійному навчанню, керуванні окремими проектами. Це дозволить їм придбати досвід особистої участі в розробці і застосуванні методів управління людськими ресурсами;
- спеціального навчання керуванню людьми, що дозволить сформувати уявлення про цю функцію управління організацією, що відповідає сьогоdnішньому дню, і виробити практичні навички роботи з підлеглими.

З урахуванням вищевикладеного, зазначимо, що процес Performance Management сприяє підвищенню результативності діяльності людських ресурсів, удосконаленню форм взаємозв'язку між керівниками і працівниками і дозволяє досягати більшої ефективності в роботі окремих відділів і організації в цілому.

Тема 8. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників.

Assessment center (Центр оцінки) – це комплексна технологія стандартизованої, об'єктивної, багатокomпонентної, кваліфікованої оцінки професійного рівня, особистісних якостей, а також потенційних можливостей працівників. Технологія Assessment center включає процедури моделювання певних ситуацій, у результаті яких спеціально підготовленими консультантами оцінюються певні навички і поведінка працівника.

Розвиток технології Assessment center пов'язано з необхідністю адекватної оцінки працівників на засадах компетенційного підходу. Відзначимо, що наприкінці 70-х років зросла потреба в оцінці працівників, які займаються

розумовою працею, в першу чергу – менеджерів. У діагностиці акцент змістився на знання, уміння і навички (ЗУН), у зв'язку з чим став використовуватися термін «кваліфікація».

В результаті тривалого застосування підходу до оцінювання співробітників за рівнем знань, умінь і навичок, зменшився ступінь прогностичності оцінок персоналу. Тому в 1990-і роки почали активніше досліджувати такі аспекти, як мотивація, емоційний інтелект (EQ), особові якості типа корпоративної лояльності, орієнтації на результат і т. д. З розширенням спектру оцінюваних професійно важливих якостей і особливостей особи виникла необхідність в максимально широкому понятті, що дозволяє визначити «готовність людини до ефективного виконання певної роботи». Це сприяло розвитку компетенційного підходу, детальний огляд якого з позицій управління людськими ресурсами представлений у розділі 4 монографії. У зв'язку з застосуванням моделей компетенцій в наборі та розвитку персоналу, на практиці були задіяні новітні прогностичні методи оцінки персоналу, зокрема технологія Assessment Centre.

Технологія Assessment center вперше була застосована у 1956 році компанією AT&T для виявлення найкращих кандидатів на управлінські посади. При цьому результати оціночної сесії не повідомлялися ні кандидату, ні керівництву. Успішність проходження ніяк не впливала на кар'єру людини, хоча рух по кар'єрних сходинках щільно фіксувався. Через вісім років процедуру повторили і порівняли результати з прогнозами попередніх. Отримана інформація стала основою для розробки нових програм, які AT&T застосовувала для планування кар'єри своїх менеджерів. З часом аналогічні програми з'явилися в Standard Oil Ohio, IBM, Sears и General Electric.

Метою використання технології Assessment center є виявлення основних психологічних якостей фахівця, його індивідуальних особливостей та рис характеру.

Технологія Assessment Centre базується на таких принципах:

- комплексність – учасники проходять випробування за допомогою різних вправ і техніки;

- реалістичність – оцінюється поведінка учасників; оцінювачам забороняється будувати гіпотези про причини поведінки;
- незалежність – кожний учасник оцінюється декількома фахівцями;
- об'єктивність – висновки ґрунтуються на стандартизованих оцінках, фази «спостереження» і «оцінки» рознесені в часі;
- достовірність – висновки ґрунтуються на погоджених оцінках результатів виконання багатьох завдань великою кількістю незалежних експертів;
- системність – оцінюються всі управлінські рівні, структурні підрозділи компанії;
- порівняння результатів – співробітники різних підрозділів оцінюються за одною моделлю компетенцій.

На сьогоднішній день існує декілька видів технології Assessment Centre:

- традиційна, що спрямована на діагностику, виявлення стандартних компетенцій;
- розвиваюча, що спрямована на виявлення ключових компетенцій і на подальший розвиток персоналу.

Особливостями методу Assessment center є наступні.

- ✓ необхідна наявність стандартних профілів або фахівців, здатних їх розробити відповідно до вимог конкретного замовника;
- ✓ потрібна наявність групи кваліфікованих експертів-спостерігачів, а також менеджера даного проекту.

Технологія Assessment center використовується в процесі:

- відбору персоналу: оцінка спеціаліста при прийомі на роботу за компетенціями, які повинні відповідати корпоративній моделі компетенцій;
- навчання та розвитку персоналу: оцінка спеціаліста для отримання максимально об'єктивної оцінки компетенцій вже працюючих спеціалістів для подальшого покращення якості їх роботи;
- управління кар'єрою та наставництва;
- просування співробітників;

– отримання зворотного зв'язку від співробітників для розробки відповідної системи мотивації.

За даними Британського психологічного товариства, достовірність результатів оцінки персоналу з використанням технології Assessment center є найвищою – 65-70 % (для порівняння: традиційне інтерв'ю – 5-19 %, перевірка рекомендацій – 23 %, моделювання робочої ситуації – 54 %, поведінкове інтерв'ю – 48-61 %).

Використання цієї технології може бути ефективним при оцінці рівня розвитку людських ресурсів організації, оскільки дозволяє найбільш достовірно проаналізувати відповідність особистих якостей менеджера рівню відповідальності та повноважень посади. При наборі співробітників, як правило, використовуються традиційні технології оцінки і відбору персоналу. Використання технології Assessment center разом із традиційними технологіями дозволяють підтвердити або нівелювати отримані дані щодо працівника, оцінити рівень ризиків, пов'язаних з прийняттям рішення щодо розвитку його трудової кар'єри. Недоліком технології Assessment center є її висока вартість.

Індивідуальний психологічний Assessment center – технологія психологічного вивчення і консультування, призначений для роботи з керівниками вищої управлінської ланки та кандидатами на топ-позиції. Це ексклюзивна, "ручна" робота, направлена на виявлення унікальних якостей, які не можуть бути передбачені загальними нормами.

Технологія Assessment center, як правило, застосовується або у випадку прийому на роботу, або для розвитку і визначення потенціалу співробітника з метою рекомендації на вищу посаду. Дана технологія передбачає використання наступних методів:

- інтерв'ю з експертом, в результаті якого збирається інформація щодо знань і досвіду роботи співробітника;
- тестування (діагностика індивідуально-психологічної, ділової, професійної компетентності);
- ділова гра;

- інтерв'ю за компетенціями;

- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study). Консультанти упродовж робочого дня спостерігають за досліджуваним співробітником у визначених ситуаціях і виставляють йому інтегровані оцінки за певною системою критеріїв.

За даними консалтингової агенції Hudson Global Resources, саме такий підбір дає можливість максимально достовірно оцінити здібності, досвід, знання, особистісні якості та можливу поведінку людини в різних ситуаціях. Оригінальною є і технологія оцінки, згідно з якою за працівником спостерігають два консультанти, у кожного з яких є стандартна форма переліку якостей (компетенцій), необхідних роботодавцю (наприклад, властивість впливати на людей або ефективно спілкуватися), і поведінкових індикаторів з кожної компетенції (наприклад, вміння ефективно спілкуватися залежить від здатності аргументувати свою позицію, вислуховувати співрозмовника та інше). Якщо оцінки консультантів не співпадають, то вони відтворюють проведений експеримент і приходять до єдиної думки.

Технологія Assessment center включає взаємодоповнюючі тестові та ігрові технології і задачі для учасників: інтерв'ю, тести (психодіагностичні технології), самопрезентація, симуляційна гра, групова дискусія, ділова гра, case study, in basket, інтерперсональні вправи, доповідь, малюнкові вправи.

Для забезпечення ефективності даної технології група учасників не повинна перевищувати 12 осіб. Згідно процедури здійснення оцінки, дії, вислови, реакції, поведінкові прояви, невербальне мовлення кожного учасника асесменту фіксує, як мінімум, один спостерігач. Спостерігач слідкує за учасником протягом однієї вправи, а після її завершення - змінює «об'єкт» спостереження. Робота організована таким чином, щоб забезпечити мінімізацію проявів суб'єктивності при оцінюванні. Безпосередньо процес оцінки в більшості випадків продовжується від трьох до шести днів. Кожний критерій перевіряється як в мінімум в трьох вправах, а кожна вправа має до семи критеріїв оцінки.

Що б не відбувалося в аудиторії, спостерігачам суворо забороняється проявляти будь-яку реакцію на те, що відбувається. Фіксованими мають бути природні поведінкові прояви учасників.

Результатом проведення процедури асесменту є сформована модель компетенцій щодо кожного конкретного спеціаліста.

Зворотній зв'язок включає в себе уявлення спеціаліста щодо його моделі компетенцій з наведеними прикладами прояву тих чи інших показників, а також надання конкретних рекомендацій щодо розвитку потенціалу спеціаліста та оптимального застосування його вмінь.

І хоча Assessment center вимагає значних витрат на проведення процедури оцінювання, придбання спеціальних технологій для його організації, ця технологія залишається найефективнішим способом аналізу компетенцій спеціалістів, оскільки дозволяє надати максимально об'єктивну оцінку, виявити відповідність працівників та кандидатів корпоративній культурі.

Assessment center дозволяє працівнику або кандидату продемонструвати його уміння та навички у ситуаціях, які моделюють його повсякденну роботу. В період активного розвитку та росту компанії, коли розробляються нові напрямки діяльності, необхідно ефективно використовувати людські ресурси, які вже існують – від керівників та спеціалістів до кваліфікованого робітника. Нерозкриті навички працівників є потенційним джерелом прибутковості для організації. Працівник, який займає посаду, що не відповідає його якостям та внутрішньому потенціалу, може приносити набагато більше користі на іншій посаді яка більше співпадає з його психологічним станом.

Assessment center здійснюється у декілька етапів:

1. Уточнення цілей, завдань діагностики з керівництвом, обговорення склад учасників, які підлягають оцінюванню.
2. Формування та вибір критеріїв оцінювання.
3. Визначення послідовності проведення діагностики працівників, після чого проводиться комплексна оцінка.

4. Проведення процедури оцінювання з використанням технології Assessment center, яка може включати: структуроване інтерв'ю; індивідуальне діагностування; групове оцінювання; соціометричний огляд.

5. Обробка та аналіз результатів оцінювання, підготовка звітів та рекомендацій.

6. Обговорення результатів з замовником щодо отриманих результатів діагностування.

7. Ознайомлення учасників з результатами оцінювальних процедур (письмово або усно).

Етапи реалізації технології Assessment Centre наведені на рис. 3.3. Програма Assessment Centre починається з введення в процедуру роботи. Подібні технології доки незвичні для наших людей, тому ще до початку проведення асесмент-центра співробітникам потрібно пояснити цілі заходу і очікувані результати.

Мета даного етапу — ознайомити учасників з цілями і принципами проведення Assessment Centre, регламентом роботи. При цьому важливо встановити робочі взаємини, зняти напругу, яка неминуче виникає у людей в ситуації оцінювання. Корисно представити саму технологію Assessment Centre, в загальному вигляді ознайомити учасників з критеріями оцінювання, розповісти, де вже застосовувалися подібні програми, наскільки достовірні отримані результати, куди буде представлена і як може бути використана отримана інформація. Особлива увага має бути приділена питанням конфіденційності отриманих даних, гарантіям їх секретності. Закінчити перший етап доцільно розподілом учасників по групах і конкретизацією програми роботи для кожної з груп. Обов'язок керівника — позиціонувати майбутній захід як робочий інструмент, попередити тривоги співробітників і можливі домисли.

Під час проведення Assessment Centre взаємодія з кожним оцінюваним має бути максимально персоніфікованою: всі учасники (як випробовувані, так і оцінювачі) повинні мати табличку з вказівкою прізвища, імені, по батькові. Оцінюваним необхідно мати чітке уявлення про того, хто з ними працює. Тому потрібно представити всіх учасників один одному.

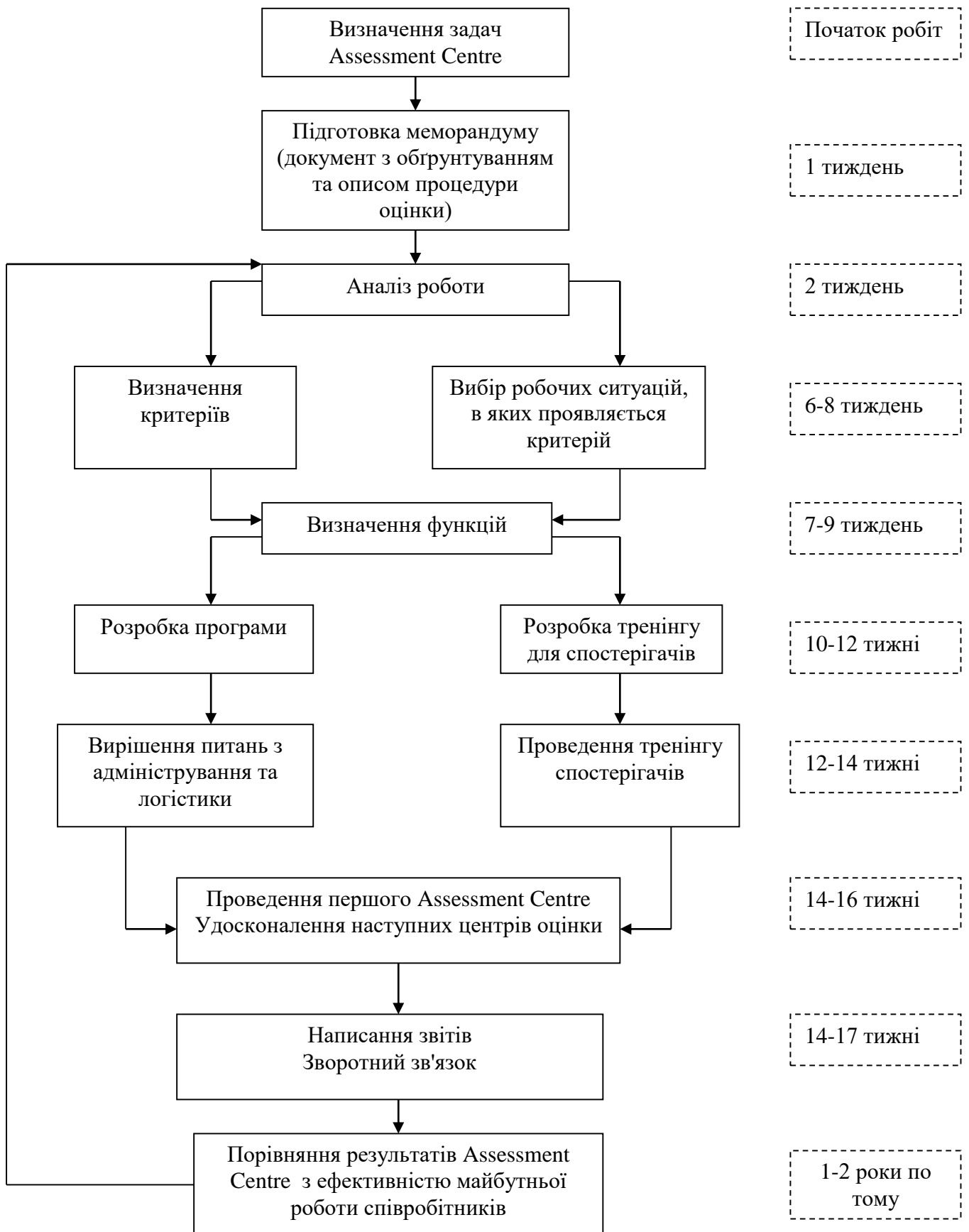


Рис. 1.10 Етапи проведення Assessment Centre

Роботу потрібно добре спланувати і організувати (бажано уникати збоїв і несподіванок), процедури мають бути зрозумілі, аби люди не випробовували жодної додаткової напруги, робочі місця мають бути зручними, режим робочого дня — максимально близький до звичайного, включаючи перерви.

Закінчувати роботу доцільно загальною зустріччю всіх учасників, під час якої потрібно символічно оголосити про закриття програми, зняти природну напругу і втому, підвести підсумки. Після участі в деяких процедурах у людей може з'явитися відчуття незадоволення, тому необхідно відповісти на виниклі питання, представити додаткову інформацію. Якщо є можливість, корисно налагодити «зворотний зв'язок» — розповісти кожному про результати оцінки, обговорити перспективи індивідуального навчання і розвитку.

Головні умови успішності проекту оцінки співробітників компанії — ув'язка цілей оцінки з довгостроковими цілями розвитку компанії, чітка постановка завдань і розуміння, де використовуватимуться отримані результати. Технологія Assessment Centre розроблена для визначення компетенцій співробітників, тому має бути виконана велика попередня робота по побудові корпоративної моделі компетенцій. Крім того, необхідно визначити критерії оцінки — ключові професійні навички і особові якості, розробити специфічні для даної компанії завдання, добре обміркувати всі етапи і процедури оцінки, підготувати команду оцінювачів з числа співробітників компанії. Правильний підхід до підбору експертів-спостерігачів і серйозне відношення до їх навчання також виключно важливі.

Для використання технології Assessment center необхідна наявність стандартних профілів компетенцій або фахівців, які здатні їх розробити відповідно до вимог конкретного замовника, наявність групи кваліфікованих експертів-спостерігачів, а також менеджера даного проекту.

Для реалізації в компанії проекту оцінки персоналу за технологією Assessment Centre необхідно:

- розробити модель компетенцій, специфічну для даної компанії;

- підготувати вправи і завдання для оцінки компетенцій, а також систему критеріїв для такої оцінки;
- підготувати групу оцінювачів — відібрати і виучити;
- провести оцінку працівників за результатами виконання ними вправ і завдань;
- обробити отримані дані, підготувати звіти і рекомендації.

Assessment Centre дозволяє провести діагностику кадрового потенціалу компанії. Якщо проводилася оцінка управлінської ланки, то компанія отримує зріз управлінського потенціалу – міри розвитку необхідних інтелектуальних, комунікативних, організаторських і особових якостей менеджерів, рівня їх професійної компетентності. Якщо оцінювалися фахівці, то дається зріз забезпеченості компанії професіоналами, прогноз ефективності їх діяльності в конкретних умовах, підстава для розробки кар'єрних планів. Точний аналіз наявних і відсутніх компетенцій дозволяє розробляти комплексні програми навчання і розвитку персоналу, причому не «взагалі», про запас, а адресний і прицільно — для компенсації відсутніх навиків і якостей і для розвитку необхідних — на перспективу. На основі оцінки ефективності співробітника в певних сферах діяльності, виявлення його потенціалу і «зони найближчого розвитку» для кожної людини можна дати прогноз індивідуального розвитку, розробити особисті плани навчання і розвитку. Крім того, можна показати перспективу розвитку організації в цілому, оцінити міру її готовності до змін.

