



В. Г. Воронкова

# Кадровый менеджмент



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

В.Г. Воронкова

# КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Навчальний посібник*

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів*



Київ 2004

**УДК 658.310.8.012.32**

**ББК 65.290-2**

**В 53**

**Рецензенти:**

*Салига С.Я., доктор економічних наук, професор,  
зав. кафедри фінансів Запорізької державної інженерної академії,  
академік академії інженерних наук*

*Семенов Г.А., доктор економічних наук, професор, зав. кафедри економіки  
та організації виробництва, академік академії економічних наук*

**Рекомендовано**

**Міністерством освіти і науки України**

**як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів**

**Воронкова В.Г.**

**В53** Кадровий менеджмент: Навчальний посібник. — К.: ВД «Професіонал», 2004. — 192 с.

**ISBN 966-8556-40-2**

У навчальному посібнику викладено методологію та технологію кадрового менеджменту, пояснено структуру та задачі кадрової служби підприємств, представлено різні типи конфліктів та засоби їх розв'язання і керування ними. Також у посібнику наведено класичні і посткласичні теорії кадрового менеджменту. Навчальний посібник призначений як для студентів, магістрів, аспірантів, так і для викладачів з кадрового менеджменту, працівників кадрових агенцій та співробітників відділів кадрів підприємств.

**УДК 658.310.8.012.32**

**ББК 65.290-2**

**ISBN 966-8556-40-2**

© В.Г. Воронкова, 2004.

© ВД «Професіонал», 2004.



## Зміст

<b>Тема 1 Предмет курсу «Кадровий менеджмент» .....</b>	<b>6</b>
1.1 Предмет дисципліни «Кадровий менеджмент», його зв'язок з іншими дисциплінами .....	7
1.2 Персонал як об'єкт кадрового менеджменту .....	11
1.3 Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому .....	18
1.4 Поняття менеджменту персоналу .....	20
1.5 Основні функціональні обов'язки персоналу .....	24
1.6 Сутність і завдання управління персоналом в умовах ринкової економіки .....	28
<b>Тема 2 Управління процесами адаптації в контексті кадрового менеджменту .....</b>	<b>33</b>
2.1 Трудова адаптація персоналу .....	34
2.2 Адаптація персоналу: проблеми керування .....	37
2.3 Виробнича адаптація працівника: поняття, організація, ефективність .....	41
2.4 Керування процесом виробничої адаптації .....	45
<b>Тема 3 Методологічні засади кадрового менеджменту .....</b>	<b>49</b>
3.1 Методологія і технологія управління персоналом .....	50
3.2 Системний метод .....	52
3.3 Функціональний метод .....	55





3.4 Структурно-функціональний метод .....	56
3.5 Інституціональний метод .....	58
3.6 Антропологічний метод .....	59
3.7 Субстанціональний (онтологічний) метод .....	61
3.8 Нормативно-ціннісний метод .....	61
3.9 Біхевіористський метод .....	62
3.10 Історичний метод .....	63
3.11 Порівняльний метод .....	63
<b>Тема 4 Кадрова служба підприємства, кадрове планування і кадрове нововведення .....</b>	<b>64</b>
4.1 Кадрова служба підприємства: поняття, структура, завдання .....	65
4.2 Кадрове планування як інструмент реалізації кадрової політики .....	68
4.3 Кадрове нововведення .....	75
4.4 Керування трудовими відносинами в умовах ринку .....	77
4.5 Шляхи підвищення ефективності персоналу в ринкових умовах .....	86
4.6 Підвищення ролі кадрових служб у керуванні людськими ресурсами .....	93
<b>Тема 5 Професійна мобільність кадрів .....</b>	<b>96</b>
5.1 Професійна мобільність кадрів, її роль у задоволенні потреби в робочій силі .....	97
5.2 Ділова оцінка кадрів: система методів оцінки управлінського персоналу .....	101
5.3 Ділова оцінка працівника й оплата праці .....	105
<b>Тема 6 Класичні і посткласичні теорії кадрового менеджменту .....</b>	<b>113</b>
6.1 Класична школа керування Ф.У. Тейлора: принципи «наукового керування» .....	114
6.2 Принципи продуктивності Г. Емерсона .....	119
6.3 Систематизація класичної теорії керування: організаційні принципи Г'юліка-Урвіка .....	121
6.4 Анрі Файоль як основоположник класичної адміністративної школи керування .....	125
6.5 Теорія «Ідеального типу» адміністративної діяльності й організації Макса Вебера (бюрократії) .....	131
6.6. «Поведінкова школа» Елтона Мейо .....	137



---

<b>Тема 7 Мотивуючі фактори кадрового менеджменту</b> .....	142
7.1 Влада у фірмі: керування персоналом .....	143
7.2 Мотивація ефективності праці і керування персоналом .....	147
7.3 Соціальна політика підприємства і її використання в керуванні персоналом .....	157
<b>Тема 8 Підготовка кадрів і кар'єра в умовах ринку</b> .....	161
8.1 Кадрова політика організації: особливості кадрової політики в умовах становлення ринкової економіки .....	162
8.2 Поняття трудової кар'єри .....	164
8.3 Види трудової кар'єри .....	166
<b>Тема 9 Керування конфліктами, ділові переговори й управлінське спілкування</b> .....	169
9.1 Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація .....	170
9.2 Ділові переговори: процес підготовки, етапи .....	177
9.3 Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення .....	183
9.4 Соціалізація працівника як процес становлення особистості .....	187



## **Тема 1**

# **ПРЕДМЕТ КУРСУ «КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**



## План

- 1.1 Предмет дисципліни «Кадровий менеджмент», його зв'язок з іншими дисциплінами
- 1.2 Персонал як об'єкт кадрового менеджменту
- 1.3 Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому
- 1.4 Поняття менеджменту персоналу
- 1.5 Основні функціональні обов'язки персоналу
- 1.6 Сутність і завдання управління персоналом в умовах ринкової економіки

### **1.1 Предмет дисципліни «Кадровий менеджмент», його зв'язок з іншими дисциплінами**

До останнього часу саме поняття «кадровий менеджмент» у нашій управлінській практиці було відсутнє, хоча в системі управління кожної організації існувала підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу. В умовах переходу України до ринкової економіки система господарського керівництва має потребу у фахівцях, що володіють знаннями в сфері управління персоналом. В останні роки сформувалася нова дисципліна «Кадровий менеджмент», основна мета якої — підготовка фахівців різних ланок, особливо в умовах, коли відбуваються зміни управління в системі керування організацією в цілому й у системі управління персоналом зокрема.

Ринок ставить організацію в принципово нові відносини з державними органами, діловими партнерами, працівниками. Установлюються нові економічні і правові регулятори, що змінюють відносини між керівниками організації, керівниками і підлеглими, працівниками всередині організації.

Дисципліна «Кадровий менеджмент» раніше була не так затребувана, тому що країна знаходилася в умовах командної авторитарної системи. Сьогодні вона необхідна для того, щоб озброїти сучасних керівників



і фахівців необхідними знаннями щодо роботи з людьми й організації ефективної системи управління персоналом.

Дисципліна «Кадровий менеджмент» включає широке коло питань — від історії розвитку праці до оцінки ефективності його діяльності. Дисципліна розвивається на стику наук — економічних, управлінських, психологічних, соціально-гуманітарних.

Дисципліна «Кадровий менеджмент» розглядає широке коло проблем управління.

*Перша група* знайомить з історією розвитку праці в Україні, психофізіологією праці, проблемами зайнятості населення, державною системою управління трудовими ресурсами, проблемами державної служби.

*Друга група* розглядає методологію управління персоналом (розробка концепцій, принципи і методи побудови системи управління персоналом, методи управління персоналом).

*Третя група* розглядає питання формування системи управління персоналом: основи організаційного проектування і побудови системи кадрового менеджменту; методи формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом; кадрові, інформаційно-технічне, нормативно-методичне, правове, діловодне забезпечення системи кадрового менеджменту.

*Четверта група* стосується ключових проблем управління персоналом, технології розробки кадрової стратегії, взаємозв'язку кадрової стратегії зі стратегією керування організацією; розглядається поняття компетенції персоналу і керування компетенцією як об'єктом стратегічного менеджменту персоналу.

*П'ята група* присвячена проблемам планування роботи з персоналом, де розглядаються сутність, мета і завдання кадрового планування; структура і зміст оперативного плану роботи з персоналом; визначення маркетингу персоналу; методи визначення потреби в персоналі; процес планування й аналізу показників стосовно праці, витрат на персонал, нормування й обліку чисельності персоналу.

*Шоста група* понять присвячена технології управління персоналом і його розвитком. Вона включає цілий ряд видів діяльності щодо персона-

лу — наймання, добір і прийом на роботу, ділова оцінка персоналу на всіх стадіях його діяльності; профорієнтація і трудова адаптація, використання персоналу, організація системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів, управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням персоналу, звільненням з тих чи інших причин і в зв'язку з виходом на пенсію.

У сьомій групі понять висвітлюються питання управління поведінням персоналу, його соціальним розвитком; сучасна теорія поведінки особистості й соціальних груп; методика мотивації трудової діяльності персоналу, питання управління інноваціями кадрової політики; конфліктами, стресами і безпекою громадян; етика ділових відносин, організація праці керівників і фахівців в організації.

Восьма група понять стосується проблем оцінки результативності праці керівників і фахівців апарату управління, результатів функціонування підрозділів системи управління персоналом; методи оцінки економічної ефективності прийомів (заходів) удосконалення управління персоналом.

Дисципліна «Кадровий менеджмент» в цілому вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику.

Концепція управління персоналом пов'язана з багатьма науками — економічними, управлінськими, психологічними, соціологічними, філософськими, демографічними — і представляє цілісну систему теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, зміст цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних поглядів на формування механізму її реалізації в конкретній ситуації.

*Принципи кадрового менеджменту* — правила й основні положення і норми, якими повинні користуватися керівники і фахівці в процесі кадрового менеджменту:

- 1) науковість, демографічний централізм, плановість, єдність, розпорядництво;

- 2) сполучення й колегіальність, централізація і децентралізація, лінійне, функціональне, цільове керування;
- 3) контроль виконання рішень.

*Елементи дисципліни "Кадровий менеджмент":*

- розробка методології кадрового менеджменту (розгляд у якості об'єкта керування процесу формування поведження індивідів, що відповідає цілям організації, методів і принципів управління персоналом);
- формування системи кадрового менеджменту (формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних зв'язків керівників і фахівців у процесі вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень);
- розробка технологій кадрового менеджменту (організація наймання, добору, прийому персоналу, його ділова оцінка, профорієнтація й орієнтація, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, мотивація й організація праці, керування конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу, взаємодія з профспілками і службами зайнятості).

*Предметом дисципліни "Кадровий менеджмент" є:*

- управління інноваціями в кадровій роботі;
- управління компетенціями;
- управління конфліктами;
- управління персоналом організації;
- управління поведженням;
- управління професійною орієнтацією;
- управління процесом вивільнення персоналу;
- управління за допомогою постановки цілей;
- управління соціально-професійним просуванням;
- управління соціальною сферою;
- управління соціально-трудовами відносинами;
- управління стресами;
- управління трудовою адаптацією персоналу;
- управління трудовими ресурсами.





*Категорії кадрового менеджменту* — групи керівників, фахівців і технічних виконавців, які виконують специфічні функції, початкові ролі в процесі керування.

Кожна з виділених груп кадрового менеджменту має свої особливості з погляду змісту їхньої праці, характеру розумової діяльності і впливу на результати діяльності колективу, членами якого вони є, і виробничого процесу в цілому.

## 1.2 Персонал як об'єкт кадрового менеджменту

Персонал управління — сукупність працівників організації, об'єднаних у спеціалізовані служби, підрозділи і зайнятих переважно різними видами розумової діяльності. На відміну від робітників, працівники служб управління безпосередньо не впливають на предмет праці, тобто своїми руками не роблять матеріальні цінності, а створюють необхідні соціально-економічні й організаційно-технічні передумови й умови для ефективної праці членів колективу, зайнятих безпосередньо виконанням робочих операцій. У залежності від функціональної ролі в процесі управління виділяються три основні категорії персоналу керування:

- керівники;
- фахівці;
- технічні виконавці.

Персонал (від лат. *personalis* — особливий) — особливий склад організації, що працює за наймом і володіє певними ознаками. Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором (контрактом), хоча і не виключений варіант відсутності формально-юридичного оформлення наймання. У такому випадку персонал позбавляється гарантій стосовно дотримання його норм трудового законодавства.

Ще одна важлива ознака персоналу — володіння визначеними якісними характеристиками. Володіння працівниками тими чи іншими якісними характеристиками визначає структуру персоналу організації згідно з категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники.



Усі категорії персоналу можуть структуруватися згідно з професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками. Умови наймання, рівень якісних характеристик, їхній розвиток визначають діяльність на конкретній посаді і конкретному робочому місці, тобто визначають положення працівника в організаційній структурі. Це положення пов'язане з виконанням якого-небудь завдання. Персонал працює на забезпечення визначених цілей організації. Крім того, працівники володіють власними цільовими настановами. Ефективність роботи персоналу багато в чому визначається тим, наскільки цілі кожного працівника адекватні цілям організації.

Найважливішою сферою діяльності будь-якого підприємства залишається **працевзабезпеченість**, тобто залучення робочої сили, необхідної підготовки, створення умов для раціонального використання. При цьому виникає необхідність у постійному управлінському впливі на структуру робочих місць, чисельність і склад працівників.

Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є персонал, одержав назву «управління персоналом». Це поняття за змістом близьке до поняття «управління людськими ресурсами». І в тому і в іншому випадку об'єкт управлінського впливу той самий, різниця полягає у специфічному підході до працівника, до його робочої сили як ресурсу організації.

Однією з найважливіших функцій управління персоналом у зв'язку зі зростаючою роллю людського фактора в сучасному виробництві стає **саме розвиток персоналу**, а не просте приведення його до чисельного складу відповідно до наявності робочих місць.

В управлінні персоналом відокремлюються два підходи: **технократичний і гуманістичний**. При технократичному підході управлінські рішення підлеглі, насамперед, інтересам виробництва, чисельність і склад працівників при цьому визначається, виходячи з техніки, технологічного й операційного поділу праці, заданого ритму виробництва і так далі.

**Управління персоналом** зводиться до підбору кадрів з відповідними характеристиками і їхнього розміщення, виходячи із завдань організації виробництва і праці.



Гуманістичний підхід управління персоналом включає створення таких умов праці і такий його зміст, що дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності і від інших працівників.

Відповідно до даної концепції, функціонування виробництва, а головне — його результативність багато в чому залежить вже не тільки від відповідальності чисельності, але й від рівня мотивації працівників, ступеня врахування їхніх інтересів.

При такому підході управління персоналу трактується, більш широко. Управління рішеннями виходять за межу чисто економічних рішень, базуються на положеннях соціології, фізіології і психології праці.

Кадровий менеджмент є:

- 1) персонал–витрати;
- 2) персонал–ресурс;
- 3) персонал–технології.

*Персонал–витрати* — концепція управління персоналом, відповідно до якої персонал розглядається як витрати організації, які необхідно скорочувати. Основні характеристики даного підходу: примус персоналу і його залежність, мінімізація чисельності і витрат на його зміст, малий період планування, орієнтація на кількісні показники в роботі.

