



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ

## УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Навчальний посібник*

УДК 331.108.2

Харків – 2019

У 677

*Рекомендовано вченою радою Українського державного університету залізничного транспорту як навчальний посібник (витяг з протоколу № 3 від 23 квітня 2019 р.)*

**Рецензенти:**

доктор економ. наук, професор І. О. Кузнецова  
(Одеський національний економічний університет),  
доктор економ. наук, професор Ю. Є. Петруня  
(Університет митної справи та фінансів)

**Авторський колектив:**

О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова,  
І. В. Паламарчук, О. В. Семенцова

Управління персоналом: Навч. посібник /  
**У 677** О. Г. Дейнека, Л. О. Позднякова, І. В. Паламарчук та  
ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – 226 с., рис. 11, табл.  
11.

ISBN

У навчальному посібнику викладаються сучасні аспекти управління персоналом на залізничному транспорті. Матеріали розробки викладено відповідно до навчального плану здобувачів вищої освіти за програмою 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування».

Посібник призначено для здобувачів вищих навчальних закладів за другим (магістерським) рівнем вищої освіти економічних спеціальностей, фахівців-практиків, наукових співробітників. Може бути використано викладачами, а також в системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів та для самостійного вивчення.

УДК 331.108.2

Навчальний посібник

Дейнека Олександр Георгійович,  
Позднякова Любов Олексіївна,  
Паламарчук Ігор Васильович  
та ін.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Відповідальний за випуск Семенцова О. В.

Редактор Решетилова В. В.

---

Підписано до друку 27.03.19 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 10,25. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет  
залізничного транспорту,  
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ISBN

© Український державний університет  
залізничного транспорту, 2019.

## ЗМІСТ

Вступ	6
1. Основні принципи управління людськими ресурсами	8
1.1. Методологічний апарат управління персоналом	8
1.2. Принципи і моделі управління персоналом	12
1.3. Організаційна культура	15
Питання для самоперевірки до розділу 1	20
Тестові питання до розділу 1	21
Практичні завдання до розділу 1	22
2. Технології управління персоналом. Формування ефективного колективу	23
2.1. Персонал організації	23
2.2. Концепції управління персоналом	24
2.3. Формальні і неформальні групи в організації	29
2.4. Стадії розвитку колективу	32
Питання для самоперевірки до розділу 2	39
Тестові питання до розділу 2	40
Практичні завдання до розділу 2	41
3. Правові аспекти управління персоналом і кадрові стратегії. Організація спільної роботи з профспілками	43
3.1. Правові нормативи управління персоналом і функції трудового права	43
3.2. Кадрові служби	51
Питання для самоперевірки до розділу 3	62
Тестові питання до розділу 3	62
Практичні завдання до розділу 3	63
4. Лідерство і влада в менеджменті. Етика ділових відносин в роботі менеджера	66
4.1. Стилi керівництва	66
4.2. Ділова етика	76
Питання для самоперевірки до розділу 4	81
Тестові питання до розділу 4	82
Практичні завдання до розділу 4	83
5. Успішний пошук і відбір персоналу (рекрутинг). Професійна адаптація	85
5.1. Відбір персоналу	85
5.2. Кадровий резерв	92

5.3. Адаптація працівника в колективі	100
Питання для самоперевірки до розділу 5	104
Тестові питання до розділу 5	105
Практичні завдання до розділу 5	106
6. Навчання персоналу як потреба сучасного розвитку транспортних технологій. Атестація. Оцінка персоналу	108
6.1. Передумови формування підсистеми навчання персоналу	108
6.2. Атестація персоналу як чинник розвитку трудового потенціалу	113
6.3. Методи оцінки праці	117
Питання для самоперевірки до розділу 6	123
Тестові питання до розділу 6	123
Практичні завдання до розділу 6	125
7. Управління кар'єрою персоналу	127
7.1. Сутність кар'єрного зростання в системі управління персоналом	127
7.2. Цілі кар'єри і підходи до її побудови	128
7.3. Класифікація кар'єри	130
7.4. Етапи розвитку кар'єри	139
7.5. Організація підсистеми управління кар'єрою на підприємстві	142
7.6. Умови кар'єри	144
Питання для самоперевірки до розділу 7	145
Тестові питання до розділу 7	146
Практичні завдання до розділу 7	147
8. Мотивація і лояльність. Оптимальний розподіл функцій керівника. Складові ефективного спілкування. Організаційна і корпоративна культура	149
8.1. Сутність мотивації в системі управління персоналом	149
8.2. Класифікація існуючих концепцій мотивації	150
8.3. Механізм стимулювання праці	156
8.4. Сутність комунікаційного процесу в організації	159
Питання для самоперевірки до розділу 8	165
Тестові питання до розділу 8	166
Практичні завдання до розділу 8	167
9. Соціально-психологічний клімат організації. Усвідомлення відповідальності керівника. Теоретико-практичні підходи до управління конфліктами	170

9.1. Колектив як основа організації	170
9.2. Соціально-психологічні характеристики колективу	174
9.3. Роль керівника у формуванні психологічного клімату в колективі	177
9.4. Стили керівництва	182
9.5. Соціальні ролі працівників в колективі	183
9.6. Співвідношення формального і неформального в колективі	185
9.7. Роль конфлікту в розвитку колективу	191
Питання для самоперевірки до розділу 9	195
Тестові питання до розділу 9	196
Практичні завдання до розділу 9	197
10. Особливості управління персоналом в залізничній галузі	200
10.1. Сутність системи управління персоналом на залізничному транспорті	200
10.2. Особливості виробничої діяльності на підприємствах залізничного транспорту	207
10.3. Реалізація реформування залізничного транспорту України	211
Питання для самоперевірки до розділу 10	216
Тестові питання до розділу 10	217
Практичні завдання до розділу 10	218
Бібліографічний список	220
Предметний покажчик	223
Іменний покажчик	226

## ВСТУП

На початку минулого століття набула розвитку концепція управління кадрами, за якої замість людини як особи розглядається її трудова функція. Іншими словами, категорія «кадри» характеризує не якість окремо взятого індивіда, а сукупність працівників, з'єднаних для досягнення поставлених організаційних цілей. Кадрові служби виконували, в основному, обліково-контрольні і адміністративно-розпорядчі функції.

Після Другої світової війни науково-технічний прогрес, що викликав ускладнення виробничого процесу, зумовив необхідність упровадження нових механізмів мотивації праці працівників, підвищення їх кваліфікації, регулювання трудових відносин на основі партнерства і співпраці, активного залучення персоналу в управління, участь в прибутку. Саме з 50–60-х рр. минулого століття, коли технократичний підхід в управлінні поступається своїми позиціями, на зміну концепції управління кадрами приходять концепція управління персоналом. В новій концепції, де працівник розглядається вже не тільки як особа, але і як суб'єкт трудових відносин, змінюється роль і місце кадрових служб в організаційній структурі управління підприємств. Система управління персоналом вже охоплює широке коло управлінських проблем: планування потреб в персоналі, підбір і професійну адаптацію нових працівників, розробку компенсаційних програм, корпоративне навчання співробітників тощо. Але й досі служби з управління персоналом, як правило, виконують обслуговуючу роль, перебуваючи функціональними підрозділами, а персонал розглядається як витрати, які треба оптимізувати.

Починаючи з 80-х рр. минулого століття, з розвитком соціально-економічних аспектів в менеджменті, посиленням інтелектуалізації і комп'ютеризації бізнесу, прискоренням інноваційних процесів формується концепція управління людськими ресурсами, яка розглядає знання, здібності, уміння людей як ключовий ресурс і нематеріальні активи організації, що забезпечують їх ефективність і конкурентоспроможність.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішими активами

організації, а саме людьми, які додають свій внесок в досягнення цілей фірми.

Управління персоналом як навчальна дисципліна має на своїй меті формування у здобувачів вищої освіти теоретичних знань у галузі управління персоналом сучасної організації, а також набуття практичних навичок вживання різних методик управління персоналом на практиці. В умовах сьогодення функції менеджменту персоналу в організаціях розширюються, у тому числі за рахунок перерозподілу ряду задач, що традиційно відносяться до інших функціональних ланок (наприклад, управління системою заробітної плати).

При створенні даного навчального посібника авторами була поставлена мета узагальнення матеріалу з проблематики, що пов'язана з управлінням персоналу підприємств залізничної галузі та їх виробничих підрозділів, а також подання інформації в доступній формі для здобувачів вищої освіти різних економічних спеціальностей.

# 1. ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1.1. Методологічний апарат управління персоналом

Підприємство – не тільки організаційна, технічна, інформаційна, але й економічна і соціальна система, в якій найважливішим елементом є людина, – жива, творчо активна, зі своїми перевагами і недоліками.

Особовий потенціал людини, його ділові якості слугують джерелом і початковими принципами розвитку організації. У зв'язку з цим управління персоналом є універсальною задачею і основною функцією керівника, який управляє тими співробітниками, яким він делегував повноваження, задачі, компетентність.

Управління персоналом не обмежено жорсткими рамками, проте до кінця ХХ ст. теорія і практика вже виробили ряд достатньо стійких, загальних критеріїв, одним з яких є оперативність, тобто те, як керівники в повсякденній діяльності здійснюють управління співробітниками і якими методами дії при цьому керуються.

Стиль оперативного управління персоналом часто залежить від характеру ділових і людських відносин, які склалися на підприємстві. Вони розрізняються залежно від особливостей виробництва, умов праці і виду продукції і послуг, що випускаються. Управління персоналом здійснюється в єдності з технологічним управлінням, виробничими і трудовими процесами і дозволяє ототожнювати виробництво з підприємством, а підприємство – з менеджментом. Проте необхідно враховувати, що воно є тільки частиною менеджменту.

*Під управлінням персоналу розуміється система видів діяльності, перш за все управлінської, як окремих менеджерів, так і всього апарату управління.* Підприємство шукає абстрактну робочу силу, але має справу з конкретними людьми. Це породжує дві галузі функцій менеджменту персоналу:

- керівництво людьми;
- розрахунково-аналітичну роботу з цифровим матеріалом, розробку вимог до персоналу.



Менеджмент персоналу має три рівні, або вимірювання:

- оперативний рівень охоплює безпосередню галузь ділової активності персоналу і відповідну галузь впливу менеджменту персоналу. Тут представлені всі функції управління персоналом, починаючи від аналізу даних про співробітників і закінчуючи розрахунком їх вартості, а також керівництво персоналом;

- тактичний рівень підкреслює приналежність роботи з персоналом загальним процесам менеджменту персоналу;

- стратегічний рівень включає дві найважливіші орієнтації виробничого менеджменту персоналу: на відносини і інформацію. Він покликаний підвищити готовність до конкурентної боротьби, підтримати ділову стратегію, забезпечити прогнозування сегментів зовнішнього ринку робочої сили.

Серцевиною менеджменту, основоположною ідеєю і головним призначенням все більше стає управління персоналом організації, а також сам персонал.

У зв'язку із зміною методів вирішення економічних задач зросло значення управління персоналом. Той факт, що вихід з системної кризи можливий лише на основі економічного зростання, а значить, розвитку підприємництва, здавалося б, припускає першорядну орієнтацію на розв'язання економічних задач. Але уроки людства кінця ХХ ст. вивчають орієнтації не на задачі, а на людину.

Такий курс кожної організації укріплює трудовий потенціал всієї країни. Він означає роздержавлення економіки, відхід від директивного планування, примусових заходів кадрового регулювання, надання більшої свободи індивідуальній трудовій діяльності і розвиток підприємництва.

Орієнтація на людину переводить увагу до неї в розряд економічних чинників розвитку організації. Особливе значення для підприємств посттоталітарного періоду мають умови праці персоналу. При централізованому плануванні адміністрація підприємства не була економічно зацікавлена в поліпшенні умов праці, навпаки, простіше і вигідніше затвердити списки працівників міністерства і профспілок і одержати додаткові фонди оплати праці, ніж оснащувати виробництво нешкідливими технологіями.

В даний час підприємства, зокрема комерційні, повинні самі оплачувати витрати на компенсацію шкідливих умов праці своїх

співробітників, у зв'язку з чим вони вимушені зіставляти їх з витратами на впровадження сучасних технологій і організацію роботи з поліпшення праці. Саме тому методичними основами управління персоналом стали соціологія праці і психофізіологія трудових процесів.

Менеджмент персоналу пропонує злагоджені дії всіх співробітників і виконує функції, властиві кадровому потенціалу всієї організації. Предметом наукових досліджень є трудові відносини і поведінка людини в організації. Такі дослідження проводяться на рівнях:

- управлінських процесів, в які безпосередньо включена людина;

- організацій як систем з досягнення певної мети за допомогою людей і їх дій;

- самої людини як особи і обов'язкового учасника виробничих відносин.

Відповідно до цих рівнів наука управління персоналом включає три групи галузей знань:

- *рівень процесів*: комунікаційні процеси, соціальні конфлікти, шляхи оптимізації управлінських відносин, мотивація і контроль, співробітники як члени групи;

- *рівень організації*: підприємство як складна відкрита техніко-технологічна, екологічна, інформаційна і фінансова система, підприємство як соціальна система, правові умови роботи;

- *рівень людини*: структура якостей і здібностей особи, значення для людини результатів її роботи, людина і організація, людина і менеджмент.

Глобальна мета управління персоналом полягає у формуванні, розвитку і реалізації з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу організації. Це означає поліпшення роботи кожного співробітника з метою того, щоб він оптимальним чином нарощував і використовував свій трудовий і творчий потенціал і завдяки цьому сприяв досягненню цілей підприємства, а також підтримував діяльність інших співробітників в цьому напрямку.

Дерево цілей кадрового менеджменту включає цілий ряд рівнів.

Головна *мета* – вдосконалення системи управління персоналом:

- 1) стабілізація кадрового потенціалу:
  - задоволення в кадрах, підбір, розстановка, просування;
  - координування поведінки кадрів, плинність, дисципліна, відповідальність;
  - адаптація нових кадрів, забезпечення зайнятості і збереження робочих місць;
- 2) навчання персоналу:
  - забезпечення безперервного оновлення знань;
  - підвищення кваліфікації: курси, семінари, виші аспірантура;
- 3) розвиток кадрового потенціалу:
  - підвищення якості оцінки кадрів, лізинг персоналу, розвиток стилю лідерства;
  - вдосконалення умов праці, самонавчання персоналу;
  - формування кадрового резерву, маркетинг персоналу.

***Цілі і задачі*** управління виробничим персоналом:

- 1) розробка і реалізація кадрової політики і принципів господарської діяльності;
- 2) розробка штатного розкладу відповідно до стратегії організації і її структури;
- 3) розробка професійно - кваліфікаційних вимог;
- 4) забезпечення робочих місць фахівцями, підбір і відбір персоналу;
- 5) регулювання персоналу, ротація, призначення, висування, атестація, вибори, переміщення;
- 6) оцінка персоналу, соціально-психологічна діагностика, тестування;
- 7) аналіз і координація міжособових і внутрішньогрупових взаємин, профілактика соціальних і господарських конфліктів, попередження небажаних стресів;
- 8) формування резерву персоналу, лізинг персоналу, прогнозування розвитку персоналу, планування ділової кар'єри усередині організації, аналіз потреби в персоналі;
- 9) управління зайнятістю;
- 10) професійна і організаційна адаптація персоналу;
- 11) регулювання трудових відносин, вимог психофізіології, етики, естетики, економіки праці;
- 12) підготовка і перепідготовка персоналу;

Слід мати на увазі, що концепція управління персоналом є концентрованим виразом методології менеджменту в тій її істотній частині, яка складає зміст соціально-економічної сторони управління організацією і має безпосередній стосунок до людини.

## 1.2. Принципи і моделі управління персоналом

Система управління персоналом формується відповідно до цілей організації. Як основа для її побудови використовуються **принципи управління персоналом** – це основні правила і стандарти, якими повинні керуватися керівники в процесі управління.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи управління персоналом

Принципи	Зміст
1	2
1. Принципи, характерні для формування системи управління персоналом	
Стійкість	Для забезпечення стабільного функціонування системи управління персоналом необхідно передбачати спеціальні «локальні регулятори», які при відхиленні від заданої мети організації ставлять того або іншого працівника або підрозділ в не вигідне становище щодо регулювання системи управління персоналом
Багатоаспектність	Управління персоналом (як по вертикалі, так і по горизонталі) може здійснюватися різними каналами: адміністративно-господарськими, економічними, правовими і ін.
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати концептуальну єдність, єдину термінологію, діяльність всіх підрозділів і керівників повинна

1	2
	здійснюватися на єдиних «несучих конструкціях» (етапах, фазах, функціях) для різних за економічним змістом процесів управління персоналом
Комфортність	Система управління персоналом повинна забезпечити працівнику максимум зручності для творчих процесів обґрунтування, ухвалення і реалізації рішень. Наприклад, вибіркового набір даних, різноманітні методи їх обробки, спеціальне оформлення документів з виділенням істотної інформації, їх гармонійний зовнішній вигляд, виключення зайвої роботи при заповненні документів
2. Принципи, які визначають напрями розвитку систем управління персоналом	
Концентрація	Розглядається в двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань або концентрація однорідних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання
Спеціалізація	Розподіл праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій
Паралельність	Допускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом
Адаптивність	Означає пристосованість системи управління персоналу до цілей об'єкту, який змінюється
Послідовність	Передбачає загальну методичну основу проведення робіт з вдосконалення системи управління персоналом

1	2
Безперервність	Відсутність перерви в роботі співробітників системи управління персоналом або підрозділів, скорочення часу обороту документів, простоїв технічних засобів управління тощо
Ритмічність	Виконання однакового об'єму робіт в однаковий проміжок часу і регулярність повторення функцій управління персоналом
Прямолінійність	Впорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації про ухвалення певного рішення. Може бути горизонтальною і вертикальною (взаємозв'язок між функціональними підрозділами і взаємозв'язок між різними рівнями управління)

Необхідно враховувати, що всі принципи побудови системи управління реалізуються у взаємодії.

Виділяються *три* основні моделі управління персоналом.

1. Менеджер з персоналу *як опікун своїх працівників*, що піклується про здорові умови праці і сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві (кінець XIX – початок XX ст.). Посадовий статус менеджера з персоналу в цій моделі досить низький: це клерк, що має підготовку в галузі промислової соціології (або психології) і допомагає лінійним керівникам проводити ефективну політику корпорації відносно найманих працівників.

2. Менеджер з персоналу як *фахівець за трудовими договорами* (контрактами), включаючи колективні договори. У великих організаціях, що використовують масову низькокваліфіковану працю, у нього двояка роль: здійснення адміністративного контролю над дотриманням найманими працівниками умов трудового договору, облік посадових переміщень і регулювання трудових відносин в процесі переговорів з профспілками. Виконання цих функцій вимагає, як правило, юридичної підготовки, яка забезпечує менеджеру з персоналу досить високий статус в організації.

3. Менеджер з персоналу як *архітектор кадрового потенціалу організації*, що відіграє провідну роль у розробці і

реалізації довгострокової стратегії корпорації. Його задача — забезпечити організаційну і професійну основу складових кадрового потенціалу корпорації. Він входить до складу її вищого керівництва і має підготовку в галузі управління людськими ресурсами.

Життєздатність промислового підприємства в сучасних умовах багато в чому залежить від ступеня сформованості корпоративної культури. Корпоративна культура безпосередньо пов'язана з компетентністю, обізнаністю і інформованістю співробітників, що ухвалюють рішення щодо подальшого розвитку організації. На рівні існуючих в організації цінностей розглядається поняття організаційної культури як родового для корпоративної культури.

Організаційна культура є:

- складною композицією норм, цінностей і правил, які встигли скластися в результаті взаємодії людей між собою і з керівництвом, яка поділяється і приймається всіма членами колективу, а також впливає на їх поведінку;

- створений корпорацією імідж, що підтримується зовні за допомогою ідеології і цілей, а також усередині корпорації шляхом створення міфів, вірувань і традицій, які передаються з покоління в покоління;

- вибір символічних засобів духовного і матеріального спілкування, що передаються шляхом внутрішніх і зовнішніх комунікацій і дозволяють членам організації спілкуватися за допомогою корпоративної мови.

Одним з основних засобів, що забезпечують стійкий розвиток промислового підприємства, є наявність в ньому розвиненої культури. Головним носієм організаційної культури є персонал підприємства. Тому розвиток організаційної культури безпосередньо пов'язаний із стратегією організаційних змін, становленням певної системи управлінських відносин.

### **1.3. Організаційна культура**

Для опису культури організації дослідники користуються різними близькими за значенням термінами: «управлінська культура», «виробнича культура», «культура трудових відносин»,

«організаційна культура», «ділова культура», «підприємницька культура», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура», «організаційний клімат». В англomовній літературі використовуються терміни «corporate culture», «corporate climate», «organizational culture», «corporate identity», «business culture».

Класична теорія менеджменту під терміном «організація» розуміє, перш за все, ділову організацію, а стосовно сфери бізнесу організаційна культура одержала свою другу, дуже поширену, назву – «корпоративна культура». В літературі з питань управління персоналом також часто використовується термін «корпоративна культура». Можна констатувати, що до теперішнього моменту в більшості робіт, присвячених цій темі, поняття «корпоративна культура» і «організаційна культура» чітко не розрізнялися, хоча саме існування цих визначень, мабуть, припускає, що розрізнення феноменології стоїть за кожним з них.

Корпоративна культура тотожна організаційній культурі. Цього підходу дотримуються такі дослідники, як О. С. Віханський, С. В. Іванова, Л. В. Карташова, Е. Д. Малінін, В. Л. Михельсон-Ткач, В. А. Співак.

Мабуть, подальші спроби розділити поняття організаційної і корпоративної культури ведуть до змішування цих термінів і нічого не додають до розв'язання методологічних проблем при вивченні поняття культури організації. Розмір організації, вид бізнесу, структура внутрішніх комунікацій є характеристикою певних груп організацій, а не різними напрямками в культурі компаній. Тому, на наш погляд, доречно вживання терміну «організаційна культура» стосовно всіх видів господарюючих суб'єктів.

### **Основні складові організаційної культури:**

- усвідомлення кожним членом колективу свого місця в організації;
- норми поведінки і поведінкові стереотипи;
- стиль управління;
- культура спілкування і комунікацій;
- діловий етикет;
- традиції, що склалися в організації;
- методики розподілу повноважень і відповідальності;
- система управління конфліктами;
- система лідерства, у тому числі і неформального;



- символіка компанії (бренд);
- практичний досвід досягнення цілей.

Доведено, що **організаційна культура** — це ефективна методика впливу на соціально-психологічний клімат і поведінку персоналу компанії, а, отже, на результати її успішної діяльності. Формуючи і управляючи певною системою цінностей, можна прогнозувати, формувати, планувати і управляти поведінкою співробітників. Але в той же час слід звертати пильну увагу на відносини між людьми, що вже склалися всередині організації. Часто на практиці нам доводиться стикатися з тим, що керівники роблять спроби формувати корпоративну культуру організації (хай навіть дуже правильну і перспективну), незважаючи на колектив, і одержують зовсім не відповідні результати, які не виправдовують ані їхніх надій, ані засобів, що витрачаються. Основна причина цього полягає в тому, що норми і цінності, які застосовуються, вступають в суперечність з вже існуючими і явно або приховано бойкотуються більшістю членів компанії.

**Формування організаційної культури** звичайно починається вже на стадії **відбору персоналу**. Фахівці рекрутингових і кадрових агентств відзначають, що не так давно на додаток до професійних навичок до претендентів, працедавці стали активно цікавитися їх соціально-психологічними, поведінковими і іміджевими характеристиками, психологічним типом співробітника, а фахівці – психологи стали притягуватися для участі в таких стадіях, як знайомство, адаптація і навчання персоналу з корпоративною культурою, що існує або впроваджується.

**Управління організаційною культурою** полягає в її формуванні, підтримці, аналізі кінцевих результатів і корегуванні.

Вже досить давно психологами були проведені дослідження, метою яких було виявлення чинників, що впливають на поведінку людини в компанії. Серед них виділяють дві головні групи.

*Група чинників гігієни* – це, наприклад, ергономіка робочих місць, психологічний клімат, стиль керівництва, заробітна плата.

*Група чинників зростання* – задоволення, що одержується від свого місця в компанії і роботи, яка виконується, суспільна значущість і визнання, усвідомлення себе невід'ємною частиною колективу, тим фахівцем, без якого неможлива ефективна діяльність підрозділу або всієї компанії. Саме ці чинники

зростання і покликані формувати корпоративну культуру організації. Причому цей процес взаємний.

Так от, якщо перша група чинників усвідомлюється людиною мовби апіорі, то з другою все складніше. На жаль, правильно оцінювати групу чинників зростання і знаходити в ній щось цінне для комфортного існування своєї особи в рамках компанії здатний далеко не кожен. Допомогти таким людям правильно усвідомити і позиціонувати себе – задача психолога.

Інша важлива задача – зменшення плинності кадрів з різних причин. Ефективність роботи психолога напряму пов'язана з плинністю. Якщо задуматися, то стане очевидним факт, що корпоративна культура неможлива в компанії з високою плинністю кадрів, тому що просто нікому бути її носіями.

Разом з тим у ряді компаній не приділяють належної уваги розвитку організаційної культури. Норми і цінності, що складаються, можуть мати характер вірогідності. Організаційний порядок, що нерідко встановлюється, йде в розріз з потребами персоналу. Достатньо часто корпоративні правила працюють в основному на збереження, підтримку існуючої системи взаємовідносин на підприємстві, а не на її розвиток. Виконуючи «обмежувальну» роль, вони нерідко приводять до втрати організаційної стійкості.

Ознаками втрати стійкості є підвищені вимоги до персоналу, переважання індивідуальних норм, концентрація управлінської влади в одних руках. Керівництво підприємства, намагаючись закріпити досягнуте через елементи організаційної культури, вводить жорсткі правила і вимоги до співробітників, формалізує суб'єкт-об'єктні відносини. Підтримка таких норм і правил вимагає відволікання великих фінансових і людських витрат. Збільшується соціально-психологічна напруженість усередині трудового колективу.

Огляд існуючих теорій організаційного розвитку дозволив встановити, що інституційна система корпоративних цінностей і норм пронизує всі рівні управління організаційним розвитком. Ця система покликана погоджувати індивідуальні і корпоративні інтереси, формальні і неформальні відносини, колективні і індивідуальні потреби. Чим вище рівень узгодженості, тим більше конкурентоспроможною і стабільною є організація. Тому доречно говорити про розробку на кожному промисловому

підприємстві певної програми формування корпоративної культури, відштовхуючись від існуючих параметрів організаційної культури. Задачею даної програми є створення системи постійної взаємодії керівництва з персоналом по відтворенню корпоративних принципів і норм, комплексного інформування персоналу про організаційні проекти і стратегію розвитку.

Така система, безумовно, припускає встановлення двостороннього зв'язку «керівник – підлеглі». Як об'єкт управління тут виступає персонал підприємства: його дії оцінюються в аспекті досягнення якнайкращих результатів, з якнайменшими витратами. Культура організаційного успіху, що склалася, має безпосередній зв'язок з комплексом показників, які дозволяють проаналізувати дієвість здійснених організаційних перетворень.

Можна встановити зміст діагностичних модулів організації:

- внутрішньокорпоративне середовище;
- функціонування трудового колективу (робочої групи, команди);
- позакорпоративне середовище.

На основі такого аналізу можна стверджувати, що стійкість промислового підприємства є функцією безлічі змінних, які безпосередньо обумовлюються корпоративними відносинами в трудовій організації.

Урахування в стратегії організаційного розвитку компанії інтересів персоналу – гнучкий процес, що вимагає постійного зворотного зв'язку, регулярного аналізу змінних потреб і інтересів. Особливу роль тут відіграє безперервний збір інформації по всіх аспектах діяльності організації. Такий моніторинг дає знання і розуміння найважливіших процесів, що лежать в основі побудови корпоративної свідомості, політики і філософії.

Великий вплив на забезпечення стійкого розвитку промислового підприємства надає функціональний зміст організаційної культури, тобто її здатність відтворювати необхідні моделі корпоративної поведінки. За організаційною культурою, перш за все, закріплюються такі функції:

- навчання персоналу;
- формування іміджу організації;
- професійна адаптація нових співробітників;
- відтворення кращих традицій організації.

Зрозуміло, перераховані напрями формування функціонального змісту організаційної культури не охоплюють повною мірою всіх сторін організаційної модернізації. Проте, поза сумнівом, вони можуть надати допомогу в побудові сильної організації, підвищенні керованості трудового колективу.

Безумовно, культура організації безпосередньо впливає на встановлений порядок роботи, як у сфері ухвалення рішень, так і на загальні очікування, сформовані у працівників організації. Крім того, організаційна культура задає певну стратегію дій з розв'язання конфліктних ситуацій, заохочуючи одні форми поведінки і засуджуючи інші, що виходять за рамки загальноприйнятих. Звідси виникає потреба формування на особистій свідомості корпоративного світогляду. Це досягається через встановлення довірчих відносин між співробітниками та інформаційну прозорість будь-якого рівня управління. Великими можливостями для інформаційної прозорості володіють ті організації, де відсутні істотні відмінності між структурними підрозділами і рівнями управлінської вертикалі за оцінкою кількісних і якісних витрат праці.

Таким чином, розгляд організаційної культури промислового підприємства в стратегічному аспекті організаційного розвитку, дозволяє говорити про технологію створення корпоративних норм і цінностей, покликаних згуртувати персонал. Гнучка політика в галузі стимулювання та мотивування персоналу, постійна помірна групова напруга (що надає свободу для особистого розвитку), а також відповідні програми професійного навчання і адаптації сприяють розвитку корпоративної ментальності і стимулюють процвітання підприємства.

### **Питання для самоперевірки до розділу 1**

1. Дайте визначення і розкрийте сутність поняття «управління персоналом».
2. Назвіть рівні дерева цілей кадрового менеджменту.
3. Які основні моделі управління персоналом Вам відомі?
4. Назвіть базові складові організаційної культури.
5. Назвіть і поясніть сутність функцій організаційної культури.

## Тестові питання до розділу 1

1. Управління персоналом – це ...

1) ... вид діяльності, спрямований на працівників організації з метою координації їх дій і виконання поставлених завдань для забезпечення ефективного функціонування організації та задоволення потреб та інтересів колективу;

2) ... процес організації праці та діяльності персоналу, що ґрунтується на мотивуванні та стимулюванні для досягнення поставлених перед працівниками цілей;

3) ... вид діяльності, який визначає поведінку працівників, їх ставлення до праці і впливає на них для досягнення ефективної діяльності організації.

2. Штатний персонал, що працює на підприємстві як на основному місці роботи - це ...

1) трудові ресурси;

2) кадри підприємства;

3) персонал;

4) робоча сила.

3. Сукупність, як штатних працівників, так і сумісників, які працюють на підприємстві - це ...

1) трудові ресурси;

2) кадри підприємства;

3) персонал;

4) робоча сила.

4. Управлінський персонал включає:

1) допоміжних робітників;

2) сезонних робітників;

3) молодший обслуговуючий персонал;

4) керівників, фахівців;

5) основних робітників.

5. Що є завданням системи управління персоналом?

1) соціально-психологічна діагностика персоналу;

2) планування потреби в кадрах;

3) аналіз і регулювання групових і особистих взаємин керівника і підлеглих;

- 4) маркетинг кадрів;
- 5) все перераховане вище входить у завдання системи управління персоналом.

## **Практичні завдання до розділу 1**

### ***Завдання 1***

На власний розсуд оберіть будь-яке підприємство залізничної галузі або його виробничий підрозділ (службу філії, виробничий підрозділ філії тощо) та виконайте для нього проектування організаційної структури управління.

### ***Завдання 2***

Ознайомившись з теоретичними положеннями про організаційні структури підприємств, використовуючи літературні джерела, зробити стислий опис організаційних структур обраного (завдання 1) для дослідження підприємства (підрозділу) залізничної галузі, визначте їх тип і вкажіть:

- які функції та завдання виконує кожен структурний підрозділ (відділ, ділянка тощо),
- які посади і в якій кількості повинні бути передбачені в кожному з підрозділів, наведених в схемах організаційних структур.

Вказані дані систематизувати за формою табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Функції та завдання підрозділів підприємства**

Назва підрозділу	Посада (кількість працівників на даній посаді)	Завдання, які виконують працівники на посаді	Функції управління
1	2	3	4

### ***Завдання 3***

Визначте рівень кваліфікації для керівників та фахівців обраного (завдання 1) підприємства залізничної галузі (або виробничого підрозділу), а також умови їх пересування на більш високі посади.

## 2. ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ. ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО КОЛЕКТИВУ

### 2.1. Персонал організації

Під *персоналом* організації розуміють всіх співробітників організації, це і керівники, і фахівці, і службовці, і працівники, і молодший обслуговуючий персонал.

*Персонал організації* складається з персоналу управління цією організацією і її підрозділів, службовців і інженерно-технічного персоналу, що не відносяться до персоналу управління, основних і допоміжних робітників, молодшого обслуговуючого персоналу і працівників охорони.

Працівників апарату управління організацією або її підрозділами називають *менеджерами*. Менеджери повністю або переважно зайняті управлінською працею. Вони виконують принаймні одну із загальних або специфічних функцій управління.

Найпоширенішою класифікаційною ознакою управлінських кадрів є ступінь відношення до управлінського рішення. За цією ознакою управлінські працівники підрозділяються на три групи: керівники, фахівці і технічні виконавці.

Керівники ухвалюють рішення, фахівці готують спеціальну інформацію для їх ухвалення, технічний персонал апарату управління доводить рішення до виконавця.

Керівники підрозділяються на лінійний і функціональний персонал.

Лінійні керівники здійснюють управління виробничими підрозділами (ділянками, цехами) підприємств, товариств, фірм.

Функціональні – керівники функціональних служб (відділів, бюро тощо) і їх заступники.

Лінійний або функціональний характер керівництва визначається перш за все посадовими зв'язками, а не родом діяльності. Так, наприклад, керівник дослідницької лабораторії науково-дослідного інституту буде лінійним керівником, а керівник дослідницької лабораторії промислового підприємства – функціональним. Лінійні підрозділи знаходяться в оперативному взаємозв'язку з організацією в цілому; функціональні керівники

забезпечують реалізацію однієї з функцій управління, наприклад, начальник виробничо-диспетчерського відділу, головний конструктор тощо.

*Фахівці апарату управління* (економісти, інженери, диспетчери, юристи, програмісти тощо) покликані виконувати конкретні функції управління для сприяння в ухваленні управлінських рішень, а також забезпечувати діяльність лінійних і функціональних підрозділів (фінансові, бухгалтерські, технологічні, планово-економічні і т. д.)

*Технічний, або допоміжний, персонал* (секретарі, кур'єри, діловоди тощо) здійснюють обслуговування процесу управління і забезпечують передачу управлінської інформації, її збір, первинну обробку, зберігання.

У групі керівників виділяють рівні, категорії, ступені.

Керівники первинних ступенів управління, або керівники первинної категорії, – це майстри, бригадири, завідувачі секторами, начальники бюро, відділів тощо. Первинні управлінські колективи існують в апараті управління підприємством, апараті територіальних органів, міністерств, концернів і холдингових компаній.

Керівники первинної категорії підрозділяються на виробничих керівників; керівників первинних підрозділів апарату управління підприємством; первинних керівників територіального міністерського і відомчого рівнів.

Керівники середньої категорії керують групою первинних колективів, наприклад на підприємстві – це цех, служба, відділ, філіал, управління.

Керівники вищої категорії – це керівники самостійних організацій, які мають свої апарати управління.

Структуризація складу менеджерів має свої особливості в кожній організації і визначається штатним розкладом.

## **2.2. Концепції управління персоналом**

Управління персоналом, як правило, ґрунтується на **концепції управління** – узагальненому уявленні про місце людини в організації. Можна виділити чотири концепції, які



розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління: економічного, органічного і гуманістичного.

**Економічний підхід** дав початок концепції *використання трудових ресурсів*. Провідне місце в ньому займає технічна, а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Він виник у зв'язку з різко збільшеною потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної та масової продукції. Працівник в такій системі трактувався як «гвинтик» складного механізму і виступав в ролі чинника виробництва. Організація розглядалася як набір механічних відносин, який повинен діяти алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Основні принципи концепції використання трудових ресурсів:

- єдність керівництва – підлеглі отримують накази тільки від одного начальника;
- дотримання суворо вертикального зв'язку в управлінні – ланцюжок управління спускається від начальника до підлеглого по всій організації і використовується як канал для комунікації і ухвалення рішення;
- фіксація певного обсягу контролю – кількість підлеглих одному начальнику повинна бути такою, щоб це не створювало проблем для координації;
- забезпечення дисципліни – підкорення, старанність, обов'язок і відповідальність повинні здійснюватися відповідно до регламентованих правил і звичаїв;
- досягнення підкорення індивідуальних інтересів загальній справі за допомогою твердості, чесних угод і особистого прикладу.

В рамках **органічного підходу** послідовно склалися *концепція управління персоналом* і *концепція управління людськими ресурсами*. Цей підхід вивів тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати до акцентування уваги на людському ресурсі. Організація стала сприйматися як жива відкрита система, що функціонує в зовнішньому середовищі, а людина – як необхідний ресурс для успішної діяльності організації.

Основні принципи використання вищезгаданих концепцій управління персоналом і управління людськими ресурсами:

- встановлення акценту на навколишньому середовищі, в якому діє організація;
- створення множинних зв'язків між елементами організації;
- використання мотивації як головного важеля дії;
- забезпечення професійного розвитку персоналу, підготовка і підвищення кваліфікації;
- створення умов для самоорганізації кожного працівника і колективу в цілому.

Великого розвитку останнім часом набув **гуманістичний підхід**, який виходить з *концепції управління людиною* і з уявлення про організацію як культурний феномен. Він фокусується, власне, на людській стороні організації. З погляду даного підходу, важливо, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей, у якій мірі вони приймають її як «власну» і наскільки вони готові до змін у зв'язку із змінами в умовах життя і діяльності. Людина розглядається як головний суб'єкт організації.

Основні принципи використання концепції управління людиною:

- перехід від вузької спеціалізації і обмеженої відповідальності за доручену роботу до широких професійних і посадових профілів;
- інформований і гнучкий вибір траєкторії професійного розвитку;
- відповідальність самих працівників за власний розвиток;
- створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;
- активний пошук зворотного зв'язку з підлеглими;
- відкрите обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення.

Зараз питання управління персоналом організації постає особливо гостро, оскільки кожна організація прагне максимально оптимізувати свою діяльність, зробити її більш ефективною. Для здійснення цілей підприємства (організації) необхідне загальне зусилля персоналу. І управління колективом відіграє в цьому найважливішу роль.

Вивчення формування трудового колективу важливе, оскільки використовуючи різні методи і засоби дії і впливу на

індивідів і трудові колективи, керівники направляють їх зусилля на рішення загальних задач підприємства.

*Людина* – первинний елемент будь-якої соціальної спільності. Вона потребує спілкування з собі подібними і, мабуть, отримує радість від такого спілкування. Більшість з нас активно шукає взаємин з іншими людьми.

У багатьох випадках наші контакти з іншими людьми короточасні і незначні. Проте, якщо двоє, троє або більше людей постійно проводять достатньо багато часу разом, то вони поступово починають усвідомлювати і існування один одного психологічно. Створюється соціально-психологічна єдність.

Час, що вимагається для такого усвідомлення, і ступінь усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації і характеру взаємозв'язку людей. Але результат такого усвідомлення практично завжди один і той же. Усвідомлення людьми того, що про них думають і чого від них чекають інші люди, примушує їх деяким чином міняти свою поведінку, підтверджуючи тим самим існування взаємин. Коли такий процес відбувається, то випадкове скупчення людей стає групою.

*Група* – це сукупність людей, з'єднаних спільністю інтересів, професій, діяльності тощо. Від натовпу вона відрізняється тим, що натовп – це неорганізоване скупчення людей, зборище.

*Група* – це соціальна категорія, і поведінка людей в групі вивчається соціальною психологією. В групі люди взаємодіють один з одним таким чином, що кожний з них одночасно і робить вплив на іншого, і відчуває його вплив.

Кожний з нас належить до багатьох груп. Ми члени груп сім'ї, родичів, друзів, студентів тощо. Деякі групи недовговічні. Вони розпадаються, коли місія виконана. Інші групи можуть існувати довго і здійснювати істотний вплив на своїх членів і навіть на зовнішнє оточення.

В процесі сумісної праці люди прямо або опосередковано пов'язані між собою, вступають у певні відносини, об'єднуються в групи, створюючи колектив.

*Колектив* – це група людей, зв'язаних стійкою, сумісною і суспільно корисною діяльністю, яка припускає наявність єдиних цілей, організації і управління.

Найважливішою ланкою суспільної структури є трудові або виробничі колективи. Щоб виробляти матеріальні і духовні цінності, люди вступають в певні зв'язки і відносини, і лише в рамках цих зв'язків існує виробництво.

*Трудовий колектив* – це організаційно оформлена група працівників, створена для реалізації комплексу виробничих цілей.

Найважливішою характеристикою трудового колективу є єдність цілей його діяльності, які витікають з суспільних потреб і інтересів. Тому трудовий колектив – це не тільки соціальна категорія, але одночасно і засіб досягнення цілей.

Якщо цілі ясні і зрозумілі членам трудового колективу і стають прагненням кожного його члена, то вони об'єднують трудовий колектив. Зрозуміло, що спільність цілей не усуває деяких розбіжностей серед членів трудового колективу, оскільки люди розрізняються рівнем освіти, життєвим досвідом, особливостями характеру і іншими індивідуальними ознаками. До інших характеристик, що визначають поняття трудового колективу, відносяться його структура, величина, функції, процедури спілкування тощо.

Центральною ланкою у фірмі є первинний трудовий колектив: бригада, ділянка, цех, бюро, відділ тощо. Йому виділяються певні матеріально-технічні кошти і створюються умови для успішної діяльності, яка проводиться керівником трудового колективу. Саме тут створюються матеріальні і духовні цінності, виконується план, формується виробнича активність особи.

Трудовий колектив – це не проста сукупність людей, а складна структурна освіта з багатьма зовнішніми і внутрішніми зв'язками, оформленими і неформленими відносинами, які визначають ідеологію (сукупність ідей і поглядів, що відображають особливості суспільних відносин) і психологію (громадська думка, соціальні відчуття, колективні звички, традиції, настрої тощо).

В повсякденній діяльності керівнику трудового колективу важливо уміти спостерігати поведінку окремих працівників в роботі, спілкуванні, пізнанні; уміти сформувати, згуртувати і виховати колектив.

Вихідною соціологічною передумовою вивчення трудового колективу є уявлення про нього як про сукупність соціальних ролей і сукупність людей, які по-різному проявляють себе як особистості при виконанні своїх ролей.

При вивченні трудового колективу його слід уявляти не тільки як сукупність осіб, а більш укрупнено – як сукупність малих груп.

Малою групою прийнято вважати таку спільність людей, члени якої підтримують між собою безпосередні контакти, і чия діяльність часто здійснюється наочно один у одного.

Трудовий колектив складається з декількох малих груп. Кожна група виконує певні функції і займає в технологічному процесі певне місце, вона володіє деякою відокремленістю.

Значення малих груп в трудовому колективі визначається для керівника тим, що вони є безпосередніми провідниками і виконавцями цілей колективу.

У процесі спільної праці групи прямо або побічно зв'язані між собою. Тому для практики управління важливі не тільки особливості групи, але її зв'язки і відносини з іншими групами.

Склад і відносини малих груп утворюють структуру трудового колективу. Знання закономірностей формування і розвитку структури трудового колективу полегшує управління ним.

Відносини, як і люди, характеризуються різноманітністю. Структуру трудового колективу можна розглядати і оцінювати з різних позицій, за різними ознаками.

### **2.3. Формальні і неформальні групи в організації**

Найбільш часто структура трудового колективу розглядається з позиції відносин між окремими групами. Відносини в трудовому колективі можуть протікати на формальному рівні (формальні або функціональні відносини) і на неформальному рівні (міжособові і групові відносини). З цих позицій розрізняють формальну і неформальну структури трудового колективу. В кожному колективі існує складне переплетення формальних і неформальних структур.

Виконуючи свої обов'язки, працівник вступає з іншими членами трудового колективу в офіційні або формальні відносини, які відображають професійно-трудова сторону життя трудового колективу.

Групи, створені з волі керівника для здійснення виробничого процесу, є підрозділами фірми і називаються формальними групами. Задачею формальних груп по відношенню до фірми є виконання конкретних задач і досягнення певної мети [2].

На характер формальних відносин великий вплив здійснюють індивідуальні особливості керівника і членів трудового колективу.

Формальні групи і їх відносини утворюють структуру фірми. Формальна або функціональна структура відображує розподіл праці, що склався в трудовому колективі, між окремими групами або особами залежно від ділових і інших якостей.

Формальна структура – безособова. Вона визначається службовими положеннями, інструкціями, наказами, в яких визначені права і обов'язки кожного члена трудового колективу, тобто визначені посадові ролі, які повинен виконувати кожен працівник.

Дуже важливо, щоб кожен член формальної групи чітко знав свою посадову роль і прагнув її виконати повністю, якісно і вчасно.

На підприємстві можуть створюватися три типи формальних груп:

- групи керівників (командні групи) – це керівник фірми або її підрозділу і його штаб;
- групи виконавців (робочі групи) – підрозділи або групи, що працюють над одним і тим же завданням і мають певну самостійність в своїй праці;
- цільові групи (цільові комітети) – тимчасово створюються для заповнення пропусків, що існують в організаційних структурах.