Відповідно до потреб організації і цілей проведення Assessment Centre його результати можуть бути представлені у вигляді:

- індивідуальних висновків по кожному учаснику (профілі професійно важливих якостей, індивідуальні бальні профілі, психологічні портрети, характеристики, рекомендації);
- узагальненого аналітичного звіту (що включає ранжирувані списки учасників, списки найбільш успішних робочих груп, рекомендації по формуванню ефективних проектних груп) і бази даних.

З ранжируемими списками кандидатів і таблицями оцінок по професійно важливих якостях зручніше працювати при пошуку і підборі нових працівників в компанію. Розгорнуті характеристики з рекомендаціями по використанню і розвитку потенціалу кожного учасника важливі при плануванні кар'єри співробітників. Характеристики з рекомендаціями по подальшому навчанню співробітника можна використовувати при проведенні планових оцінок з метою розробки індивідуальних планів навчання і розвитку.

Результати Assessment Centre дають можливість провести спеціальний аналіз кадрового стану організації, так званий кадровий аудит. Поняття «кадровий аудит» — досить нове в практиці кадрового менеджменту. Воно включає наступні елементи:

- оцінку рівня професійної забезпеченості організації (кількість та якість фахівців, що працюють на різних рівнях і напрямках);
- оцінку міри готовності організації до змін;
- виявлення типів організаційної культури, що існують в організації;
- побудову прогнозу розвитку організації;
- підготовку рекомендацій по конкретних кадрових програмах (набору, навчанню і розвитку персоналу, плануванню кар'єри, розробці систем стимулювання праці і т. п.).

Отримані результати оцінки повинні показати, де знаходиться компанія сьогодні, а також визначити шляхи поліпшення її роботи.

Оскільки комплексна оцінка персоналу з використанням технології Assessment Centre — процес досить складний і трудомісткий, вибір способу його проведення сам по собі є проблемою. Компанія може спробувати провести оцінку силами власних фахівців, підготовлених на спеціалізованих курсах, або запросити консультантів. Обидва підходи мають свої позитивні і негативні сторони. Вибір визначається поставленими завданнями, розмірами компанії, наявністю ресурсів. Як показує практика, крупні успішні компанії вважають за краще створювати постійно діючий спеціалізований підрозділ, основне завдання якого — проведення оцінки різних категорій персоналу. В такому разі компанія може замовити великий

консалтинговий проект, результатом якого буде не лише разова оцінка персоналу, але і передача технології, розробка корпоративної моделі компетенцій і методичного забезпечення, навчання співробітників майбутнього корпоративного Центру оцінки.

Якщо для разового проведення Assessment Centre прийнято рішення запросити зовнішніх консультантів, то необхідно ретельно вибрати провайдера — оцінити портфоліо реалізованих проектів, репутацію компанії, кваліфікацію членів команди. У компанії має бути призначений менеджер проекту (це може бути співробітник служби управління персоналом, що відповідає за питання оцінки і підбору персоналу). Менеджер проекту повинен уміти сформулювати цілі проведення оцінки, залучити фахівців для проведення аналізу робіт, визначення критеріїв оцінки, поставити завдання консультантам.

Оцінювачі або експерти-спостерігачі (від одного на двох учасників до двох спостерігачів на одного учасника) набираються з числа кваліфікованих співробітників компанії, що мають досвід роботи на оцінюваних позиціях. Це дає можливість використовувати їх знання щодо цілей і змісту діяльності. Саме участь внутрішніх експертів-спостерігачів дозволяє проводити оцінку персоналу з врахуванням всіх особливостей корпоративної культури, і навіть філософії конкретної компанії.

В ролі експертів можуть виступають керівники оцінюваних (вище на два ранги за посадою), доцільно також залучати в цій якості співробітників служби управління людськими ресурсами. Робота експертів є дуже відповідальною. Для того, щоб отримати якісні результати, потрібно проводити підбір кандидатів з максимальною ретельністю, їх навчання має бути системним. Не можна забувати і про відповідну мотивацію людей – як матеріальну, так і нематеріальну.

Внутрішніх експертів має сенс залучати для оцінки менеджерів середньої ланки і рядових співробітників компанії. При оцінці топ-менеджерів потрібні зовнішні фахівці, безперечною перевагою яких є їх неупереджене відношення до оцінюваних. Як показує практика, виключити подібні явища дуже складно. Оскільки незалежний консультант «безкорисливий», не зацікавлений в яких-

небудь певних результатах, його оцінка є більш об'єктивною. Внутрішньому експертові складно об'єктивно оцінити свого керівника: підлеглий може неусвідомлено завищувати оцінку виконання завдань, або, навпаки, занижувати, проявляючи негативне відношення. Проте і у внутрішніх експертів є переваги — вони досконально знають діяльність компанії «зсередини», добре розуміють її специфіку, можуть об'єктивно оцінити, які якості необхідні для ефективного виконання робіт на конкретній позиції. Врахування їх знань і досвіду є дуже важливим при розробці моделі компетенцій і завдань для Assessment Centre.

Assessment center дозволяє вирішити таку важливу для організацій задачу як пошук талановитих співробітників. Талант – це інтелектуально-психологічні можливості працівника (гнучкість його мислення і сила волі, творчий потенціал і здібність до ризику, ініціативність і тверезий розрахунок). Тому його не можливо оцінити за кількісною ознакою, але використання сукупності технологій дозволяє виявити талановитих співробітників.

До технологій розвитку талантів відносять такі:

- біографічна технологія, що полягає в оцінці працівників за даними їх біографій;
- система довільних усних і письмових характеристик;
- технологія критичних подій, суть якої зводиться до опису керівником (або групою керівників) найбільш видатних успіхів або упущень в роботі підлеглих за певний період їх діяльності і в привласненні ним в зв'язку з цим певної оцінки;
- оцінка виконання, що полягає в описі і оцінці того, що зробив працівник за певний період його діяльності;
- технологія групової дискусії, що полягає у вільній бесіді групи керівників (або експертів) з працівниками щодо специфіки їхньої діяльності, в результаті чого здійснюється відбір найбільш активних, самостійних, інформованих людей;
- технологія еталону, що полягає у виборі по певних критеріях найкращих працівників, які приймаються за еталон, і порівняно з ними останніх;

- технології підсумованих оцінок, що полягають у визначенні експертами частоти прояву (“постійно”, “часто”, “інколи”, “рідко”, “ніколи”) у працівників тих або інших якостей і привласненні певних бальних оцінок за той або інший рівень частоти;

- тестування, тобто оцінка працівників по мірі рішення ними заздалегідь підготовлених виробничих завдань (тестів) і встановлення на цій основі кількісних показників, що визначають рівень їх якостей (їх зазвичай називають коефіцієнтами інтелектуальності);

- система класифікації по порядку (технологія рангового порядку), коли керівник (або група керівників) виходячи з певних критеріїв оцінки розташовує оцінюваних працівників по порядку від найкращого до найгіршого; в цьому випадку підсумкова оцінка визначається як сума отриманих працівниками порядкових номерів;

- технології парних порівнянь працівників, що передбачає їх послідовне попарне порівняння за сукупністю чинників оцінки з позицій загальної відносної цінності для підприємства;

- технології заданої бальної оцінки, що полягає в присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з подальшим визначенням його загального ділового рівня у вигляді суми набраних балів;

- технології вільної бальної оцінки, що полягає в присвоєнні керівником (або експертом) певної кількості балів за встановленою шкалою кожній якості працівника і загальної його оцінки у вигляді суми балів або середнього балу;

- системи графічного профілю працівників, що відображає рівень кожної з їх ділових якостей, оцінених в балах, у вигляді крапок на графічній шкалі, які пов’язані прямими лініями.

Окрім перерахованих технологій оцінки існує ще декілька допоміжних. Так, до біографічної технології близький анамнестичний метод, що полягає в аналізі працівником своїх дій в конкретних життєвих ситуаціях і в самооцінці за результатами цього аналізу.

До системи довільних письмових характеристик також відноситься технологія узагальнення незалежних характеристик, що передбачає порівняння декількох характеристик оцінюваного працівника, отриманих від декількох осіб. При оцінці виконання використовується технологія систематичних спостережень за поведінкою і діяльністю оцінюваного працівника з періодичною фіксацією результатів спостережень; японська система “Rotation”, що передбачає періодичне переміщення працівника по різних посадах з систематичною оцінкою його діяльності на кожній посаді; технологія Десслера.

При групових дискусіях також використовується технологія оцінного інтерв'ю, що проводиться спеціальним експертом (спостерігачем) в цілях виявлення сильних та слабких сторін робітників. Проміжною між останніми двома технологіями є популярна на даний час за кордоном технологія управління за допомогою цілей. Вона полягає у встановленні певної мети діяльності працівника, обговоренні з ним отриманих результатів і визначенні на цій основі його потенційних можливостей для прийняття ним більшої відповідальності.

До відомих кількісних технологій відносять технологію ранжирування бальної оцінки і технологію самооцінки власних здібностей і якостей, що відносяться до бальної оцінки, а також технологію спектру як різновиду технології графічного профілю та ін. Отже, більшість технологій оцінки, у тому числі всі кількісні, дозволяють практично підтвердити або нівелювати модель-гіпотезу про діяльність працівника, тобто оцінюють його за досягнутими результатами роботи.

З урахуванням вищевикладеного зазначимо, що в сучасній літературі відсутня єдина загально визнана технологія оцінки таланту працівників. При оцінці та виявленні талановитих працівників кількість вимог (критеріїв оцінки) до працівників, які виражаються через якості або їх групи, має бути обмежена, оскільки із-за психічних можливостей експертів збільшення кількості якостей не приводить до більшої достовірності.

На практиці розповсюдженим підходом до залучення талановитих працівників у компанію є так званий Headhunting («війна за таланти»). Переманювання персоналу в конкурентів – найважливіший інструмент

конкурентної боротьби. Така стратегія підбору в результаті виявилася однією з найагресивніших і найефективніших на ринку. У складі агресивного HR-відділу найчастіше виділяють групу «внутрішнього прямого пошуку». Група спеціалізується на пошуку талановитих керівників усередині компанії: у мережі філій по країні здійснюється моніторинг кадрів й оцінюються результати роботи співробітників. Менеджерів, які виділилися серед інших, стимулюють просуватись вгору службовими сходинками. В результаті досягається економія витрат на пошук кандидатів ззовні.

Компанії, що займаються агресивним рекрутингом, виділяють пріоритетність позицій, критичних для місії компанії. Найважливішими вважаються посади, пов'язані з обслуговуванням клієнтів і з прибутковістю бізнесу. Розробляються розширені карти компетенцій для внутрішніх рекрутерів, що включають у себе вміння переконувати, приймати рішення, самостійність, відмінні комунікативні навички, енергійність, уміння продавати. Вважається, що рекрутер - ключова посада в компанії, що безпосередньо впливає на зростання прибутку. Керівник і внутрішній тренер періодично прослуховують, як рекрутери здійснюють «холодні» дзвінки, як ведуть переговори з кандидатами й тими, хто надав рекомендації. Рекрутерів навчають, як працювати з «пасивними» кандидатами, джерелами інформації, агентами впливу, як встановлювати довгострокові стосунки з потрібними людьми та ін.

Лінійних менеджерів також навчають техніці поведінкового інтерв'ю. Хоча така технологія й прийнята в багатьох компаніях, користуються нею, як правило, тільки рекрутери. Для точності відбору й зменшення помилок розробляються спеціальні форми оцінки для різних відділів. База даних кандидатів при агресивному рекрутингу містить інформацію про «конкурентні переваги» кандидата й дані, необхідні для майбутнього продажу вакансії: можливі мотиви зміни роботи, критерії ухвалення рішення, суб'єкти впливу на ухвалення рішення. Останні тенденції зміни ринку свідчать про те, що вже в найближчі роки технологія пошуку й відбору персоналу значно зміняться.

Виділимо такі переваги технології Assessment center:

- об'єктивність оцінювання;
- підвищення самомотивації співробітників;
- визначення напрямків розвитку співробітників;
- діагностика організаційних проблем;
- ефективне використання в процесі оцінки керівників, керівного резерву, ключових фахівців.

Застосування технології Assessment center має ряд обмежень:

- проведення процедури Assessment center без відповідної підготовки може негативно вплинути на показники діяльності організації;
- проведення Assessment center в організації співробітниками цієї організації може значно підвищити суб'єктивність отриманих оцінок;
- використання технології Assessment center супроводжується значними фінансовими витратами, зокрема при залученні професійних консультантів.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що технологія Assessment center, у порівнянні з іншими технологіями оцінки людських ресурсів, дозволяє виявити та розвивати потенціал кожного співробітника на основі оцінки сукупності його компетенцій в ситуаціях, які моделюють його щоденну роботу.

Тема 10. Технологія оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group

Метод *Hay Group* (*The Guide Chart Profile Method*), більше відомий під назвою "Метод Хей", є одним із найпопулярніших методів оцінки посад у світі. Метод *Hay Group* розробив американський консультант Едвард Хей наприкінці 40-х років, узявши за основу факторну систему оцінки посад. Розроблені ним таблиці вперше були застосовані при оцінці 450 управлінських посад в компанії «General Foods». Проте широко відомим метод став тільки у 1962 році, коли авторські права перейшли до асоціації «Edward N. Hay Associates». Цей метод, розроблений більше як 40 років тому, застосовується приблизно в 8000 організацій у всьому світі. Разом з тим технологія його використання залишається маловідомою для широкого кола вітчизняних практиків.

При використанні системи оцінки посад в різних компаніях використовується уніфікований підхід, який передбачає дотримання таких обов'язкових умов:

- для оцінки посад застосовується єдиний набір факторів;
- в ході оцінки використовуються однакові правила визначення оцінок посади по кожному фактору;
- визначення розміру заробітної плати за результатами розрахунку балів також проводиться за єдиними правилами.

Така уніфікація дозволяє отримувати порівнювані дані по різних компаніях, які є об'єктом для порівняння, і дає можливість регулярно переглядати заробітну платню працівників.

При використанні методу *Hay Group* враховуються особливості компанії, цілі і умови її діяльності. Для оцінки робочих місць в основному використовуються три фактори:

1. Рівень знань, тобто сукупність знань, навичок і компетенцій, необхідних для правильного виконання посадових обов'язків. Цей фактор включає три субфактори: професійні знання, широту застосування і комунікативні навички.

2. Вирішення проблем. Інтелектуальний рівень, який потрібний на робочому місці для прояву ініціативи співробітника, а також складності виконуваної роботи.

3. Відповідальність: рівень відповідальності за дії працівників на робочому місці та її вплив на кінцевий результат.

По кожному фактору виділяється декілька рівнів вимог до співробітника, який обіймає посаду, що оцінюється. Ці рівні досить детально описуються в таблицях для кожного фактора у вигляді розгорнутих текстових описів.

Виділяють такі етапи оцінки посади:

1) для посади визначається рівень по кожному фактору і визначається якісна оцінка, тобто відповідне значення, що показує рівень посади по фактору (А,В,С,Д,Е... - для професійних знань, 1,2,3... - для комунікативних навичок I, II... – для широти застосування; % - для розумової діяльності та ін);

2) наступним кроком є переведення отриманих якісних оцінок в бали по спеціально розроблених таблицях;

3) бали за кожною шкалою підсумовуються, і визначається кількість балів для конкретної посади;

4) проводиться розрахунок грейда (рівня оплати) для даної посади;

5) для кожного рівня оплати визначається діапазон розмірів заробітної плати (мінімальне і максимальне значення);

б) діапазон розміру заробітної плати указується в довідкових таблицях для кожної посади.

Згідно технології проведення оцінки передбачає:

- опис загальних характеристик факторів оцінки робіт;
- характеристику різних рівнів роботи для кожного фактора;
- характеристику взаємозв'язків між факторами;
- алгоритм оцінки з урахуванням факторів.

1. Загальні фактори оцінки робіт. Система оцінки робіт компанії заснована на постулатах, згідно з якими на будь-якій, навіть унікальній посаді, може бути визначений і вимірний набір загальних факторів. Ці фактори впливають на кінцеві результати роботи організації, створюючи додану вартість.

Загальні фактори розкладаються на такі складові:

1. Знання;
2. Творчий потенціал, здатність вирішувати нестандартні завдання (проблеми);
3. Відповідальність.

2. Фактор "Знання"

2.1 Фактор "Знання" включає всі знання, навички і здібності, які необхідні для виконання обов'язків на робочому місці. Це відноситься до формальної освіти, але і до всіх раніше набутих знань.

Для оцінювання різних робіт визначено три види знань:

- *Професійні/предметні знання* – це знання практичних і технічних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних моделей і професійних дисциплін.

Професійні/предметні знання можуть вимірюватися по глибині та по широті.

- *Складність і різноманітність знань.* Наявність цих навичок необхідні для успішної роботи в складних і різноманітних областях діяльності. Даний субфактор включає аналітичні і концептуальні навички, необхідні для виконання робіт з планування, організації, консультування, інтеграції, координації, розробки і управління підлеглими.

- *Навички взаємодії з людьми:* дані навички необхідні для ефективної безпосередньої міжособистої взаємодії з колегами, командами, клієнтами, громадськістю, враховуючи зміну рівня відповідальності як усередині організації, так і поза нею.

На кожному робочу місці необхідно враховувати певні унікальні знання з різним балансом між даними трьома факторами.

2.2. Оцінка субфактору «Професійні/предметні знання».

Професійні/предметні знання охоплюють знання практичних процедур, спеціалізованих технологій, професійних і теоретичних дисциплін. Вони розташовуються в порядку зростання від найпростіших рутинних знань до унікальних академічних дисциплін. Професійні знання включають навички досліджень, аналітичні і розумові навички. Професійні знання можна вимірювати за глибиною або широтою. Робоче місце може вимагати від працівника або глибинних знань у вузькій професійній області або ж поверхневих знань широкого спектру у споріднених галузях.

При оцінці професійних знань визнається, що для багатьох робочих місць практичне навчання в процесі виконання роботи є найбільш доцільним способом отримання даного виду знань.

Описи рівнів професійних знань розробляються з урахуванням специфіки діяльності компанії. Приклад таких знань наведений в табл. 1.7.