*Персонал–ресурс* — концепція управління персоналом, що розглядає персонал як один з основних ресурсів організації, яким слід ефективно управляти. Основні характеристики даного підходу: доцільність роботи з персоналом у відповідальності зі стратегією розвитку організації, якісний і кількісний прогноз цього ресурсу, його оптимізація і розрахунок на тривалу перспективу, орієнтація на якісні показники діяльності працівників, їх гнучкість і участь в управлінні організацією, значний ступінь автономії й самостійності фахівців при виконанні тих чи інших робіт.

*Персонал–технологія* — образ поведінки керівника, дотримуючись якого, він за допомогою необхідної документації (робочої, нормативно-методологічної) і дискурсів звернених до співробітників, може домагатися рішення поставленої задачі з необхідною якістю у встановлений час.



Персонал чи кадри — це основний штатний склад працівників організації (за винятком керівництва), що виконує різні виробничі господарські функції. Він характеризується, насамперед, чисельністю, структурою, розглянутими як у статистиці, так і в динаміці, професійною придатністю, компетентністю.

Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину, що на практиці майже ніколи не вдається забезпечити. Тому персонал більш об'єктивно характеризується обліковою (фактичною) чисельністю, тобто кількістю співробітників, які офіційно працюють в організації в даний момент.

В обліковий склад працівників на кожний календарний день включаються як фізично працюючі, так і відсутні з будь-яких причин. В умовах дефіциту кадрів облікова чисельність може істотно відрізнитися від нормативної, тому доцільно постійно контролювати співвідношення цих двох показників як в абсолютному, так і у відносному вираженні, і не допускати їхньої значної розбіжності. Облікова чисельність персоналу станом на визначену календарну дату включає всіх працівників, у тому числі прийнятих з даної дати, і включає всіх звільнених, починаючи з неї. У складі облікової чисельності виділяють три категорії працівників:

1. Постійні, прийняті в організацію безстроково або на термін більш одного року за контрактом.
2. Тимчасові, прийняті на термін до двох місяців, а для заміщення тимчасово відсутньої особи — до чотирьох місяців.
3. Сезонні, прийняті на роботу, яка носить сезонний характер, на термін до шести місяців.

Не включаються в облікову чисельність і відносяться до працівників необлікового складу зовнішні сумісники, притягнуті для виконання разових робіт, що працюють на основі договорів цивільно-правового характеру, що направлені на навчання з відривом від виробництва і отримують стипендії за рахунок підприємства, і деякі інші.

## *Рух персоналу і його аналіз*

Склад і чисельність персоналу не являються сталими: він знаходиться в постійному русі внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших працівників. Процес відновлення колективу в результаті вибуття частина його членів і приходу нових називається змінюваністю (оборотом кадрів). Вибуття може бути обумовлене об'єктивними і суб'єктивними причинами, серед яких: біологічні (погіршення здоров'я), виробничі (скорочення штатів унаслідок комплексної механізації й автоматизації), соціальні (настання пенсійного віку), особисті (сімейні обставини), державні (військова служба).

Ступінь мобільності персоналу обумовлений такими факторами:

1. Необхідністю зміни роботи, обумовленої, наприклад, незадоволеністю заробітною платою, умовами і режимом праці, кліматом.
2. Умовами життя (наявністю свого господарства, специфікою професії).
3. Бажаністю нового місця роботи, яке забезпечує поліпшення умов життя і праці.
4. Адекватною адаптацією в нових умовах.
5. Володінням інформацією про вакансії і сутність її вірогідністю.

Процес руху персоналу далеко неоднозначний. Позитивними моментами є: очікуване зростання доходів на новому місці, поліпшення перспектив кар'єри, розширення зв'язків, придбання більш придатної за змістом роботи, поліпшення морально-психологічного клімату. У той же час працівники в період працевлаштування втрачають заробітну плату, безупинний стаж роботи в організації і пов'язані з ним пільги, несуть втрати від пошуку нового місця, піддаються труднощам адаптації і ризику втратити кваліфікацію і залишитися без роботи.

Для працівників, які залишаються, з'являються нові можливості просування, додаткової роботи і заробітку, але збільшуються навантаження, губляться звичні функціональні партнери, змінюється соціально-психологічний клімат.

Для організації мобільність персоналу звільняє від аутсайдерів, дає можливість залучити людей з новими поглядами, омолоджувати склад

працівників, стимулювати зміни, підвищення внутрішньої активності й гнучкості, але породжує додаткові витрати, пов'язані з набором і тимчасовою підміною кадрів, навчанням, порушенням комунікації, великі втрати робочого часу, падіння дисципліни, збільшення кількості шлюбів, недовищення продукції.

Підвищений оборот кадрів, якою б причиною він не був викликаний, знижує укомплектованість робочих місць виконавцями, ефективність витрат на навчання, відволікає від обов'язків висококваліфікованих фахівців, змушених допомагати новачкам, погіршує морально-психологічний клімат, знижує продуктивність праці в тих, хто збирається йти, а в результаті викликає економічні втрати.

У мобільному колективі нижча ефективність праці, чим у стабільному через відсутність сталих норм, необхідної взаємної вимогливості, непередбачуваності реакції на управлінські впливи. Існує прямиий зв'язок між терміном перебування людини в організації і результатами її праці, тому що при наявності великого стажу вона краще знає тонкощі роботи, а тому показує вищу результативність.

Економічні витрати, пов'язані з мобільністю персоналу, визначаються на основі даних поточної звітності і спеціальних обстежень. Вони складаються з втрат від порушення стабільності колективу, трудової дисципліни, втрат від збільшення кількості шлюбів, прямих втрат робочого часу. Про спосіб розрахунку цих величин буде сказано нижче. Статистика характеризує рух персоналу відносними й абсолютними показниками обороту й плинності. Абсолютними показниками руху персоналу є обіг у результаті прийому й обіг у результаті вибуття.

Обіг у результаті прийому являє собою число осіб зарахованих на роботу після закінчення навчальних закладів, по оргнабору, у порядку переведення з інших організацій, по розподілу, по напрямку органів працевлаштування, за запрошенням самої організації, а також минаючу виробничу практику.

Обіг у результаті вибуття характеризується чисельністю облич, що звільнилися з організації за даний період, згрупованих із причин звільнен-



ня. У залежності від цих причин він буває необхідним і зайвим. Останній по-іншому називається плінністю кадрів.

Необхідний обіг у результаті вибуття має об'єктивні причини: вимоги законодавства (наприклад, про військову службу), природні моменти (стан здоров'я, вік), а тому неминучі. Його можна передбачити, спрогнозувати і навіть досить точно розрахувати (відхід у армію чи на пенсію). Несприятливі наслідки такого обігу послаблюються тим, що люди часто не поривають зв'язків з організацією і надають їй у міру можливості допомогу і сприяння.

Плінність пов'язана із суб'єктивними причинами (відхід за власним бажанням, звільнення за порушення трудової дисципліни). Звичайно, вона характерна для молодих співробітників і після трьох років роботи істотно знижується. Вважається, що нормальна плінність кадрів складає до п'яти процентів у рік.

Доцільно додатково визначати такі абсолютні показники стану персоналу:

- чисельність працівників персоналу, які змінилися, що представляє собою меншу величину з чисельності прийнятих і звільнених;
- чисельність тих, що пропрацювали весь період, як різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і чисельністю тих, що звільнилися за період.

Цей показник характеризує старість колективу за визначений термін.

Відносний обіг персоналу можна охарактеризувати за допомогою ряду показників:

$$\text{Інтенсивність обігу в результаті прийому} = \frac{\text{число прийнятих за період}}{\text{середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Інтенсивність обігу в результаті вибуття} = \frac{\text{число вибулих за період із усіх причин}}{\text{середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт сталості} = \frac{\text{число працівників, як значаться в списках організації протягом усього періоду}}{\text{середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$



$$\text{Коефіцієнт плинності} = \frac{\text{зайвий обіг}}{\text{середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

$$\text{Коефіцієнт закріпленості} = \frac{\text{число осіб з визначеним стажем}}{\text{середньосписочна чисельність персоналу за період}}$$

### 1.3 Тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому

Підприємства зуміють вижити у жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їхній керівний персонал зможе правильно і вчасно оцінювати навколишній світ і тенденції суспільного розвитку. Успішне керування кадрами насамперед ґрунтується на систематичному обліку й аналізі впливу навколишнього світу, адаптації виробництва до зовнішніх впливів.

Відбуваються розширення і поглиблення функцій керування робочою силою всіх категорій. Вирішального значення набувають стратегічні питання керівництва персоналом, перетворення його в цілісну систему. У процесах керування персоналом з'являється необхідність організації мислення і дій усіх працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку.

Кадрова політика в даний час цілком сполучається з концепцією розвитку підприємства. Ця політика орієнтується на тенденції і плани росту підприємства.

У рамках загальної концепції розвитку підприємства виділяють три найважливіші частини кадрової політики:

- виробнича концепція, пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку і т. д.;
- фінансово-економічна концепція, що враховує основні аспекти грошових ресурсів;
- соціальна концепція, пов'язана з розвитком і задоволенням потреб людини.

Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, обумовив відхід від розуміння роботи з кадрами як тільки адміністративної



роботи. Виникла необхідність ширшого обліку мотиваційних процесів. Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності таких заходів:

- забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою;
- створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю.

Кадровою політикою починають займатися всі рівні керування фірми: її вище керівництво, начальники підрозділів, кадрова служба.

Велике значення при реалізації кадрової політики мають ринкові умови, загальні положення трудового законодавства. Вони включають конституційні положення про ролі розвитку особистості, гарантії власності, ролі коаліцій. Заборонено довільні дії підприємця стосовно робітника, у тому числі й стосовно звільнення. Прийом на роботу співробітників є компетенцією фірм і компаній.

Аналізуючи тенденції роботи з персоналом у найближчому майбутньому, можна побачити, що у виконанні функцій керівництва кадрами усе більшого значення набувають стратегічні аспекти, однак зберігаються і класичні традиційні інструменти роботи з кадрами, зокрема, планування в області кадрів, залучення робочої сили, підвищення кваліфікації кадрів, адміністрування кадрів.

До стратегічних факторів успіху відносяться, наприклад:

- наближеність до ринку через орієнтацію на сферу діяльності і на запити клієнтів;
- чудове обслуговування з застосуванням відповідних технічних засобів;
- висока якість продукції;
- використання досягнень науково-технічного прогресу і новітніх технологій;
- готовність у негайному постачанні;
- почуття економічної відповідальності;
- дотримання економічної рівноваги;
- кваліфікований кадровий потенціал;
- легкоприспосовувані й гнучкі організаційні структури.

## 1.4 Поняття менеджменту персоналу

Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації. До причин такої переорієнтації належать проблеми, що виникли в розвинутих країнах світу в кінці 1970-х років у зв'язку із швидкими змінами в технології, економічним та демографічним тиском, зниженням продуктивності тощо. Тому важливою теоретичною та практичною проблемою є орієнтація персоналу на досягнення стратегічних завдань організації. Провідні компанії почали успішно інтегрувати своє управління людськими ресурсами в систему стратегічного та тактичного менеджменту. Те, що людські ресурси та стратегічне планування можуть ефективно інтегруватися, доведено такими корпораціями як «Дженерал Електрик» (General Electric), «Ексон» (Exxon), «Чейз» (Chase), «Дженерал Моторс» (General Motors). У ряді наукових робіт доведено, що зміна стратегії часто призводить до зміни структури. Але цей аналіз дає лише часткову картину динаміки будь-якої організації. Крім стратегії та структури стан бізнесу визначається і третім елементом: людськими ресурсами. Отже, погляд на проблему докорінно змінився внаслідок потрійної еволюції: навколишнього економічного середовища, підприємства та самої людини.

Значення людського чинника в організації слід розглядати в кількох аспектах:

1. Кількісний аспект: прямі та непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на підготовку та маркетинг персоналу, влаштування робочого місця та його постійне вдосконалення тощо.
2. Якісний аспект: пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного та культурного рівня найманих працівників, оцінка ними можливостей службового зростання тощо.
3. Стратегічний аспект: турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентноздатності.

Однак до останнього часу поняття «менеджмент персоналу» у вітчизняній українській практиці було відсутнім, хоча система управління кожною організацією мала функціональну підсистему управління кадра-



ми та соціальним розвитком колективу. Основу концепції управління персоналом організації в даний час становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати та спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією.

Зміни в економічній та політичній системах у нашій країні одночасно передбачають великі можливості і серйозні загрози для кожної особистості, сталості її існування, вносять значний рівень невизначеності в житті практично кожної людини. Менеджмент персоналу в такій ситуації набуває особливого значення, оскільки дозволяє організувати, узагальнити цілий спектр питань адаптації індивіда до зовнішніх умов, врахування чинника особистості у побутовій системі управління персоналом організації.

Можна виділити три чинники, що впливають на людей в організації:

- ієрархічна структура організації, де основний засіб впливу — це відносини влади та підпорядкування, тиску на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ;
- культура, тобто вироблені суспільством, організацією, групами людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії особистості, спонукають індивіда поводити себе так, а не інакше без видимого примусу;
- ринок — мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі–продажу продукції та послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця й покупця.

Ці чинники впливу досить складні і на практиці рідко реалізуються окремо. Якому з них надається перевага, такою і є економічна ситуація в організації.

При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу до ринкових відносин, відносин власності, що засновані на економічних методах. Тому необхідним є вироблення принципово нових підходів до встановлення пріоритету цінностей. Головний компонент всередині організації — працівники, а за її межами — споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працюючого до споживача, а не до начальника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціативи, а не до бездумного виконання. Отже, ієрархія відійде на другий план, поступившись місцем культурі та ринку.



*Стосовно поняття «менеджмент персоналу» відомі такі визначення:*

1. **Управління персоналом** — самостійна галузь менеджменту, головною метою якої є підвищення виробничої, творчої віддачі та активності персоналу; орієнтація на скорочення частки та кількості виробничих та управлінських працівників; вироблення та реалізація політики підбору та розміщення персоналу; вироблення правил прийому та звільнення персоналу; вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.
2. **Управління кадрами** — процес планування, підбору, підготовки, оцінки та неперервної освіти кадрів, спрямований на раціональне їх використання, підвищення виробництва і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя.
3. **Менеджмент персоналу** — це процес вирішення завдань організації шляхом прийому, збереження, звільнення, вдосконалення та належного використання людських ресурсів.

На нашу думку, найбільш простим і всеохоплюючим визначенням менеджменту персоналу може бути адекватний цілям організації вплив на робочу силу.

Отже, діяльність будь-якої організації залежить від конкретних людей. Люди визначають придатність обладнання і технології, встановлюють для себе обсяг функцій, обов'язкових до виконання, пристосовують під свої можливості структури організації. Тому люди є центральним і головним елементом у будь-якій системі управління кожної виробничої системи.

Людина в організації (виробничій системі) виконує роль керівника (суб'єкта управління) та виконавця (об'єкта управління). Працівники організації виступають об'єктом управління, оскільки вони є продуктивною силою, головним складником будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів на виробництві становить основний зміст менеджменту персоналу і з цієї точки зору розглядається аналогічно до управління матеріально-грошовими елементами виробництва. Разом з тим персонал — це, перш за все люди, які характеризуються складним



комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль. Здатність персоналу одночасно виступати об'єктом та суб'єктом управління є головною специфічною особливістю менеджменту персоналу.

Предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета менеджменту персоналу — поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації для виконання робіт вищого рівня.

Людина, як правило, залишається сама собою, і на спроби маніпулювати нею реагує опором (наприклад, пасивністю в роботі, зміною місця роботи тощо). Максимум, що може зробити керівник з об'єктом управління, — пристосувати поведінку людини до вирішення певних завдань. І навіть цього можна досягти лише настільки, наскільки ці завдання збігаються з потребами людини, які спонукають до пристосовницької поведінки.

Останні досягнення управлінської теорії та практики підтверджують, що в основу побудови системи менеджменту персоналу необхідно закладати ідею соціального партнерства, але передбачає співпрацю кількох контрагентів, об'єднаних єдиною метою.

Соціальне партнерство являється специфічною формою соціальних стосунків між трьома суб'єктами (тріада) ринкової економіки: державою, найманими працівниками та роботодавцями. Основні положення соціального партнерства повинні відображатися в законодавчих актах, перш за все, в Конституції. Для регулювання умов і оплати праці укладаються угоди про мінімальну заробітну плату, тарифні угоди тощо.

Соціальне партнерство в економіці розглядається як етичне поняття та як організаційний принцип.

Практика доводить, що багато проблем сучасного суспільства вирішуються простіше, якщо сторони (роботодавці та наймані працівники) є партнерами, а не групами, зорієнтованими на конфлікт. Соціальне партнерство означає визнання певного рівня взаємної залежності і солідар-

ності в міжособистісному та соціальному контексті. Беручи до уваги загальнолюдські цінності, робиться спроба в інтересах сторін–учасників подолати те, що їх роз’єднує.

Як організаційний принцип соціальне партнерство — це, з одного боку, подолання тиску авторитарних бюрократичних структур власників підприємств і, з другого боку, стримування односторонніх егоїстичних групових дій найманих працівників.

Крім цього, соціальне партнерство означає визнання різного роду соціальних інтересів окремих соціальних груп і надання їм права брати участь у політичних та економічних процесах, у формуванні суспільної думки та прийнятті рішень. Одночасно це означає відхід від віри в утопічну соціальну гармонію. Соціальний мир розглядається як наслідок активного співробітництва партнерів, їх взаємних зусиль.

Соціальне партнерство — інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство. Розрізняють соціальне партнерство на підприємстві та соціальне партнерство поза підприємством, але в усіх випадках воно передбачає готовність до взаєморозуміння і прагнення до соціального вирівнювання.

Соціальне партнерство виконує три функції:

1. Захисна функція (вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь робітника тощо).
2. Організаційна функція (гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо).
3. Миротворча функція (на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висовуються нові вимоги).

## **1.5 Основні функціональні обов’язки персоналу**

Основним структурним підрозділом управління персоналом у вітчизняних організаціях являється відділ кадрів, на який покладаються функції наймання та звільнення працівників, а також підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу. Проте рівень роботи з персоналом не відпов-



ідає сьогодні завданням радикальної перебудови управління організацією. У практику діяльності кадрових служб повільно впроваджуються наукові методи оцінки, розміщення та підготовки персоналу на основі результатів соціологічних та психологічних досліджень. Недостатнім є рівень організаційно-правової та соціально-психологічної культури працівників кадрових служб, значна частина яких не має відповідної освіти, тривалий час не підвищує своєї кваліфікації. На сьогодні відділи кадрів не є ні методичними, ні інформаційними, ні координуючими центрами кадрової роботи. Вони структурно відокремлені від відділів організації праці і заробітної плати, відділів охорони праці та техніки безпеки, юридичних відділів та інших підрозділів, які виконують функції управління персоналом. Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими у професійному відношенні. У зв'язку з цим вони не виконують цілий ряд завдань управління персоналом і забезпечення нормальних умов його роботи, а саме:

- соціально-психологічна діагностика;
- аналіз і регулювання групових і особистих стосунків, взаємин керівництва;
- управління виробничими й соціальними конфліктами та стресами;
- інформаційне забезпечення системи управління персоналом;
- управління зайнятістю;
- оцінка й підбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу й потреби в персоналі;
- маркетинг кадрів;
- планування й контроль ділової кар'єри;
- професійна та соціально-психологічна адаптація працівників;
- управління трудовою мотивацією;
- правові питання трудових відносин;
- психофізіологія, ергономіка та естетика праці.

В умовах командно-адміністративної системи ці завдання розглядалися як другорядні, однак при переході до ринку вони висуваються на перший план і в їх реалізації зацікавлена кожна організація, хоча у більшості підприємств і керівників організацій відсутні знання і вміння роботи з пер-

соналом. Володіння основами менеджменту персоналу, його принципами та методами вкрай важливе для організаторів виробництва, сприяє формуванню у них розуміння важливості правильної, науково-обгрунтованої роботи з людьми, підвищенню престижу кадрових служб і в підсумку — підвищенню ефективності використання персоналу.

Нові служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці та техніки безпеки тощо. Завдання нових (реорганізованих) служб полягають у реалізації кадрової політики та координації діяльності управління персоналом в організації. У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від традиційних кадрових питань, пов'язаних із фіксацією, обліком руху персоналу, переходять до вироблення стратегічних і тактичних питань кадрової політики, формування ефективної системи винагород та оптимізації структури доходів працівників, управління професійним просуванням, попередження конфліктів, вивчення ринку трудових ресурсів тощо.

Безумовно, структура служби управління персоналом багато в чому визначається характером і розмірами організації, особливостями продукції та послуг. У малих та середніх організаціях багато функцій управління персоналом реалізується переважно лінійними керівниками, а у великих — формуються самостійні структурні підрозділи для реалізації окремих функцій. У ряді організацій формуються структури управління персоналом, які об'єднують під єдиним керівництвом заступника директора з персоналу всі підрозділи, що займаються роботою з кадрами.

Наведемо орієнтовний склад функціональних підсистем системи управління персоналом організації, які об'єднують сукупність однорідних функцій:

1. Підсистема маркетингу, прогнозування та планування персоналу (аналіз кадрового потенціалу, вироблення стратегії управління персоналом, аналіз ринку праці, прогнозування та планування потреби в персоналі, організація реклами, стосунки із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію персоналом, оцінка кандидатів на вакантні посади, поточна оцінка результатів діяльності).



2. Підсистема розвитку персоналу (технічне та економічне навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, управління кар'єрою, професійна та соціально-психологічна адаптація працівників, проф-орієнтація).
3. Підсистема аналізу та вдосконалення системи винагород (нормування і тарифікація трудового процесу, управління вибором поведінки, розроблення систем оплати праці, розроблення форм участі персоналу в прибутках і капіталі, використання засобів морального заохочення).
4. Підсистема умов праці (охорона праці і техніка безпеки, дотримання норм технічної естетики, психофізіології та ергономіки праці).
5. Підсистема трудових відносин (взаємодія з профспілками, аналіз і регулювання відносин керівництва, соціально-психологічна діагностика, аналіз і регулювання групових і особистих взаємовідносин, управління виробничими конфліктами).
6. Підсистема юридичних послуг (вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих документів з питань управління персоналом).
7. Підсистема обліку персоналу (оформлення та облік наймання, звільнення та переміщень персоналу, інформаційне забезпечення системи управління персоналом).
8. Підсистема розвитку соціальної інфраструктури (управління житлово-побутовим обслуговуванням, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, організація продажу продуктів харчування та товарів широкого вжитку).
9. Підсистема розроблення та вдосконалення організаційної структури управління (аналіз існуючої організаційної структури управління, проектування організаційної структури, розроблення штатного розпису).

Наведена структура системи управління персоналом є орієнтовною, і залежно від розмірів організації склад підрозділів буде змінюватися (в малих організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а у великих – функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ).



## 1.6 Сутність і завдання управління персоналом в умовах ринкової економіки

Перехід до ринкової економіки пов'язаний зі зміною системи управління, з відходом від принципів бюрократичного адміністративно-командного керівництва, орієнтацією на владу, наказ, контроль, а не мотивацію, до системи сучасного менеджменту, об'єктом управління якої є:

- організація (підприємство);
- процес управління як явища, що бере початок від людини, його потреб і цілей.

Сучасний менеджмент органічно включає в себе управління персоналом як гнучкою і динамічною організаційною системою, здатною швидко реагувати на кон'юнктуру ринку, умови конкуренції, що змінюють зовнішнє і внутрішнє середовище.

Управління персоналом — це складне соціально-економічне, інформаційне й організаційно-технологічне явище, процес діяльності, який пов'язаний із зміною якостей об'єкта управління. Управління персоналом має забезпечити ефективну взаємодію людини й організації, вміти застосувати методи ефективного управління людьми.

Сучасний менеджмент персоналу повинен перетворювати досягнення науки управління і науково-технічного прогресу на виробничу силу, спиратися на інформаційні технології, ініціювати творчість та інноваційні процеси.

Сутність управління персоналом зводиться до:

- оцінки ефективності праці й діяльності людини;
- психофізіології праці;
- проблем зайнятості населення;
- управління трудовими ресурсами;
- проблем державної служби;
- основ організаційного проектування і побудови системи управління персоналом;
- методів формування цілей, функцій організаційної структури управління персоналом;

- кадрового, інформаційно-технічного, нормативно-методичного правового забезпечення системи управління персоналом;
- управління компетенцією;
- планування роботи з персоналом;
- змісту оперативного плану роботи з персоналом;
- методів визначення потреби в персоналі;
- нормування й обліку чисельності персоналу;
- технології управління персоналом і його розвитку;
- профорієнтації і трудової адаптації;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- управління соціальним розвитком організації.

Кадри — умова переходу України до ринку. Персонал фірми в сучасних умовах — це та основа, тільки завдяки якій можливо досягти ринкового успіху. Успіх досягають ті компанії, які орієнтуються на перспективу інноваційним управлінням праці, розширення знань, підвищення кваліфікації, розширення повноважень працівників у прийнятті рішень. Це означає поворот менеджменту до формування нових моральних цінностей, адаптивне використання людських ресурсів, підвищення творчої та організаторської активності персоналу. Сучасний менеджмент — це мистецтво управляти людьми. До завдань менеджера входить концепція управління трудовим колективом. Формування команди — ключ до ділового успіху, коли всі працівники підкоряються загальним цілям і базовим цінностям організації.

Можна виявити ряд характеристик роботи з персоналом:

- розробка інструкцій, що формують посадові обов'язки працівників;
- розробка програм професійної підготовки і розвитку персоналу;
- організація просування персоналу;
- розробка систем оцінки результатів і стимулювання праці.

Критерії оцінки персоналу:

- здатність приймати рішення;
- комерційна та ділова орієнтація;
- здатність до навчання;

- системне мислення;
- наполегливість і завзятість;
- самостійність, ініціативність, діяльність;
- самоорганізація і здатність розподіляти час;
- організаційні здібності;
- здатність до переконання і співробітництва;
- здатність ведення переговорів;
- міжособистісні контакти;
- знання англійської мови та інформатики.

Нова стратегія персоналу в умовах ринкових відносин:

- відмова від масового використання вузькоспеціалізованих працівників;
- співробітництво компаній з університетами, коледжами, академіями;
- використання системи безперервного навчання й підвищення кваліфікації кадрів всередині підприємства;
- урахування багатьох факторів із складними взаємозв'язками;
- перехід від «наукового» управління до ситуаційного підходу.

Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми.

В умовах переходу до ринкової економіки основними функціями кадрових служб являються:

- організаційне і методичне забезпечення розвитку самоуправління, демократичних форм розгляду і висування на керівні посади;
- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел їх задоволення;
- організаційне забезпечення професійного економічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів;
- організація роботи з професійної орієнтації людини;
- забезпечення ефективного використання всіх форм матеріального та морального стимулювання працівників із врахуванням їхньої трудової діяльності.

Важливе завдання бізнес-освіти в Україні — перебудувати мислення українських управлінців, навчити мислити економічно, ефективно дія-



ти в ринкових умовах, забезпечувати фінансово-економічну підготовку, удосконалювати культуру менеджерської праці, сприяти механізму індивідуальної відповідальності творчої самореалізації особистості, ефективно використовувати матеріальні і моральні стимулювання, управляти ризиками в нестабільному середовищі, сприяти підвищенню управління як соціального організму, в якому персонал розглядається як головне джерело підвищення ефективності виробництва.

Оцінка ефективності кадрових заходів служби керування персоналом. Основними загальними показниками економічної ефективності є:

- ріст продуктивності праці;
- річний економічний ефект;
- зниження трудомісткості продукції;
- економія робочого часу;
- економічна ефективність підвищення кваліфікації робіт;
- комерційна ефективність;
- пошук шляхів удосконалювання і зниження витрат на керування.

Особливості японської системи керівництва.

Значний інтерес становить досвід Японії в галузі керівництва організації. Основними положеннями японської системи управління є такі:

- працівники отримують задоволення залежно від щільності вертикального зв'язку в організації;
- основним завданням менеджера є забезпечення підтримки працівників в одержанні необхідної інформації та в процедурах реалізації цілей діяльності групи;
- при груповому прийнятті рішень усі члени колективу повинні вносити вклад у досягнення мети в міру своїх можливостей;
- усередині колективу, який сформувався на засадах прихильності до однієї загальної справи, почуття єдності забезпечується емоційною участю всіх членів, яка посилює групову солідарність;
- для забезпечення солідарності в колективі доцільно використовувати кланову модель, згідно з якою ієрархічна система залишається постійною, і частково — концепцію контракту, яка передбачає можливість входження в колектив та виходу з нього;



- використання в цілях управління характерного для японців почуття «космологічної вдячності», яка в них виховується у всіх сферах суспільного й культурного життя;
- менеджер має приділяти найбільшу увагу особистим якостям кожного працівника, його індивідуальності;
- у процесі здійснення керівництва менеджеру слід спиратись на розуміння того, що в японців сильно розвинуте почуття взаємозалежності;
- керівник має якомога більше часу протягом робочого дня перебувати на виробництві;
- службовці, які мають знання, — «ноу-хау» компанії;
- працівники, які застосовують нововведення, підвищують продуктивність праці і якість, повинні постійно заохочуватися, відчувати що до їхніх вимог та міркувань керівництво прислухається.



## **Тема 2**

# **УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ В КОНТЕКСТІ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

## План

- 2.1 *Трудова адаптація персоналу*
- 2.2 *Адаптація персоналу: проблеми керування*
- 2.3 *Виробнича адаптація працівника: поняття, організація, ефективність*
- 2.4 *Керування процесом виробничої адаптації*

### 2.1 Трудова адаптація персоналу

Трудова адаптація персоналу — взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні співробітника в процес виробництва в нових для нього професійних, соціальних, організаційних — економічних умовах праці.

Напрямки адаптації персоналу — особливості трудової адаптації в залежності від наявності у співробітника, що адаптується, досвіду професійної діяльності. Виділяються два напрямки адаптації персоналу:

- 1) первинна адаптація, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (випускники вищих навчальних закладів;
- 2) вторинна адаптація, тобто пристосування співробітників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, які змінюють об'єкт діяльності чи свою професійну роль, наприклад, переходять у ранг керівника).

Серед багатьох видів діяльності, які освоює людина, особливе місце займає трудова адаптація. Праця, як відомо, є вічною і природною умовою людського життя і тому притамана усім суспільним формам. Адаптація людини до трудової діяльності займає провідне, основне місце серед адаптаційних процесів, являється необхідною умовою для всієї соціальної діяльності.