Взаємозалежні групи і їх відносини утворюють систему, яка ефективно повинна працювати як єдиний злагоджений механізм.

Чим краще розуміє керівник, чим же є група, і знає чинники її ефективності, чим краще він володіє мистецтвом ефективного управління формальними групами, тим більше вірогідність того,

що він зможе підвищити продуктивність праці свого підрозділу і фірми в цілому.

Як тільки створений трудовий колектив, він також стає соціальним середовищем, де люди взаємодіють аж ніяк не виключно за розпорядженнями керівників.

Через різноманітність інтересів працівників трудового колективу в ньому незалежно від формальної структури утворюються різні соціальні групи, які називають неформальними групами.

*Неформальна група* – це спільність людей, як правило, в межах до сімох людей, які вступають у регулярні взаємодії для досягнення певної мети. Неформальні групи виникають в результаті більш-менш тривалого спілкування, заснованого на взаємодії працюючих як осіб.

Причини вступу до неформальної групи:

- приналежність – потреба в спілкуванні, симпатіях тощо;
- допомога – той, хто дає, набуває престижу, а той, хто одержує, – конкретну інструкцію до дії або пораду;
- захист – необхідність соціального захисту;
- спілкування – обмін інформацією;
- симпатія – особові характеристики тих, хто взаємодіють.

Причиною існування неформальної групи є спільність цілей, інтересів і схильностей людей, їхніх поглядів, звичок, прагнень. Вони утворюються як на виробництві, так і зовні виробництва. Але для утворення неформальних груп особливо сприятливе трудове середовище, де люди звичайно збираються щодня багато років.

Групи з трьох-п'яти людей можна спостерігати «неозброєним» оком. Наприклад, перерва в зборах. Люди групуються. Але групи більше п'яти людей зберігаються 2-3 хвилини. Потім хтось відійде, група розділиться, але все це проходить непомітно від самих людей (одному сумно, іншого викликали тощо). А двоє-четверо людей можуть простояти довго. Те саме на вечірках, в будинках відпочинку тощо.

Причина: емоційний ресурс і обсяг уваги людини обмежені за величиною і часом. Тому вона не може підтримувати тривалі контакти більш ніж з п'ятьма людьми одночасно.

Неформальна група характеризується певною соціально-психологічною спільністю: відчуттям солідарності, взаємної довіри, допомоги, захисту тощо.

В спонтанно виниклих (емерджентних) неформальних групах є своя ієрархія, свої лідери і задачі. В них виробляються певні правила, норми поведінки, які створюють порядок і режим функціонування неформальних груп.

Групові норми і правила є своєрідним регулятором внутрішньогрупової поведінки. Вони нерідко диктують характер взаємин підлеглих з керівником, ставлення до праці, участь в різних формах позагрупового спілкування. Неформальна група може володіти величезним впливом на своїх членів (думка, тиск групи). Належність до неформальних груп може дати людям психологічні вигоди, не менш важливі для них, ніж одержувана зарплата.

Як правило, в неформальній групі виділяється лідер. Лідером є особа, яка веде членів групи за собою, тому що володіє сприятливими для них якостями. Лідер неформальної групи не наділений адміністративною владою, тобто він не має формального права розпоряджатися і вимагати виконання. Але його вплив на членів неформальної групи може бути дуже значним.

Неформальна або соціально-психологічна структура трудового колективу об'єднує в собі ряд неформальних груп, які утворюються в ньому поза компетенції керівництва.

Неформальні відносини між окремими групами складаються і існують незалежно від службової субординації людей на основі спільності інтересів, схожості характерів, психологічної близькості, симпатій і антипатій, суспільного визнання, авторитету.

Неформальна структура трудового колективу створюється особистими якостями його членів. Часто неформальні об'єднання мають сильний вплив на якість діяльності трудового колективу і на його організаційну ефективність.

## **2.4. Стадії розвитку колективу**

Щоб успішно управляти трудовим колективом, керівнику необхідно не тільки уміти аналізувати міжособові відносини усередині групи, але також знати характер міжгрупових відносин (функціональних і особових).



В своєму розвитку колектив проходить три основні стадії, які характеризують його з якісного боку.

Для управління конкретним колективом керівник повинен визначити, на якій стадії розвитку знаходиться колектив зараз, і обрати стиль управління колективом.

*Перша стадія* – початкова.

Вона характеризує процес створення формальної зовнішньої цілісності колективу. На цій стадії люди придивляються один до одного і до керівника. Керівник, у свою чергу, вивчає особовий склад колективу.

У цей період починається адаптація членів колективу до умов праці, один до одного, до керівника і його вимог. В стилі управління керівника переважає вольова сторона. Керівник знайомить колектив із задачами підрозділу, ближніми і перспективними цілями, розподіляє обов'язки з урахуванням підготовленості і особистих схильностей співробітників, визначає режим роботи і організовує його чітко виконання.

Особливу увагу в цей період керівник повинен приділяти контролю за виконанням своїх рішень і завдань. Саме на цій стадії у членів колективу формується відчуття відповідальності, точність і акуратність при виконанні роботи.

Керівник також вивчає індивідуальні особливості співробітників, привертає найсвідоміших і ініціативних до вирішення суспільних задач колективу.

*Друга стадія* – диференціювання.

На цій стадії на основі спільності інтересів і складу характерів формуються малі групи, різні за своєю орієнтацією щодо керівника і задач колективу. З найсвідоміших і діяльних людей формується актив, який раніше інших усвідомлює суспільну значущість задач колективу, необхідність вимог, які ставить керівник, і надає йому підтримку.

Проте справжньої єдності поки що немає. Добросовісні, але пасивні виконавці дотримуються дисципліни, виконують завдання керівника, але не проявляють ініціативи і активності в підтримці дій адміністрації. Можуть виявитися і дезорганізатори, негативно налаштовані до роботи і дій керівника.

На цій стадії керівник, спираючись на актив, повинен вести боротьбу з дезорганізаторами і ледарями, формувати громадську

думку, активізувати добросовісних виконавців, виховувати високу свідомість у членів колективу. Завершення цієї роботи позначить перехід на якісно новий ступінь розвитку колективу.

Важливою ознакою другої стадії розвитку є збільшення кількості рішень, що приймаються керівником із залученням підлеглих.

*Третя стадія – інтегрування.*

На цій стадії створюється колектив з єдністю інтересів і цілей, свідомою дисципліною. Всі члени колективу засвоюють вимоги керівника, тепер весь колектив вимагає від кожного.

На цій стадії керівник повинен змінити тактику керівництва. Якщо на початковій стадії він виступав по відношенню до підлеглих як зовнішня сила, як організатор формування і розвитку колективу, то тепер цю роль бере на себе колектив, а керівник є авторитетним представником і виразником його інтересів.

Роль керівника на цій стадії полягає в організації трудових процесів і в тактовному регулюванні соціального життя колективу, в прогнозуванні і визначенні шляхів розвитку колективу.

Стадією інтеграції не закінчується розвиток колективу. Він повинен розвиватися постійно, у всій повноті своїх функцій, оскільки застій в розвитку приведе до розпаду колективу.

Розглянуті стадії розвитку колективу є типовими, характерними для всіх колективів. Але темпи і терміни проходження окремих стадій можуть бути різними, оскільки вони залежать від об'єктивних і суб'єктивних умов життя і діяльності колективу.

Тактика керівництва залежно від стадії розвитку повинна гнучко змінюватися. Керівник, що не розібрався в обстановці, може стати причиною уповільнення розвитку або розпаду колективу.

Працездатний згуртований колектив виникає не відразу, цьому передують тривалий процес його становлення і розвитку, успіх якого визначається рядом обставин, мало залежних від того, чи складається колектив стихійно або формується свідомо і цілеспрямовано.

Перш за все, йдеться про ясні і зрозумілі цілі майбутньої діяльності, відповідні внутрішнім прагненням людей, заради

досягнення яких вони готові повністю або частково відмовитися від свободи рішень і вчинків і підкорятися груповій владі.

Досвід кращих компаній показує, що висока віддача від людських ресурсів організації є найважливішим засобом перемоги над конкурентами. Проте цей засіб може бути використаним лише за умови вироблення чітких алгоритмів роботи з персоналом, що надійно забезпечують досягнення заданих результатів, аналогічних технологіям, які використовуються у виробництві.

Під *персонал-технологією* розуміється стандартизований метод досягнення попередньо визначених результатів з використанням необхідних для цього ресурсів. При цьому слово «технологія», що використовується стосовно людей, які працюють в організації, не повинне бентежити. Для того щоб бути успішними, персонал-технології повинні відповідати ряду вимог:

1. *Наявність чітких цілей, пов'язаних з метою організації або відповідних підрозділів.* Наприклад, така стратегічна мета, як освоєння нової для компанії продукції, вимагає постановки пов'язаних з нею цілей і для конкретних напрямів роботи з персоналом. Так, для пошуку і відбору нових співробітників на перший план виходить використання таких методів і критеріїв, які дозволяють більш ефективно відбирати працівників, що відповідають новим вимогам; навчання і перенавчання персоналу (методи і зміст навчальних програм) будується з урахуванням тих знань і навичок, яких вимагає від персоналу нова робота, тощо.

2. *Забезпеченість ресурсами.* Виконавці повинні мати у своєму розпорядженні необхідні ресурси і для них повинні бути створені умови, що дозволяють найкращим чином досягати поставлених перед ними цілей. Так, неможливо вирішувати проблеми стимулювання праці, не маючи в своєму розпорядженні необхідних фінансових ресурсів, важко успішно відбирати працівників, не маючи пристосованих для цієї мети приміщень, достатніх фінансових коштів, необхідного устаткування або часу.

3. *Наявність ефективних методів і процедур.* Робота з досягнення поставлених цілей реалізується відповідно до відпрацьованих методів, процедур, і регламентуючих документів

(положеннями, інструкціями та ін.). Ці методи, процедури і документи забезпечують високу надійність досягнення заданих результатів. Так, організація відбору нових працівників тільки тоді дає високі результати, коли при цьому використовуються стандартизовані і добре відпрацьовані методи і процедури, а вся організація роботи здійснюється на основі регламенту і умов, зафіксованих у відповідних документах (положеннях, інструкціях тощо), затверджених керівництвом. Інакше відбір кожного нового працівника кожного разу розв'язуватиметься як нова задача і помилки (тобто набір невідповідних працівників) будуть звичайним явищем. Використання відпрацьованих методів, процедур, регламентуючих документів не тільки підвищує якість кінцевого результату, але і знижує вірогідність помилок.

4. *Організаційне оформлення.* Для практичної реалізації персонал-технологій повинна бути передбачена відповідна організаційна підтримка: призначені відповідальні, визначені підрозділи і посадовці, що виконують основний обсяг роботи в рамках даної персонал-технології, порядок роботи і звітності. Наприклад, не можна говорити про наявність дієвої програми розвитку ініціативи і творчості співробітників компанії, якщо розроблений відповідний план робіт, але при цьому не визначено, хто з вищого керівництва займатиметься цією роботою, хто відповідатиме за загальну координацію і контроль за реалізацією всієї програми.

5. Невід'ємною частиною персонал-технологій винна бути *періодична оцінка їх ефективності*. Найважливішими ресурсами підвищення ефективності роботи по кожному з напрямів роботи є, з одного боку, виявлення чинників, що заважають роботі за даним напрямом, які знижують її ефективність (наприклад, низька кваліфікація виконавців, погана система контролю, відсутність практики делегування тощо), а з іншого — визначення невикористаних або недостатньо використаних можливостей (наприклад, розширення набору методів, що використовуються, залучення зовнішніх експертів, ознайомлення з досвідом інших організацій і ін.).

6. *Кінцевий результат*, що отримується в результаті практичної реалізації персонал-технологій, повинен піддаватися *якісній або кількісній оцінці*. Прикладами кількісних показників

можуть бути: рівень плинності кадрів, продуктивність праці, рівень браку; прикладами якісних показників будуть рівень задоволеності роботою, рівень прихильності персоналу своєї організації, рівень мотивації тощо.

7. *Розвиток і вдосконалення* персонал-технологій здійснюється на основі встановленої практики внесення коректив відповідно до результатів оцінки ефективності роботи (за місяць, квартал, півріччя або рік). Навряд чи можлива така ситуація, коли заведений порядок роботи в якомусь напрямі є ідеальним і не вимагає після закінчення деякого часу коректив. Природно, що із зміною зовнішніх обставин або у міру накопичення даних щодо реалізації самих персонал-технологій нагромаджуватиметься все більше ідей про те, як зробити їх більш ефективними. Проте практика, коли регулярний (наприклад, раз на рік) аналіз ефективності роботи за тим або іншим напрямом закінчується ухваленням рішень про необхідність коректування персонал-технологій, що використовуються, поки що не набула широкого поширення.

Поняття «еволюція» відносно методів управління персоналом має особливе трактування. Річ у тому, що еволюція містить уявлення про пристосування організму, системи або ідейних уявлень до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі або у внутрішньому стані об'єкту. Проте і теорія, і методи управління персоналом, суворо кажучи, швидше відбивають зміну умов кадрового управління. Розв'язання конкретних практичних задач обумовлює оперативний відбір теоретичних установок і методичних підходів, що впливають з них, за критеріями досягнення тих або інших кількісних або якісних показників ефективності, актуальних для даного періоду. Таким чином, частіше мають кращу перспективу методи, органічні за своїм змістом новим реаліям організації виробництва і соціальним відносинам, що змінилися, в суспільстві, ніж якій би то не було традиції, хоча, як це буде показано нижче, деякі традиційні методи через їх багатий науково-методичний потенціал, а отже, і високі адаптивні можливості можуть бути і є конкурентоспроможними тривалий час. Тому еволюцію методів управління персоналом слід розуміти не як їх пристосування до практики, що змінюється, а як результат цілеспрямованих спроб

точно відобразити і використати нові можливості, що надаються такими змінами, з метою підвищення ефективності функціонування системи управління персоналом.

Еволюція методів управління персоналом є закономірним продовженням розвитку методів управління і ставить своєю задачею, по-перше, аналіз прогресуючих закономірностей розвитку персоналу, а по-друге, отримання корисного досвіду з того, що накопичено практикою управління.

Сучасні методи вивчення персоналу припускають, з одного боку, вивчення індивідуальних характеристик і здібностей працівників для встановлення їх потенціалу, а з іншого – виявлення кількісних і якісних вимог до персоналу з урахуванням перспектив розвитку організації (фірми), появи нових напрямів роботи.

Одним з нових підходів, що проходили апробацію в кінці 70-х років минулого століття, був метод управління за цілями, заснований на інтеграції індивідуальних і загальних інтересів.

Встановлення цілей означає розподіл завдань працівникам виходячи з їх індивідуальних здібностей і необхідності досягнення результатів, згаданих з ними. Сфери діяльності, охоплювані цільовими установками, можуть бути різноманітними і визначаються проблемами господарювання або пріоритетами розвитку організацій. Цілі можуть бути орієнтовані на розвиток потенційних здібностей працівників, на максимальне задоволення вимог замовників або на вдосконалення виробничого процесу. В рамках цих проблемних сфер формуються конкретні цілі для груп і окремих працівників. Вони встановлюються на підставі аналізу результатів діяльності за звітний період у формі обговорення і узгодження думок керівників і підлеглих. Така форма і принцип планування цілей прийнятні для різноманітних категорій працівників: робітників основного і допоміжного виробництва, фахівців, керівників, працівників творчої праці.

Фундаментальною передумовою управління по цілях була безпосередня участь персоналу у визначенні цілей роботи, що приводило до значно більш відповідального ставлення до праці, ніж у тому випадку, коли персонал одержував завдання зверху. Підвищена відповідальність породжується внутрішньою

мотивацією працівників, що викликано потребою досягнення власних і добровільно прийнятих цілей.

Слід зазначити, що метод директивного планування був свого роду спотвореною моделлю управління по цілях. Основою для встановлення цілей служив аналіз виконання задач попереднього періоду, який при автократичному типі управління свідомо, на догоду керівництву, містив більш сприятливу оцінку ситуації і мінімальне число чинників, що лімітують діяльність підрозділів. Спотворення інформації, що витікає від підрозділів, відповідно до уявлень керівництва приводило до нереальності цілей і їх швидкого застарівання під впливом чинників, проігнорованих в процесі їх розробки. Встановлювані таким чином цілі втрачали правдоподібність і втрачали довіру виконавців. Ситуація з штучним завищенням результатів роботи, приписками і нереальними, нездійсненними планами добре відома з практики радянського господарювання. Оцінки працівників, засновані на формально узгоджених з ними і нереальних цілях, не могли бути справедливими, що знижувало ефективність кадрових рішень і самого методу управління зважаючи на низьку передбачуваність виконання цілей.

При неправильному встановленні цілей пригнічується не тільки внутрішня мотивація, але і зовнішня, і, як наслідок, досягнення працівників виявляються значно нижчими за їх потенційні можливості.

Найважливішою особливістю персонал-технологій є те, що об'єктом їх дії є люди. Тому необхідно максимально повно враховувати психологічну і соціальну природу процесів, що підлягають регуляції і управлінню і визначають поведінку людини в організації, таких як мотивація, цінності, установки, групові норми, психологічний клімат і особливості організаційної культури, що склалися в організації.

## **Питання для самоперевірки до розділу 2**

1. Поясніть сутність поняття «персонал організації».
2. Назвіть основні підходи до управління персоналом.

3. Перелічіть і поясніть принципи використання концепцій управління персоналом.
4. Охарактеризуйте основні типи формальних груп.
5. Дайте характеристику неформальних груп в організаціях.
6. Охарактеризуйте основні стадії розвитку колективу.

## **Тестові питання до розділу 2**

1. Частина населення працездатного віку, що володіє необхідним фізичним розвитком, знаннями і практичним досвідом для роботи в народному господарстві – це ...

- 1) трудові ресурси;
- 2) кадри підприємства;
- 3) персонал;
- 4) робоча сила.

2. Менеджер з персоналу як фахівець з трудових договорів – це той менеджер, який:

1) здійснює адміністративний контроль над дотриманням найнятих працівниками умов трудового договору, веде облік посадових переміщень і регулювання трудових відносин в процесі переговорів з профспілками;

2) піклується про здорові умови праці та сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві;

3) забезпечує організаційну та професійну основу складових кадрового потенціалу корпорації;

4) забезпечує ефективну діяльність організації шляхом турботи про сприятливі умови праці та веде облік посадових переміщень.

3. Менеджер з персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації – це той менеджер, який

1) здійснює адміністративний контроль над дотриманням найманими працівниками умов трудового договору, веде облік посадових переміщень і регулювання трудових відносин в процесі переговорів з профспілками;



2) піклується про здорові умови праці та сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві;

3) забезпечує організаційну та професійну основу складових кадрового потенціалу корпорації;

4) забезпечує ефективну діяльність організації шляхом турботи про сприятливі умови праці та веде облік посадових переміщень.

4. У рамках органічного підходу до управління розвивалися...

1) концепції управління людиною;

2) концепція управління персоналом;

3) концепції використання трудових ресурсів;

4) концепція управління людськими ресурсами;

5) концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами.

5. У рамках гуманістичного підходу до управління розвивалися...

1) концепції управління людиною;

2) концепція управління персоналом;

3) концепції використання трудових ресурсів;

4) концепція управління людськими ресурсами;

5) концепція управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами.

## **Практичні завдання до розділу 2**

### ***Завдання 1***

На власний розсуд оберіть будь-яке підприємство залізничної галузі або його виробничий підрозділ (службу філії, виробничий підрозділ філії тощо) та визначте, які посадові особи відносяться до групи керівника (команди), функціональних підрозділів, виробничих підрозділів, цільових груп (комітетів). Розподіліть їх, використовуючи форму табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Формальні групи

Група керівника (команда)	Функціональні підрозділи		Виробничі підрозділи		Цільові групи (комітети)	
	Підрозділ	Посада	Підрозділ	Посада	Підрозділ	Посада
1	2	3	4	5	6	7

За якими ознаками здійснюється розподіл працівників у ці формальні групи?

**Завдання 2**

Для обраного підприємства залізничної галузі або його виробничого підрозділу (завдання 1) виконайте розподіл посадових осіб на п'ять груп: керівники, професіонали, фахівці, технічні службовці, робітники. Результати розподілу подайте у формі табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Категорії працівників

Керівники	Професіонали	Фахівці	Технічні службовці	Робітники

Вкажіть особливості діяльності посадових осіб кожної групи.

### **3. ПРАВОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ І КАДРОВІ СТРАТЕГІЇ. ОРГАНІЗАЦІЯ СПІЛЬНОЇ РОБОТИ З ПРОФСПІЛКАМИ**

#### **3.1. Правові нормативи управління персоналом і функції трудового права**

Трудове право є галуззю, яка особливо зацікавлена в інтеграції суспільних наук. Діяльність законодавця в галузі трудового права не може бути плідною без глибокого ознайомлення з предметом регулювання, без вивчення практики дії попередніх правових норм, без усвідомлення наслідків, які настають у разі недосконалості цих норм.

В той же час право як одна з форм суспільства є тільки відображенням його економічного розвитку. Норми, які регулюють трудові відносини, викликають певні соціальні і економічні наслідки. Тому трудове право розвивається в тісному зв'язку з економікою, соціологією, статистикою і іншими суспільними науками.

Оскільки робота являє собою єдність двох функцій: засобів до життя і сфери утвердження особи, трудові відносини мають майнову і немайнову (моральну) сторони. Правові норми, які регулюють як майнові, так і немайнові питання трудових відносин, створюють систему, що висловлена в певній послідовності. При цьому диференціація правових норм не є довільною, а залежить від конкретних умов життя, певного суспільства. Так, умови розвитку громадського порядку в Сполучених Штатах Америки, свобода підприємництва визначили створення групи норм, спрямованих в основному на визначення правового положення профспілок, порядку укладення колективного договору, визначення мінімальних гарантій, які не можуть бути погіршеними при здійсненні трудових відносин.

Система галузі права в цілому – це об'єктивно обумовлене об'єднання взаємозв'язаних, внутрішньо злагоджених правових норм, розподілених по різних структурних підрозділах. Система трудового права України являє собою структуру взаємозв'язаних норм, які регулюють відокремлену сферу суспільних відносин – трудові відносини. Ця сукупність норм переважно

встановлюється державою в загальному порядку з метою врегулювання всіх відносин, які виникають із застосуванням роботи в суспільному житті. У свою чергу це визначає множину правових норм, необхідність їх об'єднання в певні групи, створює певну систему правових норм.

Усвідомлення цієї системи сприяє правильному вивченню права, подальшому удосконаленню законодавства, дозволяє правильно застосовувати ці норми на практиці.

Трудове право України ділиться на дві частини: загальну і особливу. До загальної частини відносяться норми, які є єдиними для всіх трудових відносин, визначають принципи правового регулювання, джерела трудового права України, класифікують суб'єктів трудового права, визначають правове положення професійних союзів і трудових колективів, поняття, порядок підготовки і укладення колективних договорів, класифікують правові відносини, визначають поняття працевлаштування і його правові форми.

Особливу частину складають норми, які регулюють певні елементи трудових відносин, порядок виникнення, зміни і припинення трудових відносин, тривалість роботи і відпочинку, види оплати праці, порядок і терміни виплати заробітної платні, питання внутрішнього трудового розпорядку, дисциплінарної і матеріальної відповідальності працівників, визначають здорові і безпечні умови роботи, спеціальні правила щодо охорони праці жінок, неповнолітніх і осіб зі зниженою працездатністю, державні органи по здійсненню нагляду і контролю за дотриманням законодавства про роботу, питання підготовки працівників і підвищення їх кваліфікації, пільги працівникам, які поєднують роботу з навчанням, порядок розгляду індивідуальних і колективних трудових суперечок (конфліктів).

Оскільки Україна з 1954 р. є членом Міжнародної Організації Праці (МОП), бере участь в її щорічних конференціях, ратифікувала ряд конвенцій цієї організації і тим самим узяла на себе зобов'язання привести національне законодавство про працю відповідно до міжнародного, до системи трудового права України слід віднести також правові норми, прийняті МОП і ратифіковані Україною. Систему трудового права складають також двосторонні і багатобічні договори, інші міжнародні правові акти і консульські угоди.

Трудові відносини в Україні регулюються системою законодавчих актів, серед яких визначальним є Кодекс Законів про працю (КЗП), прийнятий Верховною Радою 10 грудня 1971 р. і введений в дію з 1 червня 1972 р. Отже, діючий КЗП є законом Української РСР як складової частини колишнього Союзу РСР і фактично дослівно відтворив Основи законодавства Союзу РСР і союзних республік про працю.

Незалежна Україна, хоча і є правонаступницею Української РСР, по суті ж є новою державою з характерними особливостями економічного і юридичного характеру. Законодавство про працю ж залишилося, хоча і із значними змінами, старим, радянським. Принципи цього законодавства не відповідають меті і задачам незалежної України, не відображають її національного характеру.

Всі права і свободи громадян України, закріплені в Конституції України, знайшли відображення в ст. 2 КЗП, конкретизовані в ньому і інших законодавчих актах. Наслідком такої конкретизації є те, що законодавством про працю розробляються і закріплюються інші принципи, але вже не безпосередньо, не як норми-принципи, а опосередковано, як правові ідеї при реалізації, застосуванні норм трудового права.

Стаття 2 КЗП конкретизує право на роботу, проголошене Конституцією України, визначаючи, що воно реалізується шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації. При цьому вільний вибір професії, роду занять і роботи забезпечується державою. При укладенні трудового договору робота, яку виконуватиме працівник, тобто трудова функція, визначається угодою між сторонами (ст. 21 КЗП). Таким чином, закріплюється принцип договірного характеру трудових відносин і визначеність трудової функції, яку виконуватиме працівник.

Трудові відносини можуть припинятися лише з підстав, передбачених законом, зокрема ст. ст. 36-41 і ст. 45 КЗП. Отже, цими статтями визначається принцип стабільності трудових відносин.

Законом України від 1 березня 1991 р. «Про зайнятість населення» закріплено право громадян України вільно обирати види діяльності, які не заборонені законодавством; виключається будь-яка форма примушення до роботи (п. 2 ст. 1). Добровільна

незайнятість громадян не є підставою для залучення їх до адміністративної або кримінальної відповідальності. Це полярна протилежність радянському принципу, який вважався одним з головних і визначальних в трудовому праві – принципу загальності і обов'язковості роботи.

Цим же Законом закріплена добровільність роботи, виду діяльності, безкоштовне навчання безробітних нових професій, перепідготовка в навчальних закладах або в системі державної служби зайнятості (ст. 4).

Законом України від 1 липня 1993 р. «Про колективні договори і угоди» визначено порядок врегулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом і профспілкою або іншим органом, уповноваженим трудовим колективом на представництво його інтересів. Законом вирішене питання узгодження інтересів працівників з власниками або уповноваженими ними органами, фактично закріплений принцип участі трудових колективів або їх представницьких органів у встановленні умов роботи і здійсненні контролю за дотриманням законодавства про роботу.

Законом України від 24 березня 1995 р. «Про оплату праці» конкретизоване право на винагороду і закріплений принцип матеріальної зацікавленості працюючих в результатах своєї роботи, принцип договірного регулювання роботи, яка здійснюється на основі системи угод, які укладаються на державному, галузевому, регіональному і виробничому рівнях.

Кожний, хто працює, має право на відпочинок. Це право забезпечується наданням днів щотижневого відпочинку, а також оплачуваної щорічної відпустки. Законом України від 15 листопада 1996 р. «Про відпустки» встановлені державні гарантії права на відпустку, певні умови, тривалість і порядок надання їх працівникам для відновлення працездатності, зміцнення здоров'я, задоволення власних життєво важливих потреб і інтересів, всебічного розвитку особи. Право на відпустку громадяни України мають незалежно від форм власності, виду діяльності і галузевої приналежності підприємства, установи, організації.

Основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової

діяльності визначає Закон України від 14 жовтня 1992 р. «Про охорону праці». Він регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства, установи і організації або уповноваженим ним органом і працівником з питань безпеки, гігієни роботи і виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні. Цей Закон відображує принцип безпеки роботи.

Аналіз правових положень КЗП і інших законодавчих актів України дозволяє визначити такі принципи трудового права:

- принцип свободи роботи;
- принцип рівноправності в галузі роботи; принцип договірності характеру роботи;
- принцип визначеності трудової функції; принцип стабільності трудових відносин;
- принцип матеріальної зацікавленості в результатах роботи; принцип безпеки роботи;
- принцип участі трудових колективів і профспілок у вирішенні питань встановлення умов роботи і здійсненні контролю за дотриманням законодавства про роботу;
- принцип свободи об'єднання для здійснення і захисту своїх прав і свобод;
- принцип матеріального забезпечення у разі непрацездатності, настання старості, при хворобі і у зв'язку з материнством.

Названі принципи лежать в основі правового регулювання всіх видів трудових відносин. Вони пронизують все трудове право, є керівними положеннями чинного трудового законодавства.

Єдність принципів трудового права не виключає диференціацію в правовому регулюванні як окремих видів трудових відносин, так і різних сторін всередині даного виду трудових відносин. Така диференціація обумовлюється особливостями застосування роботи в різних галузях народного господарства, в організації роботи або характері виробництва. Саме диференціація при єдності принципів є однією з важливих рис правового регулювання роботи в Україні.

Регулюючи трудову діяльність громадян, трудове право активно впливає на виробництво і тим самим виконує *економічну, виробничу функцію*. Саме через трудові відносини реалізуються виробничі програми, створюються і збільшуються народне багатство і фундації матеріального забезпечення працівників.

*Економічна функція трудового права* впливає на економічні відносини шляхом встановлення міри роботи і міри споживання, диференціацію роботи за ознакою її складності, визначення кількісних і якісних показників роботи, стимулювання матеріальними засобами високопродуктивної роботи.

Перехід до ринкових відносин зумовив глибокі зміни в господарському механізмі держави, а відповідно і обумовлює якісні зміни в правовому регулюванні, зокрема розширення основ локальної нормотворчості.

Трудове право України активно впливає на соціальні чинники розвитку суспільства. Соціальну сферу суспільного життя представляють переважно відносини залежно від соціального стану людей у суспільстві, тобто відносини рівності або нерівності, співпраці або експлуатації, ступені розвитку особи, ставлення до власності. Саме завдяки роботі і її результатам створюється можливість визначити стан людини в суспільстві. Тому право, регулюючи відносини, що стосуються роботи, стає важливим чинником розвитку суспільних відносин.

В трудовому праві України знаходять закріплення принципи соціальної справедливості, подальшого розвитку основ рівності, стимулювання прогресивних змін в умовах і змісті роботи, створення оптимальної організації роботи на виробництві, сприятливих умов для залучення робочої сили до роботи і розвитку особистості працівника, стимулювання трудової і суспільної активності, забезпечення гарантій зайнятості в здійсненні трудових відносин. Кожен з цих напрямів соціальної дії трудового права підкріплюється відповідними правовими нормами.

Основою соціальної сфери є здійснення роботи, оскільки соціальні відносини формуються, відтворюються і виявляються в роботі, хоча вони охоплюють і інші сфери життя. Саме тому трудове право має найширшу нагоду впливати на соціальне життя шляхом як встановлення правового і фактичного статусу особи, яка вступила у трудові відносини, так і безпосереднього регулювання суспільних трудових і пов'язаних з ними відносин.

*Соціальна функція трудового права* виявляється в тому, що з її допомогою формується особистість працівника в напрямі, необхідному для суспільства. Проявом розвитку особистості



працівника є його добросовісне ставлення до роботи, участь в справах трудового колективу і суспільних організаціях.

Соціальна функція трудового права є основною і характерною саме для цієї галузі права. Тому в розвинених промислових країнах досить часто замість терміну «трудове право» вживається термін «соціальне право», що знайшло відображення і в юридичній літературі. Так, в кінці 1975 р. у Федеральній Республіці Німеччина оголошено про створення Соціального кодексу ФРН, задачами якого визначено «здійснення соціальної справедливості і соціальної безпеки, включаючи соціальну і виховну допомогу».

До соціальної функції трудового права тісно примикає *ідеологічна (виховна) функція*, яка має загальну соціальну спрямованість на справедливе регулювання трудових відносин і виховання свідомості цієї справедливості. Визначальне становище людини у виробництві становлять її розумові здібності, хоча і фізичні здібності є важливим компонентом робочої сили. Саме завдяки мисленню, свідомості, своїм розумовим здібностям людина відіграє активну роль у суспільному виробництві.

Формування здібностей працівників є складним процесом. Для здійснення висококваліфікованої роботи людина повинна тривалий час вчитися не тільки професійно, а і загальноосвітньо. Тому кожному виду трудової діяльності завжди передують отримання тих або інших знань.

Завдяки наявності в трудовій діяльності такого компоненту, як пізнання, відбуваються акумуляція виробничого досвіду попередніх поколінь, його трансформація, засвоєння навичок і умінь наступними поколіннями. Без цього була б неможливою спадковість трудової діяльності. Поряд з пізнанням в трудовому процесі працівником оцінюється своя робота, усвідомлюється її необхідність, формуються потреби, інтереси, мотиви і мета цієї діяльності.

Важливим чинником виховання і розвитку здібностей працівників є трудове право. Його норми не тільки вміщують належну інформацію, а і забезпечують закріплення організаційно-правових форм як трудової, так і інших видів діяльності. Право визначає обов'язкову поведінку працівників, а

також встановлює певний комплекс правових засобів, які забезпечують сумлінне та ініціативне ставлення робітників і службовців до виконання своїх трудових обов'язків.

Норми трудового права містять правила належної поведінки працівника в процесі загальної роботи. Завдяки цим нормам у працівників формується певна правосвідомість. Разом з тим дані норми містять і певні негативні наслідки, примус щодо тих, хто ці правила встановлює.

Тому можна вважати, що правове виховання нормами законодавства про працю здійснюється шляхом переконання, стимулювання, контролю за дотриманням законодавства і методом примусу. Всі ці методи повинні забезпечити справедливий підхід до регулювання роботи як працівників взагалі, так і окремих категорій громадян з метою надання їм пільг і переваг за виконання особливо важливих для держави функцій (шахтарі, лікарі, вчителі і ін.) або з інших підстав (жінки, молодь, люди похилого віку), є забезпеченням саме справедливого підходу до регулювання і визнання соціального значення їх роботи. Досягнення суспільством в майбутньому відповідного рівня розвитку, перетворення характеру, змісту і умов роботи на підставі зростання її продуктивності об'єктивно вирівнюють стан працівників і роблять непотрібною значну кількість ланок диференційованих переваг.

В радянській літературі постійно підкреслювалося, що норми права взагалі і норми трудового права зокрема, які безпосередньо направлені на розвиток демократії на виробництві, участь працівників в управлінні підприємствами і об'єднаннями є проявом виконання ними політичної (управлінської) функції. Проте доцільно відзначити, що управлінська функція є суто економічною, оскільки вона направлена на досягнення підприємством певних господарських результатів. Тому не слід шукати в трудовому праві політичних повноважень, воно спрямоване на регулювання трудових відносин. Ні колективна робота, ні тим більше індивідуальна не спрямовані на вирішення політичних питань.

## 3.2. Кадрові служби

Діяльність підприємства завжди пов'язана з людьми, які працюють на ньому. Правильні принципи організації діяльності, оптимальні системи і процедури відіграють, звичайно ж, важливу роль, але реалізація всіх можливостей, закладених в нових методах управління, залежить від конкретних людей, від їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації тощо. Раніше в більшості підприємств відділи кадрів або служби управління людськими ресурсами більше займалися плануванням чисельності працівників, їх головною задачею було забезпечення підприємства такою кількістю працівників, яка повинна бути відповідно до штатного розкладу. Проте, в умовах реформування організаційних структур управління відповідно до вимог ринкової економіки відбувається підвищення ролі кадрових служб, що продиктовано рядом об'єктивних обставин:

- по-перше, корінним чином змінилися умови, в яких розвивається організація. Ці зміни пов'язані з появою дефіциту кваліфікованих трудових ресурсів. Тому внутрішні резерви стають оптимальним варіантом розподілу по робочих місцях та кращого використання персоналу;

- по-друге, зменшення чисельності працівників повинно компенсуватися більшою інтенсивністю праці, а, відповідно, і більшою кваліфікацією працівників. У зв'язку з цим підвищується відповідальність кадрових служб у виборі напряму професійного зростання працівників, в організації ефективних форм навчання і посадового зростання;

- по-третє, перебудова кадрової політики в організації призводить до розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їх самостійності у вирішенні кадрових проблем.

**Основною задачею** кадрової служби є формування і реалізація кадрової політики і координація діяльності з управління трудовими ресурсами.

Спектр питань, якими займаються кадрові служби, достатньо широкий. **Функціями** кадрових служб є:

- прогнозування, планування і визначення потреби в кадрах і джерелах їх набору; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці;

- формування кадрового складу - набір і відбір персоналу;
- розробка системи і принципів кадрової роботи – формування кадрової політики і плану кадрових заходів;
- розробка системи збору, зберігання і використання кадрової інформації;
- планування і забезпечення цілеспрямованого руху і професійного, кваліфікованого зростання кадрів;
- навчання, підготовка і перепідготовка кадрів;
- вивчення професійних, ділових і особистісних якостей працівників на основі атестації, широкого використання психологічних і соціологічних досліджень;
- використання всіх форм мотивації працівників відповідно до їх діяльності, зміцнення морально-психологічного клімату в колективі.

Для формування кадрового складу важливо сформулювати вимоги до майбутніх працівників, знайти якнайменш витратні способи залучення персоналу і його адаптації.

Проте найменше на стадії формування звертається увага на створення самої системи роботи з персоналом, формування корпоративних принципів, а навіть просто системи роботи з кадровою документацією. Звичайне усвідомлення необхідності формалізації, визначення кадрової роботи, створення систем зберігання інформації приходить багато пізніше, в той момент, коли кількість інформації перевищує розумні обсяги, коли щось знайти стає окремою проблемою. У такому разі кадрова інформація втрачає свою властивість інформації, оскільки з нею не можна працювати в період підготовки і оцінки управлінських рішень.

Доцільно актуалізувати питання, на яке найменше звертається увага в перший період існування організації – на *формування кадрової служби*.

Кадрова служба покликана забезпечити людську складову роботи фірми, що служить важливою гарантією ефективності діяльності організації.

Тому при **формуванні структури управління персоналом** в першу чергу необхідно враховувати:

**1. Рівень, на якому передбачається реалізовувати управління персоналом:**

- або це стане предметом турботи і врахування на вищому корпоративному рівні і можна говорити про *корпоративне управління персоналом*;

- або це буде поставлено тільки в обов'язок *середньому рівню*, і тоді можна говорити про організацію роботи з персоналом, яку реалізовуватиме керівник кадрового підрозділу разом з лінійними менеджерами;

- або в організації йтиметься про виконавський рівень управління персоналом, що, як правило, виражається або в кадровій роботі (документуванні трудових відносин), або у вирішенні окремих проблем (конфліктних ситуацій, наборі персоналу), і тоді можна говорити про рівень виконавців – співробітників кадрових підрозділів (як правило, відділу кадрів в традиційному уявленні).

**2. Штат служби управління персоналом.** Навіть в найбільших корпораціях безпосередньо в службах управління персоналом працюють не більше 150 осіб. У середньому один фахівець припадає на 200 зайнятих.

Слід враховувати, що існують ще і національні норми співвідношення числа співробітників кадрових служб і персоналу. Так, в Росії і Україні на одного співробітника кадрової служби припадає 50–100 осіб, в Німеччині – 130–150 осіб, у Франції – 130 осіб, в США – 100 осіб, в Японії – 40 осіб.

**3. Основні задачі, вирішувані службою з управління персоналом.** При характеристиці в цілому зміст діяльності служб з управління персоналом виділяє такі основні задачі:

- вирішення штатних проблем (набір, відбір, орієнтація, оцінка, дисципліна) — 33%;
- компенсації і допомоги — 28,5%;
- навчання, підвищення кваліфікації — 1%;
- трудові відносини — 10%.

Для того щоб мати нагоду реалізувати різні напрями кадрової роботи на рівні конкретних підрозділів, створюють розгалужену структуру управління, яку подано на рис. 3.1.

Однією з найважливіших функцій кадрової служби підприємства є документування трудових правовідносин.

**Документування** – це процес роботи з документами, які містять дані про персонал організації і перебувають в системі управління.

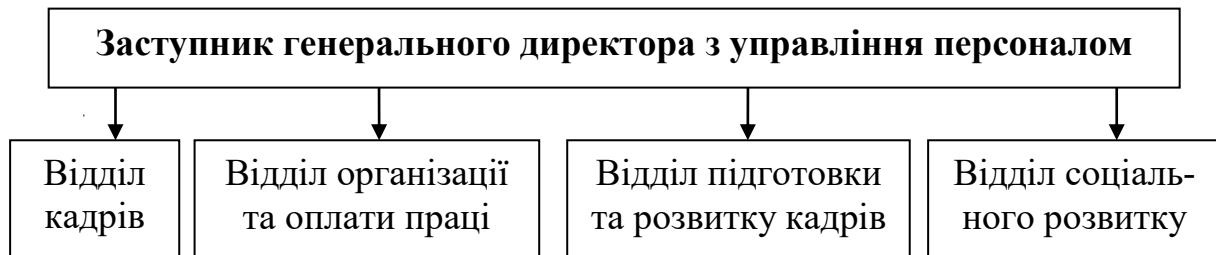


Рис. 3.1. Зразок структури кадрової служби підприємства

**Діловодство** – це повний цикл обробки і руху документів з моменту їх створення до завершення обробки і передачі в інші підрозділи.

Найчисленнішою є документація, що супроводжує процеси руху кадрів на підприємстві. Під рухом кадрів умовно розуміється:

- прийом, переведення і звільнення працівників;
- надання відпусток;
- відрядження.

Трудові відносини в Україні регулюються системою законодавчих актів, серед яких, як зазначено в п. 3.1, визначальним є Кодекс законів про працю (КЗП), прийнятий Верховною Радою України 10 грудня 1971 р., який діє до сьогоднішнього часу із змінами і доповненнями.

При прийомі на роботу фіксуються основні анкетно-біографічні дані працівника, умови його прийому і оплата праці. Прийом на роботу не допускається без пред'явлення трудової книжки і паспорта або іншого документа, що засвідчує особу, а також картки фізичної особи-платника податків (ідентифікаційний номер). Особи, які вперше шукають роботу і не мають трудової книжки, повинні надати паспорт, диплом або інший документ про освіту. Для військовозобов'язаних передбачено також надання військового квитка.

Працедавець не має права вимагати від працівника надання різного роду довідок, наприклад, про склад сім'ї, забезпечення житловою площею, відомості про партійність і національну приналежність, походження, прописку тощо.

Підставою прийому на роботу є складений в усній або письмовій формі **трудовий договір** (контракт) – угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим органом, або фізичною особою, за якою працівник зобов'язується особисто виконувати роботу, визначену цією угодою, з підкоренням внутрішньому трудовому розпорядку, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, або фізична особа зобов'язується виплачувати працівнику заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін (ст. 21 КЗП).

При *письмовій формі* трудовий договір укладається у двох екземплярах, з яких один перебуває у працівника, тому у разі відсутності у працівника такого необхідно вважати, що договір укладений в усній формі.

Укладення трудового договору в будь-якій формі оформляється наказом або розпорядженням власника про зарахування працівника на роботу, який оголошується новому співробітнику під розписку в триденний термін з дня укладення трудового договору. Надалі заповнюється особиста картка Т-2 і вноситься відповідний запис в трудову книжку працівника.

Трудові договори полягають на невизначений термін або на *певний термін*, не більше п'яти років (терміновий трудовий договір).

Якщо при прийомі на роботу у працедавця є сумніви щодо відповідності працівника посаді, на яку він претендує, такому працівнику може бути встановлено *випробувальний термін*, який не може перевищувати шістьох місяців. Умова про випробування повинна бути вказаною в трудовому договорі.

Для визначення придатності працівника до роботи може бути встановлено *стажування*, яке відрізняється від випробувань змістом і цільовим призначенням, оскільки проводиться з метою отримання необхідних практичних навичок для виконання роботи на певній посаді, вивчення специфіки роботи, тобто оволодіння відповідною кваліфікацією.

Умови трудового договору можуть бути змінені тільки за угодою сторін і у письмовій формі.

Єдиного зразка трудового договору не існує. Незалежно від того, як виглядатиме трудовий контракт в остаточному варіанті, існує певний перелік пунктів, які повинні бути внесені в обов'язковому порядку, вони вказані в КЗП.

Переведення на іншу роботу здійснюється, як правило, з відома працівника. *Підставою* для переведення можуть бути особиста заява або подання про переведення. Переведення можуть бути тимчасовими або постійними. *Постійне переведення на іншу роботу на тому ж підприємстві, а також переведення на роботу на інше підприємство або в іншу місцевість допускаються тільки за згодою працівника. Працедавець не має права переводити працівника на роботу, протипоказану йому за станом здоров'я.*

Без згоди працівників не допускається також переведення їх на іншу роботу тимчасово, на визначений у законі термін. Такі переведення називаються *тимчасовими*. До них належать переведення на іншу роботу у разі виробничої потреби або простою, а також переведення на прохання працівників за станом здоров'я. КЗП обмежує термін переведення у разі виробничої потреби одним місяцем, проте не обмежує кількість переведень протягом календарного року.