Рівні оцінки професійних знань

Рівень	Характеристика
C	Досвідчений в застосуванні процедур і методик виконання робіт, які точно визначені і виконуються послідовно. Можуть бути необхідні навички застосування спеціалізованої техніки (наприклад, брошурування) або засобів (програмне забезпечення). Виконує різноманітні адміністративні функції по забезпеченню діяльності підрозділу.
D	Застосовує спеціалізовані навички для виконання вищого рівня адміністративної роботи. Добре знає практичні процедури або системи правил. Може бути потрібною додаткова глибина або широта професійних знань для виконання окремих функцій. На цьому рівні також виконуються деякі професійні роботи. Для керівних посад підлегли повинні мати рівень «C+» або нижче.
E	Потрібне розуміння і застосування основ теоретичних знань, які формуються на базі формальної академічної підготовки або в результаті набуття предметних знань на практиці. Роботи на даному рівні, як правило, вимагають спеціалізованих знань в таких областях як планування, законодавство, дослідження, бухгалтерський облік, зв'язок тощо. Робота вимагає розуміння і застосування принципів, концепцій і методів, пов'язаних з цими знаннями. На цьому рівні, важливо розуміти "чому" треба робити таким чином, "що" і "як" треба робити. Даний рівень так само включає робочі місця, для яких потрібні широкі пізнання в різних галузях знань.
F	Роботи на даному рівні вимагають практичного застосування наочних знань в широкому діапазоні ситуацій. Робочі місця цього рівня вимагають професійної сформованості навичок, при цьому теоретичні знання доповнені реальним досвідом роботи або підвищені за рахунок додаткового навчання зі спеціалізації. Головним аспектом оцінки для даного робочого місця є вміння застосувати знання. Цей рівень також включає ті робочі місця, які вимагають знань в декількох спеціалізованих областях (рівень E в 2-х або 3-х областях і рівні D в останніх).
G	Робочі місця на цьому рівні вимагають високого рівня експертних знань з питань діяльності департаменту або в області експертизи. Це винятковий рівень експертних знань (досвід і глибокі знання), який дозволяє експертам визначати політику і практику при виконанні функцій. Потрібне відмінне володіння теорією, принципами і комплексними методиками в своїй області. Даний рівень також характерний для робочих місць, на яких потрібне проведення експертизи в декількох спеціалізованих областях. В даному випадку цей рівень визначений через необхідність

2.3. Оцінка субфактору «Складність і різноманітність».

Даний субфактор розкриває рівень навичок, необхідних для виконання складної і різноманітної роботи. Він включає аналітичні і концептуальні навички, які необхідні для виконання робіт з планування, організації, консультування, інтеграції, координації, розробки і управління підлеглими. Під різноманітністю розуміється відмінності в цілях застосування окремих навичок.

Знання і навички можуть застосовуватися для консультування інших людей або безпосередньо для своєї роботи (у керівників). Консультаційна складність і різноманітність характерні для тих робочих місць, на яких потрібно адекватно інтегрувати управлінські вимоги, щоб надавати коректні поради і рекомендації. Працівники на таких посадах часто приймають участь в плануванні і проектуванні змін у сфері послуг, продуктів, політик, структури та ін.

Субфактор «Складність і різноманітність» співвідноситься з навичками використання ресурсів, врегулювання внутрішніх конфліктів і організації спільних робіт по досягненню загальних цілей. Чим більше складність і різноманітність роботи, тим більше знань потрібно для її успішного виконання.

Складність і різноманітність робіт можуть збільшуватися за рахунок кількості та обсягу виконуваних функцій, кількості та обсягу послуг, що надаються; географічних відмінностей і специфіки регіонів; прогресивності технології, яка використовується; рівня відповідальності за кінцевий результат.

Якщо немає потреби в інтеграції функцій, що здійснюються людиною на певній посаді, то субфактор «Складність і різноманітність» не використовується або використовується частково.

Описи рівнів субфактора «Складність і різноманітність» здійснюються з урахуванням специфіки діяльності компанії. Приклад таких описів наведений в табл. 1.8

Рівні оцінки субфактору «Складність і різноманітність»

Рівень	Характеристика
I	<p>Робить індивідуальний внесок у виконання комплексних завдань або комбінацію завдань і функцій. Від співробітника вимагається розуміння того, як його робота співвідноситься з роботою інших співробітників організації. Може бути залучений до робіт, які потребують знання інших підрозділів або областей діяльності організації, але не вимагається спільних зусиль з отримання загального результату. Даний рівень характерний для тих робочих місць, що займаються самостійними науковими дослідженнями, агентів з продажу, фахівців з планування кар'єри.</p> <p>До даного рівня відносяться керівники нижньої ланки, яким потрібно планувати, контролювати і оцінювати роботу підлеглих. Вони приймають роботу після виконання і безпосередньо контролюють працівників або старших груп (майстрів, бригадирів). Вони часто повинні встановлювати вимоги до відповідних операцій, при визначенні пріоритетів або плануванні робіт.</p> <p>Більшість робочих місць в компаніях відносяться до даного рівня.</p> <p>Для того, щоб бути оціненим на рівні I+, співробітник повинен управляти повним циклом операцій або технічним пристроєм без безпосередньої допомоги з боку керівника, або ж керувати внутрішньою або зовнішньою групою працівників з різними функціями, беручи на себе відповідальність за результат роботи всієї групи.</p>
II	<p>Посади на даному рівні мають широкі внутрівідомчі можливості зі значним впливом на організацію.</p> <p>Для даної категорії відносяться посади, на яких потрібно управляти різними функціями і завданнями через підлеглих. Керована ними діяльність співвідноситься із загальними цілями компанії, тому дуже важлива координація робіт з іншими підрозділами компанії або зовнішніми організаціями.</p> <p>Ключовою є здатність при виконанні своїх функцій об'єднувати різні точки зору, думки, інтереси, що притаманні іншим підрозділам і організаціям.</p>

2.4. Оцінка субфактору "Навички взаємодії з людьми"

Дані навички необхідні для безпосередньої міжособистої взаємодії з колегами, командами, клієнтами, членами сім'ї, громадськістю, враховуючи зміну

рівня відповідальності як усередині організації, так і з іншими організаціями. Описи рівнів субфактору "Навички взаємодії з людьми" наведені в табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Рівні оцінки субфактору "Навички взаємодії з людьми"

Рівень	Характеристика
1	Робота на цьому рівні припускає взаємодію для отримання або надання інформації. Достатнім є наявність навичок коректного формулювання питань і отримання роз'яснень. Вимоги до навичок можуть включати технічну або функціональну специфіку взаємодії (наприклад, використання спеціальних термінів).
2	Робота на даному рівні вимагає значного впливу на поведінку інших людей, зміни думки або навколишньої ситуації за допомогою переконання людей. Бажаним є доведення змісту технічної або функціональної інформації в простій і зрозумілій формі для «нефахівців» в даній області. Даний рівень навичок зазвичай потрібний для посад, на яких проводиться розподіл робіт, спостереження і контроль за ходом виконання, оцінка результатів, а також для посад, що відповідають за розвиток і підготовку співробітників.
3	Вищий рівень навичок взаємодії зазвичай потрібний для посад, які мають значний вплив на інших людей усередині або поза організацією. Дані посади вимагають добре розвинутого розуміння механізмів поведінки людей і тих факторів, які викликають зміни в поведінці. Так само до даного рівня відносяться робочі місця, на яких часто спостерігаються ситуації з високим загостренням конфліктних ситуацій. Часто відносяться до цього рівня посади, які потребують навички проведення переговорів. Наприклад, для посад, на яких не обов'язково досягати в результаті переговорів взаємовигідного рішення, потрібний менший прояв навичок взаємодії.

2.5. Розрахунок балів за фактором "Знання".

При проведенні розрахунку балів за фактором "Знання" враховується значення кожного з субфакторів шляхом перемноження їх значень, що визначаються за своїми власними шкалами. Такий метод застосовується для з'ясування взаємовпливу між ними. Субфактори не можуть розглядатися окремо

тому, що можливий ефект синергії - впливаючи один на одного, вони збільшують рівень їх індивідуального впливу в загальний рівень фактору «знання».

Наприклад, якщо робоче місце має наступні оцінки: професійні знання (F); складність і різноманітність (I); взаємодія з іншими людьми (3), то бал може бути розрахований через комбінацію рядка F, стовпця I і дивлячись на 3 рівень навичок взаємодії в цьому стовпці. Може бути три значення: 264, 304, 350.

Робочому місцю відповідає середнє значення. Якщо професійному знанню була дана оцінка E+, тоді треба обрати більше значення. Якщо робоче місце має оцінку «мінус E» (або в «I»), то треба обрати менше значення (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Таблиця розрахунку балів фактору «знання»

		Складність і різноманітність					
		I			II		
		Навички взаємодії з людьми					
		I	2	3	I	2	3
Професійні/предметні знання	C	87	100	115	115	132	152
		100	115	132	132	152	175
		115	132	152	152	175	200
	D	115	132	152	152	175	200
		132	152	175	175	200	230
		152	175	200	200	230	264
	E	152	175	200	200	230	264
		175	200	230	230	264	304
		200	230	264	264	304	350
	F	200	230	264	264	304	350
		230	264	304	304	350	400
		264	304	350	350	400	460
	G	264	304	350	350	400	460
		304	350	400	400	460	528
		350	400	460	460	528	608

При розрахунку конкретних значень балів використовувалося базове положення методу *Hay Group* про те, що відмінності між рівнями субфакторів є

значущими при кроці 15%. Таким чином, якщо значення балу для комбінації субфакторів С І 1 складає 100 балів, то для С І 2 = 100 + (15% від 100) = 115 балів, а для С І 3 = 115 + (15% від 115) = 132.

3. Фактор "Творчий потенціал/Вирішення проблем".

3.1. Стисла характеристика

Творчий потенціал є мірою оригінального, інноваційного мислення, за допомогою якого людина може створювати нові результати. Останнім часом для позначення творчого потенціалу використовується синонім «креативність» (від англійського терміну *creativity*). Творчий потенціал показує рівень самостійності мислення, його незалежності від прийнятих правил і стандартів.

Творчий потенціал не використовується, коли прийняття рішень співробітником чітко регламентоване і всі прийняті ним рішення повинні відповідати встановленим правилам. Творчий потенціал необхідно застосовувати в тих випадках, коли немає однозначних правил прийняття рішень, наприклад, при виконанні завдань наступних видів: аналіз; оцінювання; осмислення; підготовка висновків; формулювання гіпотез; формулювання висновків; розробка політик і програм.

Творчий потенціал необхідно застосовувати при вирішенні проблем, тобто ситуацій, для яких немає однозначних правил. Характер проблем може бути: технічний; орієнтований на бізнес; орієнтований на програми; орієнтований на клієнтів; дослідницький; адміністративний.

Фактор «Творчий потенціал/Вирішення проблем» пов'язаний з використанням фактору «Знання» (при оцінці зовнішнього середовища від жорстко контрольованого до неструктурованого). Творчий потенціал зменшується, коли мислення особи обмежене стандартами, охоплене прецедентами. «Творчий потенціал» відображає інтенсивність, з якою використовуються «Знання». Процеси мислення професіонала визначаються багажем знань. Тому «Творчий потенціал» оцінюється як відсоток використання «Знань». Оцінки рівнів можуть розташовуватися в діапазоні від 22% до 57%. Від рівня до рівня оцінка збільшується з кроком 15% від попереднього значення. Наприклад: якщо перше

значення 22%, то наступне буде $22+(22/100*15)=22+3,3=25,3$. При цьому значення відсотків округляють, відповідно в таблиці наступний рівень має значення 25% (табл. 1.11).

Таблиця 1.11

Таблиця розрахунку рівнів фактору «Творчий потенціал»

Рівень	Характеристика
22%	<ul style="list-style-type: none"> • Ситуації, в яких більшість рішень варіантів відома з попереднього досвіду • Процедури дещо різноманітні • Процедури, рішення які набувають форму стандартів • Рішення знаходяться швидко і ґрунтуються на робочих знаннях або досвіді
25%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми і рішення стандартизовані • Робота щоденно планується і організується • Думка формується відповідно до встановлених принципів, що ґрунтуються на минулому досвіді та стандартах • Місце для роботи відповідає керівним вказівкам, встановленій політиці і процедурам • Завжди доступна підтримка • Завдання можуть вирішуватися декількома процедурами, велика самостійність в прийнятті рішень за різними процедурами або прецедентами, які відповідають певним умовам, пріоритетам, що змінюються, або ситуаціям, які виникають в процесі виконання роботи
29%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми стандартні, рішення відомі • Зміна робочих пріоритетів (ситуацій) вимагає розширення процедур,що використовуються • При прийнятті рішень особа керується минулим досвідом і деякими прецедентами • Рішення знаходяться в обумовлених рамках, і розвиваються нові процеси
33%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми і рішення відомі • Різноманітні і змінні ситуації впливають на використання різних професійних, технічних, наукових принципів і знань • Первинний аналіз і видача деяких рекомендацій • Мислення керується поставленими ясними цілями, функціональною практикою і досвідом • Первинна ідентифікація і аналіз з видачею рекомендацій • Працівник здатний самостійно визначити наскільки досягнуті цілі • Рішення знаходяться в межах власних знань і досвіду
38%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми відомі, рішення невідомі • Широкий спектр робіт у чисельних заданих областях із заданими цілями і принципами • Розробка нових процедур, виявлення і аналіз ініціатив в областях: програми, розвиток, політика, дослідження • Ідентифікація, визначення і аналіз альтернативних шляхів виконання робіт, тобто аналітичне, оцінює і/або конструктивне мислення • Вищий рівень оперативного мислення • Рішення в основному знаходяться в межах власних знань і досвіду

43%	<ul style="list-style-type: none"> • Потрібне аналітичне мислення, яке дозволяє оцінювати та інтерпретувати інформацію і ситуації. Перший рівень вимог на стратегічному рівні управління. • Значна широта для вибору з великої кількості професійних і теоретичних принципів, що відносяться до різних і мінливих ситуацій. • Розробка програм, політик і дослідницьких ініціатив. • Загальна мета відома, але працівник визначає шляхи її досягнення Проблеми часто унікальні і не мають прецедентів • Проблеми маловідомі. Проблеми і рішення вимагають виділення необхідного з області завдань • Можливість генерувати багато рішень, які потрібні в дослідженнях і в плануванні.
50%	<ul style="list-style-type: none"> • Проблеми і рішення мають бути виділені з області завдань • Широке використання певних політик, специфічних цілей для оцінювання та підготовки рішень в ситуаціях, що змінюються • Визначення проблеми/області дослідження надана посадовій особі у відповідності з цілями організації • Даний рівень креативності характеризує комплексні вимоги до аналітичних, технічних і/або управлінських якостей (здатності інтерпретувати дані і оцінювати їх) • Проблеми часто мають стратегічне значення і/або знаходяться в центрі досліджень та розробок.
57%	<ul style="list-style-type: none"> • Робота полягає у вирішенні істотних проблем і знаходженні неординарних рішень • В рамках політики компанії і певної організаційної мети, необхідні вміння проводити оцінку і приймати рішення в ситуації, що змінюється • Дуже складні комплексні аналітичні, технічні і управлінські проблеми (здібності інтерпретувати дані і оцінювати їх) • Використовується стратегічне мислення з істотним плануванням і дослідження процесів розвитку • Фокус роботи зосереджений на новаторських проблемах.

Оцінка кожного рівня відображає відмінності в «Творчому потенціалі» працівника. Коли в ході оцінювання важко прийняти рішення між двома рівнями даного фактора, то слід визначити профіль по фактору «Відповідальність». Якщо робоче місце має профіль **З**, то слід обрати вищий з двох можливих балів. Якщо робота відповідає профілю **Р**, то треба вибрати з двох значень нижче. Це показує значну роль субфактора "Творчий потенціал" в роботах С-профілю.

3.2. Розрахунок балу по фактору «Творче мислення/Вирішення проблем».

Між загальним рівнем за фактором «Знання» і відсотком по фактору «Творчий потенціал» є значний взаємозв'язок. Чим вище творчий потенціал, тим вищий рівень знань очікується, і навпаки, високий рівень знань передбачає високий рівень «Творчого потенціалу».

Оскільки фактор «Творчий потенціал» може вимірюватись відсотком використання «Знань», то рівень творчого потенціалу розраховується через добуток

рівня «Знань» на відсоток «Творчого потенціалу». Тобто якщо Знання складають 100 балів, а Творчий потенціал – 22%, то значення Творчого потенціалу дорівнює 22 (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Таблиця розрахунку балів фактору «Творчий потенціал»

Рівень Знань	Рівень Творчого потенціалу							
	Менш ймовірний (мала кількість)		Найбільш ймовірно				Менш ймовірний: (велика кількість)	
<i>Бали</i>	<i>%</i>	<i>Бали</i>	<i>%</i>	<i>Бали</i>	<i>%</i>	<i>Бали</i>	<i>%</i>	<i>Бали</i>
87	16%	14	19%	16	22%	19	25%	22
100	16%	16	19%	19	22%	22	25%	25
115	19%	22	22%	25	25%	29	29%	33
132	22%	29	25%	33	29%	38	33%	43
152	22%	33	25%	38	29%	43	33%	50
175	25%	43	29%	50	33%	57	38%	66
200	25%	50	29%	57	33%	66	38%	76
230	29%	66	33%	76	38%	87	43%	100
264	29%	76	33%	87	38%	100	43%	115
304	33%	100	38%	115	43%	132	50%	152
350	38%	132	43%	152	50%	175	57%	200
400	38%	152	43%	175	50%	200	57%	230
460	43%	200	50%	230	57%	264	66%	304
528	43%	230	50%	264	57%	304	66%	350
608	50%	304	57%	350	66%	400	76%	460

4. Фактор "Відповідальність".

4.1. Стисла характеристика фактору "Відповідальність".

При оцінці фактору "Відповідальність" використовується наступний принцип: оцінка роботи найточніша, коли оцінювач може зробити крок назад і розглянути роботу в цілому. Тому на кінцевому етапі оцінки розглядають обсяг роботи, що виконується на робочому місці, яке оцінюється відповідаючи на питання: «Чому і де вона існує в організації?».

Відповідальність відображає рівень прямого впливу робочого місця на кінцеві результати, з урахуванням важливості цих результатів для організації. Тому при оцінці «Відповідальності» її необхідно розглядати в співвідношенні з «Творчим потенціалом» або оцінювати «Профіль робочого місця», який відображає

відмінності між різними аспектами роботи і співвідношенням між «Творчим потенціалом» і «Відповідальністю».

4.2. Профіль робочого місця.

Профіль робочого місця дозволяє проаналізувати характер роботи і використовується для визначення відповідальності. В організації можна виділити три типові різновиди роботи: дослідження і розробка рекомендацій (творчий потенціал), отримання конкретних результатів і координація сукупності робіт (відповідальність), а також баланс між цими двома різновидами. Фактори "Відповідальність" і "Творчий потенціал" розташовуються за шкалою від 0 до 3 з кроком 1 (табл. 1.13).