Адаптація являє собою процес і результат перебудови функціонування організму і поведження, діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища, а також з метою забезпечення їхньої взаємодії та розвитку. Трудова адаптація виступає як необхідна умова і провідний механізм соціалізації особистості.



Представляючи собою багатогранний і суперечливий процес входження працівника в трудовий колектив, виробнича (трудова) адаптація відбувається тим ефективніше і глибше, чим багатші і суттєвіші зв'язки й відносини, що виникають між працівником та інформацією, обмін інформацією між ними. Ці зв'язки охоплюють основні сторони життєдіяльності працівника, тому їхнє формування не повинно обмежуватися професійною сферою, а поширюватися на всю їхню сукупність: організаційні, матеріальні, побутові, соціально-психологічні зв'язки, а також зв'язки і відносини в сфері дозвілля.

Зазначена сукупність сфер виробничої адаптації є основою для виділення її видів:

- професійного;
- організаційного;
- матеріально-побутового;
- соціально-психологічного;
- адаптації в сфері дозвілля.

Професійна й організаційна адаптація відіграють особливу роль у трудовому становленні працівника. Поєднуючи в собі змістовну й організаційну сторони трудової діяльності, без яких виробнича адаптація втрачає зміст, вони немов утворюють ядро, основу всієї трудової адаптації, накладають глибокий відбиток на реалізацію інших її видів.

Ефективна адаптація працівника до соціально-психологічної сфери колективу значною мірою визначається станом соціально-психологічного клімату, спрямованістю і розмаїтістю неформальних груп, ступенем взаємодії формальних і неформальних груп і лідерів. Однак ступінь впливу кожного з елементів соціально-психологічної сфери колективу на адаптацію робітника буде різним в залежності від особистих якостей, характеру і темпераменту робітника, що позначаються на глибині, швидкості й ефективності адаптації.

Трудова адаптація, що розуміється як умова і засіб реалізації сутнісних сил людини, постає як один з елементів механізму активізації людського фактора. У свою чергу, активізація людського фактору як загального механізму керування соціальними процесами, спрямованими на фор-



мування, самореалізацію і розвиток особистості, є в той же час і механізмом керування виробничою адаптацією.

Трудова адаптація — це процес, якому притаманні два види структури: змістовна, у якій одночасно відбуваються види адаптації: професійні, організаційні, матеріально-побутові, соціально-психологічні й у сфері дозвілля, а також тимчасова, яка складається з послідовних тимчасових інтервалів, що відзначені досягненням визначеного рівня адаптації, засновані на застосуванні об'єктивних характеристик — глибини й інтенсивності — в сполученні із суб'єктивними показниками — задоволеністю працівника кожної зі сфер і виробництвом у цілому.

Ефективність керування трудовою адаптацією персоналу залежить від впливу на всю сукупність структурних елементів адаптації, впливу на найбільш значимі для конкретних умов видів адаптації, від уміння менеджерів використовувати ефективні й сучасні технології соціального керування адаптацією.

Цілеспрямоване керування виробничою адаптацією персоналу на підприємстві сьогодні є актуальною проблемою, що стосується всіх галузей економіки.

Співвідношення між процесами профорієнтації, виробничої адаптації і професійного просування робітників найбільш адекватно відбивається співвідношенням понять «преадаптація», «адаптація», «постадаптація». Професійна орієнтація передусє і створює умови для успішної виробничої адаптації, що завершує профорієнтацію і визначає її результат.

Трудова адаптація — форма прояву активного відношення людини до праці. До неї людину спонукають різні потреби, інтереси, схильності, почуття, свідомість відповідальності, що виступають як мотиви. Адаптація характеризується певними засобами, за допомогою яких вона здійснюється. Трудова адаптація, здійснювана в контексті певної трудової діяльності, припускає наявність у людини певних знань, умінь і навичок, що, в свою чергу, збагачуються, розвиваються безпосередньо в процесі самої трудової діяльності. Пізнавальна основа трудової діяльності має визначальне значення у формуванні таких її якостей як перспективна спрямованість, планомірний характер, самоактуалізація особистості, ви-

сокий ступінь її саморефлексії. У сучасних умовах високоморальні принципи трудових відносин спираються на розуміння праці як життєвої необхідності, можливості одержання засобів для задоволення матеріальних і духовних потреб людей, реалізації соціальної сутності людини.

Трудовий потенціал працівника — сукупність якостей людини, що визначають можливість і межі його участі в трудовій діяльності. Основні компоненти трудового потенціалу робітника:

- вік, здоров'я (фізичний і психічний стан, вживання алкоголю, паління);
- особистісні характеристики (тип темпераменту, риси характеру);
- підготовка (загальноосвітня, професійна, економічна, здатність професійного росту, безупинної освіти);
- відношення до праці (творчість, дисципліна, відповідальність, ініціативність);
- досвіди, навички до праці, стаж роботи з даної професії, спеціальності;
- сімейний стан.

Чим більша диференціація трудового потенціалу робітника, тим глибший і повніший його вимір. Основа трудового потенціалу робітника — якості, закладені природою. Це відноситься до здоров'я, творчих здібностей і моральної орієнтації. Розвиток природних даних і їхня реалізація визначаються трьома основними системами: родина, трудовий колектив, суспільство.

## 2.2 Адаптація персоналу: проблеми керування

Із трудовим становленням, виробничою адаптацією пов'язані також гострі соціальні проблеми, зокрема:

- негативні тенденції у формуванні соціально-професійної орієнтації молодого покоління;
- недостатній рівень професійно-кваліфікаційного потенціалу молоді і низька ефективність його використання;
- необґрунтовано затягується матеріальна залежність молодих людей від батьків;



- незадоволеність молоді житловими умовами;
- низька стабільність молодої родини;
- слабок задоволення інтересів і запитів молоді в сфері дозвілля.

Стаж роботи на підприємстві не може бути критерієм адаптації, такими критеріями варто брати якісні показники глибини адаптації.

На основі оцінок глибини адаптації можна виділити такі її етапи:

- 1) початкова;
- 2) прийнятна;
- 3) висока;
- 4) лідерство.

Сьогодні необхідно виділити ще два напрямки адаптації:

- 1) первинна, тобто пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності (мова йде про випускників вищих навчальних закладів;
- 2) вторинна, тобто пристосування працівників, які мають досвід професійної діяльності (як правило, які змінюють об'єкт чи діяльності чи професійну роль). В умовах функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації.

За допомогою виробничої адаптації працівник приводить у діючий діяльний стан практично всю сукупність своїх основних біопсихологічних, психічних і соціально-обумовлених людських можливостей; характеристик, що за структурою й обсягом зіставили з поняттям «людський фактор».

Виробнича адаптація — це процес, якому притаманні два види структур:

- 1) змістовна, що включає види адаптації:
  - професійну;
  - організаційну;
  - матеріально-побутову;
  - соціально-психологічну.
- 2) тимчасова, що складається з послідовних тимчасових інтервалів, які відзначені досягненням визначеного рівня адаптації, засновані на застосуванні об'єктивних характеристик — глибини й інтенсив-



ності — в сполученні із суб'єктивними показниками — задоволеністю працівника кожної зі сфер і виробництвом у цілому.

Важливим моментом у механізмі виробничої адаптації є організаційна сфера. Один зі шляхів виходу з економічної кризи нерозривно пов'язаний з адаптацією підприємств до роботи в нових умовах. Сьогодні зовсім непридатні моделі й структура керування персоналом, що споконвічно не володіють інноваційною, конкурентною і підприємницькою реакціями й у силу цього не відповідають вимогам ринку. Практика показала, що без фундаментальної реорганізації системи фірмового керування вижити, а тим більше успішно працювати просто неможливо. Старі системи керування персоналом не в змозі забезпечити перехід від «держпланового минулого» до «ринкового сьогодення». Саме керування є нині найслабшою ланкою в господарському механізмі багатьох українських підприємств. Для фірм, що працюють у ринкових умовах, джерелом виживання й майбутнього благополуччя є адекватна реакція на зміни зовнішнього середовища. Потрібні серйозні структурні зміни якісного характеру в самій управлінській сфері. У системі організаційно-управлінського забезпечення виробництва одним із ключових компонентів повинна бути нова за своєю філософією система керування персоналом, націлена на розвиток ринкового механізму стратегічного мислення, навичок і вмінь працювати в єдиній команді.

Кардинальні зміни в цій сфері повинні здійснюватися в двох головних напрямках:

- 1) установа цілей підприємства і шляхів їхнього забезпечення;
- 2) формування ефективного механізму керування персоналом.

Стратегія керування повинна будуватися на організації внутріфірмової системи навчання і перепідготовки кадрів. На кожному підприємстві повинна реалізовуватися комплексна програма «Кадри» — постійно діюча система виробничо-економічного навчання кадрів. Недостатня розробленість теорії керування виробничою адаптацією викликала до життя створення цілого ряду варіантів практичного регулювання і керування цим процесом безпосередньо в трудових колективах. Співвідношення між процесами профорієнтації, виробничої адаптації і професійного просуван-





ня робітників найбільш адекватно відбивають співвідношення понять «преадаптація», «адаптація», «постадаптація». Професійна адаптація передусе і створює умови для успішної виробничої адаптації, виробнича адаптація завершує профорієнтацію і визначає її результат. Можна визначити загальні механізми керування виробничою адаптацією персоналу підприємств на сучасному етапі розвитку економіки:

1. Частка однієї західної фірми (замовник одягу) в загальному обсязі виробництва не повинна перевищувати 20–30%. В іншому випадку може виникнути диктат з боку інофірми.
2. У структурі керування підприємством виникає необхідність створення відділів зовнішніх економічних зв'язків і маркетингу.
3. Стратегія керування підприємствами в сучасних умовах повинна передбачати експортну орієнтацію в товарній політиці.
4. Характерною рисою українських підприємств є сезонність роботи, тобто виникнення «піків» напруженої роботи. Це змушує українські підприємства відпускати персонал у неоплачувані відпустки, «заповнювати» періоди «міжсезоння» як вітчизняними замовленнями, так і закордонними.
5. Багаті інофірми вкладають у промисловість свої інвестиції, що дає позитивний результат, адже на підприємствах працюють грамотні, досвідчені фахівці, керівники і спеціалізовані робітники.
6. Для підвищення ефективності співробітництва з країнами Заходу необхідно:
  - строго дотримуватися спеціалізації;
  - підвищити продуктивність праці;
  - цілком завантажити виробничі потужності;
  - перебудувати звичний устрій життя всього персоналу на сучасному етапі розвитку економіки;
  - здійснювати контроль над всіма областями життя і діяльності своїх працівників.

Досвід керування персоналом у японських фірмах у даний час неможливо повністю застосовувати на підприємствах України, хоча вивчення цього досвіду і діючі елементи керування персоналом необхідно запровадити на наших підприємствах.



Мета керування адаптацією — скорочення періоду і максимальна її глибина, щоб персонал був максимально професійно підготовленим. Керування будь-якою організацією як соціальним об'єктом підрозділяється на два види:

- 1) керування діяльністю всієї організації з урахуванням взаємодії з зовнішнім середовищем;
- 2) керування персоналом цієї організації.

Основне завдання першого виду — це забезпечення виживання організації за рахунок адаптації до зовнішнього середовища, тобто вироблення реальних кінцевих цілей.

Центральне завдання другого виду керування — забезпечення досягнення кінцевих цілей за рахунок злагодженої, якісної роботи колективу керівників, фахівців і робітників.

Виробнича адаптація являється складним соціальним організмом і формує готовність у працівника реалізувати себе у всіх сферах життєдіяльності, свої професійні навички і вміння, прагнення до творчості, свій духовний і морально-психологічний потенціал.

### **2.3 Виробнича адаптація працівника: поняття, організація, ефективність**

Засвоєння сутності виробничої, адаптації можливе при правильному розумінні виробничої діяльності, самого процесу виробництва. Категорія «виробництво» застосовується для позначення двох сфер:

- 1) матеріальне виробництво;
- 2) виробництво самої людини у всій сукупності його істотних рис і характеристик.

Тому вивчення виробничої адаптації повинне містити в собі:

- 1) аналіз освоєння індивідом визначеної професійної діяльності;
- 2) аналіз сукупності всіх сфер життєдіяльності, а також соціальних умов.

Зміни в змісті і характері виробничої діяльності, викликані науково-технічною революцією, здійснюють все більший вплив на процес виробничої адаптації. Процес виробничої адаптації набуває все більш активно-

го характеру і його можна віднести до пристосування в повному розумінні цього слова. Взаємна активність процесів виробничої адаптації обумовлена взаємною зацікавленістю підприємства й особистості в ефективності цього процесу. Врахування особистих інтересів кожного працівника є сьогодні необхідною умовою діяльності трудових колективів у нових умовах господарювання. Трудовий колектив зацікавлений у швидкому включенні новачка у виробничу діяльність, установленні нормальних особистісних відносин із трудовим колективом. У той же час ускладнення в адаптації новачка, пов'язані з виконанням частини його функцій іншими працівниками, ускладнюють виконання виробництвом своїх основних функцій. У прискоренні процесу адаптації зацікавлений сам працівник, що адаптується. Це дозволяє йому швидко освоїти свої виробничі функції і професійні завдання, досягти внутрішньої задоволеності працею. Успішна адаптація працівника необхідна для оптимального функціонування підприємства. Поштовхом для початку виробничої адаптації є нестаток у реалізації адаптивної потреби, що виникає у результаті нових вимог виробничого середовища. Адаптивна потреба опосередкована взаємодією з потребою в трудовій самореалізації працівника і потребою виробництва в кваліфікованому активному працівнику. У відповідь на орієнтовані потреби формується орієнтований мотив поведінки, що стимулює діяльність індивіда з придбання інформації про виробництво і пов'язаної з ним соціальної ситуації при оцінці характеру адаптивної ситуації. Зміст одержуваної інформації і спрямованість емоційних контактів обумовлені мотивом освоєння конкретної трудової діяльності, досягнення оптимальної взаємодії працівника та підприємства. У результаті складної полімотивації виникає мета і програма адаптивної діяльності індивіда.

Підприємство також зацікавлене у взаємному обміні інформацією з новими працівниками, у встановленні з ним великої кількості контактів. Знаючи мету й інтереси особистості, підприємство одержує можливість врахувати їх при створенні сприятливих умов для виробничої адаптації. Тим самим створюються передумови для керування цим процесом.

Наявність інформаційного аспекту у визначенні адаптації дозволяє обґрунтовано змінити погляд на тимчасові рамки процесу. Початковий



інтерес може стати відправною точкою утворення адаптаційного зв'язку з виробництвом. З роботою на виробництві працівник пов'язує свою самореалізацію у творчій праці, у підвищенні рівня освіти й кваліфікації, у суспільній та управлінській діяльності. Успішне протікання виробничої адаптації молодого робітника залежить від того, наскільки сприятливі умови склалися для задоволення його адаптивної здатності.

Виробнича адаптація — це процес і результат перебудови функціонування організму, поведження і діяльності працівника у відповідь на нові вимоги виробничого середовища, а також на її зміни в ході задоволення адаптаційної потреби працівника з метою забезпечення їх взаємної ефективною діяльністю і розвитку.