Переведення на роботу, як на постійну, так і на тимчасову повинні оформлятися наказом працедавця. В наказі про тимчасове переведення повинен бути вказаний термін переведення.

Законодавством передбачені випадки, коли працівник може бути переведений на інше місце роботи без його згоди, але на тому ж підприємстві, в тій же місцевості з оплатою праці за виконувану роботу, але не нижче середнього заробітку на колишній роботі:

- для запобігання або ліквідації стихійного лиха, виробничої аварії або негайного усунення їх наслідків;
- для запобігання нещасним випадкам, простою, загибелі або псуванню майна;
- для заміщення відсутнього працівника;
- в інших виняткових випадках.

При переведенні на іншу постійну роботу змінюється трудова функція працівника: спеціальність, кваліфікація або



посада. Тому записи про такі переведення повинні бути відображені в трудовій книжці. Тимчасові переведення в трудову книжку не заносяться.

Звільнення працівників підприємства проводиться з причин, вказаних в статтях КЗП, на підставі поданої працівником особистої заяви або у зв'язку із закінченням терміну дії контракту, або за наявності акту про порушення трудової дисципліни тощо.

Звільнення з роботи за ініціативою власника або уповноваженого ним органу може мати місце тільки за попередньої згоди профспілкового органу (ст. 40, ст. 41 КЗП). Якщо ж воно здійснюється на загальних підставах припинення трудового договору (ст. 36, ст. 37 КЗП) або за ініціативою самого працівника (ст. 38, ст. 39 КЗП), то попередня угода профспілкового комітету не потрібна.

Працівники, які безпосередньо обслуговують грошові або матеріальні цінності, можуть бути звільнені у разі втрати до них довіри (п. 2 ст. 41 КЗП).

Не допускається звільнення працівників за ініціативою власника або уповноваженого ним органу в період тимчасової непрацездатності, окрім випадків нез'явлення на роботу протягом більше чотирьох місяців підряд. Не допускається також звільнення в період перебування працівника у відпустці, незалежно від підстав надання цієї відпустки. Це правило не розповсюджується у разі повної ліквідації підприємства.

Не допускається звільнення вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років (ст. 184 КЗП).

При звільненні працівника з роботи видається наказ, в якому наголошується підстава розірвання трудового договору з посиланням на відповідний пункт і статтю закону. На підставі наказу в трудовій книжці робиться запис про причини звільнення. Трудова книжка з належним чином оформленим записом видається працівнику в день звільнення.

В деяких випадках, при припиненні трудового договору працівникам виплачується вихідна допомога у розмірі середнього місячного заробітку.

Згідно з Конституцією України громадяни мають право на участь в професійних союзах з метою захисту своїх трудових і

соціально-економічних прав і інтересів. Професійні союзи є суспільними організаціями, які об'єднують громадян, пов'язаних загальними інтересами за родом їх професійної діяльності. Профспілки створюються без попереднього дозволу на основі вільного вибору їх членів. Всі професійні союзи мають рівні права (ст. 36 Конституції України).

Повноваження профспілок регламентуються Законом України "Про професійні союзи, їх права і гарантії діяльності", прийнятим Верховною Радою України 15 вересня 1999 р. Всі інші законодавчі акти в цій сфері застосовуються в частині, яка не суперечить цьому Закону. Це – КЗП (статті 43, 45, 52, 61, 64, 66, 67, 69, 71, 79, 80, 86, 96, 97, 160, 161, 193, 226; розділ II «Коллективний договір»), Закони України «Про колективні договори і угоди», «Про охорону праці», «Про оплату праці».

Згідно з Законом України «Про професійні союзи, їх права і гарантії діяльності» професійний союз визначається як добровільна, неприбуткова суспільна організація, яка об'єднує громадян, зв'язаних загальними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання) (ст. 1).

Метою діяльності профспілок є представництво, здійснення і захист трудових, соціально-економічних прав і інтересів членів профспілки (ст. 2). Забороняється будь-яке обмеження прав або встановлення переваг при складанні, зміні або припиненні трудового договору у зв'язку з приналежністю або неприналежністю до профспілок або певної профспілки, вступом до неї або виходом з неї. Профспілки у своїй діяльності незалежні від органів державної влади і органів місцевого самоврядування, працедавців, інших цивільних організацій, політичних партій, їм не підзвітні і не підконтрольні.

Приналежність або неприналежність до профспілок не означає обмежень трудових, соціально-економічних, політичних, особистих прав і свобод громадян, гарантованих Конституцією України і іншими нормативно-правовими актами України.

Профспілки діють згідно з законодавством і своїм статутом, які приймає з'їзд, конференція, засновницькі або загальні збори членів профспілки відповідного рівня, і не повинні суперечити законодавству України.

Легалізація (офіційне визнання) профспілок, їх об'єднань є обов'язковим і здійснюється шляхом їх реєстрації.

Заслуговує на увагу принципове положення про те, що в питаннях колективних інтересів працівники профспілки здійснюють представництво і захист інтересів працівників незалежно від їх членства в профспілках.

Забороняється обумовлювати прийом громадян на роботу або службу, просування по роботі, оплату праці, а також звільнення з роботи або служби залежністю від членства в профспілках.

Це положення виявляється, зокрема, в тому, що умови колективного договору розповсюджуються на всіх працівників підприємства незалежно від того, чи є вони членами профспілки, і обов'язкові як для власника, так і для працівників підприємства (ст. 9 Закону України «Про колективні договори і угоди»).

У питаннях індивідуальних прав і інтересів профспілки здійснюють представництво і захист своїх членів в порядку, передбаченому законодавством. Наприклад, ст. 43-1 КЗП дозволяє здійснити звільнення за ініціативою власника без попередньої угоди профспілкового органу працівника, який не є членом профспілки, що діє на підприємстві.

Основною задачею профспілок є представництво і захист інтересів працівників перед власником. Виходячи з цих задач основними функціями діяльності профспілок виступають захисна і представницька, які доповнюються контрольними повноваженнями за дотриманням законодавства про роботу, які було збережено в новому законі.

Права профспілок класифікуються за групами:

- права щодо встановлення на виробничому, регіональному, галузевому, державному рівнях колективних умов роботи;
- права щодо застосування чинного законодавства про працю;
- права щодо контролю за дотриманням трудового законодавства.

Профспілкові органи:

- виступають від імені трудового колективу при укладенні колективного договору на підприємстві;

- мають право на ведення колективних переговорів з працедавцями і їх об'єднаннями; об'єднання профспілок є стороною генеральної, регіональної, галузевої угоди;
- здійснюють контроль за дотриманням колективного договору;
- дають згоду на звільнення працівників за ініціативою власника.

Працедавець зобов'язаний погоджувати з профспілкою правила внутрішнього трудового розпорядку, який надалі підлягає затвердженню трудовим колективом. З профспілкою підприємства повинні бути також узгоджені графіки змін, відпусток, ведення підсумкового обліку робочого часу. Для залучення працівників до наднормової роботи, роботи у вихідні дні власник зобов'язаний отримати згоду профспілки. Умови оплати праці на підприємствах, де не складається колективний договір, власник зобов'язаний погоджувати з профспілковим органом. Заходи заохочення застосовуються власником спільно або за узгодженням з профспілкою. Законодавство містить і інші права профспілок у сфері трудових відносин, а також додаткові гарантії для виборних профспілкових працівників (ст. 252 КЗП). Ці гарантії можуть бути конкретизовані і доповнені на рівні конкретного підприємства.

Заслуговує на увагу така проблема. Традиційно з радянських часів йшлося лише про права профспілок. Це зрозуміло, адже профспілки пройшли складний шлях від створення перших організацій до визнання їх прав міжнародним співтовариством. Не все було рівно на цьому шляху. З роками профспілки втратили свій авторитет, захисна функція багато в чому перетворилася на «декларацію про наміри», профспілки не наслідувалися суперечити партійним органам, закривали очі на порушення прав працівників, профспілкові діячі зрощувалися з адміністрацією підприємств і по суті здійснювали вже іншу, не властиву профспілкам функцію – виробничу. Недосконале трудове законодавство багато в чому створювало для цього правову основу. «Приручали» профспілкових лідерів, зокрема, преміюванням залежно від виконання виробничого плану тощо. Історію знецінення радянських профспілок прослідив один з корифеїв науки трудового права професор Р. З. Лівшиц [20].

За роки незалежності в Україні і інших країнах СНД відбулося відродження профспілок. Сьогодні профспілкові лідери і учені уважно вивчають світовий досвід профспілкового руху. Профспілки значно активізували свою захисну функцію і дієво впливають на законотворчу діяльність щодо реалізації економічних реформ.

У той же час залишається ряд питань, які вимагають розв'язання в напрямі закріплення такого правового статусу профспілок, який відповідав би ринковим відносинам.

До таких належать:

- закріплення на законодавчому рівні рівності не тільки прав, а і обов'язків профспілкових органів;
- розв'язання питання про майнову відповідальність профспілок за невиконання своїх обов'язків, визначення фінансових джерел для такої відповідальності.

У Законі України «Про колективні договори і угоди» передбачається індивідуальна відповідальність осіб, які представляють трудовий колектив. Напевно, цього недостатньо, але і ця норма не застосовується. Цікаво знати, що за кордоном, у законодавстві країн Європи, США, де профспілковий рух отримав визнання, передбачаються обов'язки профспілок, а також майнова відповідальність за рахунок коштів профспілкових органів. Окрім цього, передбачається також адміністративна і кримінальна відповідальність профспілкових функціонерів. Необхідно передбачити правові засоби, які забезпечують незалежність профспілок від підприємців. Очевидно, корисним може виявитися досвід США та Данії, законодавством якої заборонено включати до складу профспілки, які складаються з найнятих працівників, осіб, які належать до адміністрації, навіть найнижчої ланки. Іншими словами, повинна бути дотримана чистота представництва сторін, в іншому випадку профспілкова діяльність втрачає свою сутнісну спрямованість і знову-таки перетворюється на декларацію.

В умовах демократії, плюралізму актуальними є питання недопущення монополізації профспілок, закріплення за ними права бути єдиними представниками інтересів працівників. Тут необхідно поставити крапки над "і", та визнати, що якими б важливими не були профспілки, вони – лише посередники.

Головними фігурами в економіці, у виробничих відносинах залишаються власники (працедавці, підприємці) і наймані працівники (трудовий колектив). Прагнення визнати профспілковий орган за сторону колективного договору не тільки неправильне в сутності, але і, врешті-решт, суперечить правам профспілок. Адже укладання колективних угод – це не просто кампанія з ознаками демократії, головною метою є їх реальне виконання і повна відповідальність сторін за таке виконання. Ясно, що саме трудовий колектив є головним виконавцем умов колективного договору і повинен нести повну відповідальність за таке виконання.

З висловленого витікає висновок про необхідність негайного ухвалення закону про трудові колективи і визначення правового статусу цього важливого колективного суб'єкта соціально-трудових відносин.

### **Питання для самоперевірки до розділу 3**

1. Охарактеризуйте систему трудового права України.
2. Назвіть основні принципи правового регулювання трудових відносин.
3. Поясніть сутність функцій трудового права.
4. Назвіть і охарактеризуйте базові функції кадрових служб.
5. Поясніть необхідність формування структури управління персоналом.
6. Поняття трудового договору (контракту): основні положення, структура, правове значення.

### **Тестові питання до розділу 3**

1. Основним завданням кадрової служби є ...
  - 1) формування та реалізація кадрової політики;
  - 2) формування та реалізація кадрової політики та координація діяльності з управління трудовими ресурсами;
  - 3) управління трудовими ресурсами для найкращого виконання поставлених перед працівником завдань;
  - 4) визначення напрямів кадрової політики та її здійснення.

2. Діловодство – це ...

- 1) процес роботи з документами, які містять дані про персонал організації і обертаються в системі управління;
- 2) повний цикл обробки і руху документів з моменту їх створення до завершення обробки і передачі в інші підрозділи;
- 3) документація, що супроводжує процеси руху кадрів на підприємстві.

3. Під рухом кадрів умовно розуміється:

- 1) прийом, переведення і звільнення працівників;
- 2) надання відпусток;
- 3) відрядження;
- 4) всі перераховані вище відповіді.

4. Згода профспілкового органу на звільнення співробітника ...:

- 1) необхідна завжди;
- 2) немає необхідності взагалі;
- 3) необхідна, якщо ініціатива звільнення виходить від роботодавця;
- 4) необхідна, якщо ініціатива звільнення виходить від працівника.

5. Роботодавець має право звільнити працівника у разі неявки на роботу протягом:

- 1) більше трьох місяців поспіль;
- 2) трьох місяців;
- 3) більше чотирьох місяців поспіль;
- 4) чотирьох місяців.

## **Практичні завдання до розділу 3**

### ***Завдання 1***

Місячний колективний заробіток виробничої бригади, що працює за спільним нарядом, складає 31200 грн. Розподіл колективного заробітку між членами бригади здійснюється пропорційно до відпрацьованого часу та коефіцієнта трудової участі (КТУ). Працівник Іваненко А. М. відпрацював у розрахун-

ковому місяці 18 дн, Петренко Б. М. – 20, Ковальчук А. В. – 22. Визначені попередньо коефіцієнти трудоучасті відповідно становили 0,9, 1,0 і 1,1. Розрахуйте місячну заробітну плату, яку має одержати кожен член бригади.

### ***Завдання 2***

Розрахуйте суму доплат за роботу у вечірній і нічний час, якщо у вечірній час (з 22.00 по 24.00) в плановому періоді буде працювати 25 осіб, в нічний (з 00.00 по 5.00) 10 осіб. Середньогодинна тарифна ставка 62 грн. Річний ефективний фонд робочого часу – 262 дн. Доплата за роботу у вечірню зміну +20 %, у нічну – 40 % годинної тарифної ставки.

### ***Завдання 3***

Висококваліфікований робітник V розряду протягом розрахункового місяця відпрацював 23 дн при тривалості робочої зміни 8 годин. Запланований обсяг робіт виконано на 105 %. Погодинна тарифна ставка працівника V розряду 58 грн. Встановлений розмір премії за виконання плану – 15 %, за кожний відсоток перевиконання плану – 1,5 % від тарифного заробітку. Визначити загальну величину заробітної плати працівника.

### ***Завдання 4***

Стимулювання інтересу до роботи – доволі важливий фактор посилення трудової мотивації. Виберіть із наведених нижче варіантів три найефективніші, які забезпечують збільшення інтересу до виконання роботи (особливі випадки до уваги не беруться):

а) керівництво повинно детально інформувати колектив про характер виконаної ними роботи:

б) час від часу варто змінювати доручену працівнику роботу, щоб вона не набридла:

в) якщо потрібно спонукати людей виконувати роботу, то варто їх об'єднати так, щоб люди, які розуміють одні одних, працювали в одній групі;

г) детально пояснити працівникам характер роботи, допомогти їм виконувати її без збоїв:



- д) роботу доцільно час від часу доповнювати новими завданнями, організувати змагання за найкращі результати;
- е) вказати на позитивні та негативні моменти в роботі.

### *Завдання 5*

Вкажіть, якої форми та системи заробітну плату призначити наведеним менеджерам та робітникам відповідно до займаної посади та характеру виконуваної роботи. Які фактори, на Вашу думку, впливатимуть на розмір заробітної плати кожного працівника?

- 1) заступник начальника відділу збуту кондитерської фабрики;
- 2) бухгалтер приватного швейного підприємства;
- 3) токар державного автобудівного підприємства;
- 4) керівник науково-дослідної лабораторії підприємства з виробництва хімреактивів, працівник цієї лабораторії;
- 5) майстер авторемонтного підприємства;
- 6) майстер-ремонтник будівельної організації;
- 7) маляр будівельної бригади, якій поставили напружене виробниче завдання;
- 8) заступник директора з економіки тютюнової фабрики;
- 9) економіст хлібопекарного заводу;
- 10) водій державного автопасажирського підприємства;
- 11) заступник директора з маркетингу меблевої фабрики;
- 12) охоронець у товаристві з обмеженою відповідальністю;
- 13) працівник бригади пакувальників, якій поставлене конкретне виробниче завдання.

## 4. ЛІДЕРСТВО І ВЛАДА В МЕНЕДЖМЕНТІ. ЕТИКА ДІЛОВИХ ВІДНОСИН В РОБОТІ МЕНЕДЖЕРА

### 4.1. Стили керівництва

Під стилем в теорії управління розуміється якісна визначеність взаємодії керівників і виконавців в конкретній ситуації, сукупність принципів і методів розв'язання проблем, мислення, поведінки як в цілому, так і в конкретних діях.

В менеджменті використовуються поняття як «стиль управління», так і «стиль керівництва».

Для більш точного і повного розуміння сутності і соціальної ролі цих категорій в роботі з персоналом важливо враховувати, що ці поняття властиві в одному випадку органу, що здійснює процес управління, в іншому випадку – конкретній людині з управлінського персоналу, що реалізовує ту або іншу функцію або задачу управління. *Стиль управління* – це не тільки характеристика діяльності менеджера, це загальна характеристика управління як такого. *Стиль – це і лідерство, і методи управління, і організація діяльності, і ставлення співробітників і персоналу до цілей управління.*

*Стиль управління* – це багатокомпонентна характеристика управління, що відображає загальну атмосферу управлінської діяльності, яка виникає з позиції менеджера щодо цілей, засобів і можливостей їх досягнення, ставлення до персоналу, системи цінностей і ділової активності.

*Стиль керівництва* – це стійкий комплекс рис керівника, що виявляються у відносинах з підлеглими. Іншими словами, це спосіб, яким керівник управляє підлеглими і в якому виражається не залежний від конкретної ситуації зразок його поведінки.

Розрізняють *загальний і індивідуальний стилі керівництва*. *Загальний* стиль керівництва виявляється в науковому підході до всіх суспільних процесів, у високій вимогливості, нетерпимості до бюрократизму і формалізму в управлінні. Конкретно він може виражатися в практичному вживанні керівником сучасних принципів управління, основних положень теорій управління, використанні стандартів з управління тощо. *Індивідуальний* стиль залежить від особистих якостей керівника, його характеру,

темпераменту, знань, досвіду, переконань, здібностей. Кожному конкретному керівнику не може бути властивий тільки один стиль. Залежно від конкретної ситуації застосовуються різні стилі в певних поєднаннях.

Залежно від особистих якостей розрізняють три типи керівників: *автократ, демократ, ліберал*, а індивідуальний стиль керівництва відповідно – *автократичний, демократичний, ліберальний*.

*Автократичний (директивний) стиль управління* характеризується максимальною централізацією влади керівником в своїх руках. Керівник-автократ одноосібно вирішує всі питання, не радячись, як правило, з колективом і найближчими помічниками; прагне брати участь у всіх справах, не дозволяє підлеглим ухвалювати будь-які рішення без його санкції, не терпить заперечень і зауважень на свою адресу, вимагає суворого виконання наказів, інструкцій. Керівники такого стилю звичайно не інформують колектив про дійсний стан справ на керованому об'єкті, не розкривають перед ним перспектив розвитку організації, а указують тільки найближчі задачі. При такому стилі керівництва знижуються активність, ініціатива співробітників, їх відповідальність, складається несприятливий психологічний клімат. Автократичний стиль доцільно застосовувати у відстаючих колективах при низькому рівні розвитку співробітників, при виникненні в організації критичних ситуацій, коли потрібне вживання рішучих заходів.

*Демократичний (колегіальний) стиль управління* характеризується тим, що керівник-демократ діє як координатор управлінських задач, відіграє активну направляючу і надихаючу роль у колективі. При виробленні і ухваленні рішень він радиться з підлеглими щодо найскладніших і актуальних проблем, розвиває в них самостійність, активність і ініціативу, довіряє відповідальну роботу, допомагає їх професійному зростанню. Керівник-демократ віддає перевагу методам переконання і стимулювання. В умовах демократичного стилю керівництва створюються умови для широкого і вільного обміну думками з різних питань в колективі і вироблення рішень на їх основі. Дисципліна і порядок тримаються на свідомості працівника, а не на страху перед керівником. В таких колективах спостерігається

спільність поглядів, відсутні, як правило, конфліктні ситуації, високий престиж керівника. Проте, коли обстановка вимагає негайного директивного втручання, демократичний стиль застосовувати не доцільно.

*Ліберальний (дозвільний) стиль управління* характеризується тим, що керівник-ліберал не бере активної участі у виробничій діяльності підлеглих. Він ставить перед ними задачі, указує основні напрями роботи, забезпечує необхідними документами і матеріалами і надає працівникам самостійність в досягненні кінцевих результатів. Його роль зводиться до функцій консультанта, координатора, організатора, постачальника, контролера. Ліберальний стиль керівництва дає позитивні результати, якщо колектив складається з висококваліфікованих фахівців, що володіють великими здібностями до творчої самостійної роботи, дисциплінованих і відповідальних. Цей стиль може застосовуватися у вигляді індивідуального підходу до працівника. Найбільш успішно керівник-ліберал управляє колективом ще й тоді, коли в ньому є енергійні і знаючі помічники, які можуть узяти на себе функції керівника. У цьому випадку практично колективом керують і ухвалюють рішення заступники, вони ж і вирішують конфліктні ситуації. Управлінські функції при ліберальному стилі керівництва може взяти на себе і сильний неформальний лідер. У цьому випадку керівник повинен виявити лідера і уміло впливати на нього, щоб не допустити анархії, ослаблення дисципліни і виникнення несприятливого соціально-психологічного клімату.

*Авторитарний, демократичний і ліберальний стилі управління не мають між собою чіткого бар'єру, і в дійсності плавно переходять один в інший, утворюючи безперервний ланцюжок.*

У практиці вдосконалення управлінської діяльності важливо правильно оцінити якість керівника і зробити висновок щодо відповідного стилю його керівництва.

У різних організаціях, галузях, регіонах розробляються і випробовуються для цього різноманітні методики оцінки управлінського персоналу. Проте загальноприйнятої методики оцінки стилю управлінського персоналу поки немає. У даний час

пропонуються різні методи оцінки якостей і результативності праці управлінського персоналу:

- 1) експертний;
- 2) метод оцінки за вирішальною ситуацією;
- 3) анкетування;
- 4) побудова моделей управлінських орієнтацій;
- 5) шкала рейтингів поведінкових установок;
- 6) метод класифікацій тощо.

Кожний з *методів має свої* переваги і недоліки і повинен використовуватися при оцінці стилю керівництва з урахуванням дії численних як зовнішніх, так і внутрішніх чинників організацій, осіб керівників, особливостей колективів тощо.

Наприклад, для оцінки ефективності стилів управління американський учений Р. Лайкерт запропонував розраховувати так званий ліберально-авторитарний коефіцієнт (ЛАК) як відношення визначуваних на основі експертизи сум ліберальних і авторитарних елементів в поведінці керівника. На його думку, в сучасних умовах оптимальна величина цього коефіцієнта складає 1,9. Іншими словами, сьогодні для отримання ефективних результатів керівники повинні застосовувати в два рази більше елементів переконання, ніж примушення.

Найпоширенішими способами швидкої діагностики стилю управління керівника є тести, як для самооцінки керівника, так і за допомогою опиту підлеглих. Найефективніший результат досягається при поєднанні цих методів, з одночасним аналізом реальних ситуацій.

У теорії менеджменту для оцінки стилів широко використовується метод побудови «управлінських решіток» Блейка і Муттона (рис. 4.1).

Вони є таблицею, що складається з дев'яťох рядків і дев'яťох стовпців, перетин яких утворює 81 поле. Якщо таку таблицю накласти на правий верхній квадрант, утворений осями абсцис і ординат, то на них можна відобразити величину експертних оцінок підходів, яких дотримується той або інший конкретний керівник, і визначити займане ним поле на «решітці», що характеризує вживаний ним на практиці стиль управління.

У результаті керівник, орієнтація якого в кожному напрямі оцінюється одним балом, потрапляє на поле 1.1, переривання на

якому свідчить про те, що він в рівній мірі не надає уваги ні першому, ні другому підходам. Зрозуміло, що при такому ставленні до справи він довго на своєму посту протриматися не зможе.

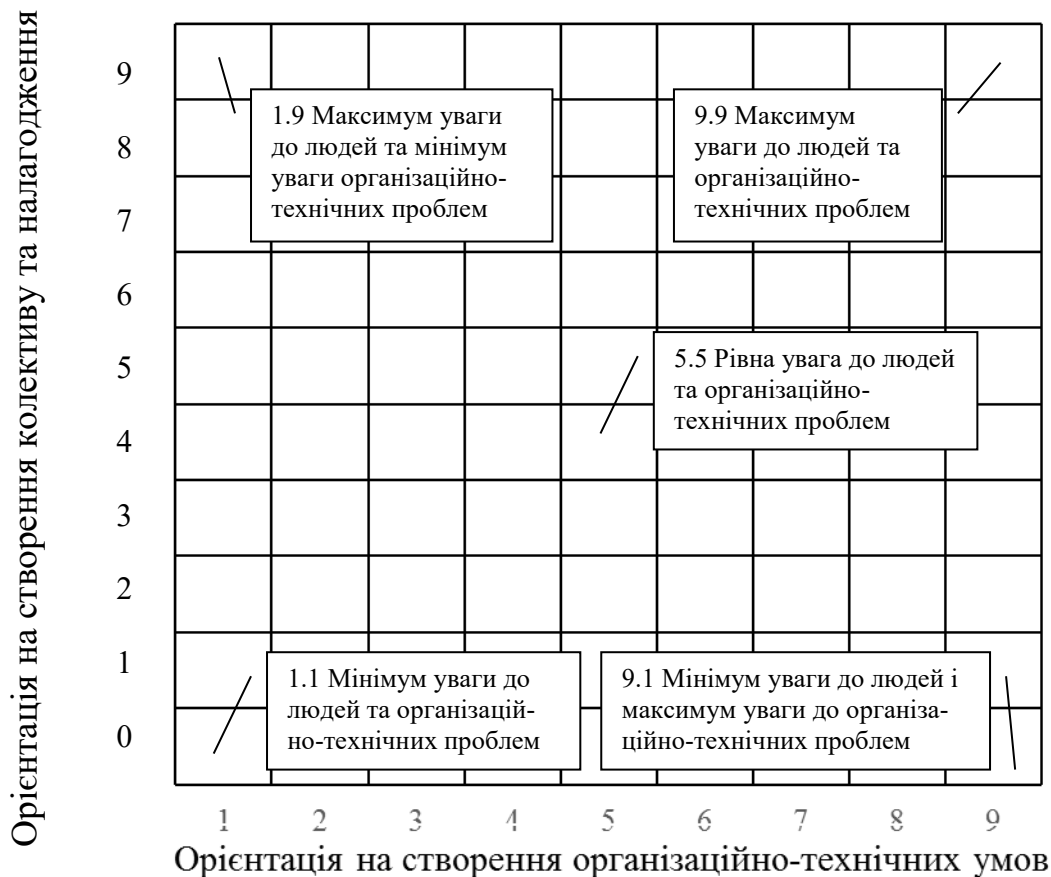


Рис. 4.1. «Решітка управління» Р. Блейка і М. Муттона

Керівник, що займає поле 1.9, головну увагу приділяє людям, створенню і зміцненню колективу, сприятливого морально-психологічного клімату і творчого настрою в ньому, вважаючи, що у такий спосіб можна досягти високих результатів навіть за відсутності уваги до організаційно-технічних умов. Часто такий підхід зовсім не є ознакою однобокості, оскільки в багатьох організаціях, наприклад, в наукових колективах, основа успіху полягає саме в цьому.

Керівник з поля 9.1, навпаки, основну увагу приділяє організаційно-технічній стороні справи, звертаючи мало уваги на окремих людей і колектив в цілому. Але і тут в основі такого

стилю можуть лежати об'єктивні обставини, наприклад, технологічні процеси, в яких роль взаємин працівників і їх колективних дій мінімальна.

Керівник, що знаходиться на полі 5.5, приблизно порівну ділить свої «прихильності» між людьми і організаційно-технічними чинниками виробництва. Він твердо стоїть на ногах у всіх сферах управлінської діяльності, проте «не дістає з неба зірок».

І нарешті, керівник, позиції якого характеризуються балами 9.9, створює команду однодумців, здатних на будь-які справи. Тут спільно визначаються цілі діяльності, спільно створюються сприятливі умови для їх здійснення і самореалізації людей.

Користуючись «управлінською решіткою», можна наперед визначити комбінацію оцінок, відповідних вимогам до тієї або іншої посади, передбаченої штатним розкладом організації, і порівнявши з ними експертні оцінки якостей претендентів, визначити їх придатність до її заміщення.

Ю. Д. Красовській на основі прояву управлінських відносин, як формалізованих, так і персоналізованих, пропонує визначати стиль керівництва за допомогою побудови моделей управлінських орієнтацій керівника.

Поєднання формалізованих і персоналізованих структур управління в організації можна зобразити графічно, на основі «вимірювання» шести типів управлінських орієнтацій керівника (рис. 4.2).

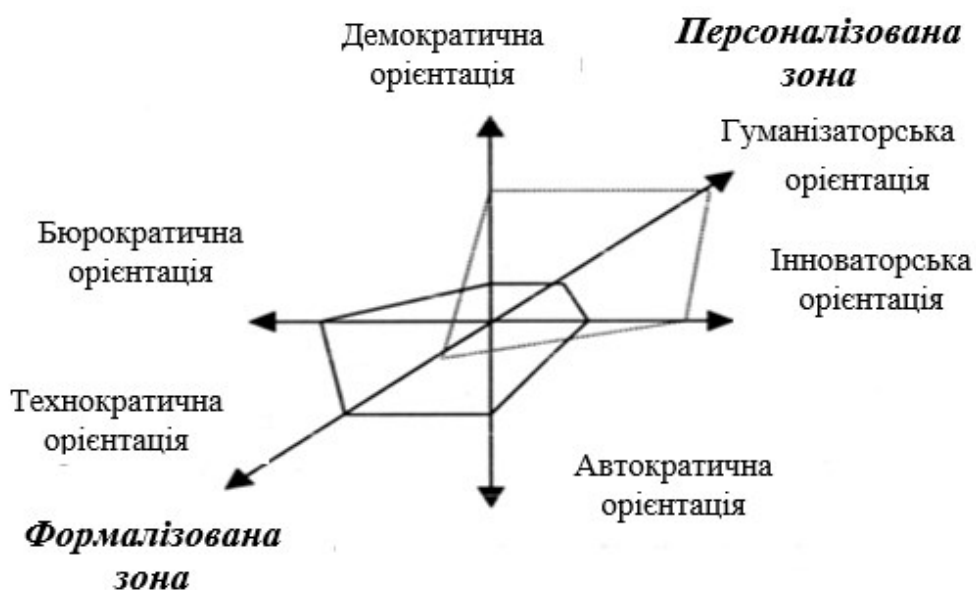


Рис. 4.2. Модель управлінських орієнтацій керівника

Формалізовані управлінські відносини можуть перетворюватися на односторонні способи дії зверху «вниз»:

- автократичні – працівники підкоряються силі (волі) керівника;
- технократичні – підкоряються виробничому процесу;
- бюрократичні – підкоряються організаційному порядку на шкоду справі.

Персоналізовані управлінські відносини можуть бути:

- демократизаторськими – керівник постійно враховує думку працівників в корегуванні робочого процесу;
- гуманізаторськими – керівник поважає людську гідність працівників;
- інноваторськими – керівник надає свободу творчості працівникам, організовує впровадження ініціативних пропозицій.

Якщо проаналізувати «виміри» двох конфігурацій на цих шести координаційних шкалах, то виявляється, що точки на них виражають дві прямо протилежні моделі. Формалізовані структури управління орієнтують керівника на жорсткі вимоги, а працівників – на підкорення цим вимогам. Структури управління, що персоналізуються, орієнтують керівника на «м'які» вимоги, а працівників – на самостійність в розв'язанні ділових проблем. Формалізована структура управління виконує функцію примусу, бо включає працівників в організацію на основі необхідних вимог, примушуючи їх підкорятися. Структура, що персоналізується, виконує стимулюючу функцію, бо залучає працівників до самоорганізації на основі розкриття їх здібностей в справі.

Точки на координаційних шкалах можуть відображати в конкретній управлінській практиці різні конфігурації, фіксуючи ті або інші переваги керівника, за якими можна судити про стиль керівництва. Наприклад, проводячи регулярні «виміри» і побудову моделей управлінських орієнтацій різних керівників, можна визначити характерний стиль їх керівництва в періоди становлення, розвитку і кризи організації. За моделлю можна визначити характер зміни стилю керівництва залежно від початку і закінчення робочого циклу, від характеристик підлеглих. Побудова моделей управлінських орієнтацій дозволяє чітко визначати, за яких умов працівників слід жорстко включати у виробничу організацію, а за яких – поступово залучати до її



діяльності на основі збігу їх особистих цілей і загальних ділових цілей; коли працівників необхідно примушувати працювати, а коли їх необхідно зацікавлювати; в яких випадках застосовувати організаційну стратегію примусу, а в яких – стимулюючу.

Стиль керівництва часто визначається за характером варіанта взаємодії керівника і підлеглих при ухваленні управлінських рішень:

- керівник ухвалює рішення і дає підлеглим команду його виконати;
- керівник ухвалює рішення і роз'яснює його підлеглим;
- керівник ухвалює рішення, радячись з підлеглими;
- керівник пропонує рішення, яке може бути скоректоване після консультацій з підлеглими;
- керівник висловлює проблему, одержує поради і рекомендації підлеглих, на основі яких ухвалює рішення;
- керівник ухвалює рішення спільно з підлеглими;
- керівник встановлює рамки, в межах яких підлеглі самі ухвалюють рішення.

У зв'язку з варіантом взаємодії керівника і підлеглих, що приймається, стиль може бути:

- *вказівний, або директивний*, характерною рисою якого є одноосібне визначення керівником змісту проблеми, що стоїть перед організацією, розгляд ним набору можливих рішень, вибір одного з них і надання вказівок для його реалізації;

- *переконливий*, при якому керівник ухвалює рішення одноосібно, але роз'яснює підлеглим його значення, пояснює, чому вибраний саме цей варіант, і переконує їх в тому, що виконання цього рішення найкращим чином відповідає інтересам як всієї організації, так і кожного співробітника;

- *консультативний*, коли керівник розглядає членів керованої ним групи як консультантів, що сприяють виробленню раціональних рішень, залучаючи їх до вироблення рішення, надаючи всю інформацію, що має відношення до виниклої проблеми, розглядає запропоновані варіанти і на свій розсуд обирає найкращий;

- *об'єднуючий, або колективний*, коли керівник розглядає членів групи як рівних партнерів і тому наперед згоден на проведення в життя колективного рішення;

- *довірчий*, коли керівник формує проблему і визначає, в яких межах повинне лежати можливе рішення, а потім довіряє підлеглим обрати це рішення.

У даний час все більшого поширення набуває *концепція атрибутивного підходу* до вибору стилю керівництва. В основі цієї концепції, на відміну від інших моделей, лежить реакція керівника не стільки на саму поведінку підлеглих як таку, скільки на причини, що її викликали. При цьому керівник ґрунтується на трьох основних видах інформації: про те, наскільки поведінка підлеглою обумовлена особливостями завдання; про те, наскільки воно стабільне, і про те, наскільки воно унікальне.

Якщо поведінка підлеглою викликана серйозними внутрішніми причинами, керівник вживає по відношенню до нього необхідних заходів дії і надалі здійснює їх корекцію у відповідь на реакцію підлеглою. Якщо ж причини викликані зовнішніми умовами, керівник направляє зусилля на їх зміну.

У цілому з аналізу стилів керівництва необхідно робити висновок: *мистецтво керівництва полягає в періодичній зміні стилів, причому найефективнішим є гнучкий, динамічний стиль керівництва, що послідовно змінюється залежно від управлінських ситуацій, які складаються.*

Постійною межею такого динамічного, гнучкого стилю керівництва повинна бути послідовність: у міру розвитку організації, зростання свідомості і згуртованості його членів, а також зміни фази життєвого циклу організації якісно змінюється і форма основних стилів керівництва – директивності і колегіальності (так, колегіально ухвалене рішення стає директивним для кожного виконавця).

Хороший менеджер повинен бути лідером, гідним наслідування.

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

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

Основою керівництва є вплив і влада.

**Вплив** – це поведінка однієї людини, яка спричиняє зміну поведінки іншої людини.

**Влада** – це можливість впливати на поведінку інших.

Виділяють сім форм влади:

1) влада – примус – її джерелом є страх, тобто виконавець боїться втратити роботу, тому вимушений підкорятися, його завжди супроводжує відчуття невизначеності. Така влада властива авторитарному керівництву і ефективна тільки тоді, коли підлеглі дорожать місцем роботи і не мають нагоди змінити її;

2) влада – винагорода – підлеглі одержують певну винагороду в обмін на виконану роботу. Проте, менеджер повинен розуміти, що у кожної людини своє сприйняття і розуміння цінностей і що в організації розмір винагороди достатньо обмежений;

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

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

5) еталонна – формується на принципах харизми, тобто не на логіці, традиціях, а на силі особистих якостей і здібностей лідера, який є прикладом для наслідування своїх підлеглих;

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

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

Найефективнішою діяльністю організації стає в тому випадку, якщо лідер і менеджер – це одна і та сама людина, індивідуальні і професійні якості якої відповідають її посаді.

## 4.2. Ділова етика

**Ділова етика** — це сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організацій і їх членів у сфері управління і підприємництва. Вона охоплює явища різних порядків: етичну оцінку як внутрішньої, так і зовнішньої політики організацій в цілому; моральні принципи членів організації, моральний клімат в організації, норми ділового етикету.

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

Професійна етика менеджера з кадрів за формою і змістом діяльності має специфічні особливості, оскільки будь-які рішення кадрового працівника обтяжені відповідальністю за чужі долі. Суворо кажучи, представники всіх професій, що мають людину як об'єкт діяльності (лікар, вчитель, юрист, журналіст), несуть таку відповідальність, але саме керівник відповідає за реалізацію професійних можливостей працівників, їх кар'єру, а отже, за їх суспільне становище.

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

### 1. *Особиста порядність:*

1) етичність — повага прав особи, відповідальність за узяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість;

2) сумлінність — високі вимоги до результатів своєї роботи;

3) розсудливість — здатність ухвалювати розумні, реалістичні і обґрунтовані рішення.

### 2. *Цілеспрямованість і продуктивність:*

1) результативність — орієнтація на кінцевий результат;

2) наполегливість — здатність долати обмеження, обумовлені ситуацією, що склалася;

3) відданість організації і ділова орієнтація — готовність слідувати нормам організації, захопленість роботою і відповідальність за якість своєї роботи;

4) упевненість в собі — готовність і вміння вирішувати неординарні задачі.

### **3. Навички командної роботи:**

1) командна орієнтація — розуміння необхідності спільної діяльності і уміння працювати у взаємодії з іншими;

2) контактність — уміння встановлювати ділові і творчі відносини з партнерами;

3) комунікабельність — уміння використовувати усну і письмову мову, стилістичні і інші виразні засоби для впливу на партнерів і досягнення взаєморозуміння;

4) уміння слухати — здатність сприймати, засвоювати і використовувати інформацію, здобуту з усної комунікації.

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

Керівники, менеджери стикаються з такими дилемами не тільки у взаєминах начальників з підлеглими, але і з покупцями, конкурентами, постачальниками. Отже, все більше і більше організацій потребують програм етичного тренінгу, щоб допомогти менеджерам з'ясувати їхні етичні принципи і попрактикуватися в самодисципліні при прийнятті рішень у складних обставинах. Пропонується, наприклад, такий дуже корисний перевірючий лист, який може допомогти при зіткненні з етичними дилемами:

#### ***Як діяти в ситуаціях морального вибору?***

Крок 1. Розпізнати і прояснити дилему.

Крок 2. Одержати всі можливі факти.

Крок 3. Перерахувати всі ваші варіанти вибору.

Крок 4. Перевірити кожний варіант, ставлячи три питання:

«це законно?»

«це правильно?»

«це корисно?»

Крок 5. Прийняття рішення.

Крок 6. Двічі перевірити рішення, ставлячи два питання:

- «як я себе відчуватиму, якщо моя сім'я дізнається про моє рішення?»

- «як я себе відчуватиму, якщо про моє рішення повідомлять в місцевому друці?»

Крок 7. Діяти.

На жаль, кожен з нас може раціонально виправдати аморальну поведінку. Ми можемо переконати себе в тому, що такі дії прийнятні. Корисно бути у всеозброєнні проти чотирьох загальних раціональних способів виправдання неетичної поведінки:

- переконати себе в тому, що поведінка насправді не є неетичною або протиправною;
- пояснити свою поведінку тим, що дієш на користь організації або в своїх найвищих інтересах;
- вдати, ніби поведінка цілком нормальна, тому що більше ніхто не дізнається про неї;
- сподіватися, що ваше начальство підтримає вас і допоможе вам, якщо що-небудь вийде погано.

Напрацювання етично вивіреної лінії поведінки кожного співробітника, колективу і корпорації в цілому є найважливішою задачею кадрового менеджменту. Від успіху в цій непростій справі залежить *репутація* корпорації, її управлінської команди, окремих структурних підрозділів і кожного співробітника.

Це той розділ корпоративного етичного кодексу, який легше за інші піддається контролю і регламентації. Іноді від всієї адміністративної ділової етики залишається тільки етикет. Етикет не відноситься до власне моральних способів регуляції поведінки, тому у філософських етичних словниках немає навіть статі про нього. Суворо регламентуючи форми зовнішньої поведінки, етикет не залишає людині свободи вибору. Крім того, виконання норм етикету стосується тільки зовнішньої поведінки і не стосується сфери моральної свідомості. «Чим більше цивілізовані люди, тим більше вони актори», — говорив І. Кант.

Слово «етикет» означає встановлений порядок поведінки в певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний,

наукових співтовариств; у сфері підприємництва і управління — *діловий етикет*. Етикет є системою детально розроблених правил чемності, що включають форми знайомства, вітання і прощання, вираження подяки і співчуття, культуру мовлення і уміння вести бесіду, правила поведінки за столом, поздоровлення, подарунки і т. д. Всі ці ситуації в діловому етикеті доповнюються правилами поведінки при влаштуванні на роботу і зміні місця роботи, правилами спілкування начальника з підлеглими, правилами розмови по службовому телефону, ділового листування, оформлення інтер'єру офісу, ставлення чоловіків і жінок у процесі ділового спілкування.

Правила ділового етикету є загальноприйнятими в міжнародному діловому спілкуванні, хоча мають і деякі національні і корпоративні особливості.

В організації діловий етикет залежить від того, який стиль ділового спілкування і керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний або потурання) характерний для ділового спілкування в організації в цілому, а також від діяльності організації, від смаків її керівництва і від традицій.

Конкретні рекомендації щодо правил етикету можна почерпнути із спеціальної літератури. Тут же наведемо *шість основних заповідей ділового етикету*, сформульованих американським дослідником, соціологом, пропагандистом правил ввічливості в діловому спілкуванні Джен Ягер.

#### 1. *Робіть все вчасно!*

Спізнення не тільки заважають роботі, але і є першою ознакою того, що на людину не можна покластися. Прийти вчасно іноді значить прийти не дуже рано, не раніше свого начальства. Головне у вашому денному розкладі — прийти вчасно вранці. Якщо раптом трапиться так, що вам необхідно затриматися і ви знаєте про це наперед, зателефонуйте в офіс, і хай буде ваш секретар або хто-небудь з начальства обов'язково в курсі справи.

Фахівці, що вивчають організацію і розподіл робочого часу, радять додавати зайвих 25 % на той час, який, на ваш погляд, потрібен для виконання даної роботи. Пригадайте закон Едварда А. Мерфі: всі справи займають більше часу, ніж вам здається, а всі перешкоди, які можуть виникнути, обов'язково виникають.

Отже, виділяйте час із запасом на ті труднощі, що піддаються прогнозуванню.

## *2. Не базікайте зайвого!*

Значення цього принципу в тому, що ви зобов'язані берегти секрети корпорації, установи або конкретної операції так само дбайливо, як і таємниці особистого характеру.

Ніколи нікому не переказуйте того, що вам доводиться почути від товариша по службі, керівника або підлеглого про їхнє особисте життя.

## *3. Будьте люб'язні, доброзичливі і привітні!*

Ваші клієнти, замовники, покупці, товариші по службі або підлеглі можуть скільки завгодно прискіпуватися до вас, це неважливо: все одно ви зобов'язані поводитися з ними ввічливо, привітно і доброзичливо. Кому подобається працювати з людьми буркотливими, підозрілими і капризними? Досягти вершини вам дозволить тільки доброзичливе ставлення до оточення (що зовсім не означає дружити з кожним, з ким доводиться спілкуватися за службовим обов'язком). Якщо всі навколо твердять, що ви умієте сподобатися, значить, ви на правильному шляху. Один з важливих елементів вихованості і доброзичливості – мистецтво сказати те, що потрібно. Вам треба дотримуватися того ж принципу у своїх вчинках, а вони відображаються у вашому мовленні.