Таблиця 1.13

Таблиця розрахунку профілю робочого місця

Профіль	Відмінність кроків	Опис профілю робочого місця
R3	+3	Координація ("безпосередня відповідальність") Відповідає за кінцевий результат виконання програм в руслі основних бізнес-рішень. У інших випадках реалізує політику компанії або розробляє програми.
R2	+2	Регулювання Уповноважений ухвалювати остаточні рішення в своїй області відповідальності в рамках політики компанії і законодавства. Наприклад, можливість управляти, досліджувати, примушувати.
R1	+1	Процес Перш за все постачання програми/обслуговування. Може бути залучений в розробку /аналіз рекомендацій.
B	0	Консультування Діяльність збалансована між розробкою і впровадженням. Рекомендаційно-консультативна роль.
C1	-1	Аналіз Концентрується на аналізі і/або розробці програм. Методи часто зумовлені. Як правило, аналіз має бути зроблений за короткий час. Результати можуть впливати на майбутній розвиток.
C2	-2	Прикладні дослідження Прикладні дослідження, аналіз і/або проектування і розробка програм
C3	-3	Проводить оригінальні дослідження.

4.3. Проблема відповідності між факторами «Творчий потенціал» і «Відповідальність».

C-профіль означає високу частку «Творчого потенціалу» і малу частку «Відповідальності».

R-профіль характеризує, як правило, менш творчу, але відповідальнішу роботу. І, нарешті, робоче місце може мати баланс між «Відповідальністю» і «Творчим потенціалом».

Профіль сам по собі не визначає підсумкову цінність робочого місця. Наприклад, робота з наукових досліджень на високому професійному рівні може мати профіль C3 і вищу цінність, ніж управлінська робота з профілем відповідальності R3, але на низькому професійному рівні.

Оцінка відповідальності пояснює причини того, чому робоче місце існує в організації. Як правило, робочі місця виконують функції забезпечення (адміністрація, фінанси, персонал, інформаційні технології), які відповідають за розвиток і впровадження систем або процесів, і отримують оцінки з середнього діапазону (C1, B або R1), залежно від найбільш значущої частини роботи. Цілком ймовірно, що цими трьома центральними оцінками відповідальність робочих місць підрозділів не обмежується. Оцінки робочих місць можуть змінюватися в різних відділах унаслідок зміни організаційної структури/моделі, що використовується для реалізації різних програм.

Наприклад, співробітник відділу охорони праці і здоров'я, що відповідає за безпосередню реалізацію програми охорони праці, отримає оцінку R1. Тоді як інший співробітник відповідальний за розвиток і впровадження нової програми страхування здоров'я отримає нижчу оцінку B. Хоча насправді його робота є складнішою, вимагає вищої кваліфікації і зусиль і повинна отримати більший бал. В даному випадку другий співробітник явно повинен отримати вищі оцінки за фактором «Творчий потенціал» або фактором «Знання».

4.4. Розрахунок балів за профілем робочого місця.

Профіль робочого місця показує співвідношення між фактором "Творчий потенціал" і "Відповідальність". За допомогою таблиці оцінки рівня по фактору

"Відповідальність" (різниця між шкалою «Відповідальність» і «Творчий потенціал») визначаємо роботи, які мають рівні з більшою «Відповідальністю», (R-профіль) і роботи, які мають більший рівень «Творчий потенціал» (C-профіль) (табл. 1.14).

Таблиця 1.14

Таблиця оцінки співвідношення фактору «Відповідальність» і «Творчий потенціал»

	«Творчий потенціал» вищий за «Відповідальність»			Баланс	«Відповідальність» є вищою за «Творчий потенціал»		
Кроки	C3	C2	C1	0	R1	R2	R3
% різниці	-52%	-32%	-15%	0%	+15%	+32%	+52%

У шкалі значень наведені оцінки співвідношення фактору «Відповідальність» і «Творчий потенціал» у бальному співвідношенні, кожне значення відрізняється від попереднього на 15 %. Якщо рівень фактору «Творчий потенціал» – 29 і профіль R1, то розглядається значення, яке на крок вище за цей рівень (тобто 33 бали для фактору «Відповідальність»). Якщо профіль C3, то ми повинні розглядати значення на 3 кроки нижче ніж 29 (що відповідає 19 балам для фактору «Відповідальність»).

Розраховані значення балів для профілю робочого місця представлені в табл. 1.15.

Таблиця 1.15

Таблиця для оцінки профілю робочого місця

Бали	Творчий потенціал			Баланс	Відповідальність		
	C3	C2	C1	B	R1	R2	R3
19	12	14	16	19	22	25	29
22	14	16	19	22	25	29	33
25	16	19	22	25	29	33	38
29	19	22	25	29	33	38	43
33	22	25	29	33	38	43	50
38	25	29	33	38	43	50	57
43	29	33	38	43	50	57	66
50	33	38	43	50	57	66	76
57	38	43	50	57	66	76	87

66	43	50	57	66	76	87	100
76	50	57	66	76	87	100	115
87	57	66	76	87	100	115	132
100	66	76	87	100	115	132	152
115	76	87	100	115	132	152	175
132	87	100	115	132	152	175	200
152	100	115	132	152	175	200	230
175	115	132	152	175	200	230	264
200	132	152	175	200	230	264	304
230	152	175	200	230	264	304	350
264	175	200	230	264	304	350	400
304	200	230	264	304	350	400	460
350	230	264	304	350	400	460	528

В табл. 1.16, 1.17 наведені приклади результатів оцінок для деяких посад та визначення заробітної плати.

Таблиця 1.16

Фрагмент таблиці з результатами оцінки деяких посад

Еталон. тест №.	Відділ	Посада	Знання				Творчий потенціал		Відповідальність		Загальна
			Проф знання	Склад. і різном.	Навички відношення	Бали	%	Бали	Профіль	Бали	
513SA03	Відділ навчання	Ст. адміністратор баз даних	F	I	2	264	43	115	C1	100	479
513SA04	Відділ енергетики	Керівник групи	F	I	2	264	38	100	R1	115	479
513SA05	Відділ енергетики	Керівник групи з обслуговування клієнтів	F	I	2	264	38	100	R1	115	479
513SA07	Відділ охорони здоров'я	Аналітик	F	I	2	264	43	115	C1	100	479
513SA08	Відділ навчання	Аналітик бізнес-систем	F	I	2	264	38	100	B	100	464
512SA01	Відділ мережевого адміністрування	Ст. системний аналітик	E+	I	2	230	43	100	C1	87	417
512SA02	Відділ мережевого адміністрування	Технічний аналітик по мережам	E+	I	2	230	43	100	C1	87	417

512SA04	Відділ мережевого адміністрування	Аналітик з діяльності мереж	E+	I	2	230	38	87	C1	76	393
511SA01	Відділ навчання	Системний аналітик	E	I	2	200	33	66	B	66	332
511SA02	Відділ енергетики	Мережний аналітик	E	I	2	200	33	66	C1	57	323
511SA03	Відділ адміністрування	Системний програміст	E	I	2	200	33	66	C1	57	323
511SA04		Системний аналітик/ початковий рівень	E-	I	2	175	33	57	C1	50	282

Таблиця 1.17

Фрагмент таблиці для визначення заробітної плати посад

№ Групи	Тіень оплати (грейд)	Щомісячно Min (тис.USD)	Щомісячно Max (тис.USD)	Найменування групи
0117	51-55	2,774	3,702	Budget Officer I
0118	65	3,702	4,634	Budget Officer II
0125	51-55	2,774	3,702	Human Resource Consultant I
0127	65	3,702	4,634	Human Resource Consultant II
0326	62	3,458	4,339	Auditor I
0328	66-72	3,785	5,441	Auditor II
0330	44	2,420	2,940	Disbursement Control Officer I
0331	56	3,054	3,785	Disbursement Control Officer II
0332	62	3,458	4,339	Disbursement Control Officer III
0794	57	3,120	3,871	Systems Analyst I
0795	63	3,540	4,432	Systems Analyst II
0796	69	4,054	5,075	Systems Analyst III
0797	75	4,634	5,841	System Analyst IV
2534	62	3,458	4,339	Superintendent
6325	55-59	2,991	4,054	Labour Relations Officer I
6326	65	3,702	4,634	Labour Relations Officer II
6327	74	4,540	5,706	Labour Relations Officer III
6462	60-64	3,313	4,540	Ombudsman Investigator I

6463	68	3,974	4,969	Ombudsman Investigator II
7020	59	3,240	4,054	Hearing Officer
8312	68	3,974	4,969	Public Safety Services Officer III

Відзначимо, що оцінка діяльності працівників методом Hay Group дозволяє отримати об'єктивну інформацію, необхідну для аналізу організаційної структури, оцінки персоналу і посад, а також для визначення можливостей кар'єрного росту співробітників, розробки систем винагородження й ефективнішого управління персоналом. Метод Hay Group дозволяє визначити відносну важливість і цінність різних посад для організації, а також виявити основні взаємозв'язки між ними. Більш детальну інформацію щодо застосування методу Hay Group на практиці можна отримати на сайтах.

Тема 11. Компетенційний підхід та його використання в управлінні персоналом організації

Розвиток компетенційного підходу як системної концепції опису освіченості людини ув'язують з дослідженнями відомого американського лінгвіста Н. Хомського, який сформулював поняття компетенції стосовно теорії мови. Як домінуюча освітня парадигма компетенційний підхід почав розвиватися наприкінці 70-х років ХХ ст. під впливом формування моделей освіти в Західній Європі і США.

В науковій літературі має місце застосування понять компетентнісного підходу та компетенційного підходу як таких, що використовуються в процесі удосконалення системи освіти та навчання людини. При цьому немає чіткого розмежування щодо специфіки застосування цих понять як з точки зору семантики, так і з позицій їхнього призначення. Підкреслимо, що поняття «компетентнісний підхід» переважно використовується в освітянській діяльності закладів освіти різних рівнів акредитації. Що до застосування поняття «компетенційний підхід», то, як свідчить бізнес-практика, цей термін використовують в управлінні людськими ресурсами. Зважаючи на це ми будемо оперувати поняттям

компетенційного підходу в розвитку наукового базису управління людськими ресурсами організації.

Згідно концепції проекту TUNING генезис компетенційного підходу ув'язується з вирішенням проблеми сумісності ступенів (рівнів) кваліфікації у вищій школі європейських країн зі здібностями випускників виконувати певні види діяльності (комплекси завдань).

Виділяють такі цілі застосування компетенційного підходу в освітянській діяльності:

- посилення орієнтованості освіти на працевлаштування, тобто на підвищення конкурентоспроможності випускників вузу на ринках праці;
- збільшення гнучкості вищої освіти на основі забезпечення системодіяльного, знаннєвого (предметно-дисциплінарного) і компетентнісного підходів на навчально-модульній основі;
- підвищення вимірності якості випускників вузу і забезпечення сумісності результатів підготовки випускників по одному профілю професійної діяльності в різних вузах і різних країнах.

Як свідчить практика, розвиток компетенційного підходу обумовлений такими чинниками:

- створення спільної мови між «академічними кругами» у вищій школі, роботодавцями та випускниками з приводу якості результатів навчання, експлікації академічних та професійних профілів, забезпечення «прозорості» в системі мінових відносин на «ринку освіти» і на «ринку праці», забезпечення їх сумісності, інтернаціоналізації ринку праці та освіти;
- розкриття основи цієї «мови» в термінах загальних (універсальних) та професійних (предметно-спеціалізованих) компетенцій;
- актуалізація засвоєння вищою школою «нових типів результатів освіти, які виходять за рамки професійних знань, умінь і навичок, які знаходять своє застосування у широких контекстах працевлаштування і громадськості»;

- розвиток модульної форми освітнього процесу, що забезпечувало б формування відповідних компетенцій і розвиток системи накопичення кредитів (ECTS).

Узагальнюючи дослідження з даної проблематики, відомий дослідник у сфері застосування компетенційного підходу І. Зимня виділяє три етапи в розвитку компетенційного підходу:

Перший етап (1960 – 1970 рр.) характеризується введенням в науковий апарат категорії «компетенція», створенням передумов розмежування понять компетентність та компетенція, введенням поняття «комунікативна компетентність» (Д. Хаймс).

Другий етап (1970 – 1990 рр.) характеризується використанням категорій «компетентність» та «компетенція» в теорії і практиці навчання, а також у сфері менеджменту. Зарубіжні і вітчизняні дослідники для різних видів діяльності виділяють різні компетентності / компетенції. У роботі Дж. Равена «Компетентність в сучасному суспільстві» дається розгорнене тлумачення компетентності.

Третій етап (1990 – 2001 рр.) передбачає активне використання категорій «компетентність» та «компетенції» в освіті. У 1996 р. Рада Європи вводить поняття «Ключові компетенції», які повинні сприяти збереженню демократичного суспільства, мультилінгвізма, відповідати новим вимогам ринку праці і економічним перетворенням.

Категорія компетенційного підходу увійшла до складу понятійного апарату української педагогіки у зв'язку із приєднанням вітчизняної системи освіти до «Болонського руху» в Європі і ухваленням західноєвропейської освітньої термінології. За визначенням відомого вченого В. Байденка, «в рамках Болонського процесу європейські університети в різній мірі та з різними ступенями ентузіазму сприймають компетенційний підхід, який розглядається як інструмент посилення соціального діалогу вищої школи з ринком праці, поглиблення їх співпраці та відновлення взаємної довіри в нових умовах».

Як зазначає Г. Селевко, компетенційний підхід передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням.

Якщо в західній освітній системі категорії компетенції і компетенційного підходу еволюційно розвивалися упродовж останніх чотирьох десятиліть, то вітчизняна освітня традиція характеризувалася застосуванням до опису освіченості та професіоналізму категоріальної тріади «знання, вміння, навички» («зунів»). Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про «підпорядкування знання вмінню й практичні потреби». Отже, компетенції – це знання та вміння у певній сфері людської діяльності, а компетентність – якісне використання компетенцій.

У зв'язку з цим використання компетенційного підходу в українській педагогіці та системі освіти потребує переосмислення понятійно-методологічного апарату науки управління, визначення ролі компетенційного підходу з позицій системологічного, системодіяльного та знаннєцентричного підходів. Російський вчений А. Субетто ув'язує експлікацію компетенційного підходу з проблемою осмислення онтології та епістемології компетентнісного підходу, зокрема визначення його місця в системно-освітньому просторі, в системології освітніх систем.

Відзначимо, що компетенційний підхід у формуванні якостей професіонала доповнює культуроцентричний, знаннєцентричний, системодіяльний підходи. У цьому контексті цікавою є позиція І. Зимньої до розгляду компетентнісного підходу як «рамкової конструкції». В контексті цього виховання, як і освіта в цілому, не формалізується повністю через компетентнісний підхід, оскільки мова йде не тільки про формування професійної якості і навіть не про універсальні компетенції у їх соціально-управлінському трактуванні (комунікативність, уміння працювати в команді, толерантність, знання іноземних мов і т.д.), а про якість

цілісної людини, про реалізацію імперативів всесторонньо гармонійного, універсально-цілісного розвитку людини.

З позицій компетенційного підходу питання якісної підготовки фахівця стають імперативом розвитку організації на засадах компетенцій. Вважається, що компетентнісний підхід формує компетентнісний формат опису якості людини. Трансформуючи це положення в площину управління людськими ресурсами організації, зазначимо, що вирішення проблеми забезпечення якості роботи працівників в організації пов'язане як з визначенням сукупності компетенцій працівника, їх актуалізації під впливом різноманітних організаційних важелів, так й імплементації з боку керівництва організації ефективних HR-стратегій.

Сфери застосування компетенцій в управлінні людськими ресурсами організації наведені на рис. 1.11.



Рис. 1.11. Сфери застосування компетенцій в управлінні людськими ресурсами організації

Виділимо такі особливості застосування компетенційного підходу в сфері управління людськими ресурсами організації:

- формування системи компетенцій співробітників та її застосування на всіх етапах управління людськими ресурсами організації;

- перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників організації;

- зміщення акцентів з інформаційної поінформованості працівників організації на відпрацьовування їх умінь та навичок щодо використання інформації для вирішення практичних проблем;

- оцінювання рівня сформованості у працівників системи компетенцій в результаті їх навчання та розвитку;

- вміння проявляти свої особистісні, професійні та ділові якості, здатність швидше і краще за інших працівників реалізувати власний потенціал за конкретних умов, які склалися на підприємстві;

- здатність до стратегічного мислення, креативності, вміння визначати ефект від реалізації функцій управління та його вплив на організаційний розвиток підприємства ;

- вміння своєчасно подолати опір змінам з боку персоналу підприємства при прийнятті принципово нового рішення;

- прагнення до постійного підвищення рівня компетентності, розширення набору ключових компетенцій;

- здатність до об'єктивного оцінювання рівня організаційної культури підприємства як підґрунтя забезпечення відповідності реалізації функцій управління встановленим цілям підприємства в рамках обраної стратегії розвитку.

З урахуванням наведених положень забезпечення якості роботи працівників супроводжується реалізацією їх компетенцій в процесі діяльності. Центральною ланкою в процесі забезпечення якості функцій управління є якість управлінської роботи, яка в значній мірі обумовлюється внутрішнім потенціалом керівника. Разом з тим управлінська діяльність здійснюється у певній виробничій системі, функціонування якої характеризується дією різноманітних чинників, врахування яких є необхідною передумовою об'єктивного дослідження умов забезпечення якості реалізації функцій управління.

Отже, забезпечення якості реалізації функцій управління обумовлюється дією багатьох чинників, серед яких провідне місце займають особисті якості

управління, значимість яких залежить від рівня управління, на якому виконується дана функція. Зауважимо, що навіть на одному рівні управління вимоги до виконання конкретної функції є неоднаковими. Тому досить складно встановити зв'язок між окремими якостями управління та виконуваними ним функціями. З урахуванням цього найбільш ймовірним є проведення відповідності між сукупністю якостей керівника і комплексом функцій управління, які він виконує, а рівень виконання функцій управління буде еквівалентним рівню реалізації всіх якостей управління.

Контент-аналіз практики застосування компетенційного підходу в управлінні персоналом дозволив виділити такі переваги для організації:

- можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетентностей працівників;
- сприяння формуванню системи безперервного навчання в організації;
- можливість виявлення з боку працівників специфічних талантів, спостереження за їх становленням у процесі розвитку і здобування визнання своїх талантів і досягнень;
- можливість отримання наставниками (коучами) визнання своїх досягнень при вивченні та оцінюванні їх наставницької діяльності;
- планування HR-менеджерами досліджень, які б стимулювали керівництво на пошук шляхів поліпшення освітніх програм і освітньої політики організації в цілому;
- проведення ефективної політики в галузі людських ресурсів, заснованої на забезпеченні якісного професійного навчання, працевлаштування і подальшого професійного зростання фахівців;
- досягнення узгодженості дій і справедливості в роботі з персоналом;
- ефективний обмін інформацією між співробітниками;
- підвищення ефективності роботи компанії за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які обумовлюють реальну ефективність бізнесу;
- підвищення автономії і самостійності лінійних співробітників;

– підвищення ефективності неформального спілкування і контактів працівників (мережний розподіл інформації).