Для працівника функції виробничої адаптації надзвичайно вагомі й значні. У сукупності вони ніби утворюють соціальний механізм, за допомогою якого індивід «освоює» найважливішу сферу людської життєдіяльності — сферу виробництва. У ході виробничої адаптації в індивіда завершується формування соціальних, психологічних і біологічних характеристик, що визначають його як суб'єкта трудової діяльності, здатного до творчого освоєння і розвитку оточуючої його реальної дійсності. У процесі освоєння конкретних трудових операцій відбувається активізація, розвиток і закріплення необхідних для цього якостей і властивостей організму людини. Закріплюється здатність до трудової діяльності в широкому її розумінні. Кваліфікована і сумлінна праця з освоєння професії створює передумови для суспільного визнання і схвалення колективу, сприяє зростанню задоволеності працівника його роботою. Процесом виробничої адаптації завершується основна соціалізація індивіда, функції виробничої адаптації наповняють життям основні функції самого колективу:

- предметно-цільову;
- соціально-інтегровану;
- управлінсько-виховну.

У ході адаптації здійснюється певне коректування функцій трудового колективу, спрямоване на створення найбільш сприятливих умов для виробничої адаптації нових працівників до трудового колективу і сучасного виробництва.



Функції виробничої адаптації носять опосередкований характер — вони пов'язані з формуванням робочої зміни і забезпеченням наступності поколінь. У підсумку працююча людина доповняє собою найбільш творчу частину працівників, підвищуючи і розвиваючи свій виробничий потенціал.

Виробнича адаптація — це складне біопсихосоціальне явище, сутність якого полягає в освоєнні індивідом нових (для нього) видів трудової діяльності, свідчить, що виробнича адаптація є соціальним механізмом приведення в діяльний стан практично всієї сукупності основних біологічних, психічних і соціальних людських можливостей, особистості працівника. Виробнича адаптація формує готовність у працівника реалізувати свій творчий потенціал.

Адаптаційні зв'язки і відносини виділяються в декількох сферах:

- професійній;
- організаційній;
- матеріально-побутовій;
- соціально-психологічній;
- сфері дозвілля.

Адаптивна ситуація не завжди сприятлива для професійного становлення робітників. Перехідний період економіки країни до ринкових відносин обумовлює нові критерії і підходи до підготовки кадрів і закріпленню їх на виробництві. У теорії Т. Парсонса адаптація — провідна матеріально-енергетична взаємодія із зовнішнім середовищем, одна із функціональних умов існування соціальної системи. Професійна, організаційна і культурна адаптація відіграють особливу роль у становленні робітника. Являючись елементом соціальної сфери, матеріально-побутові умови виробництва відіграють роль найважливішої передумови успішної життєдіяльності і розвитку особистості у всій сукупності її громадського життя. Головними структурними елементами цього виду адаптації виступають житло і зарплата. Ефективність адаптації людини в соціально-психологічній сфері колективу значною мірою визначається станом морального і психологічного клімату, спрямованістю і розмаїтістю неформальних груп і їхніх лідерів.

Серед основних факторів, що впливають на виробничу адаптацію, можна виділити такі:

- 1) перехід економіки до ринкових відносин і перебудова суспільної свідомості;
- 2) демократизація нашого суспільства;
- 3) боротьба з негативними явищами в суспільстві;
- 4) скорочення чисельності і питомої ваги молодого покоління в складі населення.

## 2.4 Керування процесом виробничої адаптації

Одна з перших спроб керування адаптацією робітників була здійснена на початку 70-х м. Принциповим достоїнством цього досвіду є включення діяльності з адаптації новачків в організаційну і суспільно-політичну структуру. Підсистема «Контроль адаптації» є однією з найважливіших у загальній системі стабілізації кадрів. Обумовлено це акцентом на задоволеність як на провідному факторі й показнику адаптації. Підприємство зобов'язане виявляти факти незадоволеності працею, причини плинності кадрів, усувати дезадаптуючу роль факторів. Головне завдання — передбачити заходи для оптимізації процесу використання робочих кадрів за рахунок удосконалювання організації й умов праці їхнього побуту. У якості провідних виділяється — професійна й організаційна адаптація, облік умови, необхідний для створення системи керування. Тому необхідно розробити методику керування виробничої адаптації, що входить до рангу найважливіших завдань дослідження проблем адаптації.

Процес адаптації — комплексний і багатовимірний, досить складний, тому такий же комплексний характер повинен мати і процес керування виробничою адаптацією. Керування обов'язково має охоплювати всю сукупність сфер виробничої адаптації: професійну, організаторську, матеріально-побутову, соціально-психологічну й адаптацію в сфері дозвілля. Необхідним є комплексне керування всією сукупністю напрямків виробничої адаптації.



Ефективність керування (як у тактичному, так і в стратегічному плані) в більшій мірі буде залежати від ступеня керуючого впливу на всю сукупність структури елементів виробничої адаптації.

Варто назвати таку групу факторів, що визначають протікання виробничої адаптації:

- функціональні фактори виробництва (зміст і умови праці, його організація);
- соціально-психологічні фактори (соціально-психологічний клімат у колективі, взаємини з адміністрацією і з товаришами по праці);
- професійні фактори (рівень професійної підготовки, виробничий досвід і відношення до роботи, освіта, можливість професійного росту);
- соціально-економічні фактори (задоволеність зарплатою, діє система матеріального і морального стимулювання).

Одним із перспективних шляхів удосконалювання керування виробничою адаптацією є технологізація соціального керування.

Технологізація соціального керування дозволяє вирішити ряд завдань:

- зафіксувати перелік мінімально необхідних соціальних операцій, що забезпечують регулярність соціального процесу;
- забезпечити стандартизацію процесу впровадження технології, що вкрай необхідно в умовах великого виробничого об'єднання, де впровадження відбувається послідовно в різних виробничих ланках;
- визначити чіткі межі дій кожного виконавця незалежно від його посади і положення в колективі з використанням механізмів стимулювання;
- створити постійні інформаційні потоки, без яких неможливо ефективно регулювання соціальних процесів;
- в міру освоєння колективом спочатку поставлених задач нарощувати їхню складність, розвивати можливість колективу в керуванні соціальними процесами, що виникають у ньому.

Адаптація нового працівника є одним з напрямків стабілізації кадрів, поряд із професійною орієнтацією школярів, професійним просуванням робітників, профілактикою порушень трудової дисципліни і роботи зі звільняючими. Програма «Кадри» повинна стати основним елементом соціальної технології.

Вимоги, яким повинна відповідати система роботи з новачками, включають такі напрямки:

- механізм впливу має бути персоніфікованим, розрахованим на індивідуальну роботу;
- впроваджувана система адаптації повинна мати «виходи» на досить високі рівні управлінської ієрархії підприємства для гарантованого рішення конфліктних ситуацій, що виявляються;
- необхідним елементом системи є емоційні форми впливу на особистість з першого дня її появи в колективі.

Спираючись на перевагу технологізації соціального керування, ці вимоги реалізуються шляхом розширення діапазону й ефективності регулювання процесу виробничої адаптації.

Виділяються такі групи типотворюючих якостей нового працівника:

1. Група працівників, орієнтована на задоволення потреб матеріального плану (високої заробітної плати, придбання житла).
2. Група працівників, що прибула на нове місце роботи через конфліктну ситуацію виробничо-суспільного чи сімейного плану.
3. Група вихідців із села.
4. «Сімейний» тип працівників, що розраховує, зокрема, по можливості створити родину. Варто враховувати всі сфери адаптації: професійну і матеріальну сферу, соціально-психологічну, адаптацію до міського способу життя, сполучення матеріально-побутової і сфери дозвілля. Типові елементи технології соціального керування адаптацією, які

використовуються на деяких підприємствах:

- аналіз очікувань робітників, що надходять;
- організація прийому і прогнозування стабільності роботи новачка;
- введення новачка в колектив;
- контроль за ходом адаптації;
- ліквідація причин конфліктної чи ситуації зняття незадоволеності адаптанта;
- обробка документів і узагальнення матеріалів про хід адаптації, інформування керівників і організаторів виробничої адаптації.

Керування адаптацією виступає тут у взаємодії з керуванням проф-орієнтацією і професійним переміщенням робітників.





Преадаптація — виникнення адаптаційних зв'язків у майбутніх працівників ще до приходу їх на підприємство.

Постадаптація — закріплення результатів адаптації вже після її завершення. Система професійного переміщення — один з важелів такого закріплення. Таким чином, єдина стратегія керування процесами профорієнтації і професійного просування — шлях істотного підвищення ефективності керування адаптацією.

Визначення змісту і форм заходів щодо забезпечення необхідною інформацією і зв'язками, а також їхніх виконавців і часу проведення дозволяє створити програму керування адаптацією. Така програма дасть можливість керуючому органу контролювати хід процесу адаптації молодого робітника на підприємстві, сприяти успішному її протіканню, усувати можливі конфлікти, тобто цілеспрямовано впливати на формування стійкості колективу. Введення в програму додаткових заходів, що враховують специфіку процесів профорієнтації і професійного просування робітників, дозволить використовувати її як програму керування стабілізацією трудового колективу.



## **Тема 3**

# **МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**



## План

- 3.1 *Методологія і технологія управління персоналом*
- 3.2 *Системний метод*
- 3.3 *Функціональний метод*
- 3.4 *Структурно-функціональний метод*
- 3.5 *Інституціональний метод*
- 3.6 *Антропологічний метод*
- 3.7 *Субстанціональний (онтологічний) метод*
- 3.8 *Нормативно-ціннісний метод*
- 3.9 *Біхевіористський метод*
- 3.10 *Історичний метод*
- 3.11 *Порівняльний метод*

### 3.1 Методологія і технологія управління персоналом

Системна методологія являє собою найбільш упорядковану надійну основу для керування складними сферами взаємозалежної діяльності, яка дозволяє розкривати й аналізувати складові системи компоненти і послідовно сполучати їх один з одним. При системному підході і дослідженні організованих систем виходять з того, що будь-яка організація являється системою, кожний з елементів якої має свої визначені й обмежені цілі.

Сутність системного підходу багато авторів зводять до наступного:

- 1) формування цілей і з'ясування їхньої ієрархії до початку якої-небудь діяльності, пов'язаної з керуванням, особливо з прийняттям рішень;
- 2) досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах стосовно засобів порівняльного аналізу альтернативних шляхів і методів, досягнення мети і здійснення відповідного вибору;
- 3) кількісна оцінка (квантифікація) мети, методів і засобів їхнього досягнення, заснована не на часткових критеріях, а на широкій і всебічній оцінці всіх можливих результатів діяльності.

Системний підхід — напрямок методології наукового дослідження, в основі якого лежить розгляд складного об'єкта як цілісної множини елементів у сукупності відносин і зв'язків між ними.



Система являє собою сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має нові властивості, відсутні в складових її елементів.

Цим трьом основним видам соціальних систем відповідають три основних види менеджменту:

- 1) соціально-політичний (адміністративний менеджмент);
- 2) соціально-економічний (менеджмент у виробничій сфері);
- 3) соціально-культурний (менеджмент невиробничої сфери).

У рамках системного підходу все більшого значення набували дослідження, що найчастіше іменуються системним аналізом. Характерно, що деякі автори розрізняють системний аналіз і системний підхід, ґрунтуючись на тому, що методологія системного аналізу на відміну від системного підходу неодмінно спирається на математичний апарат і представляє свої висновки в основному в математизованому виді, у той час як системний підхід базується на широких, не обов'язково математизованих категоріях.

Іншими словами, як вказує Д.М. Гвішіані, системний підхід виявляється загальною методологією, а системний аналіз — прикладний, максимально квантифікований методикою дослідження [1, с. 274]. Завдання системного аналізу полягає в тому, щоб визначити на основі математичних чи імітаційних методів кількісно виражене чи оптимальне з погляду кінцевого критерію оптимальності рішення. Системний аналіз розглядається в основному як методологія з'ясування й упорядкування, чи структуризація проблеми, що потім уже може зважуватися як із застосуванням, так і без застосування математики й комп'ютерів. У цьому змісті поняття «системний аналіз» по суті ототожнюється з поняттями «системний підхід» і «системні дослідження», як вони застосовуються деякими американськими авторами. Системний аналіз може бути плідно застосований для вирішення соціальних проблем, проголошується інструментом, що забезпечує науковий підхід до оптимального вирішення завдань в інтересах досягнення найвищого ефекту.

Системний підхід використовується у методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить розуміння об'єктів як си-



стем. Специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що забезпечують його функціонування, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

Система дії — складний взаємозв'язок елементів дії і зв'язок дій між собою. Поняття «система дії» було введено в 1937 р. Парсонсом у книзі «Структура соціальної дії» разом з поняттям одиничної дії. Парсонс пропонує «загальну формулу», відповідно до якої система дії складається із сукупності одиничних дій, а також декількох видів відносин, оскільки на неї накладається сітка «координат дії»:

- 1) відносин, що виникають у системах визначеної складності, де одиничні дії згруповані у великі організаційні одиниці, названі індивідами.
- 2) відносин, що виникають у взаємозв'язку індивідів як членів соціальних груп.

Система координації дії припускає розходження в одиничній дії:

- 1) мети;
- 2) засобів для її досягнення;
- 3) умов, у яких відбувається дія;
- 4) значимої норми, що враховується при виборі мети і засобів.

### 3.2 Системний метод

Насамперед його характеризує прагнення розглядати соціальну організацію як комплексну систему з рядом складових її окремих підсистем. До таких підсистем, звичайно, відносять:

- 1) індивідів;
- 2) формальну структуру;
- 3) неформальну структуру;
- 4) неформальну організацію;
- 5) статуси і ролі;
- 6) фізичне оточення.

Складність її структури висуває на передній план необхідність вивчення взаємодії підсистем.

Центральними методологічними поняттями є:

- зв'язок;
- сполучні процеси;
- основні сполучні процеси;

Виділяють:

- комунікацію;
- рівновагу;
- ухвалення рішення.

I. Під комунікацією, звичайно, розуміють метод, за допомогою якого у різних частинах системи виникає дія. Але комунікація покликана не тільки спонукати до дії, але й бути засобом контролю й координації.

Система комунікації утворює систему, конфігурацію організації.

II. Рівновага — сполучний процес, механізм стабілізації організаційного цілого, його адаптації до умов, що змінюються.

Призначення цього механізму полягає в гармонізації потреб та установок з вимогами організації.

III. Процес прийняття рішень: шкала соціальних систем вважається найважливішим засобом регулювання і стратегічного керівництва.

Головним інтегруючим фактором організації, звичайно, визнається мета, обумовлена внутрішніми потребами росту і виживання.

Варто виявити загальні постійні елементи будь-якої організації взагалі: організаційні, універсальні, властиві соціальному організму.

Т. Парсонс: «...соціальні системи розташовуються на 4 рівнях організації суспільства».

Системний метод — це упорядкована множина елементів, взаємозалежних між собою й утворюючих деяку цілісну єдність, порядок, обумовлений планомірним, правильним розташуванням частин у визначеному зв'язку, у суворій послідовності дій; прийнятий сталий порядок чогонебудь. Системний метод був детально розроблений у 50–60-х роках ХХ століття Т. Парсонсом і особливо Д. Істоном. Суть цього методу полягає в розгляді політичної системи як цілісного, складного орга-



нізованого організму, як саморегулюючого механізму, що знаходиться в безупинній взаємодії з навколишнім середовищем через вхід (сприйняття вимог громадян, їхньої підтримки чи несхвалення) і вихід (прийняття політичних рішень і дій) системи. Політичній системі належить верховна влада в суспільстві. Вона прагне до самозбереження і виконує, згідно Д. Істону, дві найважливіші функції:

1. Розподіл цінностей і ресурсів.
2. Забезпечення прийняття громадянами розподільних рішень у якості обов'язкових.