## *4. Думайте про інших, а не тільки про себе!*

Яку б справу ви не робили, треба з'ясувати точку зору клієнта або покупця, що дозволить вам просуватися практично в будь-якій галузі економіки — від промисловості і видавничої справи до медицини і телекомунікацій. Увага до оточення повинна виявлятися не тільки відносно клієнтів або покупців, вона поширюється і на товаришів по службі, начальство і підлеглих. Поважайте думку інших, прагніть зрозуміти, чому у них склалася та або інша точка зору. Завжди прислухайтесь до критики і порад колег, начальства і підлеглих. Не починайте відразу шкіритися, коли хтось ставить під сумнів якість вашої роботи; покажіть, що цінуєте міркування і досвід інших людей. Упевненість в собі не повинна заважати вам бути скромним.

## *5. Одягайтеся як годиться!*

Найголовніший принцип, про який у жодному випадку не слід забувати, — перш за все ви повинні прагнути вписатися у



ваше оточення на службі, а усередині цього оточення — в контингент працівників вашого рівня. Деякі фахівці радять одягатися на роботу так, як вам хочеться, а не як «належить», але цю пораду краще не наслідувати. На яких би ролях не знаходилися ви у фірмі зараз, вам треба «вписатися», але при цьому ви повинні виглядати найкращим чином, тобто одягатися із смаком, підбирати кольорову гамму до лиця, ретельно підбирати аксесуари: від туфель до краваток.

*6. Говоріть і пишіть правильно!*

Що значить правильно користуватися усним і письмовим словом? Це значить, що все вимовлене та написане вами: чи то внутрішні записки або будь-які листи, що відправляються за межі фірми кому б то не було, повинні бути викладені грамотною мовою, а всі власні імена повинні бути передані без помилок. Стежте за тим, щоб ніколи не вживати лайливих слів: може трапитися, що розмову, на ваш погляд, цілком приватну, на вашу біду мимовільно почує людина, від думки якої залежить вся ваша кар'єра. Якщо з яких-небудь причин ви повторюєте погані слова, сказані третьою особою, — як цитата або при розборі якоїсь ситуації, — не вимовляєте найлайливішого слова. Існують способи вказати, що в тексті опущено лайливе слово, наприклад, вимовляється термін «експлетив».

#### **Питання для самоперевірки до розділу 4**

1. Охарактеризуйте основні стилі керівництва сучасного менеджменту персоналу.
2. Проаналізуйте методи оцінки якостей і результативності праці управлінського персоналу.
3. Дайте характеристику поняття «форма влади».
4. Що припускає ділова етика підприємства: як формується і чим регулюється?
5. Назвіть основні групи компетентності менеджера з персоналу.

## Тестові питання до розділу 4

1. Нав'язування своєї волі виконавцям, орієнтація на потреби нижчих рівнів – це...

- 1) демократичний стиль керівництва;
- 2) авторитарний стиль керівництва;
- 3) комбінований.

2. Стиль, заснований на потребах вищого рівня, вирішення питань колегіально, інформування підлеглих про стан справ, правильна реакція на критику – це ...

- 1) демократичний стиль керівництва;
- 2) авторитарний стиль керівництва;
- 3) комбінований.

3. «Сукупність етичних принципів і норм, якими повинна керуватися діяльність організацій і їх членів у сфері управління і підприємництва» – мова йде про:

- 1) ділову етику;
- 2) етикет;
- 3) мораль;
- 4) корпоративну культуру.

4. Навички командної роботи – це:

- 1) командна орієнтація;
- 2) контактність;
- 3) комунікабельність;
- 4) вміння слухати;
- 5) всі відповіді правильні.

5. Особиста порядність, як компетентність менеджера, містить:

- 1) етичність;
- 2) сумлінність;
- 3) розсудливість;
- 4) всі відповіді правильні.

## Практичні завдання до розділу 4

### *Завдання 1*

Поясніть, чому в період становлення і перебудови організації необхідні керівники-підприємці і керівники-лідери, а в спокійний час – керівники-плановики і керівники-адміністратори.

### *Завдання 2*

Обґрунтуйте, який із стилів керівництва в більшій мірі підходить для таких організацій:

- 1) рада директорів акціонерного товариства;
- 2) конструкторське бюро;
- 3) транспортне підприємство;
- 4) банк;
- 5) рекламне агентство.

### *Завдання 3*

Сформулюйте свою точку зору про те, які стилі керівництва повинні застосовуватися в навчальному закладі з боку:

- а) ректорату і деканату;
- б) викладачів.

### *Завдання 4*

Декілька років тому в редакцію однієї газети звернулася група працівників місцевого тресту гірничо-прохідних робіт. Скаржились на те, що їм неправильно нарахували заробітну плату: в нарядах була зазначена одна сума, а перед виплатою головний інженер скоротив її майже на третину.

Кореспондент газети поїхав у бухгалтерію, переглянув наряди і впевнився у тому, що сума, вказана в нарядах, є справді «підрізаною». Але тут же з'ясувалось, що інженер мав рацію.

У нарядах на будівництво овочесховища були взяті розцінки для ґрунту IV категорії, а дані лабораторії засвідчили, що роботи велись в м'якому ґрунті, тобто оплата повинна бути не за IV, а за нижчою – I категорією.

Причиною всьому виявився бригадир. Він бачив, що «горить» квартальна програма і спасти її можна тільки

понаднормовою роботою. Але понаднормові роботи – це перевитрати ФОП. Тому він запропонував «джентльменську угоду»: «Попрацюйте, хлопці, вечорами, а я поставлю розцінки за IV категорією».

Бригадир знав, що нічим не ризикує. Він знав, що наряди потім «уріжуть». І коли їх дійсно урізали, сказав бригаді: «Бачите, хлопці, хотів я 42 вам заплатити по справедливості, все зробив, що міг, але начальство не дозволяє». Проаналізуйте:

1. Яким є стиль керівництва бригадира?
2. Наскільки правильним / хибним є його метод управління?
3. Яким чином можна уникнути виникнення подібних ситуацій на низових рівнях підприємств та організацій?

### ***Завдання 5***

Вашому відділу дали завдання розробити рекламну кампанію. Розробляються декілька альтернативних проектів рекламної кампанії, причому не з'ясовані вимоги встановлення переваги одного проекту над іншим, згода підлеглих з рішенням має істотне значення для його виконання, але немає впевненості, що рішення керівника відділу знайде підтримку у підлеглих.

Який стиль керівництва у вищенаведеній ситуації ви б застосовували як керівник?

- 1) самостійно обрав би оптимальний проект рекламної кампанії;
- 2) порадився б зі своїми підлеглими, вислухав пропозиції, а згодом самостійно би прийняв рішення;
- 3) спільно з підлеглими шукав би оптимальний варіант рішення;
- 4) повністю делегував би повноваження із вибору оптимальної рекламної кампанії підприємства підлеглим.

Відповідь обґрунтуйте.

## 5. УСПІШНИЙ ПОШУК І ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ (РЕКРУТИНГ). ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ

### 5.1. Відбір персоналу

У процесі набору і створення резерву працівників для заняття вакантних посад організація задовольняє свою потребу в кадрах.

**Наймання на роботу** – це ряд дій, направлених на залучення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей організації.

Набір починається з пошуку і виявлення кандидатів як усередині фірми, так і за її межами. Таким чином, виділяють внутрішні і зовнішні джерела залучення персоналу.

**Внутрішні джерела** – це люди, що працюють в організації. В деяких країнах при появі вакансій в апараті управління прийнято спочатку оголошувати внутрішній конкурс на заміщення посади зі складу своїх співробітників і тільки тоді, у разі негативних результатів, запрошувати до участі в конкурсі фахівців із сторони. Вважається, що це покращує моральний клімат в колективі, укріплює віру співробітників у можливе просування по службі. Для здійснення подібної стратегії залучення в багатьох великих фірмах існують так звані матриці *переміщень*, в яких відображені дійсне положення кожного керівника, його можливі переміщення і ступінь готовності до заняття наступної посади (готовий зайняти негайно, через рік, через два роки, але для цього необхідне підвищення кваліфікації в певних галузях і т. д.).

Розрізняють такі методи набору персоналу з внутрішнього джерела:

1. *Внутрішній конкурс* – здійснює служба персоналу, яка розсилає в усі підрозділи інформацію про вакансії, що утворилися, сповіщення про це всіх працівників з пропозицією порекомендувати на роботу своїх друзів і знайомих.

Більшість організацій використовує внутрішнє джерело набору персоналу в таких випадках:

- при прагненні до формування мінімальної чисельності персоналу (персонал частково вивільняється і перерозподіля-

ється, кадрова служба повністю відмовляється від зовнішнього набору кадрів);

- при перерозподілі персоналу в результаті реорганізації;
- при переміщенні персоналу, наприклад, якщо особа, що обіймала високу посаду, йде, то це компенсується підвищенням співробітника з нижчого рівня.

2. *Поєднання професій* – доцільно використовувати і поєднання посад самими працівниками фірми (якщо виконавець потрібен на короткий час, для виконання невеликого обсягу роботи).

3. *Ротація* – це метод внутрішнього переміщення керівних кадрів, при якому працівник тимчасово переводиться на нову роботу з метою підвищення управлінської кваліфікації, що призводить до посадового зростання співробітників організації. Цей метод особливо ефективний для організацій, що знаходяться у стадії інтенсивного зростання.

Можливі такі варіанти переміщень керівників:

- підвищення (пониження) на посаді з розширенням (зменшенням) кола посадових обов'язків, збільшенням (зменшенням) прав і підвищенням (пониженням) рівня діяльності;
- підвищення рівня кваліфікації, що супроводжується дорученням керівнику складніших задач, що тягне за собою підвищення в посаді, але супроводжується підвищенням зарплати;
- зміна кола задач, прав і обов'язків, не тягне за собою підвищення кваліфікації, але не призводить до підвищення на посаді та зростання зарплати.

2. До **зовнішніх джерел** підбору персоналу відноситься працездатне населення, яке може працювати в організації, але не працює в ній зараз.

Розрізняють такі методи набору персоналу із зовнішніх джерел:

1. *Списки очікування* – складають кадрові служби підприємств. Є списками кандидатів, що складаються як з тих, хто раніше звертався з приводу працевлаштування, так і з фахівців, які подібної зустрічі очікують.

2. *Центри зайнятості*. Багато компаній використовують місцеві центри зайнятості як джерело для найму людей. Ці

служби допомагають знайти як не дуже кваліфікований персонал (для простої, рутинної роботи, яка, можливо, вимагає неповної зайнятості), так і фахівців, які втратили роботу і були вимушені пройти навчання для освоєння нової спеціальності.

2. *Агентства з найму (кадрові агентства)*. Дуже часто підприємства користуються послугами агентств з найму, щоб заощадити час і уникнути труднощів при пошуку нового персоналу. Агентству подається заявка на фахівців з вказівкою посади, окладу, складу діяльності, орієнтовних критеріїв пошуку і відбору. Як правило, агентство надає декількох кандидатів на посаду, щоб працедавець зробив свій вибір самостійно. На представлених фахівців може бути надана «гарантія», яка набуває чинності у разі звільнення фахівця за власним бажанням або некомпетентності протягом обумовленого терміну. У такому разі агентство зобов'язано безкоштовно представити інших кандидатів на дану посаду.

3. *Самостійний пошук через засоби масової інформації*. Багато серйозних фірм вважають за краще самостійно шукати і відбирати кандидатів на роботу. У цьому випадку важливо ретельно відбирати засоби масової інформації, до яких вони звертаються. Також необхідно правильно сформулювати інформаційне оголошення, щоб привернути увагу найбільш відповідних кандидатів. Доцільно вже в оголошенні відзначити деякі особливості персоналу (обмеження при наборі), що цікавить вас, наприклад, освіта, досвід роботи, оплата праці, графік роботи.

Розрізняють також активні і пасивні методи набору кадрів.

**Активні методи** використовують у тому випадку, коли на ринку праці попит на кваліфіковану робочу силу перевищує її пропонування. У більшості випадків – це налагодження організацією контактів з тими людьми, хто цікавить її як потенційні співробітники. Як правило, його проводять:

- безпосередньо в навчальних закладах, і це є перевагою, оскільки кандидатів без досвіду роботи не потрібно перенавчати;
- шляхом переманювання у конкурентів на основі більш вигідних умов роботи;
- за допомогою особистих зв'язків працюючого персоналу;
- проведення презентацій і участь у ярмарках вакансій.

Слід зазначити, що активні методи в основному застосовні до працівників масових спеціальностей з середнім і низьким рівнем кваліфікації.

**Пасивні методи** використовують, якщо пропонування робочої сили на ринку праці перевищує попит. До них відносять:

- розміщення оголошень про вакантні посади – оголошення повинне бути помітним, коротким, грамотно написаним; воно повинне містити такі відомості, як характеристику посади, вимоги до кандидата, оплату праці, адресу і контактний телефон;

- рекламу на телебаченні – забезпечує більш широку аудиторію, але її адресність незначна, а вартість реклами дуже висока;

- реклама на радіо – аудиторія теж достатньо широка, але вартість її набагато дешевше;

- публіситі – це особливий вид реклами у пресі, який є статтею про організацію і про переваги роботи в ній.

Пасивні методи дозволяють підібрати співробітників відповідної кваліфікації, що відповідає вимогам вакантної посади.

Розрізняють поняття відбору і підбору персоналу.

**Відбір персоналу** – це система заходів, що забезпечує формування необхідного для даного підприємства складу кадрів, включаючи як кількісні, так і якісні показники.

**Підбір персоналу** – це комплекс процедур оцінки і прийому на конкретні посади, які включають зіставлення вимог посади і кваліфікації працівника, його професійного досвіду, ділових і особистих якостей.

Таким чином, у результаті відбору за певними критеріями встановлюється кількісний і якісний склад найманих співробітників, а потім шляхом підбору відбувається їх розстановка по конкретних робочих місцях і посадах.

При відборі кадрів керуються такими принципами:

- орієнтація на сильні сторони потенційного співробітника і пошук не ідеальних кандидатів, а найбільш відповідних для даної посади;

- орієнтація на висококваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж це вимагає посада.



Основними критеріями відбору є освіта, досвід, професіоналізм, ділові якості, тип особи кандидата, його потенційні можливості.

Якості, якими повинен володіти потенційний співробітник, визначаються **професіограмою** (картою пам'яті) – це перелік особистих і ділових якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на посаду. Це свого роду портрет «ідеального співробітника». Професіограма включає посадову характеристику і модель посади (сукупність вимог, що ставлять до працівника).

Як правило, професіограма складається з таких розділів:

1) загальні відомості про професію – враховуються перспективи і задачі фірми в галузі технології, організації кадрів, освоєння нової техніки тощо;

2) опис процесу праці – складається на основі детального вивчення ознак професії, умов праці і включає коло обов'язків співробітника, його функції, права і обов'язки; специфіку діяльності; взаємовідносини з керівництвом, колегами, клієнтами; вимоги до досвіду, стажу роботи тощо;

3) психограма професії – містить психологічні характеристики, необхідні для здійснення даної роботи: ділові якості співробітника, емоційна стійкість, здатність до навчання, швидкість і гнучкість мислення, швидкість прийняття рішень, надійність виконання, комунікабельність тощо;

4) сукупність вимог, що ставлять до особи, ділових і професійних якостей співробітника – складається за допомогою експертів. В ньому перераховуються вимоги до здібностей, рис вдачі, типу особи, знань, умінь, навичок, кваліфікації тощо.

Слід зазначити, що професіограма кожного працівника є тільки його професійно-кваліфікаційною моделлю, а будь-яка модель не завжди повною мірою відповідає дійсності. Її слабким місцем, як способу відбору, є зосередженість на формальних, анкетних даних. Проте, розробка професіограм, що включають посадові характеристики і моделі посади з урахуванням особистих якостей керівників, є неодмінною умовою наукового підходу до підбору і розстановки кадрів.

Процес відбору є багатостадійним і визначається безпосередньо самою організацією. Проте можна виділити такі основні етапи:

- 1) попередня відбіркова бесіда;
- 2) заповнення заяви і анкети;
- 3) співбесіда (інтерв'ю);
- 4) тестування;
- 5) перевірка рекомендацій і послужного списку;
- 6) медичний огляд;
- 7) ухвалення рішення.

Розглянемо їх більш детально.

*1. Попередня відбіркова бесіда.* Основна мета бесіди — оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначальних особистих якостей. На даному етапі відбувається первинне виявлення кандидатів, здатних виконувати необхідну роботу. Співбесіда може відбуватися один на один або з групою претендентів, яких так само може інтерв'ювати як один, так і декілька осіб. Виділяють такі види бесіди:

- за біографічними даними кандидата - дає можливість оцінити минулі успіхи, але не характеризує ситуації на момент співбесіди;

- за ситуацією – кандидату пропонується одна або декілька проблем. Це дає можливість оцінити його загальні і аналітичні здібності, методи роботи, уміння виходити з складних ситуацій;

- за професійними і особистими якостями – моделюються ситуації і ставляться питання щодо поведінки в різних умовах, пов'язаних з професійною діяльністю. Оцінка проводиться за заздалегідь встановленими критеріями.

На даному етапі з'ясовується освіта претендента, відбувається оцінка його зовнішнього вигляду і визначальних особистих якостей. Після цього заявник прямує на наступний етап відбору.

*2. Заповнення бланка заяви та анкети.* Претенденти, що успішно подолали попередню бесіду, повинні заповнити спеціальний бланк заяви і анкету.

Анкети можуть бути загального характеру (автобіографічні) і специфічні (припускають відповіді на спеціальні питання, що допомагають побічно оцінити ті або інші якості кандидата).

Кількість пунктів анкети повинна бути мінімальною, і вони повинні містити таку інформацію: освіта заявника, досвід роботи, причини звільнення з минулої роботи, склад розуму, ситуації, з якими доводилося зіштовхуватися, але так, щоб на їх основі можна було б провести стандартизовану оцінку претендента. Питання анкети повинні бути чітко і ясно сформульовані, і не допускати декілька варіантів відповіді. Пункти повинні витікати один з одного.

3. *Бесіда з найму (інтерв'ю).* Дослідження показали, що понад 90 % рішень щодо відбору претендентів приймаються на основі підсумків бесіди.

Існує декілька основних видів бесіди з найму:

- за схемою – бесіди мають дещо обмежений характер, одержувана інформація не дає повного уявлення про заявника, хід бесіди йде суворо за планом і не може бути адаптований до особливостей кандидата, звужує можливості отримання інформації;

- слабоформалізовані – заздалегідь готуються тільки основні питання, інтерв'юер має нагоду гнучко змінювати хід бесіди, додаючи й інші, незаплановані питання. Інтерв'юер повинен бути краще підготовлений, щоб бачити і фіксувати реакції кандидатів, вибирати із спектру можливих саме ті питання, які в даний момент заслуговують на більшу увагу;

- не за схемою – заздалегідь готується лише список тем, які повинні бути підняті. Для досвідченого інтерв'юера така бесіда – величезне джерело інформації.

4. *Тестування.* Тести розробляються психологами і фахівцями з найму на предмет наявності здібностей і складу розуму, необхідні для ефективного виконання задач на вакантній посаді. Тестування може дозволити сформувати думку про здатність кандидата до професійного і посадового зростання, специфіку мотивації, особливості індивідуального підходу до діяльності. Виділяють такі види тестів:

- тести на фізичну здатність – використовуються для відбору кандидатів на посади, що вимагають витрат ручної праці;
- тести на розумову здатність – з їх допомогою перевіряють рівень інтелекту, писемність, кваліфікацію, досвід, уміння спілкуватися і оперувати числами;
- імітаційні тести – моделюють реальні умови роботи.

Перевагою даного методу відбору є оцінка стану кандидата на даний момент часу, а недолік пов'язаний з тим, що тести слабо виявляють позитивні якості людей в порівнянні з негативними. Надійність даного методу складає менш 50 %.

5. *Перевірка рекомендацій і послужного списку.* Інформація рекомендаційних листів або бесід з людьми, яких кандидат назвав як рекомендувачів, може дозволити уточнити, що конкретно і з яким успіхом кандидат робив на попередніх місцях роботи, навчання, проживання. Доцільно звертатися за рекомендаціями на місця попередньої роботи, якщо термін звільнення перевищує один рік, а також до колег з інших організацій, з якими кандидат взаємодіяв з ділових питань.

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

7. *Ухвалення рішення.* Проводиться порівняння кандидатів, подаються результати на розгляд керівництву, що ухвалює рішення. Потім слідує ухвалення і виконання рішення.

Таким чином, відбір і підбір кадрів – це достатньо складний процес, який сприяє набору кваліфікованих фахівців, відповідних вимогам вакантної посади, і допомагає уникнути помилок при призначенні.

## 5.2. Кадровий резерв

Формування кадрового резерву є однією з найважливіших задач кадрових служб.

**Кадровий резерв** — це група керівників і фахівців, що володіють здатністю до управлінської діяльності, відповідають вимогам, що ставлять до посади того або іншого рангу, були відібрані і пройшли цільову кваліфікаційну підготовку.

Робота з резервом, як і багато інших технологій кадрової роботи, є комплексною.

Можна виділити такі типології кадрового резерву:

1) за видом діяльності:

- *резерв розвитку* — група фахівців і керівників, підготовлених до роботи в рамках нових напрямів (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і

технологій). Вони можуть обрати один з двох напрямів кар'єри — професійну або керівну;

- *резерв функціонування* — група фахівців і керівників, які повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування організації. Ці співробітники орієнтовані на керівну кар'єру;

2) за часом призначення:

- *група А* — кандидати, які можуть бути висунуті на вищі посади в даний час;

- *група В* — кандидати, висунення яких планується в найближчі один — три роки.

Робота з резервом припускає такі етапи:

- аналіз потреби в резерві;
- формування і складання списку резерву;
- підготовку кандидатів.

Ухвалення пропозиції про прийом на роботу документується за допомогою підписання двома сторонами трудового договору.

При прийомі на роботу гарантією дотримання прав співробітника є правильне оформлення необхідної документації. Обов'язковим є виконання таких формальностей:

– трудовий договір складається між двома сторонами, однією з яких є працівник, а іншою – організація в особі керівника згідно зі статутом. Договір обов'язково підписується двома сторонами;

– заява про прийом на роботу повинна бути складена у двох екземплярах, на кожному з яких ставиться гриф «Прийняти»; один з екземплярів залишається у працівника;

– після прийому на роботу керівник підписує наказ про прийом на роботу, в якому незалежно від типу організації (бюджетної або комерційної) повинно бути вказано, за яким кваліфікаційним розрядом прийнятий працівник; також зазначається розмір окладу і тривалість випробувального терміну (у випадку, якщо такий є). Після укладання договору працівник повинен бути ознайомлений з даним наказом під підпис, він також має право взяти копію наказу.

Трудовим договором визнається угода між працедавцем і працівником, згідно з якою:

– працедавець зобов'язаний:

- надавати працівнику роботу за обумовленою трудовою функцією;
- забезпечити умови праці, передбачені законодавством, колективним договором, угодами, локальними нормативними актами, що містять норми трудового права;
- своєчасно і в повному обсязі виплачувати працівнику заробітну плату;
- працівник зобов'язаний:
  - особисто виконувати визначену цією угодою трудову функцію;
  - дотримуватися діючих в організації правил внутрішнього трудового розпорядку.

Прийнятий на роботу кандидат надає працедавцю для укладення трудового договору:

- паспорт або інший документ, що засвідчує особу;
- трудову книжку, за винятком випадків, коли трудовий договір складається вперше або працівник приступає до роботи на умовах сумісності;
- свідоцтво страхівки державного пенсійного страхування;
- документи військового обліку для військовозобов'язаних і осіб, що підлягають заклику на військову службу;
- документ про освіту, про кваліфікацію або наявність спеціальних знань під час вступу на роботу, що вимагає спеціальних знань або спеціальної підготовки.

Трудові договори можуть складатися:

- безстроково;
- на певний термін (не більше п'яти років).

Суттєвими умовами трудового договору є:

- місце роботи з вказівкою структурного підрозділу; дата початку роботи;
- найменування посади, спеціальності, професії з вказівкою кваліфікації відповідно до штатного розкладу організації;
- права і обов'язки працівника;
- права і обов'язки працедавця;
- характеристики умов праці, компенсації і пільги працівникам за роботу у важких, шкідливих і небезпечних умовах;

– режим праці і відпочинку, якщо відносно даного працівника не можуть бути застосовані загальні правила, що діють в організації;

– умови оплати праці, у тому числі розмір тарифної ставки або посадового окладу, доплати, надбавки і заохочувальні виплати;

– види і умови соціального страхування, безпосередньо пов'язані з трудовою діяльністю.

Трудові відносини не завжди оформляються трудовим договором, проте, за наявності трудового договору сторони (і працівник, і працедавець) сильніше захищені з правової точки зору. Наявність трудового договору також знижує ймовірність двозначності і невизначеності у відносинах між сторонами.

Посадові інструкції є основним документом, що регламентує призначення і місце співробітника в організації, його функціональні обов'язки, права, відповідальність і форми заохочення.

Основними розділами інструкції є:

- загальна частина;
- функціональні обов'язки;
- права;
- відповідальність;
- заохочення.

Посадові інструкції розробляються і затверджуються керівниками структурних підрозділів за підлеглістю і доводяться під розписку кожному співробітнику.

*Правила внутрішнього трудового розпорядку* – це локальний нормативний акт, який містить:

- порядок прийому і звільнення співробітників;
- основні права, обов'язки і відповідальність сторін трудового договору;
- режим робочого часу;
- час відпочинку;
- вживані до працівників заходи заохочення і стягнення;
- інші питання регулювання трудових відносин в організації (вимоги до співробітників, умови оплати праці, соціальні блага і гарантії, служба (комерційна) таємниця тощо).

Особа, яку приймають на роботу, повинна бути ознайомлена з правилами внутрішнього трудового розпорядку і в процесі подальшої роботи дотримуватися їх.

Основною метою проведення підбору і розстановки кадрів є, розв'язання проблеми оптимального розподілу персоналу залежно від вимог виконуваної роботи. Підбір і розстановку кадрів повинен забезпечити такий розподіл співробітників по робочих місцях, при якому невідповідність між характеристиками співробітника і вимогами, що ставляться до виконуваної ним роботи, є мінімальною, відсутня надмірна або недостатня завантаженість роботою.

Підбір персоналу припускає порівняння здібностей, психофізіологічних і ділових якостей працівника з вимогами змісту виконуваної роботи.

Підбір персоналу покликаний вирішувати такі задачі:

- створення умов для професійного розвитку кожного із співробітників;
- формування ефективно діючих трудових колективів в рамках структурних підрозділів.

Розстановка персоналу є етапом кадрової роботи, спрямованим на ефективний розподіл працівників організації по структурних підрозділах, ділянках, робочих місцях виходячи з прийнятої в організації системи розділення і кооперації праці, результатів комплексної оцінки працівників, їх планової службової кар'єри, умов і оплати праці персоналу.

Розстановка персоналу виконує три зв'язані між собою задачі:

- планування службової кар'єри;
- визначення умов і оплати праці співробітників;
- забезпечення руху кадрів в системі управління.

Виконання цих задач забезпечує заповнення вакантних робочих місць в організації з урахуванням індивідуальних побажань співробітників і їх планованої кар'єри.

Підбір і розстановка персоналу здійснюються відповідно до принципів:

- змінюваності, що означає необхідність внутрішньоорганізаційних трудових переміщень, які сприяють більш ефективному використанню персоналу;



– відповідності, що припускає відповідність етичних і ділових якостей співробітників вимогам посад, на які вони претендують;

– перспективності, що враховує можливість тривалої роботи співробітника в організації. Дотримання принципу перспективності, зокрема, припускає визначення вікового цензу, відповідно до якого посаду може посісти тільки той співробітник, який за віком і станом здоров'я може ефективно виконувати необхідну роботу, набиратися досвіду і бути корисним для організації не тільки в теперішньому часі, але і в майбутньому.

Процес підбору і розстановки кадрів передбачає:

– планування службової кар'єри, яка реалізується за допомогою оцінки таких характеристик:

- потенціалу працівника;
- віку;
- трудового стажу;
- кваліфікації;
- індивідуального внеску у розвиток організації;
- наявності вакантних посад;

– забезпечення гідних умов праці і гідної винагороди, що включає:

- гарантовану щомісячну зарплату;
- преміальні;
- організацію і оснащення робочого місця;
- соціальні пільги і гарантії;

– забезпечення руху кадрів в системі управління, що включає:

- підвищення;
- переміщення;
- пониження;
- звільнення працівників залежно від оцінки результатів їх праці і інших чинників.

Для забезпечення ефективності реалізації підбору і розстановки персоналу, виконання його задач необхідне дотримання таких умов:

– використання працівників відповідно до їх професії і кваліфікації;

- забезпечення повної відповідальності кожного працівника за виконання поставлених перед ним завдань;
- забезпечення рівномірного і повного завантаження працівників всіх служб і підрозділів;
- організація необхідної взаємозамінності працівників за рахунок оволодіння ними суміжної професії.

Для здійснення підбору і розстановки кадрів часто використовують профільний метод, що припускає аналітичний відбір вимог і якостей співробітників, що висуваються, і їх порівняння один з одним. Основу методу складає каталог характеристик-вимог, що висуваються до працівника залежно від виконуваної ним роботи, а також з урахуванням кількісних характеристик робочих місць.

Характеристики (показники) повинні бути описані і розподілені на певну кількість категорій. Кожному рівню вимог відповідає певний набір якостей працівника.

Порівняння набору якостей працівника, що виконує роботу, і рівня вимог, обумовлених цією роботою, дозволяє визначити придатність даного кандидата до роботи.

*Професійна орієнтація працівників* – процес, направлений на те, щоб забезпечити їх необхідною інформацією, навичками, розумінням цілей і завдань підприємства.

**Цілі профорієнтації:**

- інформування зацікавлених осіб про види професійної діяльності;
- створення умов для розвитку професійно значущих здібностей майбутніх працівників;
- виявлення ступеня відповідності психофізіологічних якостей осіб, які звернулися за консультацією, професійним вимогам обраного ними виду трудової діяльності.

**Задачі профорієнтації персоналу:**

- *зменшення стартових витрат*. Новий працівник не знає своєї роботи і того, як функціонує підприємство. Це значить, що до тих пір, поки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, він вимагає додаткових витрат. Ефективна орієнтація зменшує стартові витрати і дає можливість новому працівнику швидше досягти загальних стандартів;

– зменшення заклопотаності і невизначеності, що відчуває новий працівник. Заклопотаність тут означає страх провалів в роботі. Це нормальний страх перед новим, невідомим, що поєднується з недостатньою здатністю упевнено і якісно працювати;

– скорочення плинності кадрів. Якщо працівники відчувають себе невмілими і небажаними, то вони можуть відреагувати на це звільненням з роботи. Плинність висока якраз в період змін, тому ефективне орієнтування покликане звести нанівець цю реакцію;

– економія часу безпосереднього керівника і співробітників по роботі. Неправильно зорієнтований працівник все ж таки повинен виконувати свою роботу, але вимагає при цьому допомоги. Звичайно людьми, які повинні надати цю допомогу, виявляються співробітники і безпосередні керівники, що витрачають на це свій час. Хороші програми з орієнтації допомагають економити час кожного з них;

– розвиток позитивного ставлення до роботи, реалізму в очікуваннях і задоволеності роботою. Нові працівники повинні розумно і реалістично поставитися до вивчення того, чого від них чекає підприємство, а їхні власні надії не повинні бути ні дуже великими, ні дуже маленькими.

Форми роботи профорієнтації:

– професійне навчання – початкова професійна підготовка школярів до основ різної професійної діяльності;

– професійна інформація – система заходів з ознайомлення шукачів роботи з ситуацією на ринку праці, перспективами розвитку видів діяльності, характером роботи за основними професіями і спеціальностями, умовами і оплатою праці, професійними навчальними закладами і центрами підготовки персоналу;

– професійна консультація – надання допомоги зацікавленим людям у виборі професії і місця роботи шляхом вивчення особи людини, що звернулася за консультацією, з метою виявлення стану її здоров'я, спрямованості і структури здібностей, інтересів і інших чинників, що впливають на вибір професії або напрям перепідготовки;

– профвідбір – вибір з групи претендентів конкретних фахівців з метою надання їм роботи. Профвідбір – найважливіша і відповідальна стадія роботи профорієнтації.

Форми профвідбору:

– професійний підбір – вибір кандидата на посаду з декількох працівників, що мають однакову професію, спеціальність, кваліфікацію, відповідають одним і тим же вимогам;

– професійний набір – масове призначення або вибори на посаду фахівців різних професій і кваліфікацій, що пройшли відбір і профвідбір;

– висунення – призначення працівника, що працює в даному колективі, на нову, більш високу посаду;

– ротація – призначення, за якого місце роботи змінюється відповідно до принципу: «потрібному працівнику – відповідне місце».

У профорієнтації співробітника, перш за все, беруть участь керівник відповідного структурного підрозділу, а також менеджер з управління персоналом.

Вони виконують такі функції:

– складання програми профорієнтації;

– ознайомлення новачків з фірмою і історією, кадровою політикою, умовами праці і правилами;

– пояснення задач і вимог до роботи, розшифрування функцій нових працівників;

– введення працівників в робочу групу;

– заохочення допомоги новачкам з боку досвідчених працівників.

### **5.3. Адаптація працівника в колективі**

Трудова адаптація персоналу – це взаємне пристосування нового співробітника і організації один до одного, що супроводжується поступовим звиканням співробітника до професійних, економічних, організаційних і соціальних умов праці, існуючих в даній організації.

Для успішної взаємодії з новим організаційним оточенням кожний знов прийнятий співробітник повинен вивчити і надалі

дотримуватися системи цінностей, норм, правил і поведінкових стереотипів, характерних для організації.

Трудова адаптація сприяє досягненню таких цілей:

- зниження ступеня невизначеності у нових співробітників;
- зниження плинності робочої сили;
- скорочення стартових витрат;
- економія часу керівника і співробітників;
- поява і розвиток позитивного ставлення до роботи, відчуття задоволеності роботою і мотивації до праці.

На етапі адаптації співробітника в новому організаційному оточенні необхідно вирішити такі основні задачі:

- скоректувати або зруйнувати колишні поведінкові норми, якщо вони не відповідають нормам, прийнятим в організації;
- зацікавити співробітника в новій роботі;
- прищепити йому норми поведінки, що узвичаєні в даній організації.

Прискоренню адаптації сприяють бесіди з керівником, а також об'єднання новачків в неформальні групи під заступництвом кадрових співробітників.

Адаптація людини в організації може супроводжуватися необхідністю вирішення супутніх проблем:

- корекція поведінки нових співробітників;
- модифікація організаційної структури у разі прийому великої кількості нових співробітників;
- за необхідності – коригування встановлених правил і звичаїв, прийнятих серед співробітників, які давно працюють.

Виділяють такі типи адаптації:

- заперечення (неприйняття ніяких норм і цінностей);
- конформізм (повне прийняття всіх норм і цінностей);
- мімікрія (дотримання допоміжних норм і цінностей, що маскує заперечення основних);
- адаптивний індивідуалізм (повне дотримання основоположних норм і цінностей при частковому прийнятті або запереченні допоміжних).

У разі заперечення або мімікрії успішна адаптація співробітника в організаційному оточенні стає неможливою, що рано чи пізно приводить до конфлікту і розриву зв'язків з організацією.

Конформізм і адаптивний індивідуалізм дозволяють співробітнику адаптуватися і включитися у виробничу діяльність. Конформізм краще сприймається в корпоративній організації, а адаптивний індивідуалізм розглядається як найкращий спосіб сприйняття співробітником норм і цінностей організації, де робота вузько спеціалізована і індивідуалізована.

Залежно від об'єктів, до яких адаптується співробітник, виділяють:

- виробничу;
- позавиробничу адаптацію.

*Виробнича адаптація* має на увазі:

- професійну;
- соціально-психологічну;
- організаційно-адміністративну;
- психофізіологічну;
- економічну;
- санітарно-гігієнічну адаптацію.

*Позавиробнича адаптація* може включати адаптацію:

- до позавиробничого спілкування з колегами;
- до побутових умов.

Процес адаптації визначається такими чинниками:

– попереднє місце роботи (новий співробітник легше приймає норми і цінності організації, маючи попередній досвід роботи в організації, аналогічній за цінностями, нормами і поведінковими стереотипами; і навпаки, якщо співробітник приходить з середовища з істотно відмінними цінностями і нормами поведінки, це суттєво ускладнює процес адаптації);

- характер і зміст праці в даній професії;
- рівень організації і умови праці;
- професійна структура колективу;
- розміри заробітної плати;
- організаційна структура організації;
- норми взаємин в колективі;
- система організації праці;

- правила трудового розпорядку;
- стан виробничої і технологічної дисципліни;
- ступінь готовності робочого місця до трудового процесу;
- наявність баз відпочинку, поліклініки, бібліотеки, спортивно-культурних закладів;
- способи розподілу і можливості отримання житла, місць в дитячому садку;
- форми спілкування в неробочий час.

Для найшвидшого і успішного проходження адаптації співробітником в організації розробляються відповідні програми, які можуть бути:

- загальними;
- спеціалізованими.

Загальна програма адаптації стосується організації в цілому і включає такі аспекти:

- *загальне уявлення про організацію:*
  - ознайомлення з тенденціями розвитку, цілями, пріоритетами, проблемами підприємства, традиціями, нормами, продукцією і її споживачами;
  - характеристика видів діяльності, структури організації, комунікацій;
  - надання необхідної інформації про вище керівництво і внутрішні відносини;
- *оплата праці в організації;*
- *соціальні блага, що надаються організацією:*
  - додаткові пільги;
  - страхування;
  - вихідні допомоги тощо;
- *особливості трудових відносин:*
  - терміни і умови найму, призначення, переміщення, просування;
  - має права і обов'язки працівника;
  - вплив профспілок;
  - трудовий розпорядок;
- *охорона праці і техніки безпеки:*
  - правила техніки безпеки;
  - протипожежної безпеки;
  - поведінки при нещасних випадках;

- *побут і відпочинок:*
  - організація харчування;
  - кімнати відпочинку;
  - відпустки тощо.

Після закінчення загальної програми адаптації проводиться спеціалізована програма адаптації. Вона охоплює питання, які тісно пов'язані з підрозділом, в якому працюватиме новачок, і його робочим місцем. Звичайно цю програму проводять керівники відділу або наставники. Ця програма включає такі аспекти:

– функції підрозділу, цілі і пріоритети, організація роботи всередині підрозділу, його структура і функції, взаємини з іншими підрозділами;

– обов'язки і відповідальність працівника, детальний опис поточної роботи і очікуваних результатів; роз'яснення важливості виконуваної роботи, співвідношення з іншими видами робіт в підрозділі і на підприємстві в цілому; тривалість робочого дня і розклад; вимоги до якості виконуваної роботи;

– правила і розпорядження (правила, характерні тільки для даного виду роботи або даного підрозділу, правила техніки безпеки, взаємодій з працівниками інших підрозділів; харчування, паління на робочому місці, телефонні переговори особистого характеру в робочий час);

– огляд основних функціональних зон підрозділу (розташування кнопки пожежної тривоги, входи і виходи, місця для паління, місця надання першої допомоги);

– представлення співробітникам підрозділу.

## **Питання для самоперевірки до розділу 5**

1. Дайте характеристику основних джерел залучення персоналу.
2. Охарактеризуйте систему «підбору персоналу».
3. Назвіть і дайте характеристику основним етапам відбору персоналу.
4. Назвіть типології кадрового резерву.
5. Механізм організації професійної орієнтації працівників.
6. Сутність і організація трудової адаптації персоналу.



## Тестові питання до розділу 5

1. До внутрішніх джерел набору персоналу відносять:
  - 1) внутрішній конкурс і ротацію;
  - 2) суміщення професій, ротацію, внутрішній конкурс;
  - 3) списки очікування, внутрішній конкурс і ротацію;
  - 4) внутрішній конкурс, суміщення професій і списки очікування.
  
2. Розміщення оголошень про вакантні посади, рекламу на телебаченні і радіо відносять до:
  - 1) активних методів залучення;
  - 2) пасивних методів залучення;
  - 3) змішаних методів залучення;
  - 4) жодна з категорій не є методом залучення;
  
3. Перелік особистих і ділових якостей, якими повинен володіти співробітник, що претендує на посаду - це ...
  - 1) професіограма;
  - 2) психограма;
  - 3) обидва варіанти правильні;
  - 4) обидва варіанти неправильні.
  
4. Оцінка рівня освіти претендента, його зовнішнього вигляду і визначення особистісних якостей є метою ...
  - 1) заповнення заяви та анкети;
  - 2) співбесіди (інтерв'ю);
  - 3) попередньої відбірної бесіди;
  - 4) тестування.
  
5. Найбільш повне уявлення про кандидата на посаду дає ...
  - 1) бесіда за схемою;
  - 2) слабоформалізована бесіда;
  - 3) бесіда не за схемою.

## Практичні завдання до розділу 5

### Завдання 1

На залізниці виникла потреба найняти фахівця – керівника служби колійного господарства. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом:

- кандидат А – швидко погоджується з думкою, вказівками вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання;

- кандидат Б – може швидко погоджуватися з думкою, вказівками керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому випадку, якщо сам керівник вважатиметься кандидатом авторитетним;

- кандидат В – схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

- кандидат Г – має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Оберіть одну із кандидатур і обґрунтуйте свій вибір.

### Завдання 2

Ви – керівник служби кадрів на залізниці. У вашому підрозділі звільнилося місце начальника відділу перепідготовки та підвищення кадрів. Ваші дії:

- 1) звернетесь до служби зайнятості;
- 2) призначите на цю посаду симпатичну вам особу;
- 3) проведете анкетування на підприємстві;
- 4) попросите друзів знайти потрібну вам особу;
- 5) будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням в ЗМІ;

б) призначите на цю посаду працівника відповідного відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

### ***Завдання 3***

Розробити критерії прийняття рішення при відборі кандидата на вакантну посаду:

- керівник технічної служби залізниці;
- секретар-референт.

### ***Завдання 4***

Розробити процедуру прийняття рішення:

- про реорганізацію структури управління фінансово-економічною службою залізниці;
- про найом на роботу нового керівника служби маркетингу.

### ***Завдання 5***

Ви – начальник локомотивного депо, повинні призначити собі заступника з фінансових питань. Є декілька кандидатур, нижче наведено їхні якості. Оберіть одну з кандидатур, яка найбільш відповідає вимогам для роботи з фінансами:

1) уникає конфліктів із людьми, прагне насамперед створити в колективі атмосферу взаємної довіри, орієнтується на людину, а не на завдання, не має спеціальної освіти;

2) конфліктний, але лише в інтересах справи, не боїться зіпсувати хороші особисті стосунки для досягнення поставленої цілі, педантичний, запальний, не прагне до самовдосконалення;

3) передовсім дотримується своїх посадових обов'язків, вимагає цього від своїх підлеглих, добивається чіткого виконання роботи, має аналітичний склад розуму, спокійно та розважливо вирішує проблеми, має спеціальну економічну освіту;

4) зосереджений насамперед на досягненні особистих цілей, наполегливий в організаційних питаннях і завжди прагне домогтися свого, не надаючи великого значення непорозумінням і конфліктам, які виникли у взаємовідносинах із підлеглими, має спеціалізовану фінансово-економічну освіту.

Відповідь обґрунтуйте.

## **6. НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ПОТРЕБА СУЧАСНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ. АТЕСТАЦІЯ. ОЦІНКА ПЕРСОНАЛУ**

### **6.1. Передумови формування підсистеми навчання персоналу**

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

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

- навчання без відриву від роботи – теоретичний курс в професійно-технічній школі і практична підготовка на підприємстві;
- навчання з відривом від роботи в спеціалізованих професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів.

Більш детально ми розглянемо внутрішньофірмове навчання.

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

Будь-яка програма навчання включає чотири етапи:

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

2. *Визначення цілей навчання* - цілі навчання, з точок зору працедавця і самого фахівця, істотно відрізняються.

Німецькі фахівці В. Бартц і Х. Шайбл вважають, що, з позиції працедавця, цілями безперервного навчання є:

- організація і формування персоналу управління;
- оволодіння умінням визначати, розуміти і вирішувати проблеми;
- відтворювання персоналу;
- інтеграція персоналу;
- гнучке формування персоналу;
- адаптація;
- упровадження нововведень.

*З погляду найманого працівника, цілями безперервної освіти є:*

- підтримка на відповідному рівні і підвищення професійної кваліфікації;
- отримання професійних знань ззовні сфери професійної діяльності;
- отримання професійних знань про постачальників і споживачів продукції, банки і інші організації, що впливають на роботу фірми;
- розвиток здібностей в сфері планування і організації виробництва.

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

- актуальність – інформація, яка подається, повинна мати відношення до професійного або особистого життя особи, що навчається. Дорослі люди погано сприймають умоглядні і абстрактні теми;
- участь – особи, що навчаються, повинні брати активну участь в навчальному процесі і використовувати отримані знання вже в ході навчання;
- повторення – воно допомагає новому закріпитися в пам'яті і модифікує набуті навички в звичку;
- зворотний зв'язок – особам, що навчаються, потрібно постійно надавати інформацію про те, наскільки вони просунулися вперед. Це дозволяє їм скоригувати свою поведінку для досягнення більш високих результатів.

*4. Оцінка ефективності* – є центральним моментом управління професійним навчанням. Кажучи про ефективність, необхідно виділити трьох основних суб'єктів цього процесу:

- викладач – оцінює результат оволодіння знаннями, уміннями, навичками, активність слухачів у процесі занять. Для оцінки проводить іспити, заліки, вправи;

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

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

Таким чином, професійне навчання – процес прямої передачі нових професійних навичок або знань співробітникам організації. В сучасних умовах швидкого застарівання професійних знань здатність організації постійно підвищувати кваліфікацію своїх співробітників є одним з найважливіших чинників успіху.