Формування концептуальних засад використання компетенційного підходу в управлінні розвитком персоналу потребує проведення семантичного аналізу визначення термінів «компетенція» та «компетентність». В оксфордському словнику англійської мови компетентність (та компетенція) визначається як сила, здатність, вміння (щось робити, виконувати та ін.).

Загальноновизнаними засновниками сучасної концепції компетенцій вважаються Девід Мак Клееланд і Річард Е. Боятцис, які працювали консультантами з управління в американській компанії «Hay-McBer». У своїх наукових розробках вчені заклали основи трактування терміна «компетенція» як такого, що описує поведінку або дії, які можна спостерігати при гарному виконанні роботи. Вважається, що американськими вченими розвинені ідеї Ноама Хомського, всесвітньо відомого ученого-лінгвіста, який у 1965 р. почав застосовувати поняття «компетенція» стосовно теорії мови.

Упродовж останніх років у бізнесі використовується визначення компетенції, запропоноване американським дослідником Д. Спенсером: компетенція – це базова характеристика людини, що пов'язана з ефективним та/або найкращим виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв. У контексті даного визначення Д. Дубоїс описує компетенцію як «типову та вимірювальну модель поведінки, знань та навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи».

Характеризуючи розвиток підходів до трактування компетенцій, відмітимо, що можна виділити два напрямки розвитку компетенцій: американський та британський. У США компетенції здебільшого визначалися з точки зору тих працівників, які досягли найвищої ефективності в роботі. Метою досліджень було виявлення компетенцій успішних працівників, а також форм розвитку інших людей для того, щоб допомогти їм оволодіти моделлю поведінки кращих виконавців. На відміну від американського напрямку досліджень у Великобританії компетенції застосовувалися переважно при розробці стандартів для основних професійних

груп. В результаті цього з'явилися стандарти National Vocational Qualifications (NVQ).

Кожний з напрямків досліджень обумовив певну філософську концепцію. Якщо британська модель зосереджена на визначенні стандарту – мінімуму, який повинен бути досягнутий, то американська модель визначає, що має робити працівник, який показав найвищу ефективність в роботі. На наш погляд, обидва підходи є правомірними і можуть застосовуватися в залежності від цілей організації.

Запропоноване в європейському «Проекті Tuning» поняття компетенцій включає «знання й розуміння (теоретичне знання академічної галузі, здатність знати й розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті)».

Як видно із визначення «Tuning», компетенція розглядається як компонент риси людини (особи) – поєднання характеристик, які описують ступінь якості, відображають рівень реалізації людиною своїх знань та вмінь. Зважаючи на це компетенція є формою буття знання у тому плані, що компетенція є моделлю поведінки людини при вирішенні певного класу завдань, здійсненні ролей або функцій у визначених ситуаціях професійної діяльності. Компетенція як потенційна якість існує в людині у формі знання, яке переходить у поведінку в певних професійних ситуаціях. Тому компетентнісний підхід не протистоїть знаннєцентричному і системодіяльнісному підходу, а інтегрує їх відповідно до прийнятих моделей якості людини і якості професіонала (фахівця).

З позицій проекту TUNING компетенція визначається як потенційність випускника вузу працевлаштуватися на певному робочому місці, на якому випускник озброєний інструментарієм адаптації до ефективного вирішення нових завдань. «Саламанська конвенція» безпосередньо підкреслює значущість призначення компетенції для певного працевлаштування (відповідно до ступеня вищої освіти), проте, проект TUNING підкреслює, що результати навчання повинні виходити «за рамки працевлаштування» і «задовольняти вимогам і стандартам,

встановленим академічним співтовариством у зв'язку із конкретними кваліфікаціями».

За результатами анкетування у вузах Європи, в якому прийняли участь 5183 випускники, 944 підприємці, 998 професорів і викладачів, найважливішими компетенціями для випускників і роботодавців виявилися такі:

- здібність до аналізу і синтезу;
- здатність вчитися;
- здатність вирішувати проблеми;
- здатність застосовувати знання з практики;
- здатність пристосовуватися до нових ситуацій;
- турбота про якість;
- здатність управляти інформацією;
- здатність працювати самостійно в команді.

Зважаючи на це, фактично в проекті TUNING імпліцитно підкреслений пріоритет фундаментальної підготовки випускників вузів, у тому числі ефективна фундаментальна підготовка, включаючи системно-математичну та організаційно-управлінську підготовку.

Згідно положень Болонського процесу компетенції являють собою сукупність характеристик, які описують рівень або ступінь, згідно з яким людина здатна реалізовуватися.

З точки зору педагогічної діяльності компетенція розуміється як «готовність учня використовувати засвоєні знання, уміння і навички, а також способи його діяльності в житті для вирішення практичних і теоретичних завдань». Г. Селевко розуміє під компетенцією освітній результат, який виявляється в підготовленості випускника, в реальному володінні ним методами та засобами діяльності, в можливостях справлятися з поставленими завданнями; форму поєднання знань, вмінь і навичок, яка дозволяє ставити і досягати мети в перетворенні довкілля. Цікавим є підхід В. Горба, який надає компетенції статус професійної можливості щодо здійснення людиною державних, соціальних і особистісних повноважень в професійній діяльності.

У тлумачному словнику російської мови під редакцією Д.Ушакова компетенція визначається як спектр питань, явищ, в яких людина володіє авторитетністю, пізнанням, досвідом.

Під компетенціями також розуміють потенціал, здібності випускника до виживання та стійкої життєдіяльності в умовах сучасного багатофакторного соціально-політичного, ринково-економічного, інформаційного та комунікаційного насиченого простору. Компетенція трактується і як «загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях і нахилах, які набуті під час навчання».

Отже, спроби науковців дати визначення поняттю «компетенція» демонструє різне розуміння ними змісту цих понять. Розповсюдженим підходом до тлумачення цього поняття є визначення компетенцій як сукупності рис характеру або характеристик, які індивід використовує відповідним чином для досягнення успішних або взірцевих показників у певному виді діяльності в організації. Під компетенцією також розуміють поведінку співробітника, яка призводить до успіху.

В. Хутмакер на симпозіумі у Берні у 1996 р. відніс поняття «компетенція» до ряду таких понять як «уміння», «компетентність», «здатність», «майстерність». Вчений підкреслив, що поняття «компетенція» краще описує стан «знаю, як», ніж стан «знаю, що».

Російський вчений А. Субетто розглядає компетенцію як компонент риси людини, як групу його властивостей, що визначають здатність людини (можливість, адаптованість, придатність) виконувати певну групу дій або певний комплекс завдань того або іншого виду (роду) діяльності.

Відомий російський фахівець І. Зимня визначає компетенції як «актуальні компетентності». При цьому науковець підкреслює, що актуалізація компетентності, тобто перехід її в компетенції здійснюється на основі «готовності людини до актуалізації», «знань» або «когнітивній основі компетентності», «досвіду використання знань (уміння)», «відношення до процесу, змісту і результату компетентностей», «емоційно-вольовій саморегуляції» людини.

Отже, поняття «компетенція» включає не тільки когнітивну й операційно-технологічну складові, але й мотиваційну, етичну, соціальну, поведінкову сторони (результати освіти, знання, уміння, систему ціннісних орієнтацій). Зважаючи на це визначимо компетенцію як сукупність знань, навичок, здібностей, цінностей, мотивів поведінки, установок, особистісних характеристик, які описуються у вигляді конкретних поведінкових проявів і призводять до успішних результатів в діяльності.

Зважаючи на поширення використання компетенційного підходу в педагогіці, зазначимо, що компетенція є системна освіта в особі учня, який є «компонентом його якості». Причому компетенція характеризує здебільшого потенційні якості, ніж актуальні якості (оскільки актуалізація в освітньому процесі у формі лабораторних робіт, колоквиумів, семінарів, ділових ігор, практик, стажування, досліджень має не повний характер і не може замінити повністю майбутню професійну діяльність випускника). Тому випускник в процесі отримання освіти здобуває комплекс компетенцій, який лише умовно можна вважати компетентністю (компетентністю початкового рівня). З урахуванням цього компетенції можна ідентифікувати як функціональні системи (підсистеми) у системі якості людини, що орієнтовані на певний системоутворюючий результат, яким є або успішне вирішення комплексу завдань, об'єднаних єдиною технологією або одним видом діяльності, або успішна реалізація певного виду діяльності.

Отже, аналіз тенденцій застосування компетентнісного підходу в педагогіці свідчать про суттєву змістовну розбіжність понять «компетенція» та «компетентність». Тому проаналізуємо підходи до визначення поняття «компетентність» в контексті обґрунтування застосування компетенційного підходу до управління людськими ресурсами в підвищенні ефективності їхньої роботи.

На думку міжнародних експертів, поняття «компетентність» охоплює:

- ✓ задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання);
- ✓ використання знань і вмінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до даної роботи;

✓ здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів;

✓ здатність знаходити рішення у нестандартних ситуаціях;

✓ здатність застосовувати знання і вміння у нових умовах виробничої діяльності.

Здійснюючи аналіз наукових підходів до трактування поняття компетентності вважаємо за доцільне навести визначення Дж. Равена – авторитетного науковця в галузі застосування компетентнісно-орієнтованого підходу у педагогіці. Вчений розглядає компетентність як специфічну здатність людини, необхідну для ефективного виконання конкретної діяльності в певній предметній галузі. Ця здатність передбачає наявність у людини таких якостей, рис і здатностей: вузькоспеціальні знання; особливого роду предметні навички; способи мислення; розуміння відповідальності за свої дії.

Аналізуючи співвідношення підходів до визначення понять «компетенція» та «компетентність», підкреслимо, що в більшості педагогічних і психологічних досліджень поняття «компетенція» має на увазі процес, а «компетентність» – результат. Визначаючи найбільш істотні характеристики, дослідники відзначають «діяльнісну» суть компетентності (замість «знаннєвої» характеристики «що» акцентується спосіб і характер дії – «як»).

Поняття компетенції, як правило, застосовується для опису:

– освітнього результату, що виражається в підготовленості фахівця, в реальному володінні методами, діяльності, в спроможності вирішити поставлені завдання;

– форм поєднання знань, умінь і навичок, як і б дозволяли досягати цілі.

Термін «компетентність» частіше використовується для позначення певних якостей, ступеня оволодіння ними. Під компетентністю частіше розуміють інтегральні якості особи, що виявляються в загальній здатності і готовності до діяльності, заснованої на знаннях і досвіді, орієнтованих на самостійну і успішну участь в діяльності. В контексті цього ми схильні розділяти позицію Н. Сирятова, який визначає компетентність як сукупність індивідуальних здатностей, навичок,

професійних умінь і знань, наявність базової освіти і досвіду роботи, стан здоров'я працівника, необхідних для реалізації професійних функцій в межах конкретної посади (професії)» .

Аналіз компетентності часто ув'язують з рівнем майстерності працівника. З цієї точки зору нам імпонує підхід А. Субетто, який розглядає майстерність як вищу форму прояву компетентності:

- майстерність є вищим рівнем прояву професіоналізму особистості , вищим рівнем творчості особи;

- майстерність є вищим рівнем прояву якості праці і, відповідно, якості людини. Майстер завжди є проявом особистості. Виховання особистості – найважливіша передумова майстерності.

- майстерність – це вершина творчості, вершина професіональної зрілості, вона несе в собі сенс «АКМЕ» (вершини творчості і професіоналізму).

- майстерність є проявом гармонії і досконалості в діяльності людини. «Майстер» несе в собі інтенцію гармонійної особи.

- майстерність - це прояв відповідальності людини за свою працю.

- майстерність є вищим проявом духовності і духу людини. Майстерність - це натхненна праця.

- майстерність є вищою формою реалізації знань. Майстерність не тільки реалізує знання людини, а й інтегрує їх. Тому майстерність є цілісністю, цілісним проявом особистості - професіонала в своїй праці.

- майстерність є діалектичною єдністю постійного навчання, вдосконалення та вчительства. Вона імпліцитно виконує культурно-педагогічну функцію. Майстерність постає як діалектична єдність граничності в професіоналізмі і його безмежності, тому що немає меж досконалості.

- майстерність є проявом культури особистості. Майстерність є вищою формою культури і одночасно механізмом відтворення зразків культури.

Таким чином, майстерність можна трактувати як форму прояву компетенцій і одночасно форму формування компетентності.

Аналіз змісту визначень поняття «компетентність» показує, що практично кожне з них включає такі основні характеристики як знання, досвід у певному виді діяльності. Отже, компетентність формується, розвивається і проявляється в процесі конкретної діяльності, а не абстрактної. У зв'язку з цим компетентність – це вміння та культура здійснювати певну діяльність .

Отже, компетентність відображає прикладний аспект розвитку потенціалу особистості, що вказано і в Державних стандартах професійної освіти: «компетентність – це не тільки професійні знання, навички і досвід у спеціальності, але і ставлення до справи, визначені (позитивні) схильності, інтереси і прагнення, здатність ефективно використовувати знання й уміння, а також особистісні якості для забезпечення необхідного результату на конкретному робочому місці у конкретній робочій ситуації».

Здійснюючи семантичний аналіз понять «компетенція» та «компетентність» можна зробити висновок, що обидва поняття стосуються освітянського процесу оволодіння особистістю сукупністю знань, навичок, здібностей, та їх реалізацію для досягнення успішних показників у певному виді діяльності в організації. Деякі науковці практично не розмежовують ці поняття. Так, А. Дахин відмічає, що у цілому компетенція і компетентність відображають цілісність та інтегративну сутність результату освіти на будь-якому рівні і в будь-якому аспекті».

За результатами контент-аналізу нами визначено, що компетентність як комплексне поняття включає систему компетенцій особистості, а також її здатність реалізувати на практиці ті компетенції, які безпосередньо призведуть до успішних показників в діяльності.

Компетентність можна визначити як набір властивостей і характеристик працівника, які дозволяють йому досягти успіху в конкретній ситуації або при виконанні певної роботи. Отже, компетентність – це здатність вирішувати реальні задачі, доведена готовність до діяльності.

Компетентність – це:

➤ сформована в результаті отримання компетенції здатність працівника до будь-якої діяльності;

➤ наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності працівника;

➤ наявність необхідної компетенції у індивіда, що очолює певну посаду.

Компетентність – це актуалізований комплекс компетенцій, вона відноситься до категорії актуальної або реальної якості і формується головним чином за межами вузу (учбового закладу) у міру накопичення досвіду у відповідній професійній діяльності. Компетентність є динамічною якістю людини-професіонала, яка розвивається від початкового рівня, закладеного у системі вищої професійної освіти, до майстерності, як вищої формі компетентності. Компетентність проявляється, на нашу думку, в конкретній ситуації в процесі здійснення професійної діяльності, оскільки якщо вона залишається не виявленою, потенційною, то це є прихованою можливістю.

Отже, компетентність є мірою актуалізації компетенцій в процесі їх розвитку, пов'язаних із самоактуалізацією особистості фахівця у відповідних видах діяльності. На нашу думку, компетентність є основою професіоналізму, що формує підґрунтя для підвищення майстерності професіонала. Виходячи з цього, категорія «компетенція» є первинною за категорію «компетентність» щодо реалізації потенціалу працівника в підвищенні якості його роботи. Ці категорії відображають діалектику потенційного і актуального у життєвому циклі професіоналізму, тобто виражають діалектичний процес розгортання принципу зовнішньо-внутрішньої обумовленості професійної якості фахівця. У зв'язку з цим значимість компетенційного підходу до управління людськими ресурсами організації полягає в забезпеченні розвитку системи ключових і предметних компетенцій працівників в підвищенні якості та ефективності їхньої роботи.

Тема 12. Технології управління персоналом організації в умовах кризи

Трансформаційні зміни в соціальній, економічній, політичній сферах України актуалізують проблематику антикризового управління персоналом організації. Сьогодні підприємства стикаються як із зовнішніми, так із внутрішніми

факторами виникнення фінансової кризи. Вплив зовнішніх факторів має переважно загальноекономічний, об'єктивний, стратегічний характер та ще й підсилюється впливом цілого ряду ринкових та політичних факторів. Внутрішні фактори, що впливають на результати діяльності підприємства, тісно пов'язані з його операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Кризовий стан підприємства і особливо розробка та реалізація антикризової програми істотно змінюють методичні засади управління персоналом, що і обумовлює доцільність виокремлення переліку цих задач в окрему підсистему – антикризове управління персоналом. Серед методів подолання наслідків світової фінансової кризи на підприємствах визнано такі: зменшення витрат; збільшення надходження коштів; проведення реструктуризації кредиторської заборгованості; проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, вдосконалення його організаційної структури та корпоративного управління, формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики і менеджменту персоналу. Варто доповнити перелік цих методів різними видами диверсифікації, а саме, диверсифікації продукції, ринків збуту і всієї діяльності підприємства. Основою коригування збутової політики і менеджменту персоналу мають стати необхідні напрями диверсифікації.

Антикризове управління персоналом в таких умовах покликане врахувати цілий спектр питань адаптації співробітника до зовнішніх і внутрішніх умов функціонування і розвитку організації. Антикризове управління персоналом передбачає не лише формальну організацію роботи з персоналом (планування, відбір, підбір, розстановку), але і сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру – демократичний стиль управління, дбайливе відношення до потреб людини, врахування її індивідуальних особливостей. Особлива увага повинна приділятися аналізу мотиваційних установок, умінню їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією. Сюди ж слід віднести проблеми взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, забезпечення безпеки персоналу, розробку принципово нових підходів до пріоритету цінностей.

Антикризове управління персоналом передбачає цілеспрямовані дії керівництва організації з забезпечення соціального захисту працівників, створення належних умов для ефективного використання та розвитку кадрового потенціалу кризового підприємства.

Кризу управління персоналом можна розглядати як:

- результат неефективної кадрової політики підприємства, тобто дисбаланс процесів відновлення та збереження чисельного і якісного складу кадрів у його розвитку відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства, стану ринку праці;

- невідповідність наявних нормативно-цінних систем в організаційній культурі новим умовам, що склалися на підприємстві;

- вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому.

Криза персоналу визначає невідповідність діяльності персоналу новим умовам, що виникли у процесі розвитку організації. Основними симптомами можуть бути почастищення конфліктів, скорочення кількості робочих годин (змін) та наявність надлишкового персоналу; зростання плинності кадрів; збільшення кількості неявок на роботу; погіршення продуктивності праці; ігнорування керівника, вказівок керівництва; погіршення дисципліни; страйки і т. д.

Причин локальної кризи персоналу дуже багато, але основними є такі: недоліки в управлінні персоналом; недостатня мотивація; недостатній рівень кваліфікації та навчання; погані умови праці; застарілість організаційної структури та стилю управління; брак ресурсів інформації; недоліки в контролі; суперечності між цілями організації та інтересами окремих груп працівників; порушення етики та ін.