Найбільш загальні властивості систем, характерні також таким системам як особистість і колектив:

1. Цілісність — властивості цілого (усієї системи) принципово не можуть бути зведені до суми властивостей його елементів; у системи є власні властивості, яких немає в жодного з її елементів; поведіння і властивості елементів системи залежать від їх місця і функцій у системі.
2. Структурність — поведіння системи обумовлене не стільки властивостями її елементів, скільки властивостями її структури; тим, як елементи розташовані і взаємодіють у системі.
3. Взаємодія системи і середовища — система відокремлюється із середовища, формується і виявляє свої властивості у взаємодії із середовищем.
4. Автономність — система існує і розвивається згідно не тільки загальним, але і її власним, тільки їй властивим законам; унікальність властива і системам, їх онтогенезу, тобто індивідуальному розвитку.
5. Адаптивність — система має визначену «живучість», може пристосовуватися до змін зовнішнього середовища.
6. Ієрархічність — взаємодія елементів системи може бути представлена у вигляді ієрархії зв'язків; характер і особливості зв'язків елементів системи мають не менш важливе значення, ніж самі елементи;
7. Унікальність систем — неповторність деяких властивостей, якостей, елементів, що спостерігається в кожній великій і складній системі;
8. Множинність описів.



У силу принципової складності кожної системи її пізнання вимагає всебічного розгляду, побудови безлічі різних моделей, кожна з яких описує лише певну сторону системи.

Розробка єдиної цілком адекватної моделі неможлива, усі прогнози щодо поведження систем мають імовірнісний характер.

За порівняно обмежений термін системний підхід до політики показав свою конструктивність і представлений у різноманітних теоріях політичних систем. Тому в 50–60-х роках виникла потреба в системному підході, що розглядає політичну сферу суспільства як певну цілісність, яка складається із сукупності елементів, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним і зовнішнім середовищем. За допомогою системного підходу вдається чітко визначити місце політики в розвитку суспільства, її найважливіші функції, умови, у яких відбувається дія; значимі норми, що враховується при виборі мети і засобів.

### 3.3 Функціональний метод

Функціональний метод у політичному дослідженні припускає вивчення залежності між політичними явищами, між типом політичної культури і режимом влади, кількістю партій і виборчою системою, взаємозв'язків рівня економічного розвитку і політичного ладу, ступеня урбанізації населення і його політичної активності. Цей метод припускає абстрагування від етичної оцінки політики й орієнтацію лише на факти і логіку. Одним із перших функціональний метод у політології застосував Н. Макіавеллі, що проголосив відмову від релігійних догм і етичних цінностей при вивченні політики, необхідність аналізу реального життя у всій його суперечливості, орієнтуючись на вивчення взаємозв'язку і взаємозумовленості політичних явищ.

Сутність методологічного принципу функціонального підходу (Г. Спенсер, Б. Малиновський, А.Г. Радкліфф–Браун, Е. Дюркгейм, Р. Мертон, Т. Парсонс) полягає у вичленовуванні елементів соціальної взаємодії, що підлягають дослідженню, і визначення їхнього статусу (місця) і функцій у деякому зв'язку, якісна визначеність якого робить необхідним його системний розгляд.





Відповідно до функціонального підходу, суспільство — це єдиний організм, що складається з частин, елементів, що виконують визначені функції. Останні спрямовані на задоволення суспільних потреб і забезпечують цілісність і стійкість суспільства. Суспільні процеси і явища можна пояснити, аналізуючи їхні функції в суспільній системі. Суспільство зберігає стійкість, оскільки реалізуються всі необхідні для соціального організму функції, у т.ч. функція соціального контролю. Р. Мертон вводить поняття дизфункції, тобто функції, що руйнує, і схованих (латентних) функцій. За Мертоном, одні й ті ж елементи можуть бути функціональними стосовно одних систем і дизфункціональними стосовно інших. Дизфункції переборюються в процесі поступових змін.

Функціональний підхід вимагає вивчення залежності між різними політичними явищами і навколишнім середовищем: між рівнем соціально-економічного розвитку і ступенем демократизації суспільства, між економічним і політичним плюралізмом, між культурою, традиціями і політичною активністю населення.

При функціональному підході аналізуються ті конкретні механізми, що дозволяють політичній системі досягати самозбереження і пристосувань до навколишнього суспільного середовища. З'ясовується, що певний функціональний зв'язок існує між політичними явищами і соціально-економічними процесами.

За допомогою даного методу досліджується залежність між типом політичного режиму і рівнем добробуту суспільства. З позицій даного підходу розглядаються також механізми, що забезпечують стабільність і самозбереження самої політичної системи; доводиться, що кожен елемент політичної системи наділений функцією забезпечення (у межах його можливостей) стабільності політичного життя суспільства.

### **3.4 Структурно-функціональний метод**

Структурно-функціональний метод — це підхід до опису і пояснення соціальних систем, при якому досліджуються їхні елементи і залежності між ними в рамках цілого; окремі соціальні явища виконують визначену



функцію в підтримуванні і зміні соціальної системи. Він припускає розгляд політики як деякої цілісності, що має складну структуру. Кожен елемент цієї структури виконує визначені функції, що задовольняють потреби системи. Діяльність елементів системи програмується загальною структурною організацією, займаними ними позиціями і виконуваними ролями. Структурно-функціональний метод широко використовували К. Маркс і Ф. Енгельс. Він являється одним із принципів системного аналізу.

Т. Парсонс розвиває теорію структурного функціоналізму. На його думку, існує чотири основних функції соціальної системи:

1. Адаптація.
2. Досягнення мети.
3. Інтеграція.
4. Відтворення структури, що забезпечується різними підсистемами суспільства.

Так, усередині соціальної системи функцію адаптації забезпечує економічна підсистема; функцію досягнення мети — політична підсистема; функцію інтеграції — правові інститути і звичаї; функцію відтворення структури — система вірувань, мораль, інститути освіти і виховання.

Цілісність суспільства досягається шляхом інтеграції загальноприйнятих соціальних цінностей і норм. Парсонс визначає суспільство як систему відносин між людьми, єдиним початком якої є норми і цінності. Е. Дюркгейм розглядає суспільство як індивідуальну духовну реальність, засновану на колективних уявленнях.

Загальним для структурно-функціонального підходу є кібернетичний підхід до керування економічною системою, у якій розрізняються такі структурні компоненти як входні параметри, що керує орган, об'єкт керування, вихідні дані. На вході системи в кожен момент часу мається обмежена множина матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Вихід системи складає визначена множина споживчих вартостей і послуг, що знаходиться у функціональній залежності від входних параметрів.

Оптимальне керування досягається за умови співпадання максимуму і мінімуму цільової функції в деякій «сідловій» точці, коли економічна система знаходиться в стійкому стані гомеостатистичної рівнова-



ги. У цьому стані досягає максимуму межі своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного росту. Тому головне завдання великих економічних систем полягає в пошуку і реалізації керуючих впливів, що в умовах зовнішніх і внутрішніх впливів забезпечить гомеостатичний статус функціонування і розвитку системи.

У структурно-функціональному аналізі за одиницю дослідження приймається «дія», а суспільство представляється як сукупність складних соціальних систем дії (концепція Т. Парсонса, Р. Мертона). Кожен індивід у своїй поведінці орієнтований на «загальноприйнятні» образи поведінки. Норми об'єднані в інститути, що мають структуру і виконують функції, спрямовані на досягнення стабільності суспільства. Мета структурно-функціонального аналізу полягає в кількісній оцінці тих змін, до яких дана система може пристосуватися не на шкоду своїм основним функціональним обов'язкам.

Цей метод доцільний для аналізу способів збереження і регулювання системи, максимальний же його ефект виявляється в порівняльному дослідженні політичної системи.

Структурно-функціональний аналіз виходить з розгляду політичної системи суспільства як цілісної системи з взаємозалежними елементами. Кожен елемент політичної системи виконує визначені функції, забезпечуючи її збалансованість. Цей метод відбиває один із принципів системного підходу.

Структурно-функціональний аналіз включає вивчення функціональних залежностей елементів політичної системи, єдності інститутів влади, відповідності їхньої дії (функціонування) потребам політичних суб'єктів, виявлення того, як реалізується потреба в пристосуванні системи до середовища, що змінюється.

### **3.5 Інституціональний метод**

Аж до початку ХХ століття в політичній науці поряд з нормативним методом панував інституціональний підхід, він і сьогодні займає в ній пріоритетні позиції. Він орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою



яких здійснюється політична діяльність: держави, партій, інших організацій і об'єднань, права, урядових програм та інших регуляторів політичної діяльності.

Інституціональний метод пов'язаний із прагненням виявити певні юридичні норми, проаналізувавши основні закони суспільства сенс існування нормального розвитку суспільства. Великий вплив зробили тут погляди Ш. Монтеск'є, Дж. Локка, Е. Берка, Т. Джефферсона. У даному підході основна увага приділяється політичним інститутам, аналіз будується, виходячи зі сформованих суспільно укорінених форм. Ці форми чи інститути, з одного боку, є логічним продовженням і закріпленням соціальних відносин і норм, а з іншого боку, — покликані вносити в суспільство стабілізуючий початок. Інституціональний підхід орієнтує на вивчення інститутів, за допомогою яких здійснюється політична діяльність: держави, партій, суспільно-політичних організацій, права, урядових програм та інших засобів регулювання політичної, економічної й управлінської діяльності. Інституціональний метод необхідний для формування цілісного уявлення про те, як інституціональна підсистема впливає на функціонування політичної й економічної системи в цілому.

### 3.6 Антропологічний метод

Антропологічний метод багато в чому протилежний соціологічному. Він виходить з обумовленості політики не соціальними факторами, а природою людини як родової істоти, що має основні потреби — у їжі, одязі, безпеці, волі. Стосовно до політичних явищ антропологічний метод орієнтований на вивчення ірраціональної, інстинктивної, біологічної мотивації політичного поведіння, що обумовлена людською природою.

Антропологічний підхід з'явився ще в Арістотеля в його баченні джерел політики, в колективній сутності людини. Цей підхід, що виходить із природи людини, широко використовується при аналізі механізмів, інститутів влади і соціального контролю переважно в доіндустріальних суспільствах, а також проблем адаптації і трансформації традиційних ме-



ханізмів контролю при переході до сучасних економічних систем. Цей метод дає ключ до вивчення таких проблем як зв'язок типу людини (стійких рис її інтелекту, психіки) і політики, вплив національного характеру на політичний розвиток, і навпаки.

Сьогодні антропологічний підхід виходить насамперед з таких принципів як:

1. Сталість, інваріантність фундаментальних родових якостей людини як істоти біологічної, соціальної і розумної (духовної), що споконвічно володіє волею.
2. Універсальність людини, єдність людського роду і незалежно від етнічних, расових, соціальних, географічних та інших розходжень, рівноправність всіх людей.
3. Невід'ємність природних прав людини, їхнього пріоритету стосовно принципів устрою, законів і діяльності держави.

Стосовно дослідження реальних політичних дій антропологічний підхід вимагає не обмежуватися вивченням впливу соціального чи середовища розумної, раціональної мотивації, виявляти й ірраціональні, інстинктивні, біологічні й інші мотиви політичного поведіння, обумовлені людською природою. Завдання такого підходу його прихильники бачать у вивченні впливу навколишнього суспільного середовища і раціональної діяльності людей на політичну систему суспільства, а також необхідність впливу на неї біологічних, інстинктивних та інших проявів мотивів поведіння людей.

Політичний процес — це складний континуум сфери політики, що генерує дії влади і керування, який вплив ці дії чинять на стан суспільства. Будь-який конкретний політичний процес може одночасно охоплювати кілька стадій і рухатися в різних напрямках між стадіями, а не проходити всі стадії послідовно.

Схему політичного процесу можна було б зобразити у вигляді кола, щоб підкреслити, що політика не має чіткого початку і кінця. Той факт, що уряд затвердив і здійснив визначену політику, не дає підстави говорити, що процес довершений.



### 3.7 Субстанціональний (онтологічний) метод

Субстанціональний чи онтологічний метод припускає виявлення і дослідження першооснови політики, відношення панування і підпорядкування в їхніх різноманітних проявах, розподіл суспільства на «друзів» і «ворогів». Серед величезної кількості визначень політики явно домінують її характеристики через владу і панування.

Визначення онтологічного методу можна сформулювати, розглянувши саме визначення онтології як філософської категорії. Усяка філософія — це, насамперед, узагальнена картина світу, що охоплює своїм знанням найголовніші знання про світ своєї епохи. Онтологія — це один з основних компонентів філософського і політичного знання. Якщо ідеалістична картина світу завжди являла собою у своїх вихідних джерелах екстраполяцію психофізіологічного дуалізму на світ у цілому, бачачи його як композицію різних за своєю природою субстанцій, то для матеріалізму світ — це єдина субстанція, атрибут, що у своїй динаміці утворить реальність життя.

Онтологія — наука про суще, про його форми, фундаментальні принципи, про найбільш загальні визначення і категорії буття. У цій категорії фіксуються переконання людини про існування навколишнього світу і самої людини з її свідомістю. Окремі речі, процеси, явища зникають, а світ у цілому існує і зберігається.

Субстанція — сутність, те, що лежить в основі. Субстанція означає першооснову всього існуючого, внутрішню єдність, різноманіття конкретних речей, подій, явищ і процесів, за допомогою яких і через яких вони існують. Поняття субстанція фіксує взагалі підставу буття.

### 3.8 Нормативно-ціннісний метод

З глибокої стародавності політична думка базувалася на нормативно-ціннісному підході, що не втратив своєї значимості і в наші дні. Цей метод припускає оцінку політичних явищ з погляду етичних цінностей загального блага, справедливості, волі. Його слабкість — у відносності ціннісних суджень, що залежать від світогляду, соціального стану й інди-

відуальних особливостей конкретних осіб. Проте цей метод цінний тим, що додає управлінській науці етичного виміру. Він припускає з'ясування значень політичних явищ для суспільства й особистості, їхню оцінку з погляду загального блага, справедливості, волі, поваги людського достоїнства й інших цінностей. Цей підхід орієнтується на розробку ідеалу політичного устрою і шляхів його практичного втілення. Він вимагає виходити з належного і бажаного, з етичних цінностей і норм і відповідно до них будувати політичне поведження й інститути.

Нормативно-ціннісний підхід зазнає критики за ідеалізацію політичної дійсності, відірваність від реальності, умоглядність багатьох побудованих на його основі політичних проектів і конструкцій. Його слабкість виявляється в релятивності, відносності ціннісних суджень, їхній залежності від світогляду, соціального стану й індивідуальних особливостей людей. Але, незважаючи на деяку обмеженість, цей підхід необхідний для політичної науки, оскільки він додає політиці етичного, людського виміру, вносить у неї моральний початок.