При виборі методів навчання організація повинна керуватися ефективністю їх дії на конкретну групу тих, хто навчається. Всезростаючий потік інформації вимагає використання таких методів навчання, які дозволяють за достатньо короткий термін передавати досить великий обсяг знань, забезпечити високий рівень вивчення матеріалу і закріплення його на практиці.

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

*Навчання на робочому місці* включає:

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

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

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

Проте, найбільш цікавими є активні методи навчання ззовні робочого місця, такі як:

- тренінги – основна увага надається практичному відпрацюванню матеріалу, що вивчається, коли в процесі моделювання спеціально заданих ситуацій ті, хто навчаються, мають нагоду розвинути і закріпити необхідні знання і навички, змінити своє ставлення до власного досвіду і підходів, вживаних в роботі;

- програмоване навчання – суть його полягає у високому ступені структурованості матеріалу, що надається, і покроковій оцінці ступеня його засвоєння. При цьому навчанні інформація надається невеликими блоками в друкованому вигляді або на моніторі комп'ютера. Після роботи над кожним блоком той, хто навчається, повинен виконати завдання, що показують ступінь засвоєння матеріалу, який вивчається. Перевага програмованого навчання полягає в тому, що воно дозволяє тому, хто навчається, рухатися у власному, зручному для нього темпі;

- комп'ютерне навчання – є варіантом програмованого навчання. Комп'ютер оцінює відповіді тих, хто навчаються, і визначає, який матеріал повинен бути наданий далі. Відмітною особливістю комп'ютерного навчання є те, що зворотний зв'язок тут може бути таким же барвистим, як в сучасних комп'ютерних іграх із звуковим супроводом;

- навчальні групові дискусії – цей метод полягає в проведенні навчальних дискусій з конкретної проблеми у відносно невеликих групах (навчаються від 6 до 15 осіб). Традиційно під поняттям «дискусія» розуміється обмін думками і супутніми йому суперечками у всіх можливих формах. Метою тут є процес пошуку, який повинен привести до об'єктивно відомого, але суб'єктивно, з погляду тих, хто навчаються, нового знання. Цей метод дозволяє максимально повно використовувати досвід слухачів, оскільки в груповій дискусії не викладач говорить їм про те, що є правильним, а саме ті, хто навчаються, виробляють докази, обґрунтовування принципів і підходів, запропонованих викладачем, максимально використовуючи свій особистий досвід;

- case-study (аналіз конкретних практичних ситуацій) – припускає перехід від методу накопичення знань до реальної діяльності. Мета методу – навчити слухачів аналізувати

інформацію, виявляти ключові проблеми, обирати альтернативні шляхи рішення, оцінювати їх, знаходити оптимальний варіант і формулювати програми дій. При аналізі конкретних ситуацій особливо важливе те, що тут поєднуються індивідуальна робота тих, хто навчається, з проблемною ситуацією і групове обговорення пропозицій, підготовлених кожним членом групи. Це дозволяє розвивати навички групової, командної роботи. В результаті проведення індивідуального аналізу, обговорення в групі, визначення проблем, знаходження альтернатив, вибору дій і плану їх виконання, ті, хто навчаються, дістають можливість розвивати навички аналізу і планування;

▪ ділові і ролеві ігри – цей метод є в комплексі ролевою грою з різними, часто протилежними інтересами її учасників і необхідністю ухвалення якого-небудь рішення після закінчення або в ході гри. Ролеві ігри допомагають формувати такі важливі ключові якості керівників, як комунікативні здібності, толерантність, вміння працювати в малих групах, самостійність мислення тощо. Необхідність в іграх такого типу виникає тоді, коли наявних здібностей учасників управлінської діяльності недостатньо для реалізації готових діяльних норм, або відбувається розузгодження в діяльності в результаті змін зовнішніх умов. В будь-якому типі ігор один з учасників є автором, який виражає свою точку зору, другий учасник є реципієнтом, який, сприймаючи авторський текст, будує образ того, що зрозумів, щоб реконструювати авторську точку зору. Третій учасник може бути критиком, який, спираючись на результати ухваленого рішення, виробляє свою точку зору, більш оформлену і вчинену. Четвертий учасник – організатор гри – погоджує всі види робіт і перетворює розрізнені зусилля на цілеспрямований рух по вдосконаленню авторської точки зору. Завершується ділова гра підведенням підсумків, де основна увага направлена на аналіз її результатів, найбільш значимих для практики.

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



## 6.2. Атестація персоналу як чинник розвитку трудового потенціалу

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

**Атестація персоналу** — кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особи вимогам виконуваної діяльності і посади.

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

У Кодексі законів України про працю міститься перелік основних категорій працівників, які підлягають обов'язковій періодичній атестації. Існують спеціальні вимоги до атестації, наприклад, створення атестаційної комісії. За наслідками атестації виноситься ухвала про відповідність або невідповідність посаді.

Атестувати можна не тільки людину, але і підрозділ, підприємство, виробничий процес, робоче місце тощо. Атестація дозволяє:

- визначити всередині організації стандарти діяльності і критерії оцінки; провести діагностику персоналу;
- виявити сильні і слабкі сторони; визначити цінність співробітників не тільки для підрозділу, але і для організації в цілому;
- обґрунтовано ухвалювати управлінські рішення, особливо пов'язані із стратегічними задачами організації і процесом упровадження змін.

Основною **метою** атестації є приведення людського ресурсу відповідно до стратегії організації.

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

**1. Оцінка праці** направлена на зіставлення змісту, якості і обсягу фактичної роботи з запланованим результатом роботи, що подано в технологічних картах, планах і програмах роботи підприємства. Оцінка роботи дає можливість оцінити кількість, якість і інтенсивність праці.

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

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

Аналіз практики управління показує, що підприємства використовують в більшості випадків одночасно обидва види оцінки діяльності працівників, тобто оцінку праці і оцінку якостей, що впливають на досягнення результатів. *Оцінна форма* включає два відповідні розділи, в кожному з яких від керівника разом з бальною оцінкою зазвичай потрібне розгорнуте обґрунтування. Атестаційні процедури передбачають індивідуальне обговорення підсумків оцінки з підлеглим, який засвідчує це підписом, а також може зафіксувати незгоду з висновками начальника і особливі обставини, що вплинули на результати роботи.

На більшості підприємств оцінка і атестація організовується щорічно, в окремих компаніях (особливо якщо вони застосовують спрощені процедури оцінки) — кожні півроку. Крім того, проводяться неформальні співбесіди і в проміжку між щорічними формальними оцінками обговорюються результати праці і обов'язкового поточного нагляду за діяльністю підлеглих. Якщо процедури оцінки роботи добре формалізовані, доцільно проводити оціночні заходи частіше, наприклад, в кінці кожного тижня, місяця, кварталу. Хоча ці заходи не є атестаційними, але можуть давати суттєву інформацію про динаміку ефективності роботи працівників і підрозділів в цілому.

Чи не найскладніше при проведенні атестації – виробити критерії оцінки.

Предметами оцінки можуть бути:

- виконання посадових обов'язків;
- особливості поведінки;
- ефективність діяльності;

- рівень досягнення цілей;
- рівень компетентності;
- особливості особи тощо.

Основними об'єктами оцінки при атестації персоналу можуть бути:

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

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

Оцінка праці дає можливість вирішувати такі кадрові задачі:

- оцінити потенціал для просування і зниження вірогідності висунення некомпетентних співробітників;
- понизити витрати на навчання;
- підтримувати у співробітників відчуття справедливості і підвищувати трудову мотивацію;
- організувати зворотний зв'язок зі співробітникам щодо питань якості їхньої роботи;
- розробляти кадрові програми навчання і розвитку персоналу.

Для організації ефективної системи оцінки результативності праці працівників необхідно:

- встановити стандарти результативності праці для кожного робочого місця і критерії її оцінки;
- виробити політику проведення оцінок результативності праці (коли, як часто і кому проводити оцінку);
- зобов'язати певних осіб проводити оцінку результативності праці;
- поставити в обов'язок особам, що проводять оцінку, збір даних про результативність праці;
- обговорити оцінку з працівником;
- ухвалити рішення і документувати оцінку.

**Етапи оцінки праці** на конкретному робочому місці припускають:

- опис функцій;
- визначення вимог;

- оцінку за чинниками (конкретного виконавця);
- розрахунок загальної оцінки;
- зіставлення зі стандартом;
- оцінку рівня співробітника;
- доведення результатів оцінки до підлеглого.

Для найефективнішої оцінки праці необхідно дотримуватися таких правил:

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

В системах оцінки праці можна виділити три основні **рівні оцінки** (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Основні рівні оцінки

Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
1. Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз на день Один раз на тиждень	Анкетування за фактичними діями Обговорення	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації проведення навчання
2. Періодична оцінка виконання обов'язків	Один раз на півроку, рік	Анкетування за фактичними діями і результатами праці	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації проведення навчання
3. Оцінка потенціалу	Разова Перманентна	Інтерв'ю Обговорення Тестування Центр оцінки	Визначення перспективи і розробка сумісних цілей Побудова кадрового прогнозу Планування кар'єри

### 6.3. Методи оцінки праці

Розрізняють методи індивідуальної і групової оцінки.

**Методи індивідуальної оцінки** оцінюють конкретного працівника і включають таке:

- *оцінна анкета* – стандартизований набір питань або побажань (рис. 6.1). Оцінювач відзначає наявність або відсутність певної межі у оцінюваного і ставить відмітку напроти її опису. Загальний рейтинг за наслідками такої анкети є сумою набраних балів;

- *порівняльна анкета* – модифікація оцінної анкети. Контролери готують список описів правильної або неправильної поведінки на робочому місці.

Оцінювачі, що спостерігали за поведінкою, розташовують ці описи мовби за шкалою від «відмінно» до «погано», внаслідок чого з'являється «ключ» анкети. Особи, що проводили оцінку праці конкретних виконавців, відзначають найбільш відповідні описи. Оцінкою результативності праці є сума рейтингів за відзначеними описами;

- *анкета заданого вибору*, в якій задаються основні характеристики і перелік варіантів поведінки оцінюваного (рис. 6.2). За шкалою важливості оцінюють у балах набір характеристик того, як виконує свою роботу оцінюваний працівник;

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

- *описовий метод оцінки* полягає в тому, що оцінювачу пропонують описати переваги і недоліки поведінки працівника. Часто цей метод комбінується з іншими, наприклад, з шкалами рейтингу поведінкових установок;

<b>Оцінна анкета</b> Заповнюється самим працівником (фрагмент)	
Критерії	Позначка про відповідність
<p><b><i>Спілкування з колегами</i></b> пишу ясно і стисло говорю ясно і стисло добре працюю з колегами добре працюю з підлеглими добре працюю з начальниками чемний, завжди допомагаю клієнтам переконливо викладаю ідеї</p> <p><b><i>Навички роботи / досвід</i></b> завжди завершую робочі засідання знаю основні аспекти роботи трохи потребую контролю іноді роблю помилки працюю за графіком знайомий з сучасними досягненнями в даній галузі</p> <p><b><i>Планування роботи</i></b> встановлюю собі реальні задачі точно аналізую запити, результативний розробляю велику кількість рішень ефективно знаходжу і вирішую проблеми</p> <p><b><i>Організація особистої праці</i></b> утримую документацію у повному порядку розподіляю завдання належним чином перевіряю ефективність дій визначаю основні цілі роботи економлю і ефективно використовую час</p> <p><b><i>Контроль</i></b> твердо дотримуюся політики підприємства і встановлених процедур визначаю прийнятні стандарти якості не виходжу за рамки встановлених витрат</p> <p><b><i>Інші якості</i></b> знаю, де шукати інформацію розробляю і розвиваю творчі ідеї добре справляюся з роботою за наявності тиску приспосовуюся до змін ухвалюю хороші рішення</p> <p>Дата _____ Підпис працівника _____</p>	

Рис. 6.1. Приклад оцінної анкети

<b>Анкета заданого вибору</b> (фрагмент)	
Оцініть за шкалою зниження важливості в балах (від 1 до 4) наступний набір характеристик того, як виконує свою роботу співробітник, якого оцінюють. Оцінку «1» отримує найбільш характерна риса співробітника, оцінку «4» - найменш характерна риса.	
Критерії	Оцінка
не чекає проблем	
розуміє пояснення відразу	
рідко втрачає час	
з ним легко розмовляти	
стає лідером при роботі в групі	
витрачає час на необхідні аспекти роботи	
спокійний у будь-якій ситуації	
багато працює	

Рис. 6.2. Приклад анкети заданого вибору

- *метод оцінки за вирішальною ситуацією* – фахівці за оцінкою готують список описів «правильної» і «неправильної» поведінки працівників в окремих ситуаціях і розподіляють їх за рубриками відповідно до характеру роботи. Оцінювач готує журнал для записів по кожному оцінюваному працівнику, в який вносить приклади поведінки за кожною рубрикою. Потім цей журнал використовується для оцінки результативності праці. Як правило, метод слугує для оцінок, що даються керівником, а не колегами і підлеглими;

- *шкала нагляду за поведінкою* – як і метод оцінки за вирішальною ситуацією, орієнтований на фіксацію вчинків (рис. 6.3). Для визначення поведінки працівника в цілому оцінювач на шкалі фіксує кількість випадків, коли працівник поведився тим або іншим чином.

**Методи групової оцінки** – дають можливість провести порівняння ефективності роботи співробітників усередині групи, зіставити працівників між собою. Існують такі:

- *метод класифікації* – оцінювач повинен розподілити всіх працівників по черзі, від кращого до гіршого, за яким-небудь одним загальним критерієм. Проте це достатньо складно, якщо кількість осіб в групі перевищує 20. Значно простіше виділити найуспішнішого або неуспішного працівника, ніж ранжувати середніх;

▪ *метод альтернативної класифікації* - для цього оцінювач спочатку повинен обрати найкращого і найгіршого працівників, потім відібрати наступних за ними і т.д.;

▪ *порівняння по парах* робить класифікацію простіше і достовірніше — порівняння кожного з кожним проводиться в спеціально згрупованих парах. Потім наголошується кількість разів, коли працівник виявлявся кращим у своїй парі, і на підставі цього будується загальний рейтинг. Оцінка може бути ускладнена, якщо число співробітників дуже велике (число пар буде дуже великим, і робота з анкетною стане обтяжливою);

▪ *метод заданого розподілу* – оцінювач наказує дати працівникам оцінки в рамках заздалегідь визначеного (фіксованого) розподілу оцінок. Наприклад:

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

<b>Бланк нагляду за поведінкою</b> (фрагмент)					
Поведінка на роботі	Оцінка				
	0	1	2	3	4
1. Приходить на роботу п'ять днів на тиждень Майже ніколи Майже завжди					
2. Приходить на роботу вчасно Майже ніколи Майже завжди					
3. Попереджає начальство принаймні за дві години у разі відсутності або спізнення Майже ніколи Майже завжди					
4. Знаходить кого-небудь, хто підмінить у разі відсутності Майже ніколи Майже завжди					

Рис. 6.3. Приклад бланку нагляду за поведінкою



Єдине, що потрібно від експерта, — виписати на кожну картку прізвище працівника і розподілити всіх оцінюваних по групах відповідно до заданої квоти. Розподіл може проводитися на різних підставах (критеріях оцінки).

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

*1. Підготовка*, здійснювана кадровою службою, включає:

- розробку принципів і методики проведення атестації;
- видання нормативних документів з підготовки і проведення атестації (наказ, список атестаційної комісії, методика проведення атестації, план проведення атестації, програма підготовки керівників, інструкція щодо зберігання персональної інформації);

- підготовку спеціальної програми з підготовки до проведення атестаційних заходів (при проведенні атестації вперше за новою методикою);

- підготовку матеріалів атестації (бланки, форми тощо);

- інформування трудового колективу про терміни і особливості атестації.

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

- директор з персоналу (голова);

- начальник відділу кадрів (заступник голови);

- керівник підрозділу, де проходить атестація (член);

- юрисконсульт (член);

- соціальний психолог (член).

*3. Проведення атестації:*

- організація роботи атестаційної комісії;

- підготовка тими, хто атестуються, і керівниками самостійних звітів (за розробленою кадровою службою структурою);

- заповнення тими, хто атестуються, керівниками, співробітниками і колегами оцінних форм;

- аналіз результатів;

- проведення засідання атестаційної комісії.

*4. Підведення підсумків атестації:*

- аналіз кадрової інформації, введення і організація використання персональної інформації;

- підготовка рекомендацій щодо роботи з персоналом;

- ухвалення персональних рішень про просування працівників, направлення на навчання, переміщення або звільнення співробітників, що не пройшли атестацію;

- затвердження результатів атестації.

**Аналіз результатів атестації включає:** оцінку праці, оцінку персоналу, зведення і обробку даних, співбесіди за результатами атестації.

1. *Оцінка праці* — це виявлення працівників:

- які не задовольняють стандарти роботи;
- які задовольняють стандарти роботи;
- які істотно перевищують стандарти роботи.

2. *Оцінка персоналу припускає:*

- діагностування рівня розвитку професійно важливих якостей;
- зіставлення індивідуальних результатів із стандартними вимогами роботи (за рівнями і специфікою посад);
- виявлення співробітників з якостями, що відхиляються від стандартів;
- оцінку перспектив ефективної діяльності;
- оцінку зростання;
- ротацію.

3. *Зведення і обробка даних*, як правило, проводяться після закінчення атестації. Для підведення узагальнених підсумків:

- складаються порівняльні таблиці ефективності працівників;
- виділяються групи ризику (тих, хто неефективно працює, або працівників з неоптимальним рівнем розвитку професійно важливих якостей);
- виділяються групи зростання (працівників, орієнтованих і здатних до розвитку і професійного зростання);
- готуються рекомендації щодо використання даних атестації.

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

Залежно від мети оцінки можливі *два підходи*:

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

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

Щоб кадровою інформацією можна було скористатися при ухваленні кадрових і інших рішень, необхідно правильно *організувати зберігання інформації* за наслідками атестації, слід розробити особливу форму введення і зберігання інформації (за персоналіями, відділами, рівнями ієрархії, напрямками діяльності підрозділів). Необхідно також мати нагоду пошуку інформації і за цими параметрами, і за параметрами якості і кількості праці.

### **Питання для самоперевірки до розділу 6**

1. Сутність навчання, етапи проведення навчання.
2. Дайте характеристику основних методів навчання.
3. Дайте характеристику активних методів навчання зовні робочого місця.
4. Сутність атестації персоналу на підприємстві.
5. Необхідність оцінки праці і рівні оцінки.
6. Назвіть методи індивідуальної і групової оцінки.

### **Тестові питання до розділу 6**

1. Кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності та займаної посади - це...
  - 1) атестація персоналу;
  - 2) оцінка праці;
  - 3) оцінка персоналу.

2. Головне призначення атестації – це ...

- 1) контроль виконання роботи;
- 2) виявлення шляхів підвищення рівня віддачі працівника;
- 3) відповідність співробітника займаній ним посаді;
- 4) оцінка праці.

3. Атестувати можна ...

- 1) окремих людей;
- 2) підрозділ;
- 3) підприємство;
- 4) все перераховане вище.

4. Основними об'єктами оцінки при атестації персоналу можуть бути:

- 1) виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності, рівень компетентності, особливості особистості;
- 2) ефективність діяльності, рівень компетентності, особливості особистості, результати праці за певний період;
- 3) виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності, риси особистості, пов'язані з виконанням службових функцій;
- 4) результати праці за певний період, ті чи інші сторони діяльності або ставлення до своїх обов'язків, риси особистості, пов'язані з виконанням службових функцій, потенційні здібності до відповідної роботи.

5. Що розуміється під традиційною системою атестації працівника:

- 1) процес оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, здійснюваний безпосереднім керівником;
- 2) процес комплексної оцінки ефективності виконання співробітником своїх посадових обов'язків, здійснюваний спеціально сформованою комісією відповідно до Положення про порядок проведення атестації працівників;
- 3) процес оцінки виконання співробітником своїх посадових обов'язків його колегами.

## Практичні завдання до розділу 6

### Завдання 1

1. Розрахувати середньозважений інтегральний показник ефективності роботи менеджерів відділу маркетингу.

2. Яким чином показники ефективності роботи кожного менеджера можна врахувати при атестації працівників відділу?

*Інформаційна база завдання:*

На плановий період (поточний рік) менеджерам відділу маркетингу було встановлено такі завдання:

1) збільшити річний обсяг продажу продукції на старому ринку на 2 %;

2) освоїти новий сегмент ринку, на якому забезпечити річний обсяг продажу продукції на суму 200 тис. грн;

3) при формуванні рекламної кампанії вкластися у річний бюджет на суму 50 тис. грн;

4) не допустити скарг на відхилення від стандартів обслуговування споживачів. Важливість досягнення планових показників за кожною позицією характеризується, на думку вищого керівництва, такою системою пріоритетів:

1) 0,4; 2) 0,3; 3) 0,2; 4) 0,1.

Керівник фірми оцінив роботу менеджерів за наведеними в табл. 6.2 показниками.

Таблиця 6.2

Оцінка роботи менеджерів керівником щодо виконання планових завдань

Менеджер	Показники оцінки ефективності роботи менеджерів			
	Обсяги виконаної роботи	Вчасність виконання завдань	Повнота складання звітів	Ініціативність
Котубей Богдана	2	5	3	4
Коваль Катерина	5	4	2	1
Фозекош Михайло	4	3	2	5
Гегедош Крістіан	2	4	4	3
Скуба Олександр	3	2	2	5
Торнай Артур	5	5	2	1

Рекомендації щодо розв'язання та оформлення завдання:

1. Визначте максимальну кількість балів, яку міг би набрати менеджер, зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою.

2. Розрахуйте кількість балів, яка відповідає фактичній діяльності менеджера.

3. Оцініть ефективність роботи менеджера з маркетингу через співвідношення фактичної та максимальної кількості балів.

4. Розробіть рекомендації для атестаційної комісії.

Приклад розрахунку:

1. Зважаючи, що оцінка роботи менеджера здійснюється за п'ятибальною шкалою, він міг набрати таку максимальну кількість балів:

$$5 \cdot 0,4 + 5 \cdot 0,3 + 5 \cdot 0,2 + 5 \cdot 0,1 = 5.$$

2. Але фактично результуюча його діяльності дорівнює

$$2 \cdot 0,4 + 5 \cdot 0,3 + 3 \cdot 0,2 + 4 \cdot 0,1 = 3,3.$$

3. Тоді ефективність роботи менеджера з маркетингу дорівнює

$$3,3 : 5 = 0,66.$$

4. Цей результат можна вважати середнім, оскільки максимальний рівень ефективності, розрахований за наведеною методикою, дорівнює 1.

## Завдання 2

Дати характеристику доцільності застосування різних методів оцінювання в залежності від предмету оцінки. Заповнити табл. 6.3.

Таблиця 6.3

Порівняльна характеристика методів оцінки

Метод оцінки	Предмет оцінки		
	Індивідуально-психологічні, професійно-кваліфікаційні, організаційні здібності	Трудова поведінка – дії, функції, підходи до справи, вплив на колектив, ставлення до роботи, клієнтів, колег	Результати діяльності – досягнення, впровадження, кількісні та якісні характеристики продукту, послуги

З – застосовується

Н – не застосовується

О – застосовується обмежено.

## 7. УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ ПЕРСОНАЛУ

### 7.1. Сутність кар'єрного зростання в системі управління персоналом

Очевидний спосіб використання здібностей співробітників – це просування їх на більш високу посаду. Службовці проходять ряд все більш відповідальних постів, розвиваючи свої здібності і, у результаті, виявляються на найвищому посту.

**Кар'єра** – поступальне просування особи в якій-небудь сфері діяльності, результат усвідомленої позиції і поведінки людини, пов'язаний з посадовим або професійним зростанням.

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

**Кар'єра** – це процес професійного зростання людини (зростання її впливу, влади, авторитету, статусу) в середовищі, виражений у її просуванні за ступенями ієрархії, кваліфікаційними східцями, винагородах, престижі.

В сучасній теорії управління людськими ресурсами під кар'єрою прийнято розуміти індивідуально усвідомлені зміни позиції і поведінки людини, пов'язані з виробничим досвідом і трудовою діяльністю протягом всього робочого життя.

З наведених варіантів визначення кар'єри виходить, що:

*по-перше*, кар'єра включає внутрішню позицію і поведінку самого працівника;

*по-друге*, вона є поступальною зміною навичок, здібностей і професійних можливостей зростання, пов'язаних з її економічною діяльністю;

*по-третьє*, життя людини ззовні роботи і роль, яку вона відіграє в цьому житті, роблять значний вплив на ділову кар'єру, будучи частиною кар'єри кожного працівника.

На формування кар'єри впливають дві групи умов: об'єктивні – не залежні від людини, і суб'єктивні.

*Об'єктивні* умови формування кар'єри можна розділити так:

- загальні – особливі вимоги до професії;
- соціально-економічні – пов'язані із зміною форм власності;
- кризові умови – підвищений ризик, що загрожує життю;
- кадрові – відсутня система кадрової роботи.

*Суб'єктивні* умови залежать від самої людини. Так, наприклад, Джон Л. Голланд вважає, що вибір кар'єри є вираз особи, а не випадкова подія, де відіграє роль «шанс», досягнення людини в тому або іншому виді кар'єри залежать від відповідності між її особою і обстановкою роботи.

Вивчаючи питання кар'єри, Голланд прийшов до думки, що кожна людина певною мірою відноситься до одного з **шести типів особи**:

- реалістичний – це людина, що віддає перевагу діяльності, пов'язаній з маніпуляціями інструментами і механізмами (машиніст);

- дослідницький – така людина вважає за краще бути аналітиком, допитливим, методичним і точним (учений-дослідник);

- артистичний – це людина експресивна, оригінальна, внутрішньо зосереджена (декоратор);

- соціальний – ця людина любить працювати разом і, допомагаючи іншим, цілеспрямовано уникає систематичної діяльності, включаючи механічну (шкільний консультант);

- підприємницький – людина, яка любить діяльність, що дозволяє їй впливати на інших для досягнення цілей (адвокат);

- конвенціональний – любить систематичне маніпулювання даними, записами, репродукціями матеріалів (бухгалтер).

Зазвичай, один тип домінує, але людина використовує стратегії двох і більш типів.

## **7.2. Цілі кар'єри і підходи до її побудови**

**Мета кар'єри** пролягає в причині, з якої людина хотіла б мати конкретну роботу, займати певну сходинку на ієрархічних східцях посад.

При плануванні кар'єри розрізняють *три типи цілей*:

- *особисті* – вони відповідають на питання: «Чому я це збираюся робити?»;

- *наочні* – відповідають на питання: «Що саме людина хоче зробити, щоб здійснити свої особисті цілі?»;

- *інструментальні* – відповідають на питання: «Як?» і встановлюють шляхи досягнення.



Можна виділити конкретні цілі кар'єри:

- займатися діяльністю, яка приносить задоволення;
- одержати роботу або посаду, в місцевості, природні умови якої сприятливо діють на стан здоров'я і дозволяють організувати хороший відпочинок;
- займатися роботою, яка посилює можливості або має творчий характер;
- досягти певної незалежності;
- гідна оплата і одночасно побічні доходи;
- мати роботу, що дозволяє продовжувати навчання;
- займатися вихованням дітей або домашнім господарством.

Формування цілей кар'єри процес - постійний. Цілі кар'єри змінюються з віком, із зростанням кваліфікації тощо.

В основі типології лежать три характеристики, які, як правило, входять в список критеріїв оцінки персоналу на фірмі.

**Самооцінка.** Відображає впевненість людини в своїх професійних і особистих силах, її самоповагу і адекватність стосовно того, що відбувається, об'єктивну оцінку своїх можливостей і здібностей. Занижена самооцінка приводить до «завченої безпорадності» – людина заздалегідь опускає руки перед труднощами і проблемами, оскільки «все одно ні на що не здатна». Завищена самооцінка загрожує надмірними претензіями на увагу до своєї персони і необачними рішеннями.

**Рівень прагнень.** Високий рівень прагнень вказує на те, що людина хоче багато досягти в житті, піднятися по соціальних або професійних східцях, завоювати своє місце під сонцем. Вона готова для цього ризикувати і братися за складні задачі. Але реальних результатів вона досягне тільки в тому випадку, якщо їй є на що спертися. Низький рівень прагнень буває у людей, що віддають перевагу синиці в руках, для них важливо не втратити досягнуте і уникнути невдачі.

**Локус контролю.** Це показник відповідальності людини. Люди із зовнішнім локусом контролю шукають пояснення всього, що відбувається, в збігу обставин і вчинках інших людей. В крайніх варіантах безвідповідальні, завжди себе виправдовують і не соромляться звалювати вину за свої помилки на оточення. Внутрішній локус контролю говорить про відповідальність за свої вчинки і здатності робити висновки з власних помилок, що іноді приводить до схильності до самозвинувачень.

В реальному житті найбільш часто зустрічаються шість типів *підходів до побудови кар'єри*.

**1. Альпініст** – свідомо кар'єра, не схильний до різких необдуманих рішень; проходить кар'єрні східці від низу до верху; наступний крок, тільки добре закріпившись і підстрахувавшись. Повний рішучості дійти до вершини і буде її штурмувати до перемоги.

**2. Ілюзіоніст** – вважає за краще «здаватися», аніж «бути»; добре уміє експлуатувати зовнішні ознаки іміджу успішної людини; чекає найвищої хвилі, яка підняла б його вгору; може маніпулювати оточенням, не схильний брати на себе велику відповідальність; піде до конкурента при більш вигідній пропозиції.

**3. Майстер** – з цікавістю освоює нові галузі, головне – цікаве насичене життя, відчуття руху вперед (а не вгору). Може приймати несподівані для оточення рішення про залишення або зміну діяльності.

**4. Мурашка** – працює суворо за конкретними задачами через страх вчинити помилку, старанний, боїться відповідальних рішень; чіткі інструкції, відсутність свободи вибору і похвала керівництва будуть йому кращою нагородою.

**5. Колекціонер** – прагне досягти вершин, але дуже довго готується почати професійну діяльність, має декілька освіт, але реального досвіду майже не має; туманно уявляє собі свій кар'єрний шлях, грошові прагнення вище його реальної вартості.

**6. Узурпатор** – сподівається в житті в основному на себе, рухається по кар'єрних східцях, самолюбний, орієнтований на вертикальну кар'єру, авторитарний стиль управління. Почуває себе відповідальним, прагне контролювати свою роботу і роботу сусідніх підрозділів, часто доволі розширюючи свої повноваження. Невпевненість примушує його примикати до сильних груп, але недовір'я не дає використовувати можливості, що відкриваються.

### **7.3. Класифікація кар'єри**

Можна застосувати типологію кар'єри за **ознакою приналежності до певної галузі професійної діяльності**, певної

професії. Ця типологія кар'єри менеджера є найскладнішим видом кар'єри.

*По-перше*, охоплює всі перераховані типи кар'єрного процесу, вбирає в себе всі властивості, властиві кар'єрі. Вона може виражатися в просуванні по східцях ієрархії та у вдосконаленні професіоналізму при русі функціональними підрозділами організації.

*По-друге*, оволодіння самою професією «менеджера» вимагає високих особистісних якостей, здібностей і практичних навичок, що робить вплив на особливості кар'єри в професійній діяльності.

*По-третьє*, менеджер своїм професійним зростанням і особистісними властивостями багато в чому визначає розвиток і особливості організації, що відображається на характері кар'єри.

*По-четверте*, менеджер, як керівник (залежить від службового становища), є одночасно і творцем, і споживачем системи кар'єрного руху. Він створює значення трудової діяльності в рамках організації і для підлеглих, і для себе.

Для сучасної України характерні декілька **типів кар'єри**, які **визначають організаційну поведінку** керівників.

**Ситуаційна кар'єра.** Особливість цього виду кар'єри полягає в тому, що поворотами в кар'єрі людини розпоряджається його величність Випадок.

**Кар'єра «від начальника».** Модифікація попередньої, акцентується увага на начальнику – особі, що ухвалює рішення, називають «залежною» кар'єрою, «підлабузницькою» або «догодницькою».

**Кар'єра залежно «від розвитку об'єкту».** Бувають умови і ситуації, коли кар'єра людини знаходиться мовби в її власних руках, провідну роль відіграють особисті здібності щодо розвитку об'єкта і підтримка з боку керівництва.

**Власноручна** – людина власними зусиллями і стараннями добивається певного становища в організації.

**Кар'єра «по трупах»** – кар'єрні інтереси сильно превалюють, що не зупиняється ні перед чим в бажанні пройти найкоротший шлях до потрібної посади. «Трупний кар'єрист» використовує різні методи і прийоми знищення тих, хто заважає йому на «кар'єрній дорозі».

**Системна кар'єра.** Даний вид вважається найважливішою ознакою сучасного рівня кадрового менеджменту. Системна кар'єра вимагає більш якісних інформаційних, організаційних, соціальних, соціально-психологічних і психологічних технологій. Її головні ідеї полягають в тому, щоб:

- поєднати в єдине ціле різні складові частини кар'єри;
- створити організаційний фундамент для планування кар'єри;
- не піддаватися впливу випадкових чинників, протиставивши їм системний підхід і системні засоби;
- навчити працівників кадрових служб для кваліфікованої розробки системної кар'єри, використання сучасних форм і методів управління кар'єрою, «кар'єрних технологій».

**Класифікація управлінських кар'єр** здійснюється за чотирма показниками:

- швидкість просування;
- послідовність посад (позицій);
- перспективна орієнтація: на вищі посади (розширення впливу), на збереження займаної позиції і на боротьбу за її утримання;
- особистісний показник, цілями якого можуть бути самореалізація, влада, самоствердження, особисте збагачення, розв'язання складних проблем в загальнолюдському масштабі.

Переважання того або іншого типу кар'єри залежить від соціально-економічної ситуації, форми власності, галузі виробництва, особливостей конкретної посади.

Різноманітність і складність явища кар'єри відображається і в різноманітті її видів, різноманітності підходів до її типології. Для класифікації видів кар'єри можна виділити безліч різних підстав, ознак, критеріїв.

На практиці існує велике різноманіття варіантів кар'єри, які базуються на чотирьох основних **моделях**:

1. **«Трамплін».** Підйом по службових східцях відбувається, коли посідають більш високі і краще оплачувані посади. На певному етапі працівник посідає вищу для нього посаду і прагне утриматися на ній протягом довгого часу. А потім стрибок з «трампліну» - вихід на пенсію. Ця модель є типовою, коли не ставлять перед собою цілей просування по службі через низку

обставин – особисті інтереси, невисоке завантаження, хороший колектив, влаштовує посада до виходу на пенсію.

2. «Східці». Кожен щабель службових східців є певною посадою, яку працівник займає певний час (не більше п'яти років). Кожну нову посаду працівник обіймає після підвищення кваліфікації. Верхньої сходинки він досягає в період максимального потенціалу, і після цього починається планомірний спуск службовими східцями з виконанням менш інтенсивної роботи. Психологічно ця модель дуже незручна для керівників через небажання йти з «перших ролей».

3. «Змія». Ця модель передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення із посіданням кожної через нетривалий час, а потім обіймання більш високої посади на більш високому рівні. Головна перевага цієї моделі - можливість вивчити всі функції діяльності і управління, що стане в нагоді на вищій посаді. Ця модель характерна для Японії, оскільки там працівники пов'язують себе не тільки з окремою професією, але і з майбутнім фірми. При недотриманні ротації кадрів ця модель втрачає значущість і може мати негативні наслідки.

4. «Роздоріжжя». Коли після певного періоду роботи проводиться атестація (комплексна оцінка персоналу) і за результатами ухвалюється рішення про переміщення або підвищення працівника. Це схоже на американську модель, характерну для спільних компаній.

Розрізняють декілька **видів кар'єри**:

*За середовищем розгляду* кар'єру традиційно поділяють на *професійну і організаційну (внутрішньоорганізаційна і міжорганізаційна)*.

**Професійна кар'єра** – співробітник в процесі професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прийом на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних здібностей, нарешті, вихід на пенсію. Професійна кар'єра може йти по лінії *спеціалізації* (поглиблення в одній професії, обраній на початку діяльності) або *транспрофесіоналізації* (оволодіння іншими, суміжними галузями знань і навичок).

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** – охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в рамках однієї організації. Внутрішньоорганізаційна кар'єра за спрямованістю буває:

- *вертикальна* – саме з цим напрямом часто пов'язують саме поняття кар'єри, оскільки в цьому випадку кар'єрне просування найбільш наочно, підйом на більш високий щабель структурної ієрархії;

- *горизонтальна* – переміщення в іншу функціональну галузь діяльності або виконання певної службової ролі на щабелі, що не має жорсткого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми тощо), розширення або ускладнення задач в рамках займаного щабля (як правило, адекватні змінам винагороди);

- *доцентрова* – рух до центру, керівництва організації (запрошення працівника на не доступні йому раніше зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру; отримання доступу до неформальних джерел інформації; довірчий обіг, окремі важливі доручення керівництва);

- *східчаста* – здійснюється чередуванням вертикального зростання з горизонтальним, що дає значний ефект. Може бути внутрішньоорганізаційною і міжорганізаційною;

- *фахова* – орієнтована на професійне зростання;

- *управлінська* – посадове зростання в управлінській сфері;

**міжорганізаційна** – в процесі своєї професійної діяльності працівник проходить всі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію – послідовно працюючи в різних організаціях на різних посадах. Ця кар'єра може бути *спеціалізованою* та *неспеціалізованою (різнопрофільною)*.

Залежно від **об'єктивних умов: перспективною** або **тупиковою** – у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка.

**За змістом змін, що відбуваються**, у процесі кар'єрного руху можна виділити такі види кар'єри:

1) *владна кар'єра* – пов'язана або з формальним зростанням впливу в організації за допомогою руху вгору за ієрархією

управління, або із зростанням неформального авторитету працівника в організації;

2) *кваліфікаційна кар'єра* – припускає професійне зростання, рух по розрядах тарифної сітки тієї або іншої професії;

3) *статусна кар'єра* – це підвищення статусу працівника в організації, що має вираз або у присвоєнні чергового рангу за вислугу років, або почесного звання за видатний внесок у розвиток фірми;

4) *монетарна кар'єра* (кар'єра доходу) – це підвищення рівня винагороди працівника, а саме: рівня оплати праці, обсягу і якості соціальних пільг, що йому надаються.

**За характером протікання** розрізняють *лінійний* і *нелінійний* типи кар'єри. При лінійному типі розвиток відбувається рівномірно і безперервно, тоді як нелінійний тип характеризує рух, що здійснюється стрибками або проривами. Як окремий випадок даних типів виділяють застій (стагнація, тупик), стадію відсутності яких-небудь істотних змін в кар'єрі.

**За ступенем стійкості, безперервності** виправданий розподіл кар'єри відповідно на *стійку* і *нестійку*, *переривчасту* і *безперервну*.

**За можливістю здійснення** кар'єру ділять так:

- *потенційна* (особисто вибудований людиною життєвий трудовий шлях на основі її планів, потреб, здібностей, цілей);

- *реальна* (те, що вдалося досягти протягом певного відрізка часу).

**За швидкістю, послідовністю проходження кар'єрних східців** розрізняють:

а) *суперавантюрна* – дуже висока швидкість руху з пропуском багатьох щаблів, іноді різка зміна сфери діяльності. Така кар'єра закінчується крахом;

б) *авантюрна* – пропуск двох посадових рівнів при достатньо високій швидкості просування або істотна зміна сфери діяльності;

в) *традиційна* (лінійна) – поступове просування вгору, іноді з пропуском одного щабля, іноді з нетривалим пониженням на посаді, дозволяє керівнику оволодіти необхідними знаннями, накопичити достатній досвід;

г) *послідовно-кризова* – характерна для періодів перетворень, які припускають адаптацію керівників до змін. Неможливість адаптації знижує посадовий рівень («по сходинках вниз»), орієнтує на боротьбу за збереження займаної позиції і особисті інтереси;

д) *прагматична* – віддається перевага найпростішим способам розв'язання кар'єрних задач; характерна зміна сфери діяльності організації залежно від соціально-економічних, технологічних, технічних і маркетингових змін; переміщення в рамках одного і того ж рангу управління; перевага віддається особистим інтересам;

е) *що відбуває* – вниз маловірогідно, а вгору неможливо, задача – утримати займану позицію, переважає орієнтація на особисті інтереси;

ж) *перетворююча* – пов'язують з «завоюванням світу», схожа з авантюризм – висока швидкість поступового або стрибкоподібного просування (розширення впливу), у новій галузі або сфері виробництва, або в її основі лежить видатна ідея;

и) *еволюційна* просування йде разом із зростанням організації.

Потреби і надії змінюються в ході просування людини по щаблях кар'єри. Мотивація співробітників є одним з важливих питань менеджерів з персоналу.

Компанія може надавати гідну заробітну плату, солідний соціальний пакет і привілеї, що додаються до посади (мобільні телефони, особистий секретар, службова машина тощо). Але, окрім матеріальних інтересів, люди хочуть свідомо будувати свою кар'єру, займатися улюбленою справою, одержувати реальні результати, вчитися нового, розширювати свої можливості і повноваження, посідати певне становище в соціальному і професійному середовищі. Бачення «бажаного майбутнього» і відчуття його реальності, пошана до інтересів і цінностей кожної значущої для фірми людини допомагають створити згуртовану команду, яка продуктивно працюватиме.

Криза управлінської мотивації в Україні, як і в багатьох країнах Європи, виражається в прагненні до уникнення відповідальності за інших. Але якщо в розвинених країнах це пов'язано з бажанням збільшити вільний час, то в Україні – з



скороченням обсягів виробництва, кількості працівників, що поєднується з прагненням до зростання особистих доходів.

Дефіцит управлінських кадрів в деяких галузях виробництва і сферах діяльності розширює можливості посадового просування. Відсутність же в багатьох організаціях систем формування управлінських кадрів уповільнює розвиток персоналу.

В Україні можна виділити чотири групи взаємозв'язаних умов, що визначають особливості формування управлінського персоналу, – загальні, соціально-економічні, кризові і кадрові.

До **загальних умов** відносять кількісні і якісні зміни інформаційних потоків і процедур ухвалення рішень, розширення міжнародних зв'язків. Здатність до навчання і комунікативність дають істотні переваги для посадового просування (кар'єри). Консерватизм поведінки в значній мірі гальмує кар'єру.

Соціально-економічні умови пов'язані із зміною форм власності, освоєнням підприємницької діяльності переважно шляхом «проб і помилок». Розшарування суспільства визначає провідну мотивацію посадового зростання - прагнення завоювати і зміцнити місце в певній верстві населення. Відносна свобода засобів і способів досягнення цілей, виникнення організацій і структурних одиниць розширюють можливість посадового просування, дозволяють робити кар'єру завдяки створенню нових рівнів систем управління.

**Кризові умови.** Характерними рисами таких умов стають невизначеність, нестабільність, невпевненість. З ослабленням контролю держави зростає значущість зв'язків і особистих відносин. Посилюється роль протекції в посадовому просуванні. Більш активно використовуються соціально не схвалювані методи і прийоми з метою зробити кар'єру.

Ще однією групою умов є **кадрові**. Існуюча система підвищення кваліфікації керівників зруйнована при переході до ринкових відносин, а нова система підготовки керівників не сформована.

Професійна кар'єра виконує важливі функції в трудовій діяльності працівника. Вона стимулює зростання трудової активності, прискорює процеси кадрових переміщень, що дозволяє працівнику посісти більш високе соціальне становище, сприяє зростанню задоволеності своєю працею. Реальна

перспектива посадового просування складається на основі оцінки працівником існуючих умов для просування і самооцінки своїх можливостей. Крім того, зміна орієнтирів в кадровій політиці організації у бік переосмислення ролі і місця людини у сфері трудової діяльності примножить її кадровий потенціал, змінить уявлення працівників про свою професійну діяльність.