Антикризове управління персоналом передбачає вирішення наступного кола управлінських завдань:

- зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до подолання кризового періоду;
- проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);
- реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників підприємства;
- збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;
- забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільнюються (звільнюються);
- вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації);
- проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства;
- формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;
- мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою;
- удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

Як видно з наведеного переліку, антикризове управління персоналом спрямовано на розв'язання здебільшого традиційних завдань управління

персоналом (визначення потреби в персоналі; залучення, відбір та вивільнення персоналу; оцінка персоналу; ротація та навчання персоналу; мотивація та стимулювання праці тощо), методичні принципи та рекомендації по розв'язанню яких викладені в чисельних спеціалізованих виданнях. Однак реалізація цих завдань відбувається в особливих умовах - обмеженість (дефіцитність) фінансових ресурсів, масове скорочення персоналу, згортання соціальних програм, висока ступінь соціально-психологічної напруги в колективі, жорстке часове обмеження - це і обумовлює доцільність суттєвої корекції управлінського інструментарію.

На практиці виділяють такі напрями роботи з персоналом в умовах кризи:

- скорочення штату;
- відмова від набору нових співробітників;
- скорочення витрат на компенсаційний пакет (зменшення або відмова від оплати офісного мобільного телефону, скорочення витрат на відрядження, відмова від оплати офісних обідів, корпоративного транспорту, представницьких машин і т.д.);
- скорочення робочого часу і, відповідно, заробітної плати співробітників (зменшення робочого дня, робочого тижня, відпустки).

Розробка антикризових заходів повинна бути комплексною, спрямованою на формування оптимального портфеля антикризових заходів, реалізація яких допоможе вивести підприємство з кризового стану, відновити його платоспроможність та ліквідність. Оскільки основні напрями подолання світової фінансової кризи не можуть фінансуватися тільки за рахунок внутрішніх джерел, то виникає необхідність залучення позикових коштів, що сьогодні є найгострішою проблемою. Тому, як бачимо, дуже важливо визначити оптимальне співвідношення та послідовність всіх дій механізму антикризового управління суб'єктом господарювання, необхідних для того, щоб підприємство спочатку мало змогу вижити, не збанкрутіти, для чого потрібна захисна стратегія, а потім уже відновити свою платоспроможність та почати новий більш ефективний етап в своїй діяльності, тобто перейти до стратегії розвитку.

В кризових умовах персонал підприємства (частіше - окремі групи персоналу) може виступати в різних ролях і відповідно мати специфічні інтереси, які слід враховувати в перебігу управління ним:

- як співвласник підприємства - зацікавлений у відновленні діяльності підприємства та збереженні інвестованих коштів;
- як кредитор підприємства - наполягає на безумовному та найбільш швидкому погашенні боргів перед ним;
- як найманий працівник - зацікавлений у збереженні робочих місць, забезпеченні належної організації та оплати своєї праці.

Пріоритетність цих інтересів обумовлюється не тільки існуючим станом підприємства та наявністю у нього потенціалу виживання, а й головним чином - поточною кон'юктурою ринку праці (наявність пропозиції щодо працевлаштування від інших суб'єктів підприємництва та їх умови - рівень оплати праці, соціальні гарантії тощо).

Нові завдання не можуть бути успішно вирішені традиційними кадровими службами. У багатьох і перш за все великих, організаціях створюються нові служби, системи управління персоналом. Система антикризового управління персоналом є сукупністю підсистем загального і лінійного керівництва, поруч функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник (менеджер) організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

До складу системи управління персоналом входить цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної

структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації її територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. У малих і середніх фірмах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, в передкризових і кризових умовах діяльності організації можуть бути скасовані одні підсистеми і створені інші з набором нових функцій. При цьому можливі й інші структурно-функціональні перетворення.

Система антикризового управління персоналом повинна базуватися на певних принципах, тобто правилах, основних положеннях та нормах, яких повинні дотримуватися керівники та фахівці у процесі управління.

Прийнято виокремлювати загальні та специфічні принципи управління персоналом організації в кризовий період. До загальних принципів, дотримання яких є обов'язковим в будь якій ситуації, відносяться: принципи системності; рівних можливостей; поваги людини та її достоїнств; командної єдності; горизонтального співробітництва; правової та соціальної захищеності.

Принцип системності. Людські ресурси організації розглядаються як цілісна, взаємозалежна динамічна система, що охоплює всі категорії працівників і тісно пов'язана з зовнішнім середовищем організації. Системний характер управління персоналом передбачає скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання людського капіталу організації: набору, добору, розміщення керівних кадрів, їх підготовки і перепідготовки, селекції і працевлаштування.

Принцип поваги людини і її достоїнств. Цей принцип є основою завоювання довіри людей, настільки необхідної для досягнення організацією успіху. Його зміст включає: максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок; вміння знайти себе в новій обстановці; заохочення досягнень співробітників і їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту і забезпечення таких умов, коли голос

кожного буде почутий; захист прав, достоїнства, гарантії особистої безпеки. Усе перераховане — це спосіб мислення керівництва, при якому потреби й інтереси співробітників стоять на першому місці серед пріоритетів організації.

Принцип командної єдності. Команда – це ретельно підібраний професійний, самоврядний колектив, що повною мірою поділяє основні цілі і цінності організації і виступає як єдине ціле. Усі члени команди мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати діяльності команди, планують діяльність з урахуванням плану роботи кожного члена команди. Функції кожного члена команди досить гнучкі і, як правило, уточнюються в процесі управління з урахуванням ситуації, що склалася. У той же час співробітники команди зберігають свою самостійність і самобутність. Управління командою здійснюється м'якими, диригентськими методами з урахуванням дотримання інтересів і потреб членів команди. Менеджер, що сформував таку згуртовану команду, може бути спокійним, впевненим у майбутньому організації.

Принцип горизонтального співробітництва. У більшості успішних організацій спостерігається тенденція передачі прав і відповідальності на нижчий рівень управління. Менеджери цього рівня одержали можливість здійснювати свої функції при відсутності твердого контролю зверху. Однак для забезпечення в таких умовах адекватної інформаційної підтримки і координації робіт потрібна мережа горизонтальних зв'язків, що характеризуються високим ступенем складності.

Принцип правової і соціальної захищеності. Цей принцип передбачає дотримання і виконання Конституції, законів і заснованих на них інших правових актів. Він також передбачає знання менеджерами, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративної, цивільної, трудової, господарської, карної й іншої галузей права. Неналежна правова підготовка керівників може негативно позначитися на забезпеченні захисту прав співробітників, привести до конфліктів з ними в процесі операції з наймання і звільнення й в інших ситуаціях.

Окремий інтерес являють собою конкретні принципи, зокрема облік довгострокової перспективи організації; інтеграція і згуртованість колективу; участь співробітників у прийнятті рішень; опора на професійне ядро кадрового

потенціалу; дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників; співробітництво з профспілками і громадськістю.

Принцип обліку довгострокової перспективи організації. Реалізація вимог цього принципу допускає здійснення стратегічного прогнозування і планування розвитку організації. Стратегічний прогноз повинен дати відповіді на запитання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і на яких етапах і при яких обставинах будуть використані? Які робочі місця будуть скорочені, чи будуть створені нові, у якій кількості; чи виникне необхідність у скороченні персоналу, його перенавчанні, перепідготовці, профорієнтації? Яких витрат зажадають передбачувані кадрові зміни? Стратегічне прогнозування і планування персоналу будуть ефективними, якщо включити їх у загальну систему прогнозування і планування розвитку організації.

Принцип інтеграції і згуртованості колективу. Реалізація цього принципу можлива при вихованні колективу в дусі корпоративної, солідарної відповідальності і розуміння того факту, що особиста доля кожного залежить від виживання організації, від правильно обраної стратегії розвитку. При її реорганізації не слід захоплюватися механічним скороченням робочих місць, згортати програми з навчання персоналу і підвищення кваліфікації. Такого роду заходи можуть викликати в працівників стресові ситуації, невдоволення її керівництвом. Навпаки, необхідно робити все можливе, щоб співробітники прагнули до підвищення кваліфікації, до саморозвитку, готувалися до переорієнтації підприємства.

Специфічні принципи, дотримання яких має підвищене значення саме в кризовий період, передбачають:

- облік довгострокової перспективи організації;
- інтеграція та згуртованість колективу;
- участь персоналу у прийнятті рішень;
- орієнтація на професійне ядро кадрового потенціалу;
- дотримання балансу інтересів керівників і усіх членів трудового колективу;

- співробітництво з профспілками та громадськістю.

Реалізація зазначених принципів обумовлює такі ознаки антикризової кадрової політики:

- реалістичність, орієнтація та стійкий розвиток підприємства, комплексність, гармонічне поєднання загальних корпоративних принципів з врахуванням особливостей окремих груп працівників, особливостей персоналу окремих структурних підрозділів; раціональність та превентивність (запобіжний характер);

- духовність, людяність, громадянська позиція; легітимність та суворе дотримання вимог чинного законодавства.

Актуальним для українських підприємств є розгляд можливих типів кадрової політики в умовах кризи розвитку. З різних причин підприємство може виявитися в кризовому стані, тобто в стані неплатоспроможності та банкрутства. За таких умов має змінитися і кадрова політика підприємства, в тому числі й визначення потреби в кадрах.

На практиці виділяють п'ять типів кадрової політики в умовах кризи підприємства:

1) Пасивна - у керівництва немає чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має засобів оцінювання персоналу. Тобто кадрова служба має лише інформаційну довідку про персонал і не проводила у свій час аналізу кадрових проблем та причин їхнього виникнення.

2) Реактивна - керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до ефективної праці тощо) та вживає заходів для попередження кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. З метою подолання кризи адміністрація розглядає кадрові проблеми спеціально і по можливості вирішує їх.

3) Превентивна - керівництво має прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.

4) Активна - керівництво має інформацію про якісну оцінку стану на підприємстві та засоби впливу на неї. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу, прогноз кадрової ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу. В плані фінансового оздоровлення є короткострокові, середньострокові й довгострокові прогнози потреби в кадрах і програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

5) Авантюристична - керівництво не має інформації про діагноз та прогноз розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики персоналу і засобів прогнозування ситуації.

Типовими змінами кадрової політики в умовах кризи є наступні:

- скорочення малоефективного або "проблемного" персоналу;
- переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);
- відправлення частини (або всього) персоналу у відпустку;
- збереження найбільш важливого й кваліфікованого персоналу;
- залучення висококваліфікованого персоналу, звільненого по скороченню з інших компаній (конкурентів);
- збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Виділяють такі методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке перебуває в кризовому стані щодо кадрової політики:

- ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації;
- пошук унікальних професійних здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти ядро кадрового потенціалу.

Ефективну кадрову політику в умовах кризи може бути описано так:

- а) скорочуються рівні управління, а не робочі місця;

б) не можна захоплюватися надмірно різким і великим скороченням персоналу, необхідно оптимізувати кадрову структуру, яка б відповідала ситуації;

в) необхідно виявляти та навчати працівників з лідерським потенціалом, особливо тих, хто проявив себе в умовах кризи;

г) слід забезпечити гнучкість прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;

д) треба продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійне зростання.

Виділимо такі заходи з підвищення ефективності антикризового управління персоналом в організації:

1. Планування заходів з подолання паніки та антистресової підготовки персоналу, які повинні використовуватися суб'єктом антикризового управління:

- моделювання типових напружених ситуацій, що викликають страх як у самого учасника тренінгу, так і людей, за яких він відповідає, і відпрацьовування дій з подолання стресу;

- створення і підтримка в постійній готовності спецзасобів для пожежогасіння, боротьби з повінню, евакуації населення і техніки під час стихійних подій тощо;

- формування недоторканих запасів харчування, енергії та інших елементів життєзабезпечення людей;

- страхування людей і їхньої відповідальності при діяльності підвищеного ризику;

- відпрацьовування професійних навичок організаторської діяльності;

- усвідомлення і з'ясування пріоритетів потреб й інтересів людини й суспільства;

- вміння вибирати пріоритети цілей особистості, колективу і суспільства;

- відпрацьовування навичок брати на себе відповідальність за дії і життя підлеглих;

- відпрацьовування навичок організовувати окремих людей і колективи на рутинні види діяльності, а також навичок автономної організаторської діяльності протягом декількох годин чи навіть днів;

- відпрацьовування навичок самомотивування і самооцінки.

Позитивний ефект дає максимально повне інформування усіх працівників підприємства відносно діяльності суб'єкта антикризового управління підприємства, результатів проведеної діагностики (особливо щодо діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства та оцінки рівня потенціалу виживання), а також переговорів, які були проведені з кредиторами, інвесторами тощо. Це дозволить зняти страх перед майбутнім, скоротити час паніки або зовсім уникнути її.

2. Проведення своєчасного кадрового аудиту, метою якого є аналіз та оцінка якості наявного кадрового потенціалу підприємства.

В економічній літературі прийнято виокремлювати такі завдання кадрового аудиту:

- оцінка ступеня ефективності системи управління персоналом на даному підприємстві, її відповідності сучасним реаліям його функціонування;

- визначення прогресивності (або регресивності) розвитку системи управління персоналом в цілому та окремих кадрових процесів;

- виявлення „вузьких" місць і, навпаки, тих елементів існуючої системи управління персоналом, які реально або потенційно сприяють відродженню та нормальному функціонуванню підприємства;

- оцінка ступеня готовності трудового колективу до стратегічних змін та його адаптивних можливостей.

Організаційно-кадровий аудит кризового підприємства істотно відрізняється своїми принципами та основними завданнями від аналізу кадрового потенціалу підприємства, що динамічно розвивається.

Проведення кадрового аудиту на кризовому підприємстві суттєво обтяжують такі фактори: жорсткі часові обмеження, відсутність статистичної та оперативної інформації стосовно персоналу (особливо у випадку проведення такої діагностики

зовнішнім суб'єктом антикризового управління), відсутність єдиної методики та належного методичного забезпечення цієї роботи (як правило, використовуються традиційні показники, що характеризують стан, рух та ефективність використання персоналу, але вони не дозволяють сформулювати необхідні висновки), суб'єктивність оцінювання; недостатність уваги до проведення саме цієї складової діагностики (як правило, насамперед аналізується фінансово-економічні показники діяльності).

Послідовність етапів кадрового аудиту може бути такою:

- аналіз організаційної структури та організаційної культури;
- аналіз наповненості організаційної структури кадрами і кадрової потреби за посадами;
- аналіз схем взаємодії персоналу, аналіз нормативних документів, в яких закріплено стратегію управління, мету й зміст індивідуальної діяльності;
- аналіз способів залучення та включення спеціалістів у роботу, а також в управлінську структуру;
- оцінювання збалансованості якісного складу персоналу;
- аналіз прогнозу професійного зростання та відповідності посадам;
- аналіз системи стимулювання праці й оцінювання ступеня задоволеності оплатою праці;
- аналіз кадрового резерву.

При цьому для складання списків персоналу, рекомендованого до звільнення, застосовуються спрощені методики експрес-оцінки: за об'єктивними показниками результативності (за останні 3-6 місяців) і на думку безпосереднього керівника співробітника. Сумніви при виборі рішення звичайно трактуються як сигнал до звільнення.

Для збереження позитивної репутації компанії на ринку праці доцільно передбачити попереднє інформування персоналу про можливі скорочення й вихідна допомога для співробітників, яких звільняють.

В той же час саме на кризовому підприємстві діє і ряд позитивних факторів, які сприяють проведенню якісного аудиту: готовність персоналу до кардинальних

змін у зв'язку з кризовими умовами, підтримка діагностичних заходів усіма зацікавленими особами (кредиторами, санаторами), відкритість інформації з обліку персоналу.

У перебігу проведення організаційно-кадрового аудиту вивчаються кількісні параметри наявного персоналу (чисельність, професійно-кваліфікаційний, віковий склад та стать, відношення до власності підприємства, тривалість роботи на даному підприємстві, характер трудових відносин тощо), а також якісні параметри - соціально-психологічний клімат в колективів, організаційна культура, наявність формальних та неформальних груп тощо.

При оцінці окремого працівника особливе значення мають такі його індивідуальні характеристики за пріоритетністю саме для кризового періоду: цілеспрямованість, організаційні (для менеджерів) та виконавчі (для інших працівників) якості, освіта та професійна підготовка, вік та стан здоров'я, інтелектуальні властивості, виробничий досвід та практичні знання, психофізіологічні особливості. Важливе значення має також оцінка конкурентоспроможності окремого співробітника на ринку праці (можливість знайти роботу та пропозицій щодо рівня її оплати), наявність специфічних здатностей для розв'язання стратегічних та тактичних завдань підприємства (впливовість на інших працівників, кредиторів, партнерів, інвесторів, органів влади тощо).

Слід звернути увагу на те, що найважливішим показником кризових явищ, що відбуваються в організації і пов'язані з персоналом, є конфлікти різних типів. У ринковорієнтованих підприємствах найважливішими конфліктами є ті, що стосуються майнових та владних аспектів діяльності. На розвиток міжособових, внутрішніх та між групових конфліктів і, отже, кризи персоналу впливають стресори у зовнішньому середовищі. При цьому фактори зовнішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні і психологічні функції людини. Прикладом психологічних фактів можуть бути:

- недостатнє розуміння працівником своєї ролі та місця у виробничому процесі в колективі. Така ситуація можлива за відсутності чітко встановлених прав

і обов'язків фахівця, невизначеності поставлених завдань, що позбавляє його перспектив зростання;

- одночасність виконання різного роду начальних незв'язаних між собою завдань й однаково термінових і т. д.

3. Оптимізація чисельності наявного персоналу підприємства передбачає проведення комплексу планових розрахунків, спрямованих на визначення необхідної чисельності та складу працівників підприємства відповідно до розробленої антикризової програми, насамперед її розділу «виробничий план». Саме у цьому розділі визначаються основні характеристики виробничої програми підприємства (обсяг виробництва продукції, перелік видів продукції тощо), які є основою для визначення планової чисельності виробничого персоналу. Методичні засади цієї роботи добре відомі та описані в чисельних навчальних виданнях. Чисельність адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу визначається з урахуванням зміни організаційної структури управління підприємством, що також передбачається антикризовою програмою.

Порівняння фактичної та планової (необхідної) чисельності персоналу підприємства дозволяє вирахувати загальну чисельність персоналу, що підлягає звільненню з підприємства.

Звільнення персоналу за ініціативою адміністрації є одним з найбільш важких і в морально психологічному, і в фінансовому відношенні завдань антикризового управління персоналом. Кращі працівники, конкурентоспроможні на ринку праці, як правило, звільняються самостійно не очікуючи прийняття відповідного управлінського рішення. Для інших, хто має найнижчу конкурентоздатність на ринку праці, звільнення є трагедією життя, втратою коштів для існування себе і своєї родини, що зумовлює високу ступінь психологічного напруження та певної агресії при проведенні даного антикризового заходу.