### 3.9 Біхевіористський метод

Біхевіористський метод (від англ. *behavior* — поведження). На думку фахівців, даний підхід здійснив у політології революцію. Уперше його наукове обґрунтування ще в 1880 р. дав Вудро Вільсон, на думку якого в основі біхевіористського аналізу повинні лежати такі положення:

- переважними спонуканнями в політичному поведженні людей є психологічні мотиви. Вони можуть мати соціальне обґрунтування, але можуть мати й особисту, індивідуальну природу;
- групові й індивідуальні дії людей так чи інакше пов'язані з поведженням окремих особистостей;
- поведження людей являється подібним у різних ситуаціях і в різних суспільних системах, тому вивчається багатьма соціально-гуманітарними науками;
- суттєву частину політичних явищ і процесів можна виміряти кількісно, використовуючи статистичні показники, підсумки анкетування, математичні методи.

### 3.10 Історичний метод

Заснований на вивченні політичних явищ у їхньому розвитку. Перевага історичного підходу полягає насамперед у тім, що він дає можливість вивчати політичні процеси в контексті тієї історичної обстановки, у якій вони виникають і розвиваються. Історичний підхід дозволяє аналізувати неодноразово повторювані в історії явища. Дослідники, що дотримуються історичного підходу, мають можливість узагальнювати сучасний та історичний досвід розвитку політичних систем. Аналіз різних етапів у русі політичних процесів дозволяє виявити закономірності в їхньому розвитку, а також прогнозувати розвиток політичних процесів.

### 3.11 Порівняльний метод

Спрямований на порівняльний аналіз політичних систем різних країн, а також структурних елементів цих систем: парламентів, партійних і виборчих систем, форм правління і політичних режимів. Найбільший розвиток порівняльний підхід одержав після другої світової війни. Порівняльний підхід являється досить продуктивним у виявленні умов стабільності політичних систем, причин їхньої трансформації.



## **Тема 4**

# **КАДРОВА СЛУЖБА ПІДПРИЄМСТВА, КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ І КАДРОВЕ НОВОВВЕДЕННЯ**



## План

- 4.1 *Кадрова служба підприємства: поняття, структура, завдання.*
- 4.2 *Кадрове планування як інструмент реалізації кадрової політики*
- 4.3 *Кадрове нововведення*
- 4.4 *Керування трудовими відносинами в умовах ринку*
- 4.5 *Шляхи підвищення ефективності персоналу в ринкових умовах*
- 4.6 *Підвищення ролі кадрових служб у керуванні людськими ресурсами*

### **4.1 Кадрова служба підприємства: поняття, структура, завдання**

Кадрова служба державного органу — підрозділ державного органу, що виконує такі функції:

- забезпечення проведення конкурсів на заміщення вакантних державних посад державної служби, атестацій; проходження державними службовцями іспиту при заміщенні державних посад державної служби;
- оформлення рішень державних органів, пов'язаних із проходженням державними службовцями державної служби; ведення особистих справ державних службовців; внесення необхідних записів у трудові книжки державних службовців;
- консультування державних службовців з питань їхнього правового положення, дотримання обмежень, пов'язаних із державною службою;
- аналіз рівня професійної підготовки державних службовців, організація перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Кадрознавство — наука, що входить у систему управлінських наук і досліджує персонал і роботу з ним у державних органах, суспільних, науково-дослідних, навчальних, виробничих та інших організаціях. Головне завдання кадровознавства — розробка принципів, форм і методів пошуку, підготовки, використання і руху керівників і фахівців для досягнення стратегічних цілей держави й окремих організацій.

Кадрове забезпечення системи керування персоналом — необхідний кількісний і якісний склад працівників кадрової служби організації. Характеристика кадрового забезпечення системи керування персоналом сучасних організацій різноманітна і залежить від форми власності. Практика показує, що на підприємствах з перевагою державної власності працівники системи керування персоналом мають низький рівень освіти і професійної підготовки, недостатньо компетентні в прийнятті рішень з кадрових питань, несприятливий їхній віковий склад, мають низький рівень оплати праці, високу плинність. Перехід до акціонерної і приватної власності привів до поліпшення якісного складу працівників служб керування персоналом з погляду їхнього професійного рівня, освіти, віку, нових ідей, методів роботи з персоналом, підвищив зацікавленість у результатах їхньої праці. У розвинутих закордонних країнах служби керування персоналом забезпечені високопрофесійним кадровим складом. Наприклад, у США з кожних 10 працівників 6–7 — фахівці: психологи, соціологи, економісти, фахівці у сфері трудових відносин, методів ділової оцінки й навчання, аналітики робіт, вербувальники персоналу в навчальних закладах, консультанти з планування кар'єри та ін., більшість із яких випускники шкіл бізнесу (з керування персоналом), найбільших університетів і педагогічних вузів. Фахівці–плановики (в усіх напрямках кадрового планування) — одна з найбільш чисельних груп. У наукомістких корпораціях США вони складають сьогодні 20–25 % усієї чисельності працівників кадрових служб, а на початку 70-х рр. їхня частка не перевищувала 10%. Причому в 500 великих компаніях і корпораціях США більше 30% фахівців, зайнятих кадровою роботою, мають найвищий освітній рівень — дипломи магістра і доктора наук. При визначенні якісного складу кадрових служб варто враховувати назву посад, передбачених для цих служб Загальноросійським класифікатором професій робітників, посад службовців і тарифних розрядів, введеним у дію постановою Держстандарту Росії від 26 грудня 1994 р. №367 з 1 січня 1996р.: директор по кадрах і побуту, начальник відділу (керування кадрами і трудовими відносинами), фахівець з кадрів, менеджер (у підрозділах керування кадрами), завідувач відділом з керування кадрами і трудовими відносинами, інженер по підготовці кадрів, інспектор по кадрах, табельник. Кількісний



склад служби керування персоналом визначається організаційно-штатними структурами і Статутом організації. При розрахунку необхідної чисельності штатних працівників кадрової служби враховуються такі фактори, що впливають на кадрове забезпечення системи керування персоналом: загальна чисельність працівників організації; конкретні умови і характерні риси організації, пов'язані зі сферою її діяльності (виробничої, банківської, торгової, страхової і т.д.), масштабами, різновидами окремих виробництв, наявністю філій; соціальна характеристика організації, структурний склад її працівників (наявність різних категорій: робітників, фахівців з вищою і середньою фаховою освітою, науковців), їхня кваліфікація; складність і комплексність розв'язуваних завдань стосовно керування персоналом (стратегічне планування, вироблення кадрової політики, організація навчання і т.д.); технічне забезпечення управлінської праці та ін. Закордонний досвід показує, що в службах керування персоналом зайнято від 1 до 1,2% загальної чисельності працівників організацій, фірм, компаній. Як тенденцію, характерну для закордонних компаній, можна відзначити не абсолютний, а відносний ріст чисельності кадрових служб. Серед причин, що вплинули на підвищення ефективності роботи кадрових служб і обмеження збільшення кількості їхніх працівників, можна відзначити дві основні. Перша — переведення роботи з кадрами у провідних фірмах і корпораціях на сучасну інформаційно-технічну базу. Друга — розвиток управлінської інфраструктури, що допомагає ззовні у виконанні найбільш складної кадрової роботи. До неї відносяться організації з підготовки і підвищення кваліфікації фахівців кадрових служб, консультативні фірми з питань кадрової роботи, зовнішні центри з ділової оцінки і т.д. Особливість закордонних кадрових служб у тому, що багато працівників фірм і компаній, беручи участь у підготовці й реалізації кадрових рішень у рамках діяльності служби керування персоналом, не числяться в штаті. Це, наприклад, значна частина професорів і викладачів навчальних центрів та університетів, інженерів — учасників «вербувальних» бригад у вузах і т.д. Так як організації самостійно визначають чисельність працівників, їхній професійний і кваліфікаційний склад, затверджують штати, необхідно знати методи розрахунку чисельності працівників системи керування персоналом організації.



Кадрове планування — цілеспрямована діяльність, завдання якої — надання робочих місць і в необхідній кількості у відповідності зі здібностями працівників і вимогами організації. Робочі місця з погляду продуктивності і мотивації повинні дозволяти працюючим оптимальним чином розвивати свої здібності, забезпечувати ефективність праці і відповідати вимогам створення гідних людини умов праці і забезпечення зайнятості. Кадрове планування здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. Для організації важливо розташовувати в потрібний час, у потрібному місці, у потрібній кількості і з відповідною кваліфікацією такий персонал, який необхідний для рішення виробничих завдань, досягнення її цілей. Кадрове планування має створювати умови для мотивації вищої продуктивності праці і задоволеності роботою. Працівників залучають, у першу чергу, робочі місця, де створені умови для розвитку їхніх здібностей і гарантований високий і постійний заробіток. Одним із завдань кадрового планування є врахування інтересів усіх працівників організації. Кадрове планування ефективне, коли воно інтегроване в загальний процес планування в організації. Кадрове планування має дати відповідь на такі питання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні? Яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал без нанесення збитку? Як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей? Яким чином забезпечити розвиток кадрів для виконання нових кваліфікаційних робіт і підтримки знань персоналу відповідно до вимог організації? Яких витрат вимагають запропоновані кадрові заходи? Кадрове планування реалізується за допомогою здійснення цілого комплексу взаємозалежних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

## **4.2 Кадрове планування як інструмент реалізації кадрової політики**

Кадрове планування припускає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і (головне) покликане виявляти майбутні по-



треби в робочій силі, визначати їхній якісний і кількісний показники на ранішній стадії, ніж це було дотепер.

*Кадрове планування має дати відповіді на такі запитання:*

- скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть використовуватися в організації;
- як можна залучити потрібний і скоротити зайвий персонал без нанесення соціального збитку;
- як найкраще використовувати персонал відповідно до його здібностей;
- як забезпечити розвиток персоналу для виконання нових робіт і підтримування його знань відповідно до запитів виробництва.

*Аналіз і проектування робочих місць є попередньою умовою планування потреби в персоналі.*

*Аналіз робочого місця дозволяє визначити:*

- час, необхідний для виконання основних виробничих операцій;
- операції, які необхідно включити до виробничого процесу;
- організацію робочого місця, яке дозволить підвищити продуктивність праці;
- доцільний режим роботи для даного робочого місця;
- особисті характеристики, неохідні робітникам для виконання виробничої операції;
- використання інформації, отриманої в результаті аналізу робочого місця, для розроблення програми управління персоналом.

*Виділяють такі стадії аналізу робочого місця:*

- аналіз структури організації і місця кожного робочого процесу в ньому;
- визначення мети аналізу робочого місця і того як буде використовуватися інформація про нього;
- відбір типових робочих місць;
- вибір методу аналізу робочих місць і його використання з метою збору необхідних даних;
- опис робочого місця та створення його специфікації;
- використання інформації для проектування робочого місця;
- оцінка та впровадження проекту модифікованого робочого місця.

Будь-які стандарти для опису робочих місць (процесів) відсутні, але, як правило, вони охоплюють такі розділи: найменування посади; короткий опис посадових функцій; дії робітника під час виконання своїх посадових функцій (опис виконуваних завдань, опис використовуваних матеріалів, рівень контролюваності дій працівника і контролю, що здійснюється з його боку відносно інших працівників); умови праці та виробниче середовище (температура, освітлення, рівень шуму та шкідливі впливи на робочому місці); соціальне оточення (інформація про розміри робочої групи та стосунки між працівниками).

Інформація про існуючі робочі місця може бути використана для вибору оптимального поєднання робочих елементів, обов'язків і завдань працівників.

Трудомісткість окремих видів робіт є вихідною базою для планування потреби в персоналі. Планування та організація забезпечення підприємств персоналом — це система різноманітних форм і методів роботи, спрямованих на своєчасне і якісне компонування організацій персоналом, що створює необхідні умови для успішного виконання виробничої програми та соціального розвитку працюючих.

Процес планування охоплює три етапи:

1. Оцінка наявних ресурсів («кадровий аудит», який передбачає перевірку відповідності персоналу організації, її меті та цінностям).
2. Розрахунок потреби в різних категоріях працюючих на певний час. Так, вихідними даними для визначення необхідної кількості робітників, їхнього професійного та кваліфікаційного складу є: виробнича програма; норми виробітку; заплановане зростання продуктивності праці; структура робіт.
3. Розробка програми забезпечення потреби в персоналі. Формування кількісного та якісного складу персоналу здійснюється за допомогою набору та відбору персоналу.

*Набір полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади та робочі місця, з якого організація відбирає найкращих для неї працівників. При цьому враховується: вихід на пенсію; звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності організації тощо.*

Набір проводять із зовнішніх і внутрішніх джерел. До засобів зовнішнього набору належать: публікація оголошень у газетах і професійних журналах, звернення до агентств працевлаштування, усна реклама тощо. Однак більшість організацій надають перевагу внутрішньому наборові, який передбачає просування по службі працівників своєї організації. У кожній конкретній ситуації зовнішній та внутрішній набір має свої переваги та недоліки.

На етапі відбору персоналу керівництво організації відбирає найкращих кандидатів з резерву, створеного під час набору. Ефективний відбір персоналу — це одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Найбільш широко вживаними методами збору інформації для прийняття рішення про відбір конкретного кандидата на робоче місце є випробування, співбесіда, тестування. Ці методи можуть забезпечити керівництво обширною інформацією про можливості конкретного працівника, однак не можуть дати відповіді на важливе запитання: чи буде людина повністю реалізувати свої знання і можливості.

Кадрове планування — складова частина планування на підприємстві. Якщо розглядати кадрове планування ізольовано, то воно буде мало ефективним, оскільки на рішення з кадрових питань впливають інші плани підприємства: виробничий план, план науково-дослідних робіт, план обігу, фінансовий план. Інші плани підприємства, якщо вони не враховують кадрові рішення, ведуть до небажаних наслідків. Тому кадрове планування має бути враховуване в діяльності підприємства.

На першому етапі встановлюються головні завдання виходячи з цілей підприємства. Вони полягають у тому, щоб забезпечити необхідну кількісну і якісну трудову ефективність на кожному робочому місці й у потрібний час. Зрозуміло, кадрове планування включає й інші завдання. До них відноситься стимулювання ефективності праці працівників.

На другому етапі кадрового планування виробляється кадрова стратегія підприємства у зв'язку із загальними умовами його розвитку і відновлення, щоб створювати передумови посадового і професійного просування працівників підприємства, встановити необхідні умови праці з урахуванням її наукової організації та забезпечити реалізацію індивідуальних можливостей кожного працівника.





На третьому етапі визначаються конкретні цілі кожного співробітника й уточнюються принципи керівництва усередині підприємства.

Конкретні кадрові цілі лягають в основу розробки кадрових заходів, що являють собою комплекс заходів, спрямованих на реалізацію кадрових завдань, цілей і стратегії з урахуванням потреб працівників на кожному робочому місці.

Загальна стратегія розвитку фірми чи компанії, політика розвитку їхніх відділень, диверсифікованість їхнього виробництва і характер міжнародної діяльності мають враховуватися в кадровому плануванні. Терміни навчання також впливають на тривалість планового періоду. Відповідно, в загальному плані можуть виділятися заходи, пов'язані з підготовкою різних професійних груп працівників.

Потреба і готовність підприємства до введення систематичного кадрового планування зростають зі збільшенням обсягів і складності підприємницької діяльності. Чим більше підприємство, тим суужніше врахувати різноманітні і складні виробничі зв'язки сьогоdnішнього дня і ще суужніше — дня майбутнього. Крім масштабів виробництва на розвиток і стан кадрового планування впливає міжнародна діяльність підприємства.