Розрізняють такі **види кар'єри**:

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

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

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

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

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

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

▪ *східчаста* – поєднує в собі елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри. Просування працівника може здійснюватися шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним, що забезпечує значний ефект;

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

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

#### 7.4. Етапи розвитку кар'єри

Існують різні класифікації і способи структуризації етапів розвитку кар'єри. Планування кар'єри достатньо тісно пов'язано з визначенням життєвих цілей і потреб, які, у свою чергу, мають свої вікові особливості. Коротку характеристику і взаємозв'язок цих елементів подано в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

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

Етап кар'єри	Вік	Характеристика	Особливості мотивації (за А. Маслоу)	Вікові особливості
1	2	3	4	5
Попередній	до 25 років	Підготовка до трудової діяльності, вибір сфери діяльності, набуття потрібних для роботи знань і навичок. Цей	Безпека, соціальне визнання	Людина вчиться або збирається вчитися. Світ уявляється переповненим можливостями, а власні сили – безмежними, тому

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
		етап включає отримання середньої і вищої освіти		необхідно трансформувати цю впевненість в активні цілеспрямовані дії, що допоможуть точніше зорієнтуватися в своїх здібностях і перевагах
Становлення	до 30 років	Освоєння роботи, розвиток професійних навичок. В цей період формується кваліфікація працівників, відбувається самоствердження і з'являється потреба в незалежності	Соціальне визнання, незалежність	Початок трудової діяльності, можливо, приносить різноманітні сюрпризи. Головне – не губитися і розширювати свій кругозір. Необхідно прагнути досягнення конкретних результатів, і вчитися думати про стратегічні перспективи своєї діяльності
Просування	до 45 років	Професійний розвиток, просування по службових сходах, підвищення кваліфікації і професіоналізму, прагнення до досягнення більш високого статусу	Соціальне визнання, самореалізація	Людина вже досягла багато чого з того, що хотілося, і, можливо, знаходиться в кризі розвитку. Для подальшої успішної діяльності необхідно розвивати свої сильні сторони, діставати уроки з допущених помилок. У цей період важливо зосередити свою увагу у правильному напрямі, тобто

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
				з'ясувати, що є більш важливим в роботі, а що менш
Збереження	до 60 років	Закріплення досягнутих результатів, пік вдосконалення кваліфікації фахівця, навчання нових молодих співробітників. Оволодіння новими навичками, щоб як і раніше уявляти інтерес для ринку	Утримання соціального визнання	Починається огляд результатів і відповідей на питання «чи про це я мріяв?». Важливо, озираячись назад, не забувати планувати майбутнє. Витрати зусиль для досягнення кращих результатів значно менші, ніж раніше. Відбувається переоцінка цілей в кар'єрі
Завершення	до 65 років	Підготовка до виходу з організації або виходу на пенсію. Пошук собі заміни і навчання кандидата на посаду, що звільняється	Самоповага, зростання пошани з боку оточення	Працездатність стає трохи нижчою, а пам'ять гіршою, але це компенсується багатим досвідом. Людина все менше одержує задоволення від роботи і зазнає психологічного і фізіологічного дискомфорту. Необхідно почати думати про джерела своїх доходів після виходу на пенсію, а потім про заняття у вільний час
Пенсійний	після 65 років	Заняття новим видом діяльності	Пошук самовиразу	З'являється можливість робити те, що подобається без

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4	5
			в новій сфері діяльності	багатьох обмежень, що діяли раніше. Стабілізується пошана до себе

Проте, для того щоб успішно управляти кар'єрою, необхідно мати більш докладний опис того, що відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Дуже часто в організаціях, зацікавлених в успішному розвитку і русі персоналу, проводяться спеціальні дослідження.

### **7.5. Організація підсистеми управління кар'єрою на підприємстві**

Управління кар'єрою працівників певною мірою є природним продовженням і результатом всієї діяльності з управління персоналу. Цей процес починається вже при наймі, в ході якого претенденту повинна бути надана повна і достовірна інформація про перспективи роботи у фірмі.

Організація роботи з планування і реалізації кар'єри працівників включає:

- ознайомлення працівників з можливостями просування, що є в організації, у вигляді програм навчання і консультацій за індивідуальними планами підвищення кваліфікації;
- регулярне інформування і консультування щодо можливостей навчання і вакантних місць, що відкриваються в організації;
- розробку програм підтримки і психологічного консультування, протидіє кризам кар'єри;
- переміщення працівників за трьома напрямками:
  - просування вгору по щаблях кваліфікаційного або службового зростання;
  - горизонтальне переміщення (ротація);
  - пониження.

Для створення ефективної системи управління кар'єрою співробітника в організації повинні бути створені *три* взаємозв'язані підсистеми усередині організації:

1) *підсистема виконавців* — містить відомості про здібності, інтереси, мотиви співробітників;

2) *підсистема робіт* — містить інформацію про всілякі завдання, проекти, індивідуальні ролі, виконання яких необхідне для організації;

3) *підсистема інформаційного забезпечення управління* — об'єднує відомості про виконавців, роботи і прийняту практику переміщення співробітників, призначення їх на певні види робіт і посад.

Наявність цих трьох підсистем дозволяє створити внутрішньофірмовий ринок праці, проводити відкриті конкурси на підбір виконавців під певні види робіт і надавати співробітникам відкриті інформацію про можливі траєкторії їх руху в організації. Створення подібної системи дає можливість поєднувати орієнтацію на реалізацію інтересів і потреб співробітників з інтересами і цілями організації.

Один з напрямів кадрової роботи в організації, орієнтований на визначення стратегії і етапів розвитку і просування фахівців, — це **планування кар'єри**.

Це процес є зіставленням потенційних можливостей, здібностей і цілей людини із стратегією і планами розвитку організації, що виявляється в складанні програми професійного і посадового зростання.

Переліком професійних і посадових позицій в організації, що визначає оптимальний розвиток професіонала для обіймання ним певної посади в організації, є **кар'єрограма**, — формалізоване уявлення про те, який шлях повинен пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання і оволодіти потрібними навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Плануванням кар'єри в організації можуть займатися менеджер з персоналу, сам співробітник, його безпосередній керівник (лінійний менеджер). Основні заходи щодо планування кар'єри залежно від суб'єкта планування подано в табл. 7.2.

Заходи щодо планування кар'єри залежно  
від суб'єкта планування

Суб'єкт планування	Захід щодо планування кар'єри
<i>Співробітник</i>	Первинна орієнтація і вибір професії Вибір організації і посади Орієнтація в організації Оцінка перспектив і проектування зростання Реалізація зростання
<i>Менеджер з персоналу</i>	Оцінка при прийомі на роботу Визначення на робоче місце Оцінка праці і потенціалу співробітників Відбір в резерв Додаткова підготовка Програми роботи з резервом Просування Новий цикл планування
<i>Безпосередній керівник (лінійний менеджер)</i>	Оцінка результатів праці Оцінка мотивації Організація професійного розвитку Пропозиції по стимулюванню Пропозиції по зростанню

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

### 7.6. Умови кар'єри

Просування по службі визначається не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, ставлення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але і об'єктивними.



Серед об'єктивних умов кар'єри:

- вища точка кар'єри — вищий пост, що існує конкретно в даній організації;
- тривалість кар'єри — кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідом в організації, до вищої точки;
- показник рівня позиції — відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивід в даний момент своєї кар'єри;
- показник потенційної мобільності — відношення (в деякий певний період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться індивід.

Залежно від об'єктивних умов внутрішньоорганізаційна кар'єра може бути *перспективною* або *тупиковою* — у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер з персоналу вже при прийомі кандидата повинен спроектувати можливу кар'єру і обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Одна і та ж кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотним чином позначиться на ефективності їх подальшої діяльності.

## Питання для самоперевірки до розділу 7

1. Поясніть необхідність і передумови побудови кар'єри.
2. Назвіть і охарактеризуйте основні підходи до формування кар'єри на підприємстві.
3. Проаналізуйте умови, що визначають особливості формування управлінського персоналу.
4. Дайте характеристику основних видів кар'єри.
5. Охарактеризуйте основні етапи кар'єри залежно від цілей, потреб і віку працівників.
6. Поясніть сутність організації роботи з планування і реалізації кар'єри працівників

## Тестові питання до розділу 7

1. Працівник в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри в рамках професії та галузі діяльності, в якій він спеціалізується при ...

- 1) спеціалізованій кар'єрі;
- 2) неспеціалізованій кар'єрі;
- 3) прихованій кар'єрі.

2. Переміщення в іншу функціональну галузь діяльності або виконання службових обов'язків на щаблі, що не має формального закріплення в організації, відбувається при ...

- 1) спеціалізованій кар'єрі;
- 2) неспеціалізованій кар'єрі;
- 3) горизонтальній кар'єрі;
- 4) прихованій кар'єрі.

3. Спеціалізований вид кар'єри може проходити ...

- 1) тільки в одній організації;
- 2) в різних організаціях;
- 3) як в одній, так і в різних організаціях.

4. Професійний розвиток, просування по службових сходах, підвищення кваліфікації та професіоналізму, прагнення до досягнення більш високого статусу характерно для ...

- 1) етапу просування кар'єри;
- 2) етапу становлення кар'єри;
- 3) етапу збереження кар'єри;
- 4) попереднього етапу кар'єри.

5. Закріплення досягнутих результатів, пік вдосконалення кваліфікації фахівця, навчання нових молодих співробітників характерно для ...

- 1) етапу просування кар'єри;
- 2) етапу становлення кар'єри;
- 3) етапу збереження кар'єри;
- 4) етапу завершення кар'єри.

## Практичні завдання до розділу 7

### Завдання 1

Здійснити аналіз ситуації.

Випускниця економічного факультету УкрДУЗТ отримала добрі знання з міжнародної економіки, права, економіки підприємства, менеджменту та інших навчальних дисциплін, освоїла персональний комп'ютер, досконало оволоділа англійською мовою.

Отримавши диплом, вона спробувала пройти конкурсний відбір для отримання посади у спільному підприємстві, що спеціалізується на виготовленні верхнього одягу. Успішно подолавши випробування, була зарахована на посаду секретаря-референта президента підприємства, а за його відсутності — оперативно підпорядковувалася віце-президенту.

З посадовою інструкцією секретаря-референта нову працівницю не ознайомили, тільки в усній співбесіді виклали її основні обов'язки: реферування й переклад з української на англійську мову нормативних та інших матеріалів, що стосуються діяльності підприємства і попередньо підібрані іншими службами менеджменту, синхронний переклад. Запропонована заробітна плата цілком її влаштовувала.

За перші півроку в підприємстві пересвідчилися у високій кваліфікації дівчини, здатності вносити елемент індивідуального економіко-правового бачення проблематики. Це відзначив президент підприємства і підвищив їй заробітну плату.

Звикнувши інтенсивно працювати у навчальному закладі, дівчина інколи нудьгувала без роботи, оскільки поточні справи здебільшого не вимагали зусиль протягом повного робочого дня.

Якось їй запропонували участь у проекті іншої фірми у ролі керівника одного з його підрозділів. Керівництво проектом давало змогу працівниці виявити не тільки знання англійської, а й інших навчальних дисциплін. Спрацьовував і матеріальний стимул.

Президент підприємства, у якому вона працювала, дозволив сумісництво на умовах гнучкого графіка. Однак через деякий час своє невдоволення став проявляти віце-президент, мотивуючи це тим, що праця на стороні унеможливорює поєднання її з основною роботою, знижує її зацікавленість й ентузіазм, що суперечить принципам підприємства.

Ситуація загострилася після такого випадку. Коли дівчина перебувала поза межами підприємства, їй зателефонували і передали розпорядження віце-президента бути присутньою на банкеті перекладачем. Після банкету вона стала думати про зміну місця роботи. Участь у проекті показала, що її фаховий і творчий потенціал не використовуються в цьому підприємстві. Жорстке керівництво з боку віце-президента, намагання звести роль працівниці тільки до функцій перекладача наочно свідчили про це.

Визначте та проаналізуйте:

- яку помилку допустило керівництво підприємства при прийомі дівчини на роботу?

- чи потребує дозвіл на гнучкий графік праці уточнення основних посадових обов'язків працівника?

- які обставини стимулюють високу задоволеність працівника своєю роботою, а які дестимулюють?

- яке рішення прийме дівчина щодо подальшої своєї роботи?

### **Завдання 2**

Розробити кар'єрограму для студента 4-го курсу, який працює помічником спеціаліста з маркетингових досліджень у великому видавництві. Видавництво випускає навчальну та науково-популярну літературу. До посадових обов'язків студента входить проведення анкетування, опитувань, збір інформації за вказівкою спеціаліста. Видавництвом прийнята стратегія зростання, а саме: розглядаються питання випуску нових енциклопедій, купівлі ліцензій за рубежем, активного виходу на регіональні ринки, пошук нових оптових клієнтів, активізація рекламної діяльності, проведення книжкової пропаганди, пряма співпраця з навчальними закладами; формування авторського середовища серед викладачів вишу, впровадження нових методів маркетингових досліджень та прогнозування; дослідження проблем ціноутворення; оновлення настільно-видавничих систем. Слід продумати, в яких проектах може брати участь студент; опанування яких знань та вмінь йому необхідне. Перспективний термін – п'ять років. Більш детально проробляються перші два роки. Проект кар'єрограми розробляється у вигляді табл. 7.3.

Таблиця 7.3

План розвитку кар'єри працівника

Цілі	Етап кар'єри	Зобов'язання з боку працівника	Зобов'язання з боку адміністрації

## 8. МОТИВАЦІЯ І ЛОЯЛЬНІСТЬ. ОПТИМАЛЬНИЙ РОЗПОДІЛ ФУНКЦІЙ КЕРІВНИКА. СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОГО СПІЛКУВАННЯ. ОРГАНІЗАЦІЙНА І КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

### 8.1. Сутність мотивації в системі управління персоналом

Однією з головних задач для організації є пошук ефективних способів управління працею, що забезпечують активізацію людського чинника. Вирішальним чинником результативності діяльності людей є їх **мотивація** – це сукупність внутрішніх і зовнішніх сил, що спонукають до діяльності і направляють її на досягнення поставлених цілей, які рухаються.

Ефективність управління багато в чому залежить від того, наскільки успішно здійснюється процес мотивування – процес дії на людину з метою спонуки її до певних дій.

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

- людина повинна усвідомлювати, що таке успіх. Необхідно разом з нею сформулювати цілі, у досягненні яких вона особисто зацікавлена;

- людина повинна мати нагоду реалізувати себе в праці;

- людина повинна відчувати свою значущість.

Сутність мотивації розкривається за допомогою таких категорій:

- *мотив* – це та спонукальна причина, яка викликає певні дії людини. Ставлення до роботи багато в чому залежить від мотивів, якими вона керується. Мотиви формуються «усередині» людини, обумовлені багатьма чинниками і поділяються на моральні і матеріальні. Поведінка людини звичайно визначається сукупністю мотивів, які, взаємодіючи один з одним, утворюють мотиваційну *структуру*. Залежно від обставин ті або інші мотиви стають основними;

- *потреба* – фізіологічне і психологічне відчуття браку чого-небудь. Це основа мотивів. Потреби з'являються разом з розвитком людини і відображуються на її поведінці. Вони можуть виникати як усвідомлено, так і неусвідомлено. Якщо

людина усвідомлює свою потребу, вона прагне її задоволення і добивається необхідного результату за допомогою стимулів;

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

▪ *винагорода* – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого хоче добитися. Винагорода буває матеріальною (заробітна плата, премії, пільги) і моральною (підвищення по службі, визнання заслуг співробітників, формування відчуття особистої гордості).

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

## **8.2. Класифікація існуючих концепцій мотивації**

Існуючі концепції мотивації прийнято підрозділяти на три групи:

- змістові (відображають зміст потреб);
- процесуальні (відображають процес винагороди);
- теорія підтримки бажаної поведінки.

Розглянемо кожен з них більш детально.

**Змістові теорії** – акцентують увагу на потребі людини і аналізують чинники, які впливають на мотивацію. Основною

задачею цих теорій є визначення того, що саме усередині людини спонукає її до діяльності.

Розрізняють такі теорії мотивації цієї групи:

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

– фізіологічні – потреби, необхідні для виживання: їжа, вода, притулок, відпочинок і т. п.;

– безпека і захищеність – потреба в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку зовнішнього світу і упевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому;

– причетність (соціальні потреби) – відображаються у відчутті соціальної взаємодії, прихильності, підтримки, відчуття того, що тебе розуміють і приймають;

– визнання і самоствердження – включають потребу в самоповазі, особистих досягненнях, пошані оточення, визнанні своїх заслуг;

– самореалізація – прагнення до якнайповнішого використання сил і здібностей, реалізації свого потенціалу і розвитку як особи.

У кожний момент часу людина прагнучиме задоволення тієї потреби, яка буде для неї важливою. Перш ніж потреба наступного рівня стане найбільш визначальним чинником в поведінці людини, повинна бути задоволена потреба більш низького рівня. Тобто для того, щоб мотивувати конкретну людину, керівник повинен дати їй можливість задовольнити її найважливіші потреби.

- *теорія К. Альдерфера* – модифікована теорія А. Маслоу. Виділив три групи потреб:

– потреба для існування (їжа, вода, житло);

– потреба в зв'язках (комунікаційна потреба) – направлена на підтримку контактів, визнання, самоствердження;

– потреба в особистому зростанні (самореалізація).

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

- *теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда* – згідно з цією теорією, певні типи людських потреб формуються протягом життя людини під впливом різних чинників. До них відносять:

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

– потреба в причетності – реалізується через пошук і встановлення хороших відносин з оточенням, їх підтримку, розв’язання конфліктів;

– потреба у владі – реалізується в бажанні людини контролювати ресурси і процеси, впливати на поведінку інших.

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

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

– мотивуючі.

Не всі потреби постійно надають мотивуючий вплив на людину, а тільки ті з них, які приводять до стану задоволеності. Тобто гігієнічні чинники не мотивують працівників, а тільки запобігають виникненню відчуття незадоволеності своєї діяльності. Для стимулювання трудових зусиль необхідні і мотивуючі чинники.

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

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

– теорія «У» - робота є для людини таким же природним процесом, як відпочинок. Люди схильні до творчості, амбітні, головне для них – реалізація творчого потенціалу. В такому колективі керівник повинен орієнтуватися на потреби вищих рівнів;

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

**Процесуальні теорії** – розглядають мотивацію як динамічне явище. Поведінка працівників визначається не тільки потребами, але і очікуванням ситуацій, оцінкою своїх дій, бажаним типам



поведінки. У результаті людина приймає характерні або нехарактерні для себе рішення. Включає такі теорії:

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

▪ «витрати праці» - «винагорода» – це зіставлення зусиль і одержаних результатів, що затрачують;

▪ «очікування результатів» – «винагорода» – очікування певної винагороди за одержані результати;

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

Враховуючи всі ці елементи, В. Врум вивів модель мотивації

$$\text{мотивація} = (\langle V - P \rangle) \cdot (\langle P - \text{Вин} \rangle) \cdot \text{Вал}, \quad (8.1)$$

де  $\langle V - P \rangle$  очікування витрати – результати;

$\langle P - \text{Вин} \rangle$  очікування результати – винагорода;

Вал – валентність винагороди.

Тобто зменшення значення хоча б одного співмножника приводить до зменшення загальної мотивації до праці і відповідно до низького результату;

- *теорія справедливості Дж. Адамса* – люди суб'єктивно визначають співвідношення винагороди і зусиль, що затрачують, а потім порівнюють одержаний результат з винагородою інших, які виконували аналогічну роботу. Тобто кожна людина завжди в думках оцінює співвідношення: «доходи інших – власні доходи», «витрати інших - власні витрати». Якщо вказані співвідношення порушені, у людини виникає відчуття психологічного дискомфорту, яке негативно позначається на роботі і її результатах, оскільки з метою відновлення справедливості вона починає трудитися менш ефективно;

- *комплексна теорія мотивації Портера – Лоулера* – включає елементи теорії очікування і теорії справедливості.

Результативність праці працівника залежить від докладених ним зусиль, його характерних особливостей і можливостей, а також оцінки ним своєї ролі. Обсяг затрачених зусиль залежить від оцінки самим працівником цінності винагороди і упевненості в тому, що вона справедлива. З цієї теорії виходить важливість об'єднання таких понять, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозв'язаної системи.

**Теорія підтримки бажаної поведінки** – пояснює вплив винагороди на поведінку людей. Поведінка, результатом якої є винагорода, повторюватиметься часто, а поведінка, результатом якої є покарання, повторюватиметься з меншою вірогідністю. Тобто поведінку підлеглих можна регулювати шляхом таких інструментів:

- позитивна підтримка – винагорода за успішно виконану роботу;
- негативна підтримка – відмова від моралей, ні винагорода, ні покарання;
- покарання – застосовується для припинення небажаної поведінки працівника;
- ігнорування – відмова керівника від позитивної підтримки.

Мотивація, що розглядається як процес, може бути подана у вигляді шести наступних одна за одною стадій:

1. *Виникнення потреб* - виявляється, коли людина відчуває, що їй чогось не вистачає. Вона виявляється в конкретний час і примушує людину знаходити можливість і робити якісь кроки для її задоволення.

2. *Пошук шляхів усунення потреби* – при виникненні, потреба створює проблеми для людини і вона починає шукати можливість її задовольнити, придушити або взагалі не помічати. Виникає необхідність щось зробити.

3. *Визначення цілей (напрями) дії* – людина визначає, що і як саме вона повинна зробити, щоб одержати бажане, вона оцінює варіанти задоволення потреби.

4. *Виконання конкретних дій* – людина затрачує певні зусилля для того, щоб задовольнити існуючу потребу. Оскільки

процес роботи має зворотний вплив на мотивацію, то на цій стадії може відбуватися коректування цілей.

5. *Отримання винагороди за виконані дії* – здійснивши певну роботу і затративши зусилля, людина одержує те, за допомогою чого вона може задовольнити потребу. На цій стадії відбувається співвідношення витраченої праці і кінцевого результату.

6. *Усунення потреби* – залежно від ступеня зняття напруги, що викликається потребою, а також від того, посилюється або ослабляється мотивація до діяльності, людина або припиняє діяльність до виникнення нової потреби, або продовжує шукати можливості і діяти для усунення потреби (рис. 8.1).

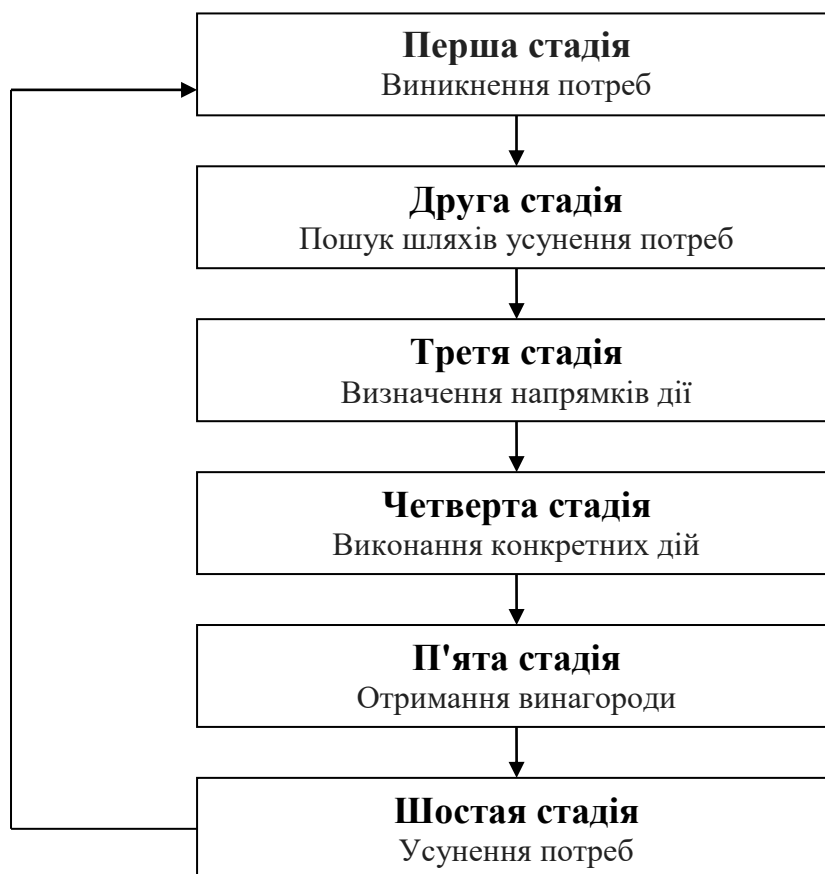


Рис. 8.1. Схема мотиваційного процесу

Слід зазначити, що управляти мотиваційним процесом достатньо складно. Потрібні тривалі і скрупульозні нагляди для того, щоб спробувати з достовірністю визначити, які мотиви є провідними, рушійними в мотиваційному процесі людини.

Мотиваційний процес достатньо мінливий. Його характер залежить від того, які потреби в ньому переважають і обумовлюють його. Проте самі потреби знаходяться в складній динамічній взаємодії, суперечачи одна одній або посилюючи дію окремих потреб.

Тому навіть при найглибшому знанні мотиваційної структури людини, мотивів її дії можуть виникати непередбачені зміни в поведінці людини і неоднозначна реакція з її боку на мотивуючі дії.

### **8.3. Механізм стимулювання праці**

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

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

Найпоширенішими методами стимулювання праці є:

**1. Матеріальне стимулювання** – відображає роль мотиваційного механізму оплати праці в системі підвищення продуктивності праці. Воно включає:

1.1) *систему оплати праці* – повинна створювати у людей відчуття упевненості і захищеності, включати дієві засоби стимулювання і мотивації. Структура заробітної плати включає:

- базову ставку – повинна бути достатньою, щоб привернути на фірму працівників потрібної кваліфікації і підготовки. Вона не повинна перевищувати 70—90 % загального доходу, одержуваного працівником. Збільшення розміру базової заробітної плати повинне проводитися строго відповідно до підвищення продуктивності. Розмір базової ставки повинен бути пов'язаний з рівнем відповідальності працівника і його ефективністю;

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

- стимулювання інновацій – заохочення раціоналізаторських пропозицій, які застосовуються. Якщо пропозиція приймається, її

автор одержує 25 % загальної суми економії протягом певної кількості років після її упровадження;

- оплату за кваліфікацію – рівень оплати залежить не тільки від складності виконуваної роботи, але і від набору спеціальностей, який працівник здатний використовувати в своїй діяльності. В даному випадку платять не за те, що він робить, а за те, що він знає, тобто оплачується не сама праця, а зростання кваліфікації і в першу чергу кількість освоєних спеціальностей;

1.2) *участь працівників у прибутку* – під системами участі працівників в прибутку компанії розуміється розділення між ними і компанією додаткового прибутку, який був одержаний в результаті підвищення продуктивності і якості. При цьому розглядається продуктивність всього підприємства або виробничої ділянки, тобто групова або колективна ефективність, і преміювання всіх працівників, а не вибраних. Системи участі в прибутку — це не стільки спосіб платити працівникам, скільки спосіб управляти процесом праці, контролювати його так, щоб постійно стимулювати вдосконалення виробництва за рахунок раціоналізаторської діяльності людей. Всі системи, що використовуються на підприємствах, не схожі в деталях одна на одну, проте є ряд характерних рис, що зумовлюють ефективність їх вживання:

- участь в прибутку неефективна, якщо не доповнюється залученням працівників до управління, до процесу ухвалення рішень, до пошуку і вирішення виробничих проблем, шляху вдосконалення виробництва;

- визначення розміру премій повинне базуватися на таких показниках, на які працівники можуть реально вплинути і контролювати на своїх робочих місцях;

- працівники обов'язково повинні самі брати участь в розробці систем участі в прибутку або розділенні вигод від підвищення продуктивності. Подібні системи не повинні розроблятися вузьким колом фахівців або керівників;

1.3) *соціальні програми* – роль соціальних пільг і виплат як частини сукупного доходу працівників останніми роками помітно зростає. Спектр пільг, що надаються працівникам, досить широкий:

- • сплачувані святкові дні;

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

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

Великою популярністю користуються *банки відпусток*, які об'єднують сплачені дні відпусток, лікарняні дні і т.п. Коли працівнику потрібно додатково взяти який-небудь день (або декілька днів) для своїх потреб, він може користуватися запасом днів з банку відпусток, «викупити» якесь їх число в рахунок майбутніх відпускних або взяти в обмін на інші пільги. Подібні пільги не тільки служать соціальним захистом трудящих, але і дозволяють фірмам привертати і втримувати кваліфікованих працівників, сприяють розвитку духу лояльності до фірми

**2. Нематеріальне стимулювання (вдосконалення організації праці)** – містить ряд елементів:

- *постановку цілей* - припускає, що правильно поставлена мета шляхом формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для працівника;
- *розширення трудових функцій* – це внесення різноманітності в роботу персоналу, тобто збільшення кількості операцій, виконуваних одним працівником. Ефективно тільки

при власному бажанні працівників розширити коло своєї діяльності. Інакше може викликати опір;

- *збагачення праці* – надання людині такої роботи, яка давала б можливість зростання, творчості, відповідальності;

- *виробничу ротацію* – припускає чергування видів роботи і виробничих операцій;

- *поліпшення умов праці* – умови праці, виступаючи не тільки потребою, але і мотивом, спонукають трудитися з певною віддачею. Визначає необхідність правильно організувати своє робоче місце і дотримуватися п'ятьох принципів:

- ліквідувати непотрібні предмети на робочих місцях;
- правильно розташовувати і берегти потрібні предмети;
- постійно підтримувати чистоту і порядок на робочому місці;
- постійна готовність робочого місця до проведення роботи;
- засвоїти дисципліну і дотримуватися перерахованих принципів.

Робітники прямо зацікавлені в постійному підтриманні у хорошому стані свого місця, оскільки в цьому випадку збільшується на 10 % тарифна частина їхнього заробітку.

Нематеріальне стимулювання спрямовано на задоволення потреб вищих рівнів. На своєму робочому місці кожний хоче показати, на що він здатний і що він значить для інших, тому необхідні визнання результатів діяльності конкретного працівника, надання можливості приймати рішення з питань, що відносяться до його компетенції, консультувати інших працівників. Керівнику необхідно формулювати світогляди єдиної команди: не можна руйнувати неформальні групи, якщо вони не завдають збитку цілям організації. Важливо пам'ятати, що кожна людина прагне успіху, проте, без визнання він приводить до розчарування, вбиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які добилися успіху, делегувати додаткові повноваження і просувати їх по службових східцях.

#### **8.4. Сутність комунікаційного процесу в організації**

Внутрішньоорганізаційні комунікації повинні володіти рядом характеристик:

- бути ясними і точними;

- прозорими, а відомості, що повідомляються, заснованими на достовірних фактах;
- повинні звертатися до кращих інтересів людей і допомагати боротися з атмосферою недовір'я в колективі.

Комунікація вважається успішною, якщо одержувач інформації розуміє її зміст адекватно тому значенню, яке в неї вклав відправник. Схема внутрішньоорганізаційних комунікацій зображена на рис. 8.2.

Проте нерідко внутрішньоорганізаційними комунікаціями нехтують. Це відбувається з кількох причин, серед яких брак часу у керівників (важливі проекти, що тиснуть терміни, зустрічі тощо), загальна перевантаженість діловою інформацією, а також багаторічна, якщо не багатовікова, традиція однонаправлених зв'язків зверху вниз.

Чинники, що знижують ефективність комунікації, називаються комунікаційними бар'єрами. Розрізняють комунікаційні бар'єри макро- і мікрорівня (рис. 8.3). Класифікацію комунікаційних каналів наведено на рис. 8.4.

Крім об'єктивних причин утрудняють комунікації і суб'єктивні чинники. Наприклад, упереджені уявлення людей, що відкидають нові ідеї через їх новизну, яка здається на перший погляд сумнівною, або через стереотипи. В результаті спотворюється сприйняття повідомлення і, як наслідок, знижується його результативність, сповільнюється процес зворотного зв'язку.



Рис. 8.2. Менеджер як інформаційно-комунікативний центр





Рис. 8.3. Комуникативний процес

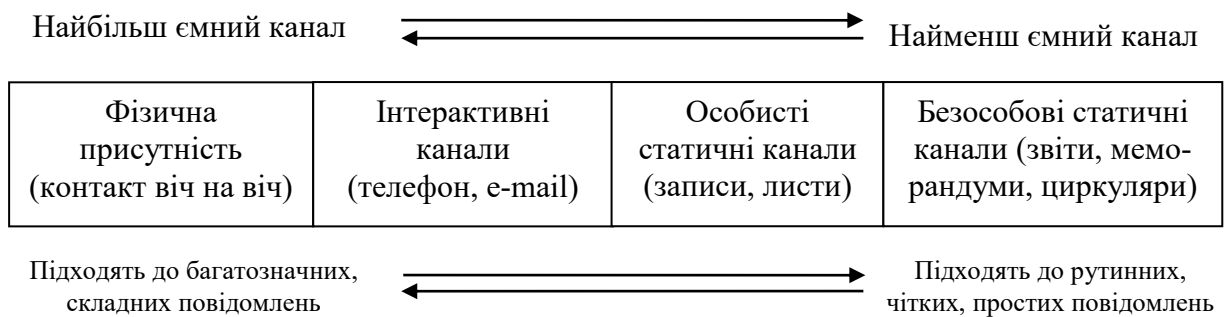


Рис. 8.4. Класифікація комуникативних каналів за пропускнуою спроможністю

Ефективність комунікацій може бути різною. За даними зарубіжних досліджень, результативність горизонтальних зв'язків досягає 90 %, вертикальних – 20-25 % (така кількість інформації, що витікає від керівників, доходить до працівників і правильно розуміється ними). Іншими словами, виконавці здатні реалізувати свої функції, маючи у своєму розпорядженні лише п'яту частину призначеної їм інформації.

Недостатню ефективність вертикальних (як висхідних, так і низхідних) комунікацій підтверджують дані про те, що найближчий начальник робітників (бригадир), покидаючи кабінет першого керівника підприємства, виносить тільки 30 % інформації, а начальник цеху – близько 40 %. Комунікації від низу до верху ще менш ефективні, оскільки до начальства доходить не більше 10 % інформації. Це переконливо свідчить про те, що не використовуються всі можливості в організації комунікацій.

Важливо пам'ятати і те, що успіх комунікаційних процесів органічно пов'язаний з дотриманням етичних норм як з боку одержувача, так і з боку відправника інформації. Ефективність комунікацій залежить і від того, як побудовано повідомлення. При створенні його необхідно дотримуватися такої послідовності: від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від уточнення деталей до заперечень і питань, далі до висновку і заклику до дії.

Аналітики ринку праці відзначають: сучасні працівники не схильні сліпо коритися наказам керівництва. Професіонали сьогодні володіють великою незалежністю: не замислюючись, вони йдуть з компанії, якщо їх щось не влаштовує. Для них досить значущі особисті потреби. Зрештою, тільки від них залежить, скільки зусиль прикладають співробітники при виконанні тієї або іншої роботи. Вони хочуть бути упевнені в тому, що працедавці піклуються про них. На жаль, цього не беруть до уваги деякі керівники. Спроби керівництва впоратися з корпоративними проблемами малим коштом, упровадження оплати за результатами, розробка більш ефективної мети, періодичні командні тренінги не завжди дають належний ефект. Людям часто бракує простого, людського ставлення.

Але одна справа – визнавати, що люди потребують такого до них ставлення, і зовсім інша – утілити ідею в життя. Для цього потрібно мати не тільки сформульовану мету, але і ясно виражені принципи, корпоративні цінності. Називаючи їх, керівництво компанії демонструє своїм працівникам, як саме воно має намір завоювати довір'я персоналу.

Розробка цінностей повинна здійснюватися самими працівниками, а не групою керівників або залученим агентством. Якщо компанія не готова здійснити все вищесказане і пов'язати свої дії із заявленими цінностями, не варто витрачати на це сили, засоби і час. У цьому випадку краще повернутися до управління по-старому і не надихати працівників очікуваними змінами.

Розробку програми внутрішніх комунікацій слід починати із загальної оцінки управлінського середовища. Потім вивчити організаційну структуру і тип вже існуючих комунікацій. Щоб оцінити нинішній стан колективу і ступінь задоволеності працівників, необхідно провести невелике внутрішнє дослідження і встановити, які форми комунікацій працівники вважають найдоцільнішими і ефективними. Результати перевірки покажуть,

чи можна вже зараз вводити в компанії нові види комунікацій, або виявлять деякі складнощі, напруженість в колективі.

Ящик пропозицій і загальні збори – два найпоширеніші способи здійснення комунікацій між працівниками і керівництвом. Але вони стають неефективними, якщо пропозиції, які надходять від працівників, не знаходять відповіді. Нерідко це відбувається внаслідок того, що повідомлень буває досить багато і відповісти на все неможливо. Іноді керівництво підприємства ставиться формально до самої ідеї ящиків і не утрудняє себе відповідями. Щоб названі методи були ефективні, слід ініціювати групові (командні) пропозиції, що значно спрощує процедуру відповідей. Важливо також не перетворювати загальні збори на фарс: діалог опонентів не повинен переростати в монолог однієї особи. Не варто вимушувати працівників відвідувати такі збори і відсиджувати їх. Записки, передавані на трибуну, не можна піддавати цензурі.

Щоб вибраний канал комунікації був ефективним, слід врахувати ряд моментів:

- керівникам високого рангу корисно приходити на збори наперед, спілкуватися із співробітниками, змішуватися з колективом, це надихає і об'єднує людей;
- організаторам даних заходів треба уміти залучати аудиторію до діалогу;
- учасникам зборів слід готувати питання наперед, подавати їх в надрукованому вигляді.

Важливо також встановити чіткі критерії для визначення інформації, яка підлягає розповсюдженню серед персоналу. Такі відомості можуть підвищити ступінь задоволеності компанією і стимулювати продуктивність праці. Обізнаність про справи компанії і усвідомлення своєї ролі в ній призводить до того, що працівники підтримують цілі компанії, у них виробляється упевненість, довір'я до керівництва. Навпаки, приховування інформації або просто замовчання її веде до появи чуток і дестабілізує роботу в колективі.

Отже, що може зробити служба персоналу для створення і упровадження системи внутрішньофірмових комунікацій? Перш за все, проаналізувати ситуацію, що склалася в компанії. Для цього необхідно визначити:

- на які професійні і соціальні групи можна розбити працівників;
- яка середня тривалість роботи співробітника в компанії;
- як налагодити організаційні комунікації з віддаленими підрозділами компанії;
- яким чином вони одержують інформацію і ін.

На основі одержаних висновків можна почати розробку стратегії комунікацій. Тут важливо зрозуміти, які ділові цілі ви підтримуєте, як вибрана стратегія відповідає цим цілям, які групи працівників потребують отримання інформації і якою вона повинна бути, в який час і яким чином має до них надходити. І нарешті, якими засобами ви збираєтеся цього добитися.

Протестувати ефективність комунікацій можна за допомогою опиту випадкової вибірки працівників. Інший спосіб дізнатися про ідеї, припущення людей - фокус-групи. Трудність такої оцінки полягає в самих задачах нагляду: необхідно зафіксувати і виміряти зміни в поведінці співробітників. Наприклад, визначити, більше або менше зусиль люди стали прикладати для виконання роботи і що змінилося в їх сприйнятті компанії за вибраний проміжок часу.

Пропонується також надавати більше уваги емоційній складовій, не обмежуватися схемою «місія – стратегія – цілі – тактика – оцінка ефективності». Люди слідуєть місії, виконуючи наказ керівництва, але можна чекати зовсім іншого результату, якщо керівник має талант надихати співробітників. Крім того, для людини важливо знати, що стоїть за вибраною стратегією, які її передумови.

У великих колективах вище керівництво через його віддаленість від підлеглих і номенклатурну відмінність часто не шановане, не авторитетне в низових ланках. У зв'язку з цим службовці віддають перевагу особистій зустрічі віч-на-віч для отримання інформації про організаційні цілі бізнесу. Недивно, що зростає роль керівників середньої ланки в загальному ланцюзі: вище керівництво – менеджери середньої ланки – працівники. Їхня задача – сприяти тому, щоб співробітники зрозуміли, як утілювати в життя розроблену «вгорі» стратегію.

Здійснювати комунікації слід, принаймні, декількома способами, такими як:

- особиста бесіда із співробітниками;
- розсилка циркулярів і меморандумів;
- розповсюдження інформації електронною поштою;
- використання відео і кабельного телебачення.

Для формування в свідомості персоналу позитивного іміджу компанії і доведення до співробітників ключових повідомлень застосовуються такі форми внутрішньоорганізаційних комунікацій:

- листок новин;
- бюлетень для менеджерів;
- щорічні звіти співробітників (аналог річного звіту для акціонерів);
- дошки оголошень;
- сторінка компанії в Інтернеті;
- загальні збори працівників.

При інформаційній взаємодії із співробітниками розв'язуються такі ключові задачі, як делегування повноважень, виховання відчуття гордості за свою компанію.

Зростанню довір'я до компанії сприяють:

- своєчасна і регулярна комунікація;
- демонстрація довір'я до співробітників (наприклад, розповсюдження як хороших, так і поганих новин);
- залучення співробітників до розв'язання проблемних ситуацій, з'ясування їхніх думок.

Делегування повноважень обумовлено необхідністю швидко реагувати на всі зміни, що відбуваються в компанії. Скорочення середніх рівнів управління в організаціях збільшує відповідальність співробітників за ухвалені ними рішення.

Багато компаній прагнуть розширити автономність різних рівнів структури корпорації. Наприклад, менеджерам наказують збільшувати обсяги продажів «за будь-яку ціну» і платять за це премії і комісійні.

## **Питання для самоперевірки до розділу 8**

1. Поясніть сутність основних категорій, що розкривають сутність мотивації.
2. Охарактеризуйте теорію ієрархії потреб А. Маслоу.
3. Охарактеризуйте теорію «Х» і «Y» Дугласа Мак-Грегора.

4. Охарактеризуйте теорію очікування В. Врума.
5. Охарактеризуйте теорію підтримки бажаної поведінки.
6. Поясніть сутність мотивації як процесу.
7. Поясніть сутність нематеріального стимулювання.
8. Охарактеризуйте поняття «комунікативний процес».
9. Проаналізуйте способи і форми внутрішньоорганізаційних комунікацій.

### **Тестові питання до розділу 8**

1. Мотивація – це ...
  - 1) сукупність внутрішніх і зовнішніх рухомих сил, що спонукають до діяльності і спрямовують її на досягнення поставлених цілей;
  - 2) процес впливу на людину з метою спонукання її до певних дій;
  - 3) сукупність факторів, що створюють людині необхідні умови для самореалізації в процесі життєдіяльності.
  
2. Спонукальна причина, яка викликає певні дії людини – це ...
  - 1) мотив;
  - 2) мотиваційна структура;
  - 3) потреба;
  - 4) стимули.
  
3. Здійснювати комунікації слід такими способами, як:
  - 1) особиста бесіда зі співробітниками;
  - 2) розсилка циркулярів і меморандумів;
  - 3) розповсюдження інформації електронною поштою;
  - 4) використання відео і кабельного телебачення;
  - 5) всі відповіді правильні.
  
4. Інструмент регулювання, при якому відбувається відмова керівника від позитивної підтримки – це ...
  - 1) позитивна підтримка;
  - 2) негативна підтримка;
  - 3) покарання;
  - 4) ігнорування.

5. Встановіть взаємозв'язок понять «стимулювання» і «мотивування»:

- 1) ідентичні поняття;
- 2) мотивування здійснюється за допомогою стимулювання;
- 3) стимулювання здійснюється за допомогою мотивування;
- 4) незалежні один від одного поняття.

## **Практичні завдання до розділу 8**

### ***Завдання 1***

У вашому колективі є людина, яка фактично постійно не завантажена роботою. Звільнити її немає юридичних підстав, а завантажити роботою за фахом поки що немає можливості. Що робити з таким працівником?

- 1) особисто поговорити з ним відверто віч-на-віч і запропонувати звільнитися за власним бажанням;
- 2) запропонувати адміністрації скоротити посаду;
- 3) спробувати все ж використовувати цю людину на допоміжних роботах, чітко визначивши коло її обов'язків;
- 4) створити в колективі таке ставлення до цієї людини, щоб вона сама захотіла перейти на інше місце праці.

Відповідь обґрунтуйте.

### ***Завдання 2***

Обґрунтувати, які з перерахованих видів діяльності можуть бути делеговані, а які ні:

- прийом на роботу нових співробітників;
- ознайомлення клієнтів (або партнерів) з організацією;
- розробка проекту рішення на зборах чи нараді;
- укладення договору купівлі-продажу;
- прийняття рішення про звільнення;
- підготовка списку осіб, яким надається заохочення;
- виклад на загальних зборах програми роботи на поточний рік;
- конфіденційна проблема.

При здійсненні обґрунтування того або іншого варіанта поведінки керівника вказати на чинники, які впливають на обране рішення.

### **Завдання 3**

Провести аналіз завдань, які намічені керівником до виконання на найближчий період часу і подані в табл. 8.1, визначити пріоритетність задач, порядок їх виконання і прийняти рішення про делегування окремих задач іншим виконавцям.

Таблиця 8.1

Перелік завдань, намічених керівником до виконання	Критерій	
	терміновість	важливість
1. Доопрацювання докладної записки за результатами вивчення ринку збуту готової продукції	Так	Так
2. Участь у нараді з експертної оцінки нового проекту	Так	Так
3. Консультація у юриста	Так	Ні
4. Відвідування виставкового центру	Ні	Так
5. Підготовка документів для здачі в архів	Ні	Ні
6. Проведення наради по організації	Ні	Ні
7. Вивчення нормативних документів	Ні	Так

### **Завдання 4**

Незважаючи на збільшення обсягів перевезень та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток залізниці не зріс, а зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства.

1) залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми;

2) здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету;

3) створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію;



4) створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Відповідь обґрунтуйте.

### ***Завдання 5***

Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви оберете:

1) візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників;

2) запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота;

3) зберу весь колектив, щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу;

4) спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками.

Відповідь обґрунтуйте.

## **9. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ ОРГАНІЗАЦІЇ. УСВІДОМЛЕННЯ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ**

### **9.1. Колектив як основа організації**

Розглянемо окремі види колективів з погляду практики управління.

За складом колективи гомогенні (однорідні) і гетерогенні (різномірні). Ці відмінності можуть стосуватися статі, віку, професії, статусу, рівня освіти тощо.

Гетерогенні колективи більш ефективні при вирішенні складних проблем; вони ефективні також при інтенсивній творчій роботі (мозкова атака). В той же час гомогенні краще вирішують прості задачі. Чим більше схожість між членами колективу, тим значніше вплив, який вони здійснюють один на одного, швидше виробляється відчуття спільності. Проте тут гостріше внутрішня конкуренція і тому гомогенні колективи більш конфліктні, особливо суто жіночі (тому бажано, щоб співвідношення представників різної статі було приблизно однаковим). Але в цілому ефективний колектив повинен складатися з несхожих осіб.