Світова та вітчизняна практика накопичила багатий досвід оптимізації процесу звільнення працівників. Основні рекомендації полягають у такому: 1) відправити у тривалу відпустку без збереження заробітної платні тих працівників, які бажають або згодні на це; 2) стосовно інших працівників - складати акти по

фактах простою та примушувати до виходу на роботу поки вони самостійно не подадуть заяву на звільнення або відпустку; 3) по відношенню до зайвих працівників - після фіксації простоїв ініціювати процедуру звільнення за ініціативою адміністрації (з виплатою усіх компенсаційних преференцій); 4) здійснювати реорганізацію організаційної структури та звільняти працівників групами по скороченню штатів. Дотримання цих рекомендацій дозволяє протягом 2-3 місяців провести декілька реорганізацій організаційної структури та реструктуризації персоналу, забезпечивши повну законодавчу легітимність для звільнення підприємства від зайвих працівників усіх рівнів.

4. Збереження ядра кадрового потенціалу підприємства - працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства. Сукупні здатності працівників, які дозволяють реалізувати потенціал виживання підприємства та є його складовим елементом, становлять ядро кадрового потенціалу кризового підприємства.

Відзначимо, що звільнення талановитих працівників повинно відбуватися в останню чергу та з максимальною обережністю. Слід спробувати усі варіанти збереження ядра кадрового потенціалу - переведення на неповний робочий день (тиждень), відпустка з частковою компенсацією, спрямовування на навчання (стажування) тощо, перш ніж звільняти таких працівників.

Практика свідчить, що ключова увага має приділятися професійній підготовці. При цьому вік та тривалість роботи на даному підприємстві мають другорядне значення. Особливо це стосується пенсіонерів та ветеранів підприємства. З одного боку, це найбільш лояльна та найменш агресивна частина персоналу, але її інноваційний потенціал може наближатися до нульового рівня. Орієнтація на омолодження кадрів визнається перспективною, оскільки „здорові амбіції" та незаангажованість молоді дозволить скоріше розв'язати існуючі проблеми, а сучасна підготовка - розробити та сприяти впровадженню необхідних змін.

Процес мобілізації кадрового потенціалу підприємства на розв'язання нових завдань, передбачених антикризовою програмою, проходить такі основні фази:

- фаза агітації, основні завдання якої полягають у створенні у працівників ситуації дискомфорту, усвідомлення своєї особистої значимості для виживання підприємства; формуванні іміджу надійного та впливового лідера, здатного вивести підприємство з кризового стану; встановленні міжособистісних комунікацій між суб'єктом антикризового управління та персоналом підприємства;

- фаза професійного зростання, в перебігу якої створюються умови для підвищення кваліфікації працівників підприємства; забезпечується висока мотивація до саморозвитку; використовується спеціальний інструментарій для ефективного взаєморозуміння та емоційної підтримки; формується підприємницька культура;

- фаза інтеграції - закріплення в культурі кризового підприємства нових зразків діяльності та поведінки; реалізація серії нових перспективних проектів, що дозволяє об'єднати зусилля усіх працівників кризового підприємства.

5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються. По відношенню до працівників підприємства, що звільняються за ініціативою адміністрації у разі його неплатоспроможності або у разі початку ліквідаційної процедури, слід керуватися основними нормативними актами, що регламентують їх права як на рівні українського законодавства, так і у світовій спільноті.

Рекомендації з захисту вимог працюючих у випадку неплатоспроможності роботодавця № 173 були прийняті Міжнародною організацією праці в Женеві у 1992р. Ці рекомендації містять вимоги щодо:

- заробітної плати, оплати понаднормової роботи, виплати комісійних та по інших видах оплати праці за роботу, що була виконана протягом встановленого періоду та передувала неплатоспроможності або припиненню трудових відносин; цей період має бути встановлений національним законодавством і повинен становити не менше ніж 12 місяців;

- виплат за оплачувані відпустки, право на які виникло у зв'язку з роботою, що була виконана протягом року настання неплатоспроможності або припинення трудових відносин, а також протягом попереднього року;

- виплат, які мають бути здійснені відносно інших видів оплачуваної відсутності на роботі, по преміях у кінці року та інших преміях, що передбачені національним законодавством, правилами, колективними договорами або індивідуальними трудовими угодами, за встановлений період, який має становити не менше ніж 12 місяців, що передують об'яві про неплатоспроможність або припинення трудових відносин;

- виплат компенсацій, які мають бути виплачені працівнику натомість попередження про звільнення;

- розміру вихідної допомоги, компенсації у зв'язку зі звільненням без поважної причини та інших виплат, що мають бути здійснені працівникам в разі припинення трудових відносин;

- компенсацій у зв'язку з виробничою травмою або професійним захворюванням, якщо відповідальність за їх здійснення несе безпосередньо підприємець.

Додатково захист може поширюватися і на такі вимоги:

- по внесках, що підлягають сплаті відповідно до національної системи соціального забезпечення, якщо їх несплата наносить шкоду правам працівників;

- по внесках, що підлягають сплаті у приватні, професійні та між-професійні системи соціального захисту або у системи соціального захисту підприємств, незалежно від національних систем соціального забезпечення, якщо їх несплата наносить шкоду правам працівників;

- по допомозі, на яку працівники мали право до об'яви про неплатоспроможність у межах їх участі у системах соціального захисту підприємства та які повинні виплачуватися підприємством.

Перелічені вище вимоги, по яких винесене судове або арбітражне рішення на користь працівника протягом 12 місяців, що передують неплатоспроможності, підлягають захисту шляхом привілей незалежних від зазначених періодів часу.

Відповідно у Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» у ст. 33 передбачено обов'язковість виконання Закону України «Про зайнятість населення» та поширення на звільнених працівників гарантій, визначених ст.26 цього Закону.

Працівникам, трудовий договір з якими було розірвано з ініціативи власника або уповноваженого ним органу в зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, у тому числі ліквідацією, реорганізацією, перепрофілюванням підприємств, установ, організацій, скороченням чисельності або штату працівників, і військовослужбовцям, звільненим з військової служби у зв'язку із скороченням чисельності або штату без права на пенсію, за умови їх реєстрації в службі зайнятості протягом семи календарних днів після звільнення як таких, що шукають роботу, гарантується:

а) надання статусу безробітного, якщо протягом семи днів працівнику не було запропоновано підходящої роботи;

б) право на одержання допомоги по безробіттю у розмірі 100% процентів середньої заробітної плати за останнім місцем роботи протягом 60 календарних днів, 75% - протягом 90 календарних днів і 50% - протягом наступних 210 календарних днів, але не більше середньої заробітної плати, що склалася у народному господарстві відповідної області за минулий місяць, і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати;

в) збереження на новому місці роботи, на весь період професійного перенавчання з відривом від виробництва, середньої заробітної плати за попереднім місцем роботи;

г) право на достроковий вихід на пенсію за півтора року до встановленого законодавством строку осіб перед пенсійного віку, які мають встановлений законодавством про пенсійне забезпечення необхідний загальний трудовий стаж (у тому числі на пільгових умовах).

Витрати, пов'язані із достроковим виходом на пенсію, здійснюються за рахунок коштів Пенсійного фонду України з наступним відшкодуванням цих витрат із державного фонду сприяння зайнятості населення.

Вивільненим працівникам надаються також інші пільги і компенсації відповідно до законодавства.

У перебігу антикризового управління персоналом слід, по-перше, своєчасно інформувати трудовий колектив і безпосередньо кожного працівника стосовно їх прав як на виплату нарахованої заробітної плати, компенсацій за відпустку тощо, так і про розміри та порядок виплати вихідної допомоги; по-друге, забезпечувати своєчасну виплату усіх законодавчо визначених виплат, використовуючи на це як власні, так і кредитні ресурси.

Слід також передбачити комплекс заходів, спрямований на сприяння працевлаштуванню персоналу, що вивільняється (аутплейсмент), проведення їх адаптаційної перепідготовки тощо.

6. Вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації). Методи керівництва персоналом підприємства в умовах кризи суттєво відрізняються від звичайних методів і обираються як по відношенню до усього персоналу, так і по відношенню до його окремих підгруп залежно від двох груп факторів: 1) орієнтованості кадрового складу підприємства на зміни, передбачені розробленою антикризовою програмою (емоційна складова); 2) наявністю у персоналу необхідних професійних знань та навичок (інструментальна складова).

7. Проведення кадрового маркетингу: пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки вивільнення працівників, професійні характеристики яких не відповідають завданням антикризової програми, а й пошук та залучення нових співробітників. Кількісні та якісні параметри додаткового залучення або заміни персоналу визначаються антикризовою програмою підприємства, розрахунком планової (необхідної) чисельності працівників, створеними професіограмами окремих посад, в яких визначається комплекс якостей співробітників, що претендує на дану посаду.

Перспективними напрямками проведення кадрового маркетингу є:

1) пошук перспективної молоді у вищих навчальних закладах та технікумах, надання їм допомоги в підготовці та захисті дипломних робіт, проходженні практики (стажуванні), замовленні дипломної роботи або спеціальних досліджень, виплаті стипендій або стимулюючих виплат за рахунок коштів підприємства;

2) укладання договорів зі спеціалізованими рекрутинговими агентствами, здатними підібрати персонал відповідно до визначених вимог;

3) взаємодія з фірмами, що здійснюють лізинг персоналу, тобто тимчасове працевлаштування кадрів відповідної кваліфікації;

4) формування власних центрів підготовки кадрів, особливо первинної ланки;

5) розміщення замовлення на підготовку вузькоспеціалізованих фахівців тощо.

8. Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства.

Особливу увагу при підборі нових кадрів слід приділяти таким властивостям особистості: креативне мислення, творчий підхід до справ, прагнення до професійного росту тощо. Саме з таких фахівців слід формувати антикризову команду і призначати їх на ключові посади, оскільки такі кадри забезпечують успіх реалізації антикризової програми та тих перетворень, що заплановані.

Під назвою „антикризова команда" слід розуміти не окремий підрозділ або неформальну групу, а певний склад менеджерів підприємства, які відповідають трьом вимогам:

- об'єднані спільною метою та інтересами, пов'язаними з виживанням та розвитком підприємства;
- мають необхідну фахову (професійну) підготовку;
- готові до командної співпраці, співробітництва та взаємодії.

До складу антикризової команди доцільно включати:

- адаптивних менеджерів, здатних: легко адаптуватися до змін та нововведень, брати на себе додаткову відповідальність та повноваження, мобілізувати колектив підприємства на розв'язання нових задач антикризового та інноваційного характеру; до проведення агітаційної та антистресової пропаганди;

- кваліфікованих фахівців, здатних вирішувати інноваційні завдання техніко-технологічного, організаційного, фінансово-економічного характеру;
- фахівців з маркетингу, які мають відповідну інформацію, професійні зв'язки та вміння щодо вивчення попиту, необхідної корекції діючого та розробки нового маркетингового комплексу -маркетингу), здатного забезпечити ефективний збут продукції підприємства.

9. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Важливе значення для підтримки існуючого та підвищення рівня кадрового потенціалу кризового підприємства має організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На перший погляд, складається враження, що дана робота обтяжує підприємство додатковими витратами, а отже, не є першочерговою.

В той же час сучасний фахівець повинен постійно поповнювати та оновлювати свої знання та навички, оскільки процес морального старіння знань за останнє десятиріччя суттєво прискорився. Виходячи з цього, невід'ємною складовою антикризового управління персоналу визнається:

- підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово не працюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями в науці, техніці, технології тощо відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка);
- забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою (випереджувальне навчання);
- формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка);
- професійна перепідготовка працівників у зв'язку зі звільненням (адаптаційна підготовка).

10. Мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства. Залежно від часу, який є в розпорядженні

суб'єкта антикризового управління, гостроти та тяжкості кризи переборення протидії з боку персоналу здійснюється за допомогою зазначених нижче методів:

- *Примусовий метод*. Передбачає використання сили для переборення протидії з боку персоналу. Даний метод має суттєву вартість та небажаний метод в соціальному аспекті, але дозволяє в умовах жорстких часових обмежень забезпечити швидкі зміни. Використовується тоді, коли природа та причини протидії зрозумілі та можуть бути нейтралізовані.

- *Метод адаптивних змін*. Передбачає поступові незначні зміни протягом достатньо тривалого періоду. Реалізується у разі відсутності часових обмежень та слабкої протидії змінам. Процесом керує не адміністрація, а спеціально створена група. Конфлікти в колективі вирішуються шляхом досягнення компромісів, угод, переміщень тощо.

- *Метод „акордеону”*. Є проміжним між примусовим методом та методом адаптивних змін. Передбачає комбінування заходів та дій залежно від розвитку подій у зовнішньому середовищі. Як правило, при використанні цього методу створюється „стартова площадка” - перший осередок впровадження змін, досвід якого широко рекламується, поширення нової моделі діяльності (впровадження змін) підтримується могутніми програмами мотивації.

Враховуючи вищевикладене, виділимо комплекс заходів із запобігання кризи персоналу на підприємстві в цілому та в окремих його підсистемах:

1) Оцінювання кадрового потенціалу підприємства з використанням таких методів: біографічні, усні та письмові характеристики (незалежних експертів), метод оцінювання якості виконання, матричні методи, методи сумарних оцінок персональних якостей працівника, тестування, метод парних порівнянь, ігрові методи і т. д. Їх мають атестувати під час атестації кадрів.

2) Розробка та реалізація комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру. Тактичні заходи можуть мати захисний характер, а саме: створення та надання групі антикризового управління повноважень рекомендаційного характеру; скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, управлінського персоналу; упровадження нового, більш

досконалого механізму мотивації персоналу і т. д. Наступальний характер передбачає проведення навчання персоналу з метою освоєння нових видів продукції, послуг чи сфер діяльності; перегляд чисельності персоналу та доведення її до оптимального значення; дослідження зовнішніх і внутрішніх ринків праці і т. д.

3) Визначення послідовності етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу та реалізацію плану подолання кризових явищ. Визначення професійних рис антикризового менеджера.

4) Визначення ролей та функцій підсистеми управління персоналом в умовах кризи. Головною її метою є створення підрозділу для виконання антикризової діяльності.

В умовах кризи керівництво керує, перш за все, продуктивністю персоналу. Для цього потрібно переходити в режим оперативного «ручного управління» - зустрічатися з підлеглими як можна частіше, відслідковувати їх настрій, давати приклад розумного оптимізму, усувати негатив, залучати до обговорення ситуацій і стимулювати творчі рішення.

Такий стиль керування можна назвати надихаючим лідерством. При цьому актуальними є такі підходи:

- створення антикризової групи, до складу якої повинні увійти найбільш авторитетні співробітники;
- інформування колективу про роботу цієї групи, використовуючи формальні і неформальні канали комунікації, забезпечення відкритості членів групи щодо будь-якої зовнішньої інформації;
- забезпечення чіткого виконання плану дій в стислі строки з дотриманням найсуворішій виконавської дисципліни;
- врахування дефіциту часу. Під часу кризи все прискорюється в кілька разів: прийняття рішень, дії, обговорення, аналіз, пошук та ін. У зв'язку з цим корисно переглянути застосовуються технології та бізнес-процеси на предмет їх раціоналізації та скорочення або прискорення.

Скорочення персоналу – це типова практика на кризовому підприємстві. Проте вона може бути як ефективною, так і неефективною. При неефективній політиці:

- заохочується добровільне звільнення персоналу, результатом чого є ризик втратити кваліфіковані кадри, без яких підприємство не може нормально функціонувати;
- велике скорочення персоналу викликає порушення технологічного процесу;
- надання неоплатних відпусток працівникам призводить до погіршення морально-психологічної атмосфери та зниження продуктивності праці;
- розстановка на вивільнені робочі місця тих працівників, які залишилися при скороченні, впровадження програм навчання персоналу і підвищення кваліфікації викличуть лише короткостроковий успіх, доки працівники будуть мати високу внутрішню мотивацію праці, а закінчатся стресом у працівників, яких було поставлено на нові робочі місця;
- введення суворої звітності перед керівництвом веде до відчуження працівників від розроблення і реалізації плану виведення підприємства з кризи та зниження мотивації до праці.

Закордонній досвід свідчить, що ефективність антикризових заходів залежать від розміру (масштабу) організації; досвіду поведіння фірми в минулих кризових ситуаціях; кваліфікації менеджерів і загального рівня культури керування фірмою. У період кризи корпоративна культура компанії також змінюється. Наприклад, звичні й приємні ритуали зустрічі Нового року або святкування Дня компанії в умовах кризи можуть бути проведені значно більш скромно, ніж звичайно. Керівництво компанії повинне попередньо роз'яснити співробітникам, що причина такої економії зв'язана саме з фінансовою кризою.

Особливо складним є вирішення таких завдань в діяльності великих компаній з територіально розподіленою структурою, де дуже важко об'єктивно оцінити роль кожного співробітника в розвитку бізнесу компанії.

З метою здобуття комплексної, релевантної інформації про трудові ресурси компанії щодо кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал створюються HRM-системи, роль яких сьогодні помітно зростає. Витрати на персонал – одна з найбільших статей витрат підприємства. Під час кризи її зменшуватимуть, в першу чергу починаючи від того, що передивляються розміри бонусів і премій, норми робочого часу та ін. В результаті можуть закриватися окремі бізнес-напрями і скорочуватися персонал. Для того, щоб ці скорочення пройшли з мінімальними втратами для бізнесу, і потрібні показники системи.

Головне завдання HRM-систем - надати якнайповнішу інформацію про трудові ресурси компанії в частині кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал. Оперативність здобуття такої інформації – ось, мабуть, безперечна перевага HRM-систем, яка набуває особливої цінності під час кризи. Криза – це час змін. Будь-які зміни вимагають від менеджменту компанії ухвалення швидких і зважених рішень. Правильні рішення можна приймати лише володіючи повною і достовірною інформацією, яку і покликані забезпечити системи автоматизації.

Так, наприклад, проаналізувавши засобами HRM-системи якісний склад персоналу підприємства, менеджер по HR може виявити, що частина персоналу має низьку кваліфікацію. В умовах фінансової кризи в країні і збільшення на ринку праці пропозиції робочої сили, менеджментом підприємства може бути прийняте рішення про докомплектації підприємства кваліфікованими співробітниками.

Сьогодні у зв'язку з особливостями кризи люди гостро потребують емоційної підтримки і збереження спокою. І це є важливою умовою для успішного його подолання. Людям потрібна допомога, розуміння і психологічна підтримка для того, щоб відсторонитися від того, що відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, пере спрямовувати свою енергію на вирішення щоденних завдань і зарядити її позитивом. А для того, щоб справитися з даним викликом, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, але і спеціальні інструменти, які допоможуть керівникові підприємства і фахівцеві з персоналу, зокрема: підвищити ефективність використання робочого часу співробітників, отримання ними неформального зворотного зв'язку; оптимізувати потоки інформації на

підприємстві; формувати корпоративну культуру і підсилити корпоративний дух, що допоможе співробітникам відчувати єдність, турботу про них і увагу керівника; консолідувати енергію і здійснювати колективний пошук рішень.