Кожний колектив має певну структуру. Вона може бути:

- функціональною (на основі розподілу праці і визначення виробничих задач кожного);
- політичною (відповідно до приналежності до тих або інших угруповань);
- соціально-демографічною (за статтю, віком, освітою, кваліфікацією та ін.);
- соціально-психологічною (відповідно до симпатій і антипатій);
- поведінковою, визначуваною активністю та ін.;
- мотиваційною (залежно від рушійних чинників поведінки).

За статусом колективи можна поділити на офіційні і неофіційні. Перші, наприклад персонал організації або підрозділу, оформлені юридично і діють в рамках правового простору. Другі базуються на ніде не зафіксованому, а то і не

оголошеному бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такої співпраці.

За характером внутрішніх зв'язків, як вже було сказано вище, розрізняються формальні і неформальні колективи. Формальні зв'язки встановлюються заздалегідь, у неформальних колективах відносини складаються спонтанно, самі собою. Межі формального і неформального колективів частіше за все не збігаються, оскільки деякі співробітники в них можуть не прийматися або за власною ініціативою дотримуватися нейтралітету. Сила неформального колективу полягає в тому, що його неможливо юридично і організаційно уловити і прив'язати до норм і правил. Знання його складу допомагає керівникам, особливо новим, орієнтуватися в істинному стані справ в колективі.

Виходячи з термінів існування колективи підрозділяються на тимчасові, призначені для вирішення разової задачі, і постійні.

Важливою ознакою, відповідно до якої можуть класифікуватися колективи, є ступінь свободи, що надається їх учасникам. При цьому вона розглядається в двох аспектах: по-перше, як свобода входження в колектив, яка варіюється в досить значному діапазоні – від безумовної обов'язковості для призовників служити в армії до повної добровільності при вступі до клубу собаківників.

Можна говорити також про свободу активної участі в діяльності колективу; в одному випадку вона потрібна постійно, у другому - може бути епізодичною або навіть формальною. Це дозволяє людям одночасно бути членами декількох колективів і виявляти активність перш за все там, де це потрібніше за все в даний момент.

Відповідно до їхніх функцій виділяють колективи, орієнтовані на досягнення певної мети як офіційної, так і неофіційної; на реалізацію спільних інтересів і спілкування. У свою чергу, функціональна класифікація може доповнюватися і деталізуватися класифікацією за видами діяльності.

Реалізація тих або інших функцій припускає певний ступінь внутрішньоколективного розподілу праці, який у дійсності може бути найрізноманітнішим. В одних колективах він існує тільки як кількісний, що створює можливість повної взаємозамінності

працівників. В інших – має місце специфіка окремих видів праці, що робить взаємозамінність обмеженою. У третіх – є глибокий якісний розподіл праці, що робить будь-яку взаємозамінність працівників у принципі неможливою, так що нормальне функціонування колективу у випадках хвороби або виходу одного з його членів може бути утруднено, і це потрібно враховувати керівнику.

За розмірами колективи підрозділяються на малі і великі, причому виходячи не з числа учасників, а з можливості або неможливості безпосередньо підтримувати постійні зв'язки між членами, хоча потенційне їх коло невелике. У великих колективах це практично неможливо, і люди мало знають один про одного, а в малих, де число учасників не перевищує 20, цілком реальне, навіть без об'єднуючого лідера. Це додає їм додаткової гнучкості, у цілому більш високої результативності роботи і задоволення від неї.

У великому колективі кожний виконує широке коло обов'язків, зрозуміліше зв'язок індивідуальних і загальних задач, легше задовольнити свою потребу в аудиторії, одержати необхідну пораду, але більше віддаленість виконавця від керівництва і колег і нижче зацікавленість. Великі групи економічніше, особливо при виконанні простих операцій, що повторюються, легше можуть знайти вихід з тупика, і в них легше розв'язуються питання про спадкоємність.

Малі колективи, члени яких підтримують між собою не просто безпосередні, але ще і емоційно забарвлені дружні контакти, одержали назву первинних. Звичайно вони включають від двох до п'ятиох людей, з'єднаних спільністю цілей і норм поведінки, особистими інтересами, неформальним контролем. У первинній групі людей не можна замінювати без її руйнування.

Найближчі і рівноправні відносини між учасниками складаються в діадах і тріадах, тобто групах, що складаються з двох-трьох людей. Діади легше за все руйнуються, але відносини приносять найбільше задоволення їх членам. В тріаді рано чи пізно відбувається зближення між двома і виключення третього, який може відігравати роль посередника, опортуніста або володаря.

У рамках квартетів і квінтетів можуть відокремлюватися пари з більш тісними взаємозв'язками; виникати структури типу «зірки» з центральним учасником, що диктує іншим свою волю, або «ланцюжки» з ослабленими контактами.

Збільшення розміру групи впливає на поведінку її членів. Більш крупні групи продуктивні, але в них менше згоди між учасниками і менше конформізм. В таких групах частіше спостерігається соціальна нерівність і труднощі в налагодженні контактів, причому в більшій мірі це відноситься до груп з парним складом учасників, ніж з непарним. Членів таких груп характеризує низький моральний дух, байдуже ставлення до справи, ослаблені зв'язки, небажання співробітничати один з одним. Тому для управління ними потрібні спеціальні менеджери.

Малий колектив простіше перетворити на добре взаємодіюче ціле, упровадити самоврядування. Самокеровані колективи можуть розрізнятися за такою специфічною ознакою, як ступінь колективності ухвалюваних рішень. Якщо вона мінімальна, то спільно визначаються тільки основні напрями діяльності, які надалі конкретизуються в індивідуальному порядку, і кожний діє незалежно один від одного. В інших випадках самостійно визначається також і те, хто чим займатиметься, але поточна діяльність не координується, і члени колективу лише в необхідних випадках надають один одному необхідну допомогу.

У вторинних колективах, які формуються за функціонально-цільовим принципом, контакти є наочними, опосередкованими, обумовленими розв'язанням поставлених задач. Тому основне значення надається тут не особистим якостям, а умінню виконувати ті або інші функції. Якщо ролі чітко розподілені, людей у вторинній групі можна безболісно замінювати.

Особливим різновидом колективу, що характеризується підвищеною єдністю, особливо тісною співпрацею і координацією, частою спільною роботою, є команда. Вона створюється для вирішення конкретних задач або виконання окремих функцій, проектів і об'єднує осіб з різноманітними знаннями і навичками, дає їм можливість вчитися один у одного, забезпечує взаємну підтримку. Команда звичайно незалежна від

основного колективу, а іноді повністю автономна. Здійснює тиск на учасників і часто конфліктна.

Команди характеризуються ясними надихаючими цілями, ефективною структурою, особливо високою компетентністю працівників, кліматом співпраці, прагненням до хорошої роботи, що стає нормою, зовнішньою підтримкою, загальним визнанням і опікою керівництва.

Звичайно команди захищають свої межі, себе від тиску і загроз, привертають увагу важливих людей до своєї роботи, стежать за політичною ситуацією в організації і створюють альянси з іншими командами. Люди ефективно працюватимуть у складі команди, якщо зможуть виконувати бажані їм ролі. Знання менеджерами цих ролей дозволяє формувати команду з потрібних осіб.

Кожний колектив виробляє систему соціального контролю - сукупність способів впливу на своїх членів шляхом переконання, розпоряджень, заборон, визнання заслуг і ін. Таким чином, поведінка членів колективу приводиться у відповідність до цінностей і стандартів діяльності, що склалися. Система соціального контролю спирається, по-перше, на звички, тобто укорінені способи поведінки в певних ситуаціях; по-друге, на звичаї - сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримуватися; по-третє, на санкції, що є тією або іншою реакцією групи на поведінку індивіда в соціально-значущих ситуаціях; по-четверте, на формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей.

Люди підкоряються соціальному контролю групи за таких умов: необхідності ухвалення рішення в умовах цейтноту, високої згуртованості, ізоляваності від зовнішнього середовища, наявності готового варіанта рішення, що влаштовує всіх

## **9.2. Соціально-психологічні характеристики колективу**

*Колективи* розрізняються між собою не тільки числом членів, але і психологічно, і ці відмінності виявляються в характері внутрішнього клімату, стані і ступені згуртованості їх учасників. Розглянемо ці моменти докладніше.

*Внутрішній психологічний клімат* – це реальний стан взаємодії людей як учасників спільної діяльності. Він характеризується задоволеністю працівників організацією, умовами праці, відносинами між собою і з керівництвом, настроєм, взаєморозумінням, ступенем участі в управлінні і самоврядуванні, дисципліною, групою і місцем в ній, якістю одержуваної інформації. Багато в чому він залежить і від ступеня сумісності людей.

Про важливість сприятливого психологічного клімату можна судити, наприклад, за тією обставиною, що поганий настрій знижує ефективність роботи колективу приблизно в півтора разу. Оскільки обставини піддаються цілеспрямованому впливу, психологічний клімат можна певною мірою формувати і коректувати.

*Психологічний стан колективу* характеризується ступенем задоволеності його учасників своїм становищем. На нього впливають характер і зміст роботи, ставлення до нього людей, престижність, розміри винагороди, перспективи зростання, наявність додаткових можливостей (розв'язати якісь власні проблеми, побачити світ, познайомитися з цікавими або корисними людьми, прославитися), місце здійснення, психологічний клімат. Багато в чому психологічний стан колективу залежить і від уміння його членів свідомо жити за його законами, підкорятися встановленим вимогам і порядкам.

*Згуртованість* – ця психологічна єдність людей в найважливіших питаннях життєдіяльності колективу, що виявляється в тяжінні до нього учасників, прагненні захистити його і зберегти. Згуртованість обумовлена необхідністю взаємодопомоги або підтримки один одного в справі досягнення тих або інших цілей, взаємними емоційними перевагами, розумінням ролі колективного початку в забезпеченні тих або інших гарантій. Ступінь згуртованості залежить від розміру групи, соціальної однорідності (при різнорідності виникають угруповання) її членів, досягнутих успіхів, наявності зовнішньої небезпеки.

У згуртованих групах тісніше спілкування, вище самооцінка особи, але мають місце неприємне ставлення до сторонніх, самовпевненість, втрата критичності і відчуття реальності,

однотунність, відчуття невразливості, самовпевненість, фільтрація інформації.

Розбіжності у згуртованого колективу звичайно бувають не у цілях, а в засобах їх досягнення; у незгуртованого – з усіх питань, що негативно позначається на взаємостосунках і рано чи пізно приводить його до розпаду.

Згуртовані колективи характеризує організованість – здатність і готовність до самостійного подолання труднощів, що виникають, злагоджених дій; єдність в екстремальних ситуаціях.

У неорганізованих групах, як правило, ніхто не хоче брати на себе відповідальність при подоланні труднощів.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням в ньому залежать також від їхньої психологічної і соціально-психологічної сумісності. В основі такої сумісності лежить відповідність темпераментів членів колективу, професійних і моральних якостей.

*Умовами, що забезпечують соціально-психологічну сумісність, вважаються:*

- відповідність особистих можливостей кожного структурі і змісту його діяльності, що забезпечує її нормальний хід, відсутність заздрості по відношенню до успіхів інших;

- близькість або збіг моральних позицій, що створює основу для виникнення взаємного довір'я між людьми;

- однорідність основних мотивів діяльності і індивідуальних устремлінь членів колективу, що сприяє кращому взаєморозумінню;

- можливість реального взаємного доповнення і органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому і творчому процесі;

- раціональний розподіл функцій між членами колективу, при якому жоден з них не може добитися успіху за рахунок іншого.

Результатом згуртованості колективу є поліпшення індивідуальної адаптації до оточення і більш активне залучення людей до його діяльності, відчуття ними особистої безпеки.

Як було сказано вище, високорозвинута група, цінності якої збігаються із загальносоціальними цінностями, називається колективом.



### **9.3. Роль керівника у формуванні психологічного клімату в колективі**

У будь-якому колективі існує управляюча ланка – керівник, що реалізовує загальні інтереси, ставить цілі діяльності і організує спільну діяльність його членів. Він володіє офіційними повноваженнями управління.

Керівником вважається особа, що направляє і координує діяльність виконавців, які в обов'язковому порядку повинні йому підкорятися і у встановлених рамках виконувати всі його вимоги. Сам керівник може брати на себе функції виконавця лише для того, щоб розібратися в специфіці роботи.

Суть обов'язків керівника полягає в організації роботи підлеглих. Це особливий вид творчої діяльності, причому у міру зростання складності об'єкту управління і посади вимоги до творчості збільшуються.

Колишні керівники, як на Заході, так і в нашій країні, були в основному господарниками — «товкачами», постачальниками, «пожежниками», координаторами технологічних процесів і т.п., не мали при цьому права на ризик. Сучасні їх колеги є носіями нового типу господарського мислення, орієнтованого на нововведення.

Інтеграція керівника з організацією звичайно вище, ніж у рядових співробітників, бо він належить не тільки своєму рівню ієрархії, але і вищому ступеню і відповідає за результати роботи в цілому. В той же час, концепція відповідальності керівника «за все» неправильна у принципі. Він повинен відповідати лише за свої дії, бо інакше стає бюрократом.

В роботі керівника багато привабливого. Вона надає широкі можливості для розвитку особи, престижна, додає людині гідності, авторитет приносить пошану оточення, нарешті, просто захоплююча, оскільки припускає вирішення складних проблем часто в невизначених або критичних ситуаціях і в найбільш стислі терміни. Керівнику, особливо крупної організації, доводиться виконувати протягом робочого дня до двохсот різних видів діяльності, часто бувати в інших містах і країнах, спілкуватися з різними людьми — підлеглими, колегами, партнерами, політиками, суспільними діячами, акціонерами і т.п.,

до кожного з яких, щоб добитися успіху, необхідно підібрати свій «ключик».

Чим керівник вище рангом, тим значніше він виглядає в очах підлеглих і у власних. Прагнення виділитися в цих умовах часто призводить до того, що керівники працюють по 10-12 годин на день, що насправді зовсім не свідчить на їх користь.

Хоча основна задача керівника полягає в тому, щоб організувати виконання роботи силами підлеглих, управляти ними, контролювати, оцінювати, винагороджувати. Той, хто цим обмежується, — керівник тільки наполовину, бо справжній керівник повинен уміти управляти начальством, даючи такі рекомендації, які те не може відкинути.

Виконуючи свої обов'язки, керівник виступає в певній соціальній ролі, характер якої з розвитком суспільства міняється.

У той період, коли працівники переважно являли собою сіру безлику масу, володіли низьким рівнем освіти і універсальними навиками, весь час знаходилися під страхом звільнення, бо за воротами підприємства знаходився натовп спраглих зайняти їхнє місце, і в той же час перебували в постійній готовності збунтуватися через нестерпні умови життя і праці, від керівника вимагалось бути нещадним диктатором, який управляє персоналом за допомогою голого примушення.

Із зростанням освіти і культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як осіб роль диктатора перестала відповідати реальним потребам практики управління. У цих умовах у керівника з'явилася нова роль батька сімейства, не тільки того, хто віддає розпорядження, хто карає або винагороджує, але і того, хто створює сприятливий морально-психологічний клімат, вирішує міжособистісні конфлікти, підтримує своїх підлеглих на роботі, а деколи і в повсякденному житті.

Сучасна науково-технічна революція кардинально змінила умови і характер виробництва. Технологічні і соціальні процеси стали надзвичайно складними, а знання і кваліфікація виконавців, їх незалежність настільки зросли, що керівник вже був не в змозі одноосібно управляти всім. Тому його роль знов змінюється – він стає організатором самостійної роботи виконавців, з'єднаних в команди. Диктаторські замашки і патерналізм в даній ситуації

практично виключені, бо першому серед рівних ними користуватися неприпустимо, і їх місце займає ділова співпраця і консультування.

Відповідно до сучасних уявлень суть роботи керівника зводиться до виконання ряду функцій, серед яких потрібно виділити, перш за все, стратегічну, що полягає в постановці цілей організації, розробці стратегії і плануванні. В звичайних умовах вона вважається головною.

У рамках нового етапу НТР все більшого значення набуває експертно-інноваційна функція, тісно пов'язана з попередньою. У процесі її реалізації керівник направляє розробку і упровадження нових видів продукції і послуг, створює умови для необхідних організаційних перетворень, консультує підлеглих.

Ще однією функцією керівника є адміністративна, що об'єднує цілий ряд підфункцій:

- *контрольну* (оцінка результатів діяльності, проведення необхідного коректування);
- *організаційну* (розподіл серед виконавців повноважень, задач, ресурсів, інструктаж і ін.);
- *направляючу* (координація безпосередньої роботи);
- кадрову (підбір, орієнтація, навчання, розвиток персоналу);
- *стимулюючу* (переконавання і натхнення виконавців, заохочення за успішно виконану роботу, покарання за провини).

У століття інформації все більшу роль відіграє комунікаційна функція, що зводиться до проведення нарад, прийому відвідувачів, відповідей на листи і телефонні дзвінки, розповсюдження інформації, проведення переговорів, ділового представництва.

Значення людського чинника в житті організації, що постійно росте, виводить на одне з перших за значенням місць соціальну функцію, виконуючи яку керівник створює в організації сприятливий морально-психологічний клімат, атмосферу комфорту, підтримує існуючі традиції і норми поведінки і формує нові, допомагає підлеглим у важку хвилину.

На думку відомого американського фахівця в галузі менеджменту Р. Мінцберга, керівник виконує сьогодні в рамках своєї повсякденної діяльності такі управлінські функції: міжособові («головний керівник», що є символом влади; «лідер»,

що заохочує співробітників на досягнення цілей; «зв'язуючий ланцюг» у команді управлінців); інформаційні («приймач», що концентрує інформацію; «розповсюджувач» її серед підлеглих; «представник», що передає інформацію в зовнішній світ); вирішальні («підприємець», той, хто планує і започатковує зміни в організації; «ліквідатор порушень», що коректує діяльність в нестандартних ситуаціях; «розподільник ресурсів» і посередник, що «веде переговори»).

У різних ситуаціях і на різних рівнях управління ті або інші функції керівника мають неоднакове значення. Так, в період створення або перебудови організації перш за все потрібні керівники-підприємці, що формують концепцію розвитку, ухвалюючи відповідальні рішення і сміливо беруть на себе ризик наслідків, і керівники-лідери, що захоплюють людей новими перспективами, розкриваючи їх здатності і направляючи на вирішення поставлених задач.

У період стабільного розвитку на перше місце висуваються керівники-плановики, що розробляють, виходячи з поточних реалій, плани і програми розвитку з «дозованим» ризиком, а також керівники-адміністратори, що здійснюють відповідно до планових завдань організаторську, координуючу, контролюючу діяльність за допомогою наказів, заохочення і покарань.

Але керівник не тільки організує і направляє роботу співробітників, але при необхідності, впливає на їхню поведінку, у тому числі і позаслужбову. Тому він повинен бути достатньо добре підготовлений педагогічно.

Той же Р. Мінцберг вважає, що існують чотири міфи про працю менеджера.

1. Погляд на менеджера як на розсудливу рахункову машину, обґрунтований Файодем. Насправді менеджери вирішують задачі за 5-10 хвилин, мало замислюючись про майбутнє.

2. Імідж менеджера як людини, що все вже що спланувала, делегувала, а тому вирішує тільки важливі проблеми.

Насправді в менеджерів дуже багато часу йде на дурниці і представництво.

3. Менеджери потребують систематизованої і обробленої інформації. Насправді вони намагаються швидко одержати

інформацію, навіть по телефону (менеджери витрачають на спілкування 70-80 % часу, порушують ланцюжок команд, обговорюють широке коло проблем і вирішують безліч питань, часто не важливих для організації, ведуть розмови не ділового характеру, затрачують велику частину часу на короткі бесіди).

4. Менеджмент швидко стає наукою і професією. Насправді серед менеджерів величезна кількість дилетантів, що потрапили на свої посади випадково, але не охочих їх покидати.

Особливість становище керівника в організації, на думку західних фахівців, полягає в наступному.

По-перше, він зосереджує в собі функції реальної сили і влади.

По-друге, керівник має обмежені можливості спілкування, і з кожним рівнем ієрархії вони зменшуються.

По-третє, він, як правило, виключений з найближчого оточення і первинного колективу.

По-четверте, керівник є втіленням справедливості, тому виконує для підлеглих функції арбітра.

По-п'яте, вся його поведінка постійно оцінюється підлеглими.

Офіційні права і обов'язки керівників, у тому числі і по відношенню до підлеглих, регламентуються такими документами, як статут організації, положення про неї або про структурний підрозділ.

Але, крім офіційних обов'язків, закріплених в цих документах, керівники мають по відношенню до своїх підлеглих і неофіційні.

Вони полягають в справедливому і поважному ставленні до працівників, турботі про їхні особисті інтереси і проблеми, здоров'я, успіхи, взаєностосунки в колективі; наданні ним при необхідності всебічної допомоги, аж до узяття іноді на себе їх вини. Керівник не повинен без особливої потреби віддавати розпорядження через голову, навіть якщо це і вимагає додаткового часу, допускати фаворитизму, цікавитися думкою підлеглих про себе і час від часу задаватися питанням, хотів би він працювати у себе як підлеглий.

Все це дуже важливо, оскільки на практиці не тільки підлегли залежать від керівника, але сам він багато в чому

залежить від них, від їхніх знань, уміння, досвіду, готовності виконувати його розпорядження і неофіційні прохання.

Крім підлеглих, керівник залежить також від своїх колег, начальників, ділових партнерів, без сприяння яких він не в змозі належним чином виконати свої обов'язки.

Лідер, на відміну від керівника, не забезпечує всієї життєдіяльності колективу і не несе відповідальності за досягнення його цілей. Але в окремих моментах життєдіяльності колективу лідер може перевершувати керівника. неформальні керівники або загальноновизнані лідери утворюють «мозковий центр» групи, колективу; основна маса колективу - виконавці з різним груповим статусом. Можливо існування і нижчих за статусом членів групи, що не знайшли в ній свого місця. Частіше всього лідер має високо оцінювані психічні якості.

Виділяються такі ситуативно-обумовлені типи лідерів: лідер-натхненник, лідер-генератор ідей, лідер-організатор окремих видів діяльності, емоційний лідер тощо.

На відміну від ситуативного лідера керівник покликаний вирішити комплексні соціальні задачі, виявляти початкові умови, в яких діє колектив, визначати напрям її діяльності: передбачати як кінцевий результат діяльності, так і проміжні результати окремих дій групи, координувати і коректувати її дії. Група виробляє стратегію своєї діяльності, а керівник ухвалює рішення.

#### **9.4. Стили керівництва**

Керівництво може здійснюватися різними способами – стилями. Найбільш поширено три стилі керівництва – авторитарні, ліберальні і демократичні.

При авторитарному стилі, як правило, не розвивається ініціатива групи, в спілкуванні з колективом переважає командний тон, заохочення і осуд носять суб'єктивний характер. Керівник знаходиться мовби над групою. Цей стиль керівництва може бути необхідний в екстремальній обстановці.

Ліберальний стиль керівництва характеризується невтручанням в принципові питання життя колективу.

Демократичний стиль керівництва характеризується товариським спілкуванням керівника зі всіма членами групи,

уважним ставленням до їхньої ініціативи, вільним обговоренням всіх питань діяльності групи.

Групові лідери здійснюють свої функції частіше за все за допомогою групових рішень. Під останнім розуміється здійснюваний групою вибір мети і засобів її досягнення в альтернативних і проблемних ситуаціях. При цьому відбувається внутрішньогрупова дискусія, що дозволяє зіставити різні позиції, побачити проблему з різних сторін, уточнити позиції окремих членів групи, усунути приховані конфлікти, нівелювати емоційні реакції.

## 9.5. Соціальні ролі працівників у колективі

Відносини в колективі виникають між людьми як носіями певних соціальних ролей, що припускають постійність поведінки відповідно до більш менш чітко встановленого еталона. Роль зумовлює, як потрібно поводитися по відношенню до інших і що можна чекати від них. З роллю завжди зв'язуються певні права, обов'язки і очікування, і індивід, що не реабілітує їх, піддається санкціям, а що реабілітує – заохоченню. Різні люди часто мають різні цінності, уявлення про одну і ту саму роль і неоднаково поводяться в ній.

Ролі в колективі підрозділяються на «виробничі» (функціональні і соціальні) і «міжособистісні».

Виробничих ролей фахівці виділяють вісім.

**Координатор** володіє найбільшими організаторськими здібностями і стає, звичайно, через це, керівником колективу незалежно від своїх знань і досвіду. Його головний обов'язок – уміти працювати з тими, хто такими знаннями і досвідом володіє, і направляти їх активність на досягнення поставлених цілей.

**Генератор ідей**, як правило, найбільш здібний і талановитий член колективу. Розробляє варіанти вирішення будь-яких проблем, що стоять перед ним, але через свою пасивність, незібраність і т. п. не здатний реалізувати їх на практиці.

**Контролер** сам творчо мислити не здатний, але внаслідок глибоких знань, досвіду, ерудиції може належним чином оцінити будь-яку ідею, виявити її сильні і слабкі сторони, підштовхнути інших до роботи з її подальшого вдосконалення.

**Шліфує**, володіє широким поглядом на проблему і тому при необхідності уміє «пов'язати» її рішення з іншими задачами колективу.

**Ентузіаст** – найактивніший член колективу; він заохочує своїм прикладом оточення на дії з реалізації поставленої мети.

**Шукач вигод** – посередник у внутрішніх і зовнішніх відносинах, що додає певної єдності діям членів колективу.

**Виконавець** сумлінно реалізує чужі ідеї, але потребує при цьому постійного керівництва і підбадьорювання.

**Помічник** – людина, яка особисто нічого не прагне, задовольняється другими ролями, але готова завжди сприяти іншим в роботі і в житті.

Можуть мати місце також «допоміжні» ролі (наприклад, блазень).

Вважається, що колектив нормально функціонуватиме при повному розподілі і добросовісному виконанні перерахованих ролей. Якщо його членів виявиться менше восьми, то комусь доведеться одночасно відігравати дві і більш ролі, що неминуче приведе до виникнення конфліктів.

Ця обставина є однією з причин недостатньої стійкості невеликих колективів. У первинних вона до деякої міри компенсується тісністю зв'язків між людьми, близькістю їхніх поглядів і цілей, а ось групи числом від п'яти до восьми осіб виявляються найуразливішими і частіше всього розколюються на дві ворогуючі частини. У цій категорії переважно колективи, що налічують в своїх рядах 10-12 осіб, у яких внутрішня рівновага досягається набагато легше, але при подальшому зростанні числа членів вони стають менш керованими.

За ролями, пов'язаними з міжособистісними відносинами, членів колективу звичайно поділяють на ведучих і ведених. Першу групу утворюють особи віддається перевага («зірки» авторитетні, честолюбні, чимось іншим привабливі для оточуючих). До другої входять решта, включаючи тих, кому не віддається (знехтовані, знедолені та ін.) перевага, з якими співробітничать тільки вимушено і роблять їх відповідальними за все.

З погляду ставлення до групи і її норм виділяються:

- *конформісти* (свідомі і недоцільні, тобто що погоджуються для вигляду);



- *нонконформісти* (згідні з позицією групи, але такі, що виступають проти через зовнішні причини);

- *негативісти* (ті, хто не визнають думок групи, у тому числі і на шкоду собі, часто через дух суперечності).

Члени колективу можуть бути активними або пасивними, інертними, з низькими установками, такими, що потребують підкорення.

Ступінь визнання, яким група наділяє своїх членів, одержав назву «престиж». Відповідно до рівнів на цій шкалі люди поділяються на ряд соціальних позицій (на першому місці знаходиться лідер), кожній з яких властиві свої норми поведінки і очікування. Престижна позиція динамічна і не закріплюється за людиною назавжди, тому вона може переміщатися за шкалою престижу. Престиж може бути особистим, заснованим на індивідуальних рисах; функціональним, пов'язаним з повноваженнями в організаційній ієрархії; позиційним – на основі синтетичної оцінки.

## **9.6. Співвідношення формального і неформального в колективі**

Повсякденне життя в колективі підлягає ряду законів, серед яких особливо можна виділити два: закон збереження особистого становища, гідності, соціального статусу і закон компенсації нестачі одних здібностей іншими, а також досвідом і навичками роботи.

Відповідно до першого кожний член колективу прикладатиме максимум зусиль, щоб зберегти своє «місце під сонцем», і дії ці бувають за своїм змістом дуже неоднозначними. З одного боку, вони можуть виражатися в поліпшенні результативності і підвищенні якості роботи, всебічному вдосконаленні себе, тобто мати позитивну спрямованість. З іншого боку, вони можуть зводитися до різного роду інтриг, використання бюрократичних прийомів, захисту від всього, що несе можливість будь-яких змін.

Дії, підлеглі другому закону, також неоднозначні, бо компенсувати нестачу одних якостей можна не тільки активною

роботою в інших галузях, але і лестощами, догодженням перед керівництвом, «підсиджуванням» суперників тощо.

Як вже було сказано вище, разом з офіційними колективами, створеними для вирішення «виробничих» задач, в організаціях існують колективи неофіційні, що є неформальними за характером внутрішніх відносин, пов'язані з досягненням їх членами якихось особистих цілей. Вони функціонують паралельно з офіційними, роблячи на них значний вплив, який менеджеру необхідно враховувати в своїй роботі.

Оскільки більшість людей одночасно є членами двох колективів, вони знаходяться під дією, з одного боку, офіційних цілей організації, а з іншого – цілей неформального колективу, до якого вони належать. Якщо ці цілі збігаються або не суперечать одна одній, охоче підтримуватиметься офіційна лінія, але у разі їх незбігу перевага, як правило, віддаватиметься цілям неформального колективу, незважаючи на можливу серйозну конфронтацію з керівництвом.

Це полегшується тим, що неформальний колектив завжди стає на захист своїх членів, тому більшість з них цінує хороші відносини з товаришами вище за подяку керівника і боїться втратити їхню прихильність більше, ніж одержати догану від начальства.

Працездатний згуртований колектив виникає не відразу, цьому передують тривалий процес його становлення і розвитку, успіх якого визначається багатьма причинами, мало залежними від того, чи складається колектив стихійно або формується свідомо і цілеспрямовано.

Перш за все йдеться про ясні і зрозумілі цілі майбутньої діяльності, відповідні внутрішнім прагненням людей, для досягнення яких вони готові повністю або частково відмовитися від свободи рішень і вчинків і підкоряться груповій владі.

Іншою важливою умовою успішного формування колективу є наявність визначених, хай навіть незначних досягнень в процесі спільної діяльності, які наочно демонструють її явні переваги перед індивідуальною.

Ще однією умовою успіху діяльності офіційного колективу є сильний керівник, а неофіційного – лідер, яким люди готові підкорятися і йти за ними до поставленої мети.

Нарешті, кожний колектив повинен знайти своє місце, свою «нішу» у формальній або неформальній структурі організації, де б він міг повністю реалізувати свої цілі і можливості і не перешкоджав робити це іншим.

Початком формування офіційного колективу є рішення про створення відповідного підрозділу, належним чином оформлене юридично. Потім визначається його функціональна структура, коло обов'язків, прав і відповідальності, для кожного співробітника створюється надійна система інформування. Працівників, яких залучають, офіційно повідомляють про цілі і задачі підрозділу його і колективу, покладають на них персональні задачі з урахуванням їх здібностей і можливостей зростання і вдосконалення, цілеспрямовано формують і підтримують сприятливий морально-психологічний клімат.

Для неофіційного колективу «днем народження» часто стає якась надзвичайна подія або досягнення якоїсь межі в розвитку ситуації, після якої «так більше жити не можна». Вона породжує сплеск емоцій, що штовхає людей на об'єднання один з одним. Звичайно йдеться про відчуття страху, протесту, бажання захистити себе, своє становище, свій статус в організації.

Будь-які відносини між людьми починають складатися в результаті технічних контактів і наглядів, у процесі яких люди накопичують інформацію один про одного, що служить основою взаємної зацікавленості, симпатії або, навпаки, антипатії. Симпатія – це неусвідомлене, ірраціональне ставлення до іншої особи. Симпатизуючи один одному, люди працюють більш погоджено і ефективно.

Виникнення симпатії і антипатії обумовлено закономірностями сприйняття, ступенем збігу або незбігу основних життєвих інтересів, цілей і цінностей (люди, природно, симпатизують тим, хто поділяє їхні погляди і позиції, знаходиться поряд, спільно бере участь у вирішенні важких проблем, але навряд чи хтось переживатиме добрі почуття до конкурентів), загальною манерою поведінки. На основі симпатії часто виникають певні достатньо постійні відносини. Якщо колективи формуються «зверху» і в основі відносин лежить примушення, вони виявляться малоефективними, оскільки можуть бути засновані на антипатії.

Тому в даний час у західних фірмах часто практикується спосіб створення трудових колективів, в основу якого встановлений добровільний вибір партнерів з осіб, з якими людина заздалегідь певний час спілкувалася, внаслідок чого до одних з них виникає стійка симпатія, до інших – антипатія, до третіх – байдужість.

Симпатії і антипатії, що сформувалися, трансформуються в переваги, що відображають бажання або небажання оточення співробітничати з даною особою. Вони дозволяють виділити так звані референтні групи (окремих осіб), чії норми поведінки, погляди і інтереси приймаються як еталон поведінки, до яких більшість людей пранула, на які орієнтується і з якими, що саме головне, прагне співробітничати. Як правило, група, складена на основі особистих симпатій, працює ефективніше, ніж сформована довільно.

Виділення таких осіб або груп відбувається за допомогою різних варіантів соціографічного методу.

Відповідно до одного з них кожному члену початкової групи, де всі вже достатньо добре знають один одного, пропонується вибрати двох осіб, з якими він найбільшою мірою бажав би спільно виконувати пропоновану роботу, або, навпаки, прагнув би при цьому уникнути їх товариства. На основі одержаної інформації будується соціограма, або схема переваг в колективі, яка є сукупністю кружків з прізвищами або особистими номерами кожного, сполучених стрілками, що ведуть від тих, хто хоче, до тих, з ким хочуть співробітничати. *Соціограма* може бути зірковою (доцентровою), мережною, ланцюговою, поліцентричною і ґрунтуватися на каналах комунікації. За нею можна визначити:

*по-перше*, осіб, у тому або іншому ступені готових до співпраці (вони і складуть основу колективу майбутнього підрозділу);

*по-друге*, особу, якій віддано найбільше число «голосів» (потенційного керівника);

*по-третьє*, «ізгоїв», з якими ніхто не хоче і не співробітничатиме і кого тому не слід включати у створюваний колектив.

Діють і дещо інакше. В опитному листі пропонують вказати три прізвища найбільш гідних людей у порядку «черговості» (при цьому перше місце оцінюється в три бали, друге - в два, а третє - в один). Одержані кожним бали складаються, і люди об'єднуються в три групи відповідно до набраної кількості балів. Потім зображуються три «вкладені» одна в одну геометричні фігури; у центральну вписуються прізвища лідерів, що набрали максимальну кількість балів; в проміжну - середнє; в крайню - якнайменше. Це дозволяє обкреслити поле переваг і місце кожного члена групи на ньому.

Різновидом соціограми є матриця взаємостосунків (переваг). Для її складання кожному члену колективу пропонується оцінити своє ставлення до інших: -1 (негативне); 0 (байдуже); +1 (позитивне). Потім всі оцінки зводяться в шахову таблицю (таку, як застосовується для віддзеркалення ходу спортивних турнірів), з якої наочно видно реальні взаємостосунки людей.

На практиці соціографічний метод містить в собі дві небезпеки. По-перше, у разі просочування конфіденційної інформації колектив може бути розколений конфліктом, оскільки кожний визнає, що про нього насправді думають колеги, і, по-друге, лідером у результаті опиту стає не найбільш відповідний з погляду інтересів справи, а найпопулярніша людина.

Після виникнення колективу проходить тривалий процес його організації або самоорганізації (якщо йдеться про неформальний колектив), що складається з декількох етапів. На *першому етапі* в поведінці людей переважає індивідуалізм. Вони знайомляться один з одним, спостерігають оточення і демонструють їм власні можливості. Цей етап завершується або здійсненням описаного вище соціометричного дослідження, або визначенням керівника. Багато хто при цьому займає вичікувальні позиції, уникають ворожості, спостерігає, аналізує.

На *другому етапі* відбувається зближення людей, встановлення між ними необхідних контактів і формування загальних норм поведінки, що «цементують» колектив, а також виникають спроби встановлення пріоритетів і захоплення влади.

На *третьому етапі* колектив стабілізується, формуються спільні цілі і норми, налагоджується надійна співпраця, що дозволяє одержувати гарантовані результати.

Надалі із зростанням зрілості колективу йому до снаги стають все більш складні задачі, а довір'я, існуюче між людьми, хороше знання ними один одного у ряді випадків дозволяють йому функціонувати на принципах самоврядування. При виконанні задачі або при виході декількох ключових фігур колектив реорганізується або розпадається.

У той же час будь-який колектив підстерігають дві серйозні небезпеки, одна з яких – виникнення «розкольніцьких» угруповань, що ґрунтуються на спільності цілей, потреб, інтересів, переслідують суто корисливі цілі і прагнуть захопити владу. Це виявляється в так званій групівщині, що характеризується тим, що групи відособляються, не звертають уваги на потреби і потреби інших, некритично ставляться до себе і своєї ролі в організації, вважають себе непогрішними, невразливими, непереможними. Для такого колективу характерні однодумність і конформізм його членів. Іншою небезпекою є бюрократизація колективу, в основі якої лежить його прагнення до спокійного життя.

Ряд послідовних етапів, через які з розвитком проходить колектив, за А. П. Єгоршиним:

**1. Притирання.** На перший погляд новий колектив виглядає діловим і організованим, але насправді люди дивляться один на одного і намагаються визначити, наскільки глибоко їм хочеться у все влізти. Справжні відчуття часто ховаються, хтось один підвищує авторитет, а взаємодія відбувається в звичних формах. Справжнього обговорення цілей і методів роботи майже немає. Люди часто не цікавляться своїми колегами, майже не слухають один одного, а творча колективна робота фактично відсутня.

**2. Переворот.** Багато колективів проходять через період перевороту, коли оцінюється внесок лідера, утворюються клани, угруповання. Особисті взаємовідносини набувають значення, сильні і слабкі сторони окремих індивідів виходять назовні. Колектив починає обговорювати, як досягти згоди, і пробує поліпшити взаємовідносини. Іноді відбувається силова боротьба за лідерство, в результаті якої може відбутися як зміна лідера, так і розформування колективу (банкрутство фірми, ділення внесків). Лідер повинен підтвердити свої повноваження або поступитися місцем більш сильному.

**3. Результативність.** Потенціал колективу зростає, і перед ним постає питання, як використовувати здібності і ресурси, що є тепер. Часто цей колектив працює ривками, проте є енергія, інтерес і бажання зрозуміти, намагання працювати краще. Методи роботи переглядаються, з'являється бажання експериментувати і вживаються заходи для підвищення продуктивності. Частіше за все швидко досягаються високі результати.

### **9.7. Роль конфлікту в розвитку колективу**

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

**Конфлікт** – це гостре протистояння, зіткнення інтересів, що взаємовиключаються, думок, цінностей між двома і більш сторонами.

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

*Інцидент (інформаційний)* — подія, яка допомогла усвідомити хоча б одному зі взаємодіючих (прямо або побічно) суб'єктів відмінність (повну або часткову) його інтересів і цінностей від інтересів і цінностей інших учасників взаємодії.

*Інцидент (діяльнісний)* — привід для оголошення (афішування) конфронтаційних дій через відмінності інтересів, ціннісні орієнтації.

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

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

*Предмет конфлікту* — конкретні інтереси і ціннісні орієнтації, з приводу відмінності яких відбувається конфліктна взаємодія (те, через що виник конфлікт).

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

Розрізняють такі види конфліктів:

- за наслідками:
  - конструктивні – сприяють поліпшенню ефективності діяльності організації;
  - деструктивні – сприяють пониженню ефективності діяльності;
  - безрезультатний – не приводить до жодних змін;
- за змістом:
  - внутрішньоособовий - означає стан готовності особи до конфліктів, викликаний незадоволеністю людини собою і своєю діяльністю, некоректністю завдань, низькою організаційною культурою;
    - міжособистісний конфлікт – виникає при внутрішній конкуренції серед персоналу, наявності великої кількості претендентів на єдине кар'єрне місце, що звільнилося, різкому підвищенні одного з колег по службі, звичайній заздрості або жаданні слави. Саме явище одержало назву моббінг (від англ. mobbing — гнобити і переслідувати кого-небудь, комусь грубити, нападати або прискіпуватися). Цим словом позначається ситуація, у якій опиняються співробітники фірми на своєму робочому місці, які піддавалися конфронтації з боку колег, а деколи і начальства;
    - конфлікт між людиною і групою – породжений порушенням групових норм, особистих обов'язків, низьким рівнем культури і взаємостосунків;
    - міжгруповий конфлікт – виникає між групами організації, як формальними, так і неформальними. Хоча теоретично всі групи в організації працюють для однієї і тієї ж мети, вони, звичайно ж, мають різні інтереси. До того ж багато груп звичайно вважають своє навантаження нереальним, а оцінку праці несправедливою. Подібно до людей групи можуть змагатися не тільки за гроші і владу, але також за престиж і визнання. У результаті суперництва в групі може змінитися лідер;
    - конфлікт між апаратом управління і виконавчим апаратом – виникає через неправильні управлінські рішення.

Конфлікт починається з того моменту, коли хоча б один з взаємодіючих суб'єктів усвідомлює відмінність своїх інтересів, ціннісних орієнтацій від інтересів, ціннісних орієнтацій іншого



суб'єкта або починає односторонні дії для забезпечення своїх інтересів.

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

Конфлікт має такі фази:

1. *Конфронтаційна (військова)* — сторони прагнуть забезпечити свій інтерес за рахунок ліквідації чужого інтересу (в їх уявленні це забезпечується або добровільною, або вимушеною відмовою іншого суб'єкта від свого інтересу, або позбавленням його права мати свій інтерес, або знищенням носія іншого інтересу).

2. *Компромісна (політична)* — сторони прагнуть за можливості досягти свого інтересу через переговори, в ході яких проводять заміну відмінних інтересів кожного суб'єкта на загальний компромісний (як правило, кожна сторона намагається забезпечити в ньому по максимуму свій власний).

3. *Комунікативна (управлінська)* — вибудовувавши комунікацію, сторони досягають згоди, заснованої на тому, що суверенітетом володіють не тільки самі суб'єкти конфлікту, але і їх інтереси (консенсус), і прагнуть взаємодоповнення інтересів, ліквідовуючи лише незаконні, з погляду співтовариства, відмінності (або правова заборона на той або інший інтерес і його кримінальне переслідування, корпоративна заборона, що загрожує порушникам адміністративним покаранням, або зміна законодавства, системи фірмових інструкцій, що дають або забороняють право на той або інший інтерес, відмінність).

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

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

Стилі поведінки в конфліктній ситуації пов'язані з головним джерелом конфлікту — відмінністю інтересів і ціннісних орієнтацій суб'єктів взаємодії.

Стиль поведінки будь-якої людини в конфлікті визначається:

- 1) мірою задоволення власних інтересів;
- 2) активністю або пасивністю дій;
- 3) мірою задоволення інтересів іншої сторони;
- 4) індивідуальними або спільними діями.

В основу графічного зображення встановлена сітка Томаса К.—Кілменна Р., яка визначає місце і назву стилів поведінки (рис. 9.1).

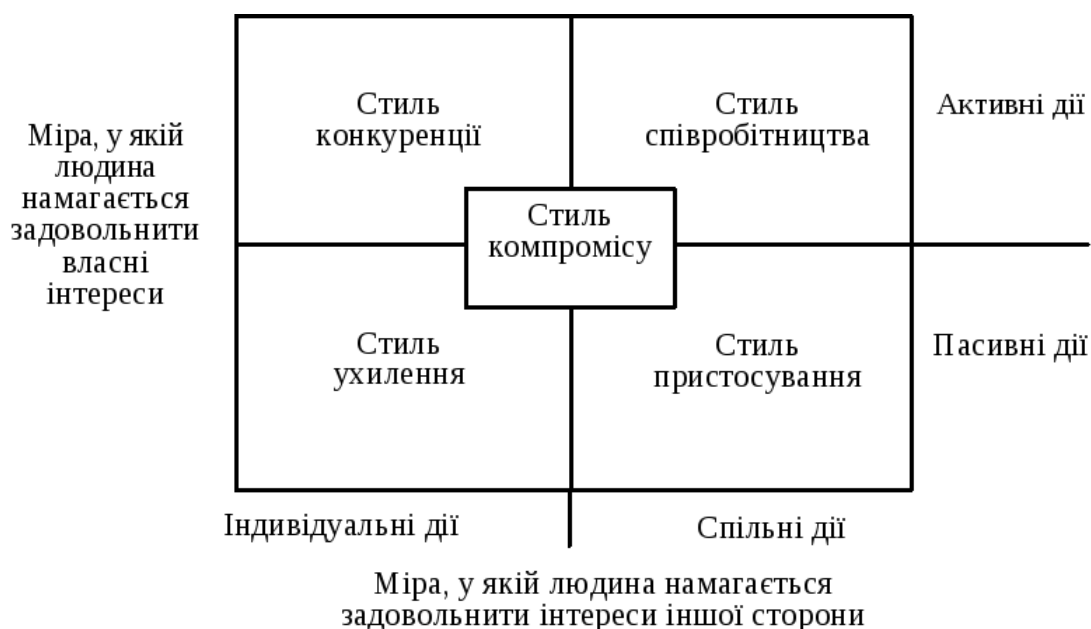


Рис. 9.1. Сітка Томаса К. — Кілменна Р.

Виходячи з запропонованої моделі виділяють такі способи регулювання конфліктів:

- *конфронтація (змагання)* як прагнення, активно і індивідуально діючи, добитися задоволення своїх інтересів на шкоду інтересам іншої сторони;
- *пристосування*, що означає на противагу суперництву принесення в жертву власних інтересів заради інтересів іншої сторони;

- *ухилення (уникнення)*, для якого характерна відсутність як прагнення до корпорації, так і тенденції до досягнення власних цілей;

- *конкуренція* — взаємодія змагання, що не орієнтується на обов'язкову шкоду іншій стороні;

- *компроміс* як метод взаємних поступок;

- *співпраця*, коли ухвалюються рішення, що повністю задовольняють інтереси обох сторін.

Таким чином, *управління конфліктом* — це діяльність для забезпечення розвитку конфліктної взаємодії, тобто *управляти конфліктом* — значить забезпечувати йому максимальну можливість для саморегулювання і сприяння виходу з криз в наступну фазу. Сам по собі конфлікт не посилює і не послаблює організацію. І службовці, і менеджери повинні управляти ним, роблячи максимально корисним. Якщо ж вони уникають обговорення своїх труднощів і побоювань, вони не можуть зрозуміти ні реального стану, ні шляхів розвитку, ні отримати уроків ані для себе, ані для інших. Якщо ж уміло управляти конфліктом, він укріплює колектив і організацію в цілому.

## **Питання для самоперевірки до розділу 9**

1. Назвіть класифікацію колективів в організації.

2. Поясніть сутність системи соціального контролю в колективі.

3. Проаналізуйте базові умови соціально-психологічної сумісності в колективі.

4. Поясніть сутність основних функцій керівника в колективі.

5. Поясніть співвідношення понять «лідер» і «керівник».

6. Дайте характеристику виробничих ролей в колективі.

7. Охарактеризуйте вплив неформального колективу на ефективність роботи організації.

8. Охарактеризуйте негативний і позитивний вплив конфлікту на роботу колективу.

## Тестові питання до розділу 9

1. Інтелектуальні конфлікти засновані:

- 1) на зіткненні приблизно рівних за силою, але протилежно спрямованих потреб, мотивів, інтересів і захоплень в однієї і тої самої людини;
- 2) на зіткненні збройних груп людей;
- 3) на боротьбі ідей в науці, єдності і зіткненні таких протилежностей як істинне і помилкове;
- 4) на протистоянні добра і зла, обов'язків і совісті;
- 5) на протистоянні справедливості і несправедливості.

2. Конфліктна ситуація – це:

- 1) зіткнення інтересів різних людей з агресивними діями;
- 2) предмети, люди, явища, події, відносини, які необхідно привести до певної рівноваги для забезпечення комфортного стану індивідів, які перебувають у полі цієї ситуації;
- 3) стан переговорів у ході конфлікту;
- 4) визначення стадій конфлікту;
- 5) суперечливі позиції сторін з приводу вирішення будь-яких питань.

3. На якій стадії конфлікту з'являється явний (візуальний) прояв гострих розбіжностей, досягнутих у процесі конфлікту:

- 1) початок;
- 2) розвиток;
- 3) кульмінація;
- 4) закінчення;
- 5) післяконфліктний синдром як психологічний досвід?

4. Латентний період конфлікту характеризується такою особливістю:

- 1) сторони ще не заявили про свої претензії одна до одної;
- 2) одна зі сторін визнає себе переможеною або досягається перемир'я;
- 3) публічне виявлення антагонізму як для самих сторін конфлікту, так і для сторонніх спостерігачів;
- 4) крайнє агресивне невдоволення, блокування прагнень, тривале негативне емоційне переживання, яке дезорганізує свідомість і діяльність;

5) відсутні зовнішні агресивні дії між конфлікуючими сторонами, але при цьому використовуються непрямі способи впливу.

5. Стиль поведінки в конфліктній ситуації, що характеризується активною боротьбою індивіда за свої інтереси, застосуванням усіх доступних йому засобів для досягнення поставлених цілей – це:

- 1) пристосування, поступливість;
- 2) ухилення;
- 3) протиборотство, конкуренція;
- 4) співробітництво;
- 5) компроміс.

## **Практичні завдання до розділу 9**

### ***Завдання 1***

У залізничній галузі розпочато та тривають процеси реформування. Це дасть змогу покращити якість надання послуг з перевезень та зменшити витрати виробництва. Та серед працівників поширилися чутки, що через ці нововведення буде скорочено 15 % персоналу. Внаслідок цього в організації знизився рівень продуктивності праці, почастишали порушення трудової дисципліни. Ваші дії як керівника підприємства:

1) зберете загальні збори, де обґрунтуєте ваші рішення щодо впровадження нововведень. Вислухаєте думки працівників підприємства;

2) обговорите це питання лише зі своїми заступниками, а ті, своєю чергою, пояснять ситуацію підлеглим.

3) насамперед з'ясуєте причини такої поведінки працівників вашого підприємства і відповідно до отриманих результатів будете приймати рішення;

4) не будете робити ніяких дій, будете впроваджувати нововведення, а порушників дисципліни покараєте.

Відповідь обґрунтуйте.

## ***Завдання 2***

Нова працівниця канцелярії рекламного агентства, яка займається закупівлями, отримала призначення на чергову посаду (старший діловод) і добре справляється зі своєю роботою. Але вона постійно ставить вам як керівникові канцелярії запитання, на які чудово може відповісти сама. Усвідомлюючи це, ви реагуєте на такі запитання роздратовано, унаслідок чого погіршуються не тільки відносини з цією працівницею, але й клімат в колективі. Ваші подальші дії:

- 1) продовжуєте й далі відповідати на її запитання, намагаючись не виявляти роздратованості;
- 2) поговорите відверто з працівницею про виниклу проблему, поясните причини вашого невдоволення та запропонуєте їй самостійно приймати рішення;
- 3) з'ясуєте причини поведінки вашої підлеглої; залежно від отриманої інформації приймете компромісне рішення;
- 4) зробите все можливе, щоб цю працівницю перевели в інший відділ.

Відповідь обґрунтуйте.

## ***Завдання 3***

На одному з виробничих підрозділів залізниці виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви, як керівник організації, для вирішення цієї проблеми повинні обрати одне із запропонованих рішень:

- а) створити неформальну групу з «відданих підлеглих» для виявлення незадоволених працівників і подальшої «серйозної розмови» з ними;
- б) створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи;
- в) створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми;
- г) створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних

приміщеннях, що потребують ремонту, заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

Обґрунтувати запропоноване рішення.

#### ***Завдання 4***

Вказати, якого виду групу (формальну або неформальну) доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

а) автотранспортне вантажне середнє підприємство – загострення конкуренції на ринку;

б) ПрАТ, поліграфічне підприємство – потреба скорочення 25 % персоналу у зв'язку зі зміною власника;

в) ТзОВ, консалтингова фірма – пошкодження комп'ютерної мережі;

г) СП, будівельна організація – конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві;

д) меблева фабрика, середнє підприємство – потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

#### ***Завдання 5***

У вагонній дільниці вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості організацій, особливо тих, в яких переважають жінки. У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

- 1) у кількості членів організації;
- 2) у контактах із зовнішнім середовищем;
- 3) у способі виникнення;
- 4) у зв'язках між членами організації.

## 10. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАЛІЗНИЧНІЙ ГАЛУЗІ

### 10.1. Сутність системи управління персоналом на залізничному транспорті

Відродження і розвиток соціально-трудоного потенціалу колективу залізничної галузі є важливою умовою реалізації Державної концепції реформування залізничного транспорту України. Управління персоналом – один з найважливіших напрямів діяльності керівника транспортної галузі. В даний час на функції керівника впливають, перш за все, наступні зміни.

*По-перше*, сучасний працівник багато в чому змінився. Він став більш освіченим і підготовленим для роботи, краще знає свої права, краще інформований і більше цікавиться багатьма проблемами, у тому числі виробничими, економічними, юридичними, психологічними, політичними. Система цінностей сучасного працівника змінилася, а життєві запити збільшилися.

*По-друге*, виникли нові підходи до «людського чинника» в організаціях. Працівники поступово одержують статус «найціннішого ресурсу» організації. З цього принципу виходить ряд висновків щодо ролі керівника, правил поведінки і мотивації людей для досягнення більшої ефективності роботи, капіталовкладень в навчання і підвищення кваліфікації.

Перехід економіки України на ринкові відносини привів до кризового стану багато підприємств через невчасну зміну способів і методів здійснення фінансово-господарської діяльності. Становище стало погіршуватися у зв'язку з тим, що споживачі продукції через відсутність коштів перестали купувати її або купували в обмеженій кількості.

У результаті виникла необхідність переосмислення управлінських концепцій, дбайливого ставлення до наявних ресурсів і можливостей, і особливо до людини, виникло розуміння того, що для забезпечення успішної діяльності підприємства необхідно шукати внутрішні резерви, змінити підходи до використання персоналу, його мотивації і стабілізації виробництва. Ситуація ускладнилася настільки, що назріла необхідність пошуку нових наукових підходів до



управління персоналом, які дозволили б ефективно формувати і використовувати трудові ресурси підприємства в умовах нестабільного виробництва.

В умовах нестабільного виробництва більш важливою є проблема закріплення кадрів. Якщо цю проблему не розв'язати, то існує вірогідність ще більшого відставання технологій управління персоналом підприємств залізничного транспорту, оскільки до теперішнього часу персонал цих підприємств як об'єкт дослідження окремо не розглядався. У зв'язку з цим необхідна розробка сучасних методичних підходів у формуванні кадрової стратегії на цих підприємствах.

Актуальною і перспективною є можливість формування кадрової політики зі застосуванням усередині неї нових концепцій, які відповідають сучасним вимогам. Виходячи з цих положень, пропонується персонал підприємства розглядати як основну складову виробничого потенціалу транспортного підприємства, яка вимагає створення адекватної стратегії управління персоналом і формування ефективної кадрової стратегії, адаптованої до умов нестабільного виробництва.

Розвиток персоналу – багатогранне і складне поняття, що охоплює широке коло взаємопов'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем. З'ясування його суті припускає визначення змісту таких ключових понять, як особа, гармонійний розвиток особи, професійний розвиток особи.

Особа – це стійка система соціально значущих рис, які всесторонньо характеризують індивіда. Особа є продуктом суспільного розвитку і включення індивідів в систему соціальних відносин через активну наочну діяльність і спілкування. Формування особи відбувається в процесах соціалізації індивідуумів і цілеспрямованого виховання, оволодіння ними соціальних норм і функцій за допомогою оволодіння різними видами і формами діяльності.

Гармонійний розвиток особи – це різносторонній процес набуття і вдосконалення нею фізичних, психологічних, моральних і економічних якостей у їх домірності і органічній єдності. Гармонійний розвиток особи означає всебічний розвиток людини як істоти соціальної, яка має свідомість (розум), активна і здібна до результативної і продуктивної роботи.

Професійний розвиток особи – це підготовка і адаптація людини до роботи за конкретною професією або спеціальністю. Вказане поняття вже порівнянне з поняттям «гармонійний розвиток особи». Професійний розвиток особи відображує процес підготовки людини до конкретного виду трудової діяльності, охоплює оволодіння особою потрібними теоретичними знаннями, уміннями і навиками, соціальними нормами поведінки, систему моральних цінностей і економічних якостей.

Про важливість професійних моральних цінностей, наприклад, для фахівців з вищою освітою медичних і військових спеціальностей, свідчить наявність таких особливих кодексів професійної моралі, як клятва Гіппократа майбутніх лікарів або військова присяга курсантів.

Вузьким в порівнянні з поняттям «гармонійний розвиток особи» є поняття «розвиток персоналу». Нетотожні також поняття «професійний розвиток особи» і «розвиток персоналу». У зв'язку з цим розглянемо докладніше останнє поняття.

Н. Том під системою розвитку персоналу розуміє цілеспрямований комплекс інформаційних, освітніх і прив'язаних до конкретних робочих місць елементів, які сприяють підвищенню кваліфікації працівників даного підприємства відповідно до задач розвитку самого підприємства і потенціалу і нахилів співробітників. У свою чергу Р. Марра і Г. Шмідт розглядають розвиток персоналу як навчання і підвищення кваліфікації персоналу. Таке розуміння дещо звужує «системне» розуміння розвитку персоналу, але не заперечує думки Н. Томи.

Ширше розглядають це поняття російські учені, зокрема А. Я. Кібанов. На їхню думку, розвиток персоналу – це сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом у сфері навчання персоналу організації, його перепідготовки і підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом.

Таким чином, *розвиток персоналу* – це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих

функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників і вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації і атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану роботи профорієнтації в навчальних закладах і безпосередньо в організації. Одним з результатів розвитку персоналу є і раціоналізаторська робота, винахідництво співробітників. Разом з тим розвиток персоналу припускає наявність в організації відповідної системи матеріального і морального стимулювання.

Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в рамках організації або за її ініціативою зовні виробництва, то професійний розвиток особи може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її засобів, але і за рахунок бюджетних або власних засобів громадянина.

Професійний розвиток особи в рамках організації виражається поняттям «професійний розвиток персоналу». *Професійний розвиток персоналу* – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва або послуг, що надаються, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складних задач на основі максимально можливого використання їхніх здібностей і потенційних можливостей.

Розвиток персоналу взаємозв'язаний з поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу».

*Освіта* – це процес і результат засвоєння особою систематизованих теоретичних знань, умінь і практичних навичок, необхідних їй для професійного навчання, підготовки до роботи, інтеграції в суспільство. Рівень загальної середньої, професійно-технічної і вищої освіти обумовлюється вимогами виробництва, станом розвитку науки, техніки, технологій і культури, а також суспільними відносинами.

*Професійне навчання персоналу* – це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь і практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз або в майбутньому. Воно направлено на забезпечення трудової самореалізації особи, формування у неї поглиблених професійних знань, умінь і навичок, отримання першої або нової професії або спеціальності на основі наявного освітнього рівня і досвіду попередньої практичної роботи, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності персоналу в умовах ринкової економіки.

В організації професійне навчання персоналу забезпечує первинну професійну підготовку робітників, перепідготовку або підвищення кваліфікації робітників і фахівців з вищою освітою.

Первинна професійна підготовка робітників – це отримання професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності в організації.

*Перепідготовка персоналу* – це професійно-технічне або вище навчання, направлене на оволодіння іншої професії (спеціальності) робітниками або фахівцями з вищою освітою, які вже одержали первинну професійну підготовку в професійно-технічних або вищих навчальних закладах.

*Професійно-кваліфікаційне просування персоналу* – це процес переміщення робітників, фахівців з вищою освітою між професійними, кваліфікаційними і посадовими групами персоналу в результаті оволодіння ними нових знань, умінь і досвіду роботи.

Управління розвитком персоналу сприяє ефективному використуванню трудового потенціалу особи, підвищенню її соціальної і професійної мобільності, є засобом профілактики масового безробіття, відіграє значну роль у підготовці працівників для здійснення структурної і технологічної перебудови галузей економіки. Все це позитивно впливає на збільшення обсягів і оновлення номенклатури випуску продукції або надання послуг, забезпечує поліпшення результатів фінансової діяльності організації. У таких умовах розвиток персоналу є одним з найважливіших напрямів раціонального

функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці. Вони, підвищуючи свій рівень кваліфікації або опанувавши нову професію або спеціальність через засвоєння нових знань, умінь і навиків, дістають додаткові можливості для планування трудової кар'єри як в організації, так і за її межами.

Багато громадян високо оцінюють можливість підвищення свого рівня професійного розвитку. Ця обставина нерідко відіграє вирішальну роль у прийнятті ними рішення про працевлаштування в конкретній організації. Виграє в даному випадку і суспільство в цілому, оскільки зростає освітній потенціал країни, збільшується продуктивність суспільної праці без залучення значних бюджетних засобів.

Конкретна відповідальність за загальне керівництво трудовими ресурсами в крупних організаціях звичайно покладена на професіонально підготовлених працівників відділів кадрів, звичайно у складі штабних служб. Для того щоб такі фахівці могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і компетенція в своїй конкретній галузі, але і обізнаність про потреби керівників низької ланки. У той же час, якщо керівники низької ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами фахівців-кадровиків. Тому важливо, щоб всі керівники знали і розуміли способи і методи управління людьми.

*Управління трудовими ресурсами в залізничній галузі включає такі етапи:*

1. Планування ресурсів: розробка плану задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах.

2. Набір персоналу: створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах.

3. Відбір: оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного в ході набору.

4. Визначення заробітної плати і пільг: розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, найму і збереження службовців.

5. Профорієнтація і адаптація: введення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що чекає від нього організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.

6. Навчання: розробка програм для навчання трудових навичок, потрібним для ефективного виконання роботи.

7. Оцінка трудової діяльності: розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.

8. Підвищення, пониження, переведення, звільнення: розробка методів переміщення працівників на посаді з більшою або з меншою відповідальністю, розвиток їх професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму.

9. Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі: розробка програм, направлених на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

При визначенні своїх цілей керівництво транспортного підприємства повинне також визначити необхідні для їх досягнення ресурси. Необхідність в грошах, устаткуванні і матеріалах є цілком очевидною. Рідко хто з керівників упустить ці моменти при плануванні. Потреба в людях – теж здається цілком очевидною. На жаль, часто планування людських ресурсів ведеться неналежним чином або ж йому не приділяється тієї уваги, на яку воно заслуговує.

Кадрова служба транспортного підприємства – це сукупність спеціальних структурних підрозділів у сфері управління підприємством. В обов'язки служби управління персоналом входить управління персоналом в рамках кадрової політики підприємства. Кадрова політика є складовою кадрового господарства і економічної політики. На кадрову політику впливають також суспільні умови, певні владні структури, ситуація на ринку праці, відсутність або надлишок робочої сили, акції солідарності робочих або інших впливових угруповань.

*Цілі кадрової політики* поділяються на економічні та соціальні.

*Економічні цілі* є похідними від пріоритетних виробничих принципів збереження організації і отримання максимального прибутку. Важливим є досягнення ефективного співвідношення

між витратами і результатом. У сучасному кадровому управлінні принципу ефективності підлегле співвідношення цілей і витрат, зв'язаних з використанням людської праці в процесі виробництва. Кадрові рішення в існуючих економічних умовах частіше спрямовані не на абсолютне зменшення кадрових витрат, а на оптимізацію співвідношення між кадровими витратами і продуктивністю праці.

*Соціальні цілі* кадрової політики передбачають поліпшення матеріального і нематеріального становище працівників. Зокрема це стосується заробітної плати, соціальних виплат, скорочення робочого часу, а також устаткування робочих місць, вимоги надання більшої свободи дій і права на участь в ухваленні управлінських рішень.

Розглядаючи цілі кадрової політики, слід враховувати особисті і суспільні цінності. Проте не можна пов'язувати економічні цілі з організацією, а соціальні цілі – з працівником. Дані цілі між собою взаємодіють і взаємозалежі одна від одної.

Отже, цілі кадрової політики – це забезпечення сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій і спеціальностей належної кваліфікації, управління персоналом, задоволення соціальних потреб працівників.

Якщо розглядати кадрову політику на підприємствах залізничної галузі, то вона має свої особливості.

## **10.2. Особливості виробничої діяльності на підприємствах залізничного транспорту**

Мета кадрової політики на залізничному транспорті – створення системи управління персоналом, яка базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, отриманні якнайкращих економічних результатів діяльності підприємства і галузі в цілому.

Представники різних професій в навколишньому світі не однакові, їх візуальні образи дуже відрізняються. Це факт, який

корисно враховувати для розуміння поведінки людей, зокрема при організації роботи з персоналом.

Представники залізничних професій дійсно створюють необхідні людству послуги. Водночас зовнішній ефектний бік праці легко закриває внутрішній зміст діяльності, свідомості працюючої людини. Всю необхідну роботу хтось виконує: веде потяги, ремонтує, складає, налагоджує, регулює, вмонтовує і демонтує, управляє людьми, аналізує варіанти ситуації і приймає рішення. Все це – люди, яких іноді не видно за технікою. Ці люди мають особливості пам'яті, уявлення, уяви, мислення і поведінки.

Зрозуміло, що вище наведені узагальнені характеристики працівника галузі.

Для успішної роботи професіонал на залізниці повинен володіти деякими важливими особливостями:

- широким кругозором у галузі природних наук, перш за все у фізиці і пов'язаних з нею галузях знань;

- знанням безлічі строгих правил і кількісних показників, що відносяться до режимів роботи техніки, її експлуатації, умов безпеки праці;

- відповідати підвищеним вимогам до психофізіологічних параметрів особи, таким, як увага, хороший зір, лінійний і об'ємний окомір. Цінується здатність приймати оптимальні рішення в короткі терміни. Потрібна емоційна стриманість, стійкість в надзвичайних ситуаціях, підвищене почуття відповідальності;

- діловитістю, здатністю самостійно працювати при обмежених контактах з колегами;

- при роботі з технікою залізничнику потрібна дисциплінованість, гранична зібраність, обережність, рішучість у важких ситуаціях, прагнення до постійного оновлення своїх знань і умінь.

Робота з персоналом припускає знання не тільки особливостей особи підлеглих, якості їх роботи, але і тієї стихійно «нормативної» бази, що склалася в даному громадянстві, і яку називають поведінковими традиціями, організаційною культурою.

Актуальність розвитку системи оцінки професійної придатності працівників залізничного транспорту обумовлена



необхідністю зниження витрат на підготовку фахівців (зменшення відсіву і термінів підготовки), підвищення ефективності і надійності роботи, мінімізації втрат від браку в роботі, травматизму, професійної захворюваності, текучості кадрів. На підприємствах залізничного транспорту це відноситься, в першу чергу, до фахівців, які безпосередньо забезпечують рух потягів (працівники локомотивних бригад, диспетчери та ін.), а також інженерно-технічних фахівців і керівників різного рівня.

Основною метою розвитку системи оцінки професійної придатності є приведення її організації, змісту, структури і технології у відповідність до вимог часу, які забезпечують формування найбільш працездатного складу фахівців.

Для досягнення цієї мети необхідне рішення таких задач:

- обґрунтування вимог до професійно важливих психологічних якостей фахівців підприємств залізничного транспорту;

- розробка наукових основ розвитку системи оцінки персоналу для підприємств залізничного транспорту;

- підготовка нормативно-правової бази психофізіологічної служби Укрзалізниці;

- приведення організаційно-штатної структури підрозділів психофізіологічної служби, пов'язаних з реалізацією системи оцінки профпридатності, у відповідність до змін соціальної, економічної і технологічної реальності;

- забезпечення об'єктивного, надійного, достовірного, комплексного, доступного підходу до оцінки профпридатності, прогнозу успішності виконання певного виду діяльності;

- активізація робіт з проведення наукових досліджень у галузі оцінки професійної придатності працівників підприємств залізничного транспорту за психофізіологічними показниками, упровадження їх результатів у діяльність психофізіологічної служби Укрзалізниці;

- вирішення проблем соціально-психологічної адаптації працівників в процесі їх діяльності;

- проведення аналізу, узагальнення і розповсюдження досвіду роботи в галузі оцінки профпридатності фахівців підприємств залізничного транспорту.

Істотні зміни базисних соціально-економічних і технологічних характеристик на залізничному транспорті України, ускладнення задач, виконуваних різними фахівцями, підвищення відповідальності за результати праці, зміну якісних характеристик виробничого процесу обумовлюють необхідність оцінки відповідності працівників основним параметрам своєї професії.

Побудова системи оцінки професійної придатності здійснюється на основі таких принципів:

- цілісності і єдності системи психофізіологічної служби Укрзалізниці, що поєднує відомчу підлеглість її підрозділів і господарську автономність доріг;

- наукової обґрунтованості, спадкоємності, плановості і поетапності здійснення намічених заходів;

- комплексності психологічних і психофізіологічних методик, що використовуються для оцінки сукупності властивостей особи і найправильнішого вирішення питання про придатність до конкретної спеціальності;

- активності, що передбачає розширення можливостей осіб за рахунок включення психофізіологічних резервів, вдосконалення робочих місць, раціоналізації процесу праці, поліпшення робочого середовища, підготовки кадрів та ін.;

- практичності, що означає здійснення заходів, що проводяться в оптимальні терміни і виправданих як за витратами матеріальних і фінансових засобів, так і за подальшим позитивним соціальним результатом;

- пріоритетної орієнтації діяльності всіх підрозділів і служб Укрзалізниці на вирішення задач формування надійного працездатного складу фахівців.

У результаті професійного відбору встановлюється відповідність між індивідуальними особливостями претендента і специфікою, якісною своєрідністю діяльності. Для вирішення задачі профвідбіру на науковій основі необхідно сформулювати, згідно з даними психологічного аналізу діяльності, вимоги до особистих якостей фахівця і розробити психологічні прийоми виявлення цих якостей.

### **10.3. Реалізація реформування залізничного транспорту України**

При розгляді цього питання необхідно враховувати законодавчу базу, на яку повинне спиратися реформування не тільки залізничного транспорту, але і самої системи, яка склалася. Найяскравішими прикладами нормативних актів щодо регулювання реформування є Концепція та Державна Програма програми реформування залізничного транспорту.

Залізничний транспорт є однією з базових галузей економіки. Стабільне і ефективне функціонування залізничного транспорту є необхідною умовою для забезпечення обороноздатності, національної безпеки і цілісності держави, підвищення рівня життя населення.

У даний час залізниці в основному задовольняють потреби суспільного виробництва і населення в перевезеннях. Проте стан виробничо-технічної бази залізниць і технологічний рівень перевезень за багатьма параметрами не відповідає потребам суспільства і європейським стандартам якості надання транспортних послуг, які підвищуються, що найближчим часом може стати перешкодою для подальшого соціально-економічного розвитку держави.

До проблем, які слід вирішити для забезпечення подальшого розвитку залізничного транспорту, також відносяться:

- недосконалість нормативно-правових актів, що регулюють діяльність залізничного транспорту, і невідповідність його організаційної структури умовам розвитку ринкової економіки;
- перехресне субсидування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних;
- недостатня прозорість фінансової діяльності галузі;
- низький рівень конкуренції на ринку залізничних перевезень.

Проведення ринкових перетворень на залізничному транспорті сприятиме прискоренню темпів європейської інтеграції, налагодженню більш тісного міжнародного економічного співробітництва і підвищенню конкурентоспроможності українських залізниць на ринку транспортних послуг, дозволить ефективно використовувати вигідне геополітичне становище України, а також збалансувати інтереси залізниць і споживачів їх послуг.

Виникнення проблем в діяльності і розвитку залізничного транспорту України обумовлено рядом негативних чинників, зокрема:

- прогресуючим старінням основних фундацій. Загальний ступінь зносу основних фундацій складає понад 65 %, у тому числі рухомий склад – 68 %. Вимагає істотної модернізації інфраструктура залізниць. Протяжність шляхів, ремонт яких не проведений своєчасно, досягла 30 % загальної протяжності. Внаслідок цього обмежується швидкість руху потягів, створюється реальна загроза безпеки руху на залізничному транспорті, виникнення техногенних катастроф;

- відсутністю державної підтримки інноваційного розвитку галузі і недосконалістю законодавчої бази в частині залучення інвестицій;

- низькими тарифами на перевезення пасажирів і відсутністю дієвого механізму компенсації збитків при наданні суспільних послуг, що призводить до перехресного субсидування збиткових пасажирських перевезень за рахунок вантажних.

Актуальність реформування залізничного транспорту обумовлена необхідністю вживання кардинальних заходів для вдосконалення системи управління залізничним транспортом і забезпечення державної підтримки його реформування.

Основною метою реформування залізничного транспорту є задоволення зростаючих потреб національної економіки і населення в перевезеннях, підвищення їх якості і зниження вартості транспортної складової в ціні продукції.

Реформування залізничного транспорту передбачає:

1) підвищення ефективності діяльності галузі шляхом забезпечення безпеки функціонування і доступності ринку послуг залізниць для всіх суб'єктів господарювання;

2) створення умов для рівного доступу до користування послугами об'єктів залізничного транспорту і додатковими послугами;

3) вдосконалення системи управління залізничним транспортом;

4) створення сприятливих умов для залучення інвестицій, необхідних для оновлення і модернізації виробничо-технічної бази залізниць;

5) інтеграцію залізничного транспорту України до європейської і світової транспортної системи, створення організаційно-правових, економічних і техніко-технологічних передумов для запровадження принципів європейської транспортної політики;

б) забезпечення прозорості фінансової діяльності залізничного транспорту.

Необхідними умовами для ефективного реформування залізничного транспорту є:

- збереження залізниць в державній власності;
- забезпечення функціонування і розвитку залізничного транспорту як єдиного виробничо-технологічного комплексу, що характеризується високим рівнем централізованого управління, надання можливості для концентрації матеріальних і фінансових ресурсів і розпорядження ними;
- системний підхід до проведення реформ;
- адаптація системи управління залізничним транспортом до ринкових умов господарювання;
- підвищення ефективності діяльності і інвестиційної привабливості галузі;
- узгодження принципів управління залізничним транспортом і організаційно-правової форми господарювання з нормами європейського законодавства;
- стимулювання підприємницької ініціативи, посилення мотивації праці і підвищення рівня соціальної захищеності залізничників.

Реформування проводитиметься шляхом створення вертикально-інтегрованої системи управління галуззю.

Основними напрямками реформування є:

- розмежування господарських функцій і функцій державного управління;
- утворення єдиного підприємства на базі Укрзалізниці, залізниць і інших підлеглих їй підприємств, установ і організацій;
- розмежування в системі залізничного транспорту природно-монопольного і конкурентного секторів, створення умов для демонополізації окремих сфер діяльності галузі і розвитку конкуренції, забезпечення доступності інфраструктури залізниць для користувачів;

- формування структури управління за видами комерційної діяльності, поступове роздержавлення конкурентного сектора;

- вдосконалення системи тарифів на послуги залізничного транспорту, збереження:

а) залізниць як організаційно-технологічної ланки залізничного транспорту;

б) об'єктів соціальної сфери, які сприяють забезпеченню безпеки руху, охороні праці і формуванню кадрового потенціалу в складі єдиного підприємства;

в) цілісності структури управління інформаційними ресурсами, забезпечення незалежного і об'єктивного подання інформації.

Вирішення стратегічних задач реформування залізничного транспорту вимагає упровадження нових моделей управління персоналом, які можуть забезпечити соціально-економічну привабливість відповідних професій, підвищення якості праці, зміну принципів соціальної підтримки і посилення мотивації праці.

Основними засобами посилення мотивації праці повинні стати:

- зростання заробітної плати залізничників;

- створення механізму, який забезпечить виплату винагороди працівникам залежно від реальних результатів їх праці;

- стимулювання зацікавленості працівників в підвищенні ефективності виробництва.

Для забезпечення соціального захисту працівників галузі в час і після проведення реформування передбачається:

- реалізація соціальної політики на принципах партнерства з галузевими профспілками;

- розробка і упровадження соціальних стандартів;

- вирішення проблем, пов'язаних із створенням належних умов праці і її оплати, у рамках галузевої угоди (колективного договору) компанії;

- вдосконалення системи медичного обслуговування і упровадження принципів медичного страхування.

Для забезпечення соціальної стабільності у разі скорочення чисельності працівників в результаті реформування залізничного

транспорту повинні здійснюватися відповідні заходи згідно з законодавством, галузевою угодою і колективними договорами.

Для удосконалення системи управління персоналом на залізничному транспорті передбачається поліпшення галузевої системи, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів і системи атестації керівників і фахівців галузі.

Виконання Програми реформування дасть можливість:

- провести реформування залізничного транспорту і забезпечити його подальший розвиток, підвищити ефективність функціонування галузі;

- прискорити розвиток конкурентного ринку залізничних перевезень, створення нових підприємств різних форм власності, що здійснюють вантажні і пасажирські перевезення.

Структурне реформування, зокрема реструктуризація активів, підвищить рівень інвестиційної привабливості національних залізниць.

Техніко-технологічна модернізація залізничного транспорту як результат реформування створить такі умови:

- а) забезпечення прозорості фінансової діяльності;

- б) формування ринку транспортних послуг і підвищення рівня конкурентоспроможності операторських і транспортно-експедиторських компаній, що здійснюють перевезення по транзитних напрямках і в рамках міжнародних транспортних коридорів;

- в) вирішення питання про надання підтримки в закупівлі рухомого складу, будівництві об'єктів залізничного транспорту, що мають соціальне значення, і компенсації збитків, пов'язаних з пільговими перевезеннями;

- г) досягнення рівня європейських і світових стандартів, сприятиме прискоренню темпів євроінтеграції і максимальної реалізації транзитного потенціалу держави.

Проведення реформування, крім підвищення ефективності діяльності галузі, дозволить досягти загальноекономічного результату за рахунок стимулювання розвитку транспортного машинобудування і експорту відповідно до європейських стандартів транспортних послуг.

Сьогодні кадрова політика підприємств залізничного транспорту може бути охарактеризована як закрыта, реактивно-

превентивна. Це зв'язано, з одного боку, з процесом реформування залізничної галузі, з іншого, є результатом реформування системи народного господарства країни в 90-ті роки ХХ ст.

Кадрова політика в організаціях залізничного транспорту є елементом соціальної політики.

Праця залізничників – нелегка і дуже відповідальна робота. Непрості умови праці на залізничному транспорті вимагають, щоб людина на робочому місці могла максимально зосередитися на своїх обов'язках, а для цього вона повинна бути соціально захищеною.

Соціальна сфера залізничної галузі створювалася і розвивалася не відособлено, а як невід'ємна частина загального технологічного процесу транспортної системи країни.

Вирішальним чинником успіху реформ, що проводяться з метою підвищення стійкої роботи залізничного транспорту є кадровий ресурс, можливість так організувати роботу, щоб максимально використовувати ділові якості людей, їхню компетенцію і кваліфікацію, мотивацію праці і соціальний настрій на благо загальним інтересам.

## **Питання для самоперевірки до розділу 10**

1. Охарактеризуйте механізм управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту.
2. Поясніть особливості кадрової роботи на підприємствах залізничного транспорту.
3. Поясніть сутність поняття «професійна придатність» працівників транспортної галузі.
4. Проаналізуйте сутність сучасної системи реформування залізничного транспорту України у сфері управління персоналом.



## Тестові питання до розділу 10

1. Кадрове планування на залізничному транспорті – це ...

1) цілеспрямована діяльність з визначення та формування кількісного складу підприємства, розрахунок професійно-кваліфікаційної структури і контроль за раціональним використанням робочої сили;

2) цілеспрямована діяльність з визначення потреби в персоналі, формування його якісного складу, розрахунок професійно-кваліфікаційної структури і контроль за його раціональним використанням;

3) цілеспрямована діяльність з визначення потреби в персоналі, формування його якісного складу, розрахунок професійно-кваліфікаційної структури, контроль за його раціональним використанням і просуванням по службі.

2. Для визначення необхідної чисельності робітників на підприємствах залізничної галузі, їх професійного і кваліфікаційного складу використовують:

1) плановий обсяг перевезень, норму виробітку і структуру робіт;

2) норму виробітку і структуру робіт;

3) плановане зростання підвищення продуктивності праці;

4) структуру робіт, плановий обсяг перевезень, норму виробітку і плановане зростання підвищення продуктивності праці.

3. Суттю кадрової політики на залізничному транспорті є ...

1) організація діяльності персоналу та його стимулювання;

2) робота з персоналом, відповідна концепції розвитку залізничної галузі;

3) робота з персоналом, спрямована на підвищення якості та ефективності праці в галузі.

4. Забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження чисельного і якісного складу кадрів і його розвиток відповідно до потреб залізничної галузі, вимог чинного законодавства, стану ринку праці – це ...

- 1) кадрова політика;
- 2) метод кадрової політики;
- 3) завдання кадрової політики;
- 4) мета кадрової політики.

5. Керівництво має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба здатна розробити цільові кадрові програми, а також здійснювати регулярний моніторинг ситуації при ...

- 1) реактивній кадровій політиці;
- 2) превентивній кадровій політиці;
- 3) пасивній кадровій політиці;
- 4) активній кадровій політиці.

## **Практичні завдання до розділу 10**

### ***Завдання 1***

Напередодні професійного свята начальник відділу подав до адміністрації підприємства список працівників, які, на його думку, є найкращими за результатами роботи за рік і заслуговують на винагороду. Винагородою є грамота і грошова премія. Під час урочистих зборів і вшанування передовиків начальник відділу виявив, що один з працівників зі списку не отримав винагороду. Прикрість ситуації полягала в тому, що працівник був присутній на святкуванні і знав, що має отримати винагороду.

Проаналізуйте:

- 1) якими мають бути дії начальника відділу, працівника відділу?
- 2) про які методи розвитку позитивних зрушень йдеться у цьому прикладі?

### ***Завдання 2***

Проаналізувати дану ситуацію. Ви керівник виробничого колективу. В період нічного чергування один з ваших робітників у стані алкогольного сп'яніння зіпсував дороге обладнання. Інший, намагаючись його відремонтувати, отримав травму.

Винний телефонує вам додому і з тривогою питає, що ж їм тепер робити? Як ви відповісте на дзвінок?

а) «Дійте згідно з інструкцією. Прочитайте її, вона лежить у мене на столі і зробіть все, що вимагається»;

б) «Розкажіть про те, що сталося, вахтеру. Складіть акт на поломку обладнання, потерпілий нехай іде до чергової медсестри. Завтра розберемося»;

в) «Без мене нічого не здійснюйте. Зараз я приїду і розберуся»;

г) «У якому стані потерпілий? Якщо необхідно, викличте лікаря».

### *Завдання 3*

Підлеглий Б систематично порушує дисципліну або не виконує своїх професійних обов'язків при потуранні його безпосереднього керівника В (або старшого із колег).

Вищий керівник А знає не тільки про погану роботу Б, але й про те, що В неявно, внаслідок своєї слабохарактерності чи приятельських стосунків з Б, фактично заохочує недобросовісність Б чи замовчує її.

Безпосередніх, явних причин і зачіпок для покарання В (безпосереднього керівника), начебто немає: покараним повинен бути Б (підлеглий). Але водночас А (вищий керівник) усвідомлює, що в поганій роботі Б є заочна частка вини В.

Кого ж слід більшою мірою покарати? Думку обґрунтуйте.

## Бібліографічний список

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 467 с.
3. Бірдус Л. В., Бірдус М. А. Управління і персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. *Агро-Світ*. 2015. № 21. С. 12-14.
4. Виноградський Д. М., Виноградська А.М., Шкопова О.М. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ: ЦУЛ, 2009. 500 с.
5. Господарський кодекс України від 1.01.2004. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>.
6. Гриньова В. М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства: монографія. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2012. 298 с.
7. Долішній М. І., Злупко С. М. Потенціал, зайнятість і ринок праці. Львів: Наука, 1997. 254 с.
8. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. № 504/96 ВР. URL: [zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2073-14](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2073-14).
9. Про зайнятість: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-17. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
10. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ. URL: [zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3356-12).
11. Про оплату праці: Закон України від 25.03.1995 р. № 108/95 ВР. URL: [zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95-%E2%F0).
12. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-ХІІ. URL: [zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12](http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12).
13. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12.01.2012 р. 4312-VI. URL: <http://kadrovik.ua/content/pro-profes-inii-rozvitok-prats-vnik-v>.
14. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учеб. пособие. Москва: Инфра, 2005. 662 с.

15. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. Москва: Инфра, 2009. 301 с.

16. Кодекс законів про працю України з постатейними матеріалами: офіц. вид. станом на 1 квітня 2000 р. Ужгород: Інформаційно-видавниче агентство «ІВА», 2000. 312 с.

17. Конституція України. URL: [www.rada.gov.ua/const/const1.htm](http://www.rada.gov.ua/const/const1.htm).

18. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

19. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

20. Лившиц Р. З. Трудовое законодательство: настоящее время и будущее. Москва: Наука, 1989. 192 с.

21. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: навч. посіб. Київ: ТОВ «УВПК», «ЕксОб», 2000. 512 с.

22. Менеджмент: методичні рекомендації для підготовки до семінарських (практичних) занять та виконання індивідуального завдання з дисципліни для студентів денної форми навчання економічних спеціальностей / уклад. А.Г. Лизанець. Мукачєво: МДУ, 2017. 78 с.

23. Михайлова Л. І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2007. 296 с.

24. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посіб. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2002. 311 с.

25. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге. Одеса: Атлант, 2013. 80 с.

26. Рульєв В. Л., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вишів. Київ: Кондор, 2013. 309 с.

27. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ: Професіонал, 2015. 366 с.

28. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.

29. Управління персоналом: завдання та методичні вказівки до проведення практичних робіт для студентів видавничо-поліграфічного інституту на пряму підготовки «Менеджмент»

денної і заочної форми навчання / Уклад. О. А. Сухорукова. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 60 с.

30. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Кондор, 2012. 261 с.

31. Селютін В. М., Яцун Л. М. Управління персоналом: Практикум: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2018. 187 с.

32. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства *Держава та регіони*. Сер. Економіка та підприємство. 2015. № 1. С. 130-133.

## Предметний покажчик

Аналіз результатів атестації	122
Атестація персоналу	113
Винагорода	150
Відбір персоналу	88
Влада	75
Внутрішні джерела залучення персоналу	85
Двочинникова модель потреб Ф. Герцберга	152
Дерево цілей кадрового менеджменту	10
Ділова етика	76
Етапи оцінки праці	115
Етапи розвитку кар'єри	139
Зовнішні джерела набору персоналу	86
Інцидент	191
Кадрова служба	52,86,206
Кадровий резерв	92
Кар'єра	127
Кар'єрограма	141
Класифікація кар'єри	130
Кодекс законів про працю	45
Колектив	170
Компетентності менеджера з персоналу	76
Комплексна теорія мотивації Портера– Лоулера	153
Конфлікт	191
Конфліктна ситуація	191
Конфліктні відносини	191
Концепції управління персоналом	25
Лідерство	74
Лінійні керівники	23
Менеджер	14
Метод оцінки якості і результативності праці управлінського персоналу	69
- експертний	69
- метод оцінки за вирішальною ситуацією	69
- анкетування	69

- побудова моделей управлінських орієнтацій	69
- шкала рейтингів	69
- метод класифікації	69
Методи набору кадрів	87
- активні	87
- пасивні	88
Методи навчання	111
Методи оцінки праці	117
- індивідуальна оцінка	117
- групова оцінка	119
Моделі підготовки робочих кадрів	108
Моделі управління персоналом	14
Мотив	149
Мотивація	149
Навчання	108
Навчання на робочому місці	110
Наймання на роботу	85
Неформальна група	31
Об'єктивні умови кар'єри	145
Організаційна культура	15
Основні розділи посадової інструкції	95
Оцінка ефективності	109
Оцінка праці	113
Персонал – технологія	35
Персонал організації	23
Підходи до побудови кар'єри	130
Потреба	149
Права профспілок	59
Правила внутрішнього розпорядку	95
Принципи трудового права	47
Принципи управління персоналом	12
Професійна орієнтація працівників	98
Професіограма	89
Стиль керівництва	66,73,182
Стиль управління	66
- автократичний (директивний)	66
- демократичний (колегіальний)	66



- ліберальний (дозвільний)	68
Стимул	150
Стимулювання праці	156
Структура колективу	170
Суб'єкти конфлікту	191
Теорія «Z» У. Оучи	152
Теорія ієрархії потреб А. Маслоу	151
Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	152
Теорія очікування В. Врума	153
Теорія підтримки бажаної поведінки	153
Теорія потреб «X» і «Y» Д. Мак-Грегора	152
Теорія потреб К. Альдерфера	151
Теорія справедливості Дж. Адамса	153
Технічний (допоміжний персонал)	24
Трудова адаптація персоналу	100
Трудовий договір	55
Трудовий колектив	28
Умови звільнення з роботи	57
Управління персоналом	8
Фахівці апарату управління	24
Формальна група	30
Функції кадрової служби	51
Функціональні керівники	23

## ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

Адамс Дж.	153
Альдерфер К.	151
Бартц В.	108
Блейк Р.	70
Віханській О. С.	16
Врум В.	153
Герцберг Ф.	152
Голланд Джон Л.	128
Єгоршин А. П.	190
Іванова С. В.	16
Кант І.	78
Карташова Л. В.	16
Кібанов А. Я.	202
Кілменн Р.	193,194
Красовський Ю. Д.	71
Лайкерт Р.	69
Лівшиц Р. З.	60
Лоулер Е.	153
Мак-Грегор Д.	152
Мак-Клеланд Д.	152
Малінін Е. Д.	16
Маслоу А.	139,151
Марра Р.	202
Мерфі Е.	79
Мінцберг Р.	179,180
Михельсон-Ткач В. Л.	16
Муттона М.	69,70
Оучи У.	152
Портер Л.	153
Співак В. А.	16
Том Н.	202
Томас К.	194
Файоль А.	180
Шайбл Х.	108
Шмідт Г.	202
Ягер Дж.	79