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямках роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

III. ТЕМАТИКА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Тема 1. Сутність концепції управління персоналом.

Заняття 1. Стратегічне управління персоналу організації

Цілі заняття:

- визначити основні етапи розробки HR-стратегії;
- аналіз основних завдань HR- стратегії;
- визначення особливостей формування кадрової політики та її основні складові;
- визначення особливостей кадрової політики в залежності від стадії розвитку підприємства.

Тема 3. Формування колективу організації

Заняття 2. Специфіка формування колективу в нових умовах ринку. Хедхантинг: принципи і технології

Цілі заняття:

- визначити основні принципи формування колективу організації;
- аналіз впливу специфіки діяльності на підходи до формування колективу;
- визначення особливостей використання хедхантингу як технології формування колективу організації

Тема 4. Сучасні технології побудови команд

Заняття 3. Командоутворення в управлінні персоналом організації

Цілі заняття:

- визначення відмінностей між командами та робочими групами⁴
- аналіз умов створення ефективної команди;
- оцінка факторів, що впливають на успішність діяльності команди;
- аналіз головних аспектів діяльності команд.

Тема 5 Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації

Заняття 4. Коучинг-технології в управлінні персоналом організації

Цілі заняття:

- розуміння сутності коучингу як управлінської технології;
- визначити основні підходи до розвитку коучингу
- визначити шляхи розвитку коучингу в сучасних умовах функціонування підприємств

Тема 6. Емоційна компетентність в розвитку управлінського персоналу

Заняття 5. Емоційна компетентність в розвитку управлінського персоналу

Цілі заняття:

- визначити сутність та зміст емоційної компетентності;
- розглянути складові емоційної компетентності;
- визначити сфери застосування емоційного інтелекту;
- обґрунтування значення емоційної компетентності в забезпеченні ефективної діяльності колективу

Тема 7. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу

Заняття 6-7. Використання технології Performance Management

Цілі заняття:

- розуміння та сфери застосування використання технології Performance Management;
- визначення особливостей застосування технології Performance Management в діяльності обраних підприємств;
- обґрунтування висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності застосування технології Performance Management в діяльності підприємств

Тема 8 Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників

Заняття 8 Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників.

Цілі заняття:

- розуміння ефективного використання технології Assessment Center;
- визначення особливостей застосування технології Assessment Center в діяльності обраних підприємств;
- обґрунтування висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності застосування технології Assessment Center в діяльності підприємств;

Тема 9.Методологія оцінки співробітників по матриці A-players

Заняття 9 Методологія оцінки співробітників по матриці A-players

Цілі заняття:

- розуміння ефективного використання методології оцінки співробітників по матриці A-players;
- визначення особливостей застосування матриці A-players;
- місце та значення використання матриці A-players з іншими технологіями оцінки співробітників

Тема10. Технологія оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group

Заняття 10-11. Аналіз оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group

Цілі заняття:

- розуміння ефективного використання технології Hay Group в діяльності обраних підприємств;
- обґрунтування висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності застосування технології Hay Group в діяльності обраних підприємств.

Тема 12. Компетенційний підхід та його використання в управлінні персоналом організації

Заняття 12-13. Значення компетенційного підходу в управління персоналом організації

Цілі заняття:

- визначення поняття компетенційного підходу в управлінні персоналом організації;
- розглянути класифікацію компетенцій в управлінській діяльності;
- проаналізувати використання сучасних підходів до формування моделей компетенцій.

Тема 12. Технології управління персоналом організації в умовах кризи.

Заняття 14. Технології вивільнення персоналу та їх застосування в умовах кризи: даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент.

Цілі заняття:

- розуміння ефективного використання технології даунсайзингу в обраних підприємств;
- визначення особливостей застосування технології даунсайзингу в обраних підприємствах;
- обґрунтування висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності застосування технології даунсайзингу в обраних підприємствах;
- розуміння ефективного використання аутсорсингу, аутстафінгу, лізингу персоналу на малих підприємствах України;

Тема 13. Управління персоналу організації в умовах інформаційного суспільства

Заняття 15-16. Новітні технології розвитку та використання персоналу

Цілі заняття:

- розуміння особливостей управління людськими ресурсами в умовах VUCA;

- визначення особливостей застосування VR (виртуальної реальності) и AR (доповнена реальність) в онбординзі і розвитку персоналу;
- визначити переваги та недоліки новітніх технологій в управлінні людськими ресурсами;
- обґрунтування висновків та пропозицій щодо підвищення ефективності застосування новітніх технології в обраних підприємствах;
- розуміння ефективного використання новітніх технологій управління людськими ресурсами в ІТ організаціях України;

IV. САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Тема 1. Сутність концепції управління персоналом.

Завдання на СРС:

1. Розкрити сутність філософії організації та філософії управління людськими ресурсами.
2. Що таке концепція управління персоналом?
3. Складові концепції управління персоналом.

Тема 3. Формування колективу організації

Завдання на СРС:

1. Сучасні підходи до формування колективу організації.
2. Колектив та основні його ознаки.
3. Етапи розвитку колективу.
4. Види колективів.
5. Основні відмінності формальних та неформальних груп у колективах. Особливості організації творчих колективів.
6. Хедхантинг: принципи і технології

Тема 4. Сучасні технології побудови команд.

Тема 5. Коучинг-технології та їх застосування в розвитку людських ресурсів організації

Завдання на СРС:

1. Сучасні технології побудови команд.
2. Поняття «команда» в управлінській практиці.
3. Основні завдання, які вирішуються командами.
4. Умови створення команд.
5. Типи команд.
6. Етапи побудови команд в організації.
7. Основні командні ролі.
8. Технологія DISC

9. Сутність коучингу як управлінської технології.
10. Сутність та зміст коучингу. Основні підходи до розвитку коучингу.

Тема 6. Емоційна компетентність в розвитку управлінського персоналу

Завдання на СРС:

1. Визначити сутність та зміст емоційної компетентності, складові емоційної компетентності.
2. Розглянути сфери застосування емоційного інтелекту.
3. Дослідити модуль здібностей емоційного інтелекту. Корпоративні програми розвитку емоційного інтелекту.

Тема 7. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу

Завдання на СРС:

1. Види технологій підвищення результативності діяльності персоналу.
2. Філософія технології Performance Management у напрямі підвищення результативності діяльності персоналу.
3. Складові формули успіху.

Тема 8. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників

Завдання на СРС:

1. Визначити сутність та зміст технології Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників.
2. Визначити етапи застосування технології Assessment Center практичній діяльності.

Тема 9. Методологія оцінки співробітників по матриці A-players

Завдання на СРС:

1. Визначити сутність та зміст оцінки працівників по матриці A-players.
2. Визначити етапи застосування технології оцінки працівників по матриці A-players.

Тема 10. Оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group

Завдання на СРС:

1. Визначити поняття і завдання оцінювання діяльності працівників.
2. Визначити переваги та недоліки оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group?

Тема 11. Компетенційний підхід та його використання в управлінні людськими ресурсами організації

Завдання на СРС:

1. Компетенційний підхід та його використання в управлінні людськими ресурсами організації.
2. Сутність та зміст компетенційного підходу в управління людськими ресурсами організації.
3. Класифікація компетенцій в управлінській діяльності.
4. Сучасні підходи до формування моделей компетенцій.

Тема 12. Особливості управління людськими ресурсами організації в умовах кризи

Завдання на СРС:

1. Кризи: різновиди та їх вплив на діяльність організацій.
2. Особливості управління людськими ресурсами організації в умовах кризи.
3. Технології вивільнення людських ресурсів в умовах кризи.
4. Особливості даунсайзингу, реінжинірингу, аутплейсменту.

5. Застосування даунсайзингу, реінжинірингу, аутплейсменту.
6. Відмінності між даунсайзингом, реінжинірингом, аутплейсментом.

Тема 13. Управління персоналу організації в умовах інформаційного суспільства

Завдання на СРС:

1. LifeLong Learning і трансформація навчання персоналу
2. Digital-інструменти в HR
3. Технології блокчейн в HR
4. Застосування AI (штучний інтелект) в рекрутинзі та HR

V. ПОТОЧНИЙ ТА ПІДСУМКОВИЙ КОНТРОЛЬ

V.1. Поточний контроль знань студентів

Поточний контроль знань студентів включає:

- 1) відповіді на практичних заняттях;
- 2) модульна контрольна робота

Відповіді на практичних заняттях. Під час проведення практичних занять студенти відповідають на поставлені запитання викладача, наводять приклади з практики HR-менеджменту, аналізують ситуаційні вправи.

Модульна контрольна робота. Метою модульної контрольної роботи є виявлення рівня засвоєння студентами теоретичних знань та можливість їх застосування при вирішенні конкретних управлінських завдань. Модульна контрольна робота охоплює матеріал тем 1-12 та практичних занять 1-12.

Контрольна робота проводиться на 17 практичному занятті.

МКР складається з 20 тестів по 2 бали та 2 ситуації – по 3 бали.

V.2. Підсумковий контроль знань студентів

Семестрову атестацію студента проводять за результатами підсумкового значення рейтингу з дисципліни. Оскільки семестрова атестація з дисципліни передбачена у вигляді заліку, рейтингова оцінка студента формується як сума всіх рейтингових балів і становить 100 балів.

Рейтинг студента з кредитного модуля складається з балів, які він отримує за:

- 1) активну участь у практичних заняттях;
- 2) написання експрес-контролів;
- 3) написання модульної контрольної роботи.

Система рейтингових балів:

- 1) відповіді на 8 практичних заняттях (40 балів);
- 2) виконання контрольних робіт (7 експрес-контролів на лекціях всього 14);
- 3) модульну контрольну роботу (46 балів);

Критерії нарахування балів

1.1. Відповіді на практичних заняття оцінюються.

Ваговий бал – 5.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 5-4 бали;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 4-3 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 2-1 бала;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

1.2. Експрес-контроль.

Ваговий бал – 2.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 2-1,5 бал;
- «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 1,5-1 бала;
- «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 1 бал;
- «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

1.3. МКР.

Ваговий бал – 46.

МКР складається з 20 тестів по 2 балу та 2 ситуації – по 3 бали.

Критерії оцінювання:

- «відмінно», повна відповідь (не менше 90% потрібної інформації) – 46-40 бали;

– «добре», достатньо повна відповідь (не менше 75% потрібної інформації), або повна відповідь з незначними неточностями – 40-35 балів;

– «задовільно», неповна відповідь (не менше 60% потрібної інформації) та незначні помилки – 28 балів;

– «незадовільно», незадовільна відповідь (не відповідає вимогам на «задовільно») – 0 балів.

Умови допуску до семестрового контролю: допуск до складання залікової контрольної роботи можливий за умови отримання студентом **не менше 35 балів** за п. 1-4.

Для отримання „зараховано” з першої проміжної атестації (8 тиждень) студент має мати не менше, ніж 15 балів (за умови, якщо на початок 8 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів „ідеальний” студент може отримати 30 балів).

Для отримання „зараховано” з другої проміжної атестації (14 тиждень) студент може отримати не менше, ніж 30 балів (за умови, якщо на початок 14 тижня згідно з календарним планом контрольних заходів „ідеальний” студент може отримати 60 балів).

Сума рейтингових балів, отриманих студентом протягом семестру, за умови написання МКР, переводиться до підсумкової оцінки згідно з таблицею. Якщо сума балів менша за 60, але МКР здана, студент виконує залікову контрольну роботу. У цьому разі сума балів за виконання залікової контрольної роботи переводиться до підсумкової оцінки згідно з таблицею.

Залікова контрольна робота складається з:

- 1) 50 тестів по 1 балу;
- 2) 3 теоретичних питання по 10 балів;
- 3) 2 аналітичних завдання по 10 балів відповідно.

Для отримання студентом відповідних оцінок його рейтингова оцінка переводиться згідно з таблицею:

Бали за залікову роботу до залікової оцінки згідно з таблицею:

<i>Кількість балів</i>	<i>Оцінка</i>
100-95	Відмінно
94-85	Дуже добре
84-75	Добре
74-65	Задовільно
64-60	Достатньо
Менше 60	Незадовільно
Не виконані умови допуску	Не допущено

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова література

1. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведута, Г. А. Мохонько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. – 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
3. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. - Київ : ЛАТ & К, 2020. - 71 с.
4. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / укладачі : Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов ; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 285 с.
5. Войтко, Сергій Васильович, автор. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник для здобувачів ступеня магістра за спеціальностями галузей знань "Соціальні та поведінкові науки" та "Управління та адміністрування", "Публічне управління та адміністрування" / Войтко С.В., Мельниченко А.А. ; Міністерство освіти і науки України, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 192 С.
6. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. – 211 с.

7. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. - Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. – 127 с.
8. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. - Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – 129 с.
9. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України : монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. ; Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. - Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. – 156 с.
10. Управління персоналом сучасної організації [Текст] : навч. посіб. / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, Н. О. Сімченко [та ін.] ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". - Київ : НТУУ "КПІ", 2011. - 496 с. - Бібліогр.: с. 330-333. - ISBN 978-966-622-416-6
11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. – 404 с.

Додаткова література

12. Afzal, Maria & Ansari, Amirul. (2022). Impact of HR Matrices on HR Analytics and Decision Making. 10.1007/978-981-16-3945-6_21.
13. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance: Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. Indian Journal of Economics and Business. 20. 1265-1278.
14. Ahmad, Zohaib & Masood, Pakistan & Gul, Warda & Sadiq, Imran & Ansari, Fatima. (2022). Impact of HR Practices Gap on Organizational Performance:

- Intervening effect of Employee Participation and HR Uncertainty. *Indian Journal of Economics and Business*. 20. 1265-1278.
15. Bregas, J., Heberle, K., Nagels, F. (2022). Remote Assessment Center. In: *Digitale Formate in der Personalentwicklung. essentials*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-64648-9_2
16. Chaban, Galina & Chaban, Vitaliy. (2022). Innovative approaches in HR management. *University Economic Bulletin*. 47-52. 10.31470/2306-546X-2022-53-47-52.
17. Dwivedi, Dr. (2021). Employee Performance Management. *International Journal for Research in Applied Science and Engineering Technology*. 9. 8-19. 10.22214/ijraset.2021.37198.
18. Gupta, Dr. Rajendra. (2022). HR MANAGEMENT AND STAFF DEVELOPMENT. <https://bit.ly/3BrS8jK>
19. Holbeche, Linda. (2022). A strategic agenda for HR. 10.4324/9781003219996-5.
20. Holbeche, Linda. (2022). Crafting HR strategy. 10.4324/9781003219996-7.
21. Holbeche, Linda. (2022). HR in the digital age. 10.4324/9781003219996-6.
22. Joshi, Vasant & Kulkarni, Lalitagauri. (2022). HR Digitized. 10.1007/978-981-16-9562-9_9.
23. Kale, Hritik & Aher, Dilip & Anute, Nilesh. (2022). HR Analytics and its Impact on Organizations Performance. <https://bit.ly/3QvEOzc>
24. Kale, Hritik & Anute, Nilesh. (2022). HR Analytics and its Impact on Organizations Performance. 9. <https://bit.ly/3QvEOzc>
25. Karthikeyan C, Karthikeyan C. (2022). EXPLORING GENERATION ALPHA WITH AN HR PERSPECTIVE. 9. 749-760.
26. Kaufman, N. & Zelentsova, S.. (2022). HR Tech and staff training interaction. *Vestnik Universiteta*. 23-30. 10.26425/1816-4277-2022-6-23-30.
27. Laila, Aljizani & Zubaidi, Faraj. (2022). Effective Strategic to improve Communication between HR and Employees. 1970-1973. <https://bit.ly/3xaxeTP>
28. Madhani, Dr. Pankaj. (2022). Enhancing HR Performance with the Application of Blockchain. <https://bit.ly/3QwvjQ4>

29. Mondal, Subhra & Virgilio, Francesca & Das, Subhankar. (2021). HR Analytics and Digital HR Practices. DOI 10.1007/978-981-16-7099-2.
30. Mondal, Subhra & Virgilio, Francesca & Das, Subhankar. (2021). HR Analytics and Digital HR Practices. 10.1007/978-981-16-7099-2.
31. Patil, Rajeshwari. (2022). Employer Branding an HR Tool for Talent Acquisition.
32. Sambrook, Sally & Stewart, Jim. (1999). Influencing Factors on Lifelong Learning and HRD Practices: Comparison of Seven European Countries.
33. Sanders, Karin & Song, Lynda & Wang, Zhen & Bednall, Timothy. (2022). New Frontiers in HR Practices and HR Processes: Evidence from Asia. Asia Pacific Journal of Human Resources. 10.1111/1744-7941.12344.
34. Shaping skills and lifelong learning for the future of work International Labour Conference, 109th Session, 2021 <https://bit.ly/3Bt0p77>
35. Suvalova, Tatyana & Suvalov, O.. (2022). Emotional Burnout of HR Specialists. Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 11. 25-29. 10.12737/2305-7807-2022-11-2-25-29.
36. Tuffaha, Mohand & Perello-Marin, M Rosario. (2022). Key elements in transferring knowledge of the AI implementation process for HRM in COVID-19 times: AI consultants' perspective. International Journal of Business Science and Applied Management. 17. 2022.
37. Venkateswaran, Vijaya. (2022). Roundtable Discussion with HR Leaders Impact on HR in the Gig Economy. NHRD Network Journal. 15. 17-26. 10.1177/26314541211073190.
38. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. – 288 с.
39. Закон України Про зайнятість населення від 05.07.2012 № 5067-VI Режим доступу: https://kodeksy.com.ua/pro_zajnyatist_naselennya.htm
40. Кодекс законів про працю України (зі змінами та допов. № 322-08 від 01.01.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

41. Мамиченко С.А. (2020) Системний і компетентнісний підходи – методологічна основа формування культури конкурентних відносин у майбутніх фахівців із бізнес-адміністрування. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 71, 156-161. <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2020.71-2.29>
42. Про колективні договори і угоди: Закон України (зі змінами та допов. № 3356-12 від 27.12.2019). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>
43. Про оплату праці: Закон України (зі змінами та допов. № 108/95-ВР від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
44. Про охорону праці: Закон України (зі змінами та допов. № 2694-ХІІ від 27.12.2019) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
45. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України (зі змінами та допов. № 137/98-ВР від 07.11.2012). Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80>
46. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства / Валерія Юріївна Тимошик // Галицький економічний вісник. — Т. : ТНТУ, 2019. — Том 61. — № 6. — С. 155–163
47. <http://businessm.dp.ua/>
48. <http://www.managment.com.ua/>
49. <https://happymonday.ua>
50. <https://pritula.academy/>