Помилки в плануванні кадрових структур і кадрового складу приводять до значних витрат. Кадрове планування має ефективно впливати на технічний розвиток підприємства, і навпаки, технологічні фактори впливають на зміст кадрового планування.

Облік впливу технологічних факторів у кадровому плануванні здійснюється подвійно. У першому варіанті кадрове планування впливає зі сформованих виробничо-технологічних процесів і спрямоване на задану технологію виробництва. Тут кадровий попит, а також кваліфікація кадрів відповідають тому, що й у якому обсязі випускається. Але як тільки впроваджується нова техніка, відповідно, відбуваються зміни й у технології. У цьому випадку наявна кваліфікація кадрів стає гальмом, вузьким місцем при проведенні технологічних змін, розтягується на час впровадження нових технологій. Отже, знову доводиться повертатися до кадрового планування з урахуванням зміни кадрового попиту.

У другому варіанті подібні прорахунки виключаються. Тут кадрове планування здійснюється на стадії аналізу інвестицій, тому що запровадження технологічних нововведень, звичайно, відбувається за допомогою інвестицій. У цьому випадку кадрове планування носить перспективний характер і орієнтоване на введення нових технологій. Розглянемо основні напрямки планування кадрового попиту.

Одним із важливих елементів планування кадрового попиту є прив'язка потреби в додатковій робочій силі до розвитку виробництва, тобто визначення перспективи розвитку кадрового потенціалу чи фірми підприємства.

Однією з особливостей в оцінці кадрового попиту є формування потреби на заміщення, що визначається за допомогою прогнозування руху кадрів із різних причин. Тут можуть бути використані фіксовані типові випадки припливу і відтоку робітників і фахівців.

Крім завдань кадрового планування, усе більшого значення набуває завдання кадрового контролю. Щоб кадровик-плановик міг керувати і контролювати, він повинен мати у своєму розпорядженні планові і поточні дані, виробничі дані, зокрема, обіг, збут, результат, використаний час, здійснення інвестицій. Він має знати про коректування цілей у різних областях, що викликає певні кадрові наслідки.

Невід'ємним завданням кадрового планування є визначення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою. При цьому маються на увазі витрати як на утримання персоналу, так і на його поповнення і навчання. Окремій розробці підлягає комплекс заходів, пов'язаних із навчанням, стосовно:

- формування системи керування персоналом;
  - планування кадрової роботи;
  - розробки оперативного плану кадрової роботи;
  - проведення маркетингу персоналу;
  - визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі.
- Технологія керування персоналом організації охоплює широкий спектр функцій (від прийому до звільнення кадрів):
- наймання, добір і прийом персоналу;

- ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації, підборі;
- профорієнтація і трудова адаптація;
- мотивація трудової діяльності і персоналу і його використання;
- організація праці і дотримання етики ділових відносин;
- керування конфліктами і стресами;
- забезпечення безпеки персоналу;
- керування нововведеннями в кадровій роботі;
- навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів;
- керування діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням;
- керування поведженням персоналу в організації;
- керування соціальним розвитком кадрів;
- вивільнення персоналу.

Керування персоналом організації передбачає:

- інформаційне;
- технічне;
- нормативно-методичне;
- правове;
- діловодне забезпечення системи керування персоналом.

Шляхи підвищення ефективності персоналом у ринкових умовах.

Якісно новий рівень розвитку економіки не може бути досягнутим без ефективного використання персоналу підприємств і фірм усіх форм власності. Це давно зрозуміли на більшості фірм промислово розвинутих країн. Прийшов час для усвідомлення цього і в Україні.

1. Кадровий менеджмент стає одним із найважливіших факторів виживання підприємств в умовах ринкових відносин. Часом мінімальні вкладення і максимальне використання «людських ресурсів» дозволяють підприємству виграти в конкурентній боротьбі.
2. Центри керування персоналом необхідні на кожному більш-менш великому підприємстві, а роль керівника цієї служби зростає. Він стає одним із основних керівників сучасного підприємства чи фірми.
3. Кадрове планування як інструмент цілеспрямованої й ефективної роботи з персоналом є складовою частиною стратегії і тактики виживання і розвитку підприємства при ринкових взаєминах. З розвит-

ком особистості працівника доводиться все частіше погоджувати ринкові умови й інтереси співробітників підприємства. Розвиток виробництва все більше потребує плануванні його кадрового забезпечення.

4. Ефективному використанню «людських ресурсів» передують добір і підбір персоналу підприємства. Цьому питанню приділяється, звичайно, найбільша увага в роботі центрів керування персоналом.

### 4.3 Кадрове нововведення

Кадрові інвестиції — витрати організації в грошовому вираженні на персонал і його розвиток. Кадрові інвестиції розглядаються в передових компаніях світу як найбільш вигідні, тому що швидко окупаються. Ефективність діяльності служб керування персоналом організації оцінюють за строком окупності витрат, вкладених у персонал.

Кадрові нововведення — цільова діяльність із впровадження кадрових нововведень, спрямована на підвищення рівня і здатності кадрів вирішувати завдання ефективного функціонування і розвитку соціально-економічних структур (організацій і їхніх підрозділів) в умовах конкуренції на ринках товарів, робочої сили освітніх послуг. Кадрові нововведення можна класифікувати за наступними ознаками:

За фазами участі працівників у професійному освітньо-трудовому процесі (циклі). Професійно-освітні нововведення, тобто нововведення в професійній підготовці кадрів у вузах, коледжах, інших навчальних центрах. Цією сферою нововведень займається інноваційно-освітній менеджмент. Нововведення, пов'язані з пошуком і добором кадрів, тобто з формуванням нового й ефективного кадрового потенціалу. До даної підгрупи входять нові методи пошуку кадрів на ринку праці і всередині підприємства. Ці нововведення — предмет інноваційно-кадрового маркетингу. Кадрові нововведення в процесі праці. До даної підгрупи входять нові методи роботи з кадрами в період освоєння нової техніки і видів праці, атестації кадрів, новий розподіл трудових функцій і повноважень у сформованій кадровій структурі, методи просування і переміщення працівників, роз-

робка нових посадових характеристик та інструкцій, удосконалювання роботи з елітними кадрами. Нововведення, зв'язані з перепідготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів. До цієї групи входять кадрові нововведення у формах і методах перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, удосконалювання методів визначення в даній сфері, нові методи включення кадрів у процес праці після перепідготовки і підвищення кваліфікації, створення тут нових структур і т.д. Нововведення в сфері скорочення персоналу і ліквідації кадрового баласту. Сюди входять удосконалювання методів визначення невідповідності кадрів необхідному рівню, формування банків даних про кадровий баласт, удосконалювання методів роботи з кадровим баластом, скорочення і звільнення кадрів. При цьому під кадровим баластом розуміється найменш продуктивна і найменш перспективна в сфері праці частина кадрового потенціалу, що відстає за своїми професійно-кваліфікаційними якостями від потреб розвитку наукової, виробничої, адміністративної й іншої діяльності, а також надлишок кадрів на підприємстві, в організації в порівнянні з потребами в них на кожному етапі.

За об'єктами нововведень та інноваційного менеджменту в кадровій роботі. Кадрові нововведення стосовно окремих працівників. Нововведення в кадрових системах наукових, науково-освітніх та інноваційних структур і їхніх підрозділів (це ніби кадрові нововведення «у квадраті» — нове в інноваційних структурах). Кадрові нововведення, пов'язані із забезпеченням цільових наукових і науково-технічних програм і проектів (набір і підготовка кадрів для розробки і реалізації програми чи проекту). Кадрові нововведення в діючих підприємствах і організаціях. Кадрова діяльність у нових створюваних організаціях. Кадрові нововведення в масштабі галузі, регіону, країни. Нововведення в роботі кадрових служб.

За ступенем радикальності, масштабності і темпами реалізації варто розрізняти кадрові нововведення еволюційного і модифікаційного характеру, пов'язані з поступовим і частковим відновленням кадрів. Кадрові нововведення радикального (реформістського) характеру спрямовані на корінне і масштабне відновлення кадрів. Системні і масштабні кадрові нововведення (кадрові реформи — це великомасштабні кадрові ново-

введення, спрямовані на кардинальну зміну кадрового потенціалу відповідно до якісно нових цілей і завдань розвитку соціально-економічних систем і структур). Локальні, часткові кадрові нововведення. Експрес-нововведення в кадровій роботі, здійснювані в стислий термін.

#### **4.4 Керування трудовими відносинами в умовах ринку**

Висока якість робочої сили — лише передумова високої ефективності виробництва. Для її реалізації необхідно, щоб праця працівника була добре організована, щоб у нього не було перерв у роботі з організаційно-технічних причин, щоб робота, яка доручається йому, відповідала професійній підготовці і рівню кваліфікації, щоб працівник не відволікався на виконання невластивих йому функцій (робіт), а також розрахованих на інший рівень кваліфікації, щоб йому були створені нормальні санітарно-гігієнічні умови праці, що забезпечують нормальний рівень інтенсивності праці і т.д. Велику роль грає і соціально-психологічна обстановка, що сприяє взаємодії виконавців у процесі роботи, появи стимулів до високопродуктивної й ефективної роботи. Важливим являється також належне виконання працівником своїх виробничих і службових обов'язків, строге дотримання ним дисципліни (трудої, виробничої, технологічної), трудова активність і творча ініціатива.

Організація праці — це система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення умов для оптимального функціонування робочої сили в процесі виробництва, що сприяють досягненню найвищої результативності трудової діяльності, розвитку виробництва інтенсивним шляхом.

Суть організації праці, що полягає у встановленні визначеного порядку побудови і здійснення трудового процесу, розкривається через її елементи. До елементів організації праці в колективі відносяться:

- поділ і кооперація праці — відокремлення видів трудової діяльності і система виробничих взаємозв'язків працівників;
- раціональні прийоми і методи праці, завдяки яким забезпечується найбільш ощадливе виконання операцій (з позиції витрат часу і зусиль працівника);



- організація робочого місця, тобто оснащення його необхідними засобами виробництва і їхнє раціональне розміщення на площі (планування);
- організація обслуговування робочого місця — види обслуговування, форми його надання, вибір виконавця.

Зміст організації праці включає також нормування праці, створення сприятливих умов праці, виховання в працівника дисципліни праці, трудової активності і творчої ініціативи й ін.

Трудовий процес відбувається на конкретному робочому місці у визначеному соціальному оточенні, причому вплив навколишнього середовища багато в чому залежить від характеру самого виробничого процесу — від наявності безпосередніх трудових зв'язків і трудової взаємодії працівників.

На використання трудового потенціалу працівника впливають і соціально-психологічні умови: соціально-демографічна структура колективу, сукупність інтересів, ціннісних орієнтації працівників, стиль керівництва й ін. Усі вони формують психологічний клімат у колективі, його стабільність, згуртованість, дисципліну праці, рівень творчої активності.

Сприятливо позначається на виробничих результатах і значно підвищує якість трудового життя, приносячи додатковий економічний і соціальний ефект, використання колективних форм організації праці і демократизація керування.

Важливим напрямком робіт зі створення можливостей для реалізації трудового потенціалу є поліпшення умов праці. Так, приблизно 20% працюючих зайнято на робочих місцях, що не відповідають вимогам безпеки. Замість того, щоб поліпшувати умови праці, створювати сприятливе середовище, підприємства витрачають засоби (причому в 2 рази більші) на компенсацію працівнику за виробничий ризик (введення скороченого робочого часу, підвищення тарифних ставок, надання безкоштовного лікувального харчування, достроковий вихід на пенсію і т.д.).

Велике значення для використання трудового потенціалу має встановлення норм часу на виконання роботи. Нормування праці не тільки забезпечує економію витрат праці як складової частини виробничих вит-

рат, але і сприяє становленню вищого рівня керування виробництвом. На базі норм витрат праці будуються планування, організація виробництва і керування, забезпечуються мотивація праці, функція обліку витрат живої праці, контроль за завантаженням персоналу.

Більш того, досконалість організації навіть погодинної оплати праці пов'язане з контролем виконання працівником установлених йому обсягів робіт, вироблення визначеного обсягу продукції потрібної якості. При укладанні підрядних договорів, контрактів приймається в увагу вироблення, продуктивність та інтенсивність праці.

Нормування праці відіграє важливу роль у розробці стимулювання працівника на досягнення тих чи інших кількісних чи якісних результатів. Саме перевищення норми є підставою для виплати премії, тому що премія являє собою додаткову оплату за додаткову працю.

В умовах переходу до ринкової економіки підвищенню рівня мотивації до праці сприяють самоорганізація і самонормування праці як прояв повної економічної й організаційної волі господарської діяльності. Але це не означає, що працівник буде витрачати на роботу стільки часу, скільки захоче.

Самоорганізація і самонормування праці припускають комплексне обґрунтування як витрат, так і результатів праці, для чого необхідно правильно використовувати не тільки методи нормування праці, але і способи ціноутворення на продукцію. Успішними будуть ті підприємства, що роблять якісну продукцію з мінімальними витратами і низькими цінами.

Великою помилкою є відмова від організації і нормування праці як важливого завдання спеціальних функціональних підрозділів у структурі керування підприємством, тому що «самоорганізація» праці веде до стихійності в організації виробництва. Більш того, в умовах ринку вибір варіантів виробництва спрощується, коли відома точна трудомісткість різних варіантів і повна вартість однієї години роботи людини (з урахуванням усіх витрат підприємства на робочу силу) і діючого устаткування. Саме тому центр ваги в організації і нормуванні праці переноситься в даний час з державного рівня на рівень підприємства, що підвищує його відповідальність.





З огляду на важливість нормування праці багато підприємств створюють свою власну нормативну базу, у тому числі і з використанням мікроелементних нормативів, автоматизованих систем проектування трудових процесів і їхнього нормування.

Однак, як це не здається дивним, у розвинутих закордонних країнах важлива роль приділяється формуванню державної системи нормування, основними користувачами якої є великі корпорації, зокрема, які виконують державні замовлення, що забезпечує істотну економію засобів підприємства на формування власної нормативної бази.

Дрібні й середні підприємства користуються послугами спеціалізованих центрів, які надають їм відповідну допомогу з організації оплати праці, системи матеріального стимулювання, організації праці і керування, скорочення витрат праці.

Реалізація трудового потенціалу працівника пов'язана з формуванням у трудовому колективі сприятливої психологічної обстановки. Залучення соціально-психологічних факторів, зменшення можливості конфліктів, поліпшення координації між співробітниками підприємства, правильний розподіл службових обов'язків, чітка система просування по службі, утвердження духу взаємодопомоги і підтримки, удосконалення відносини між керівниками і підлеглими — усе це сприяє росту продуктивності праці.

Роботодавці з метою підвищення ефективності виробництва інтенсивно ведуть пошук різних форм активізації трудової активності працівників, у тому числі за рахунок участі працівників у прибутку підприємства, залучення їх у колективні трудові угоди.

Складність планування на тривалу перспективу пов'язана з труднощами прогнозування поведінки людей. Тому доводиться вирішувати відповідні завдання з визначеним ступенем ризику, розглядати можливі альтернативи.

Кадрове планування покликане вирішувати і завдання професійного і посадового зростання працівників, створення необхідних для цього передумов. Сформований штатний розклад повинен визначити перспективні переміщення кадрів у майбутньому.

Кадрове планування охоплює три послідовних етапи:

- Інформаційний етап. На цьому етапі здійснюється збір статистичних даних та іншої необхідної інформації, її обробка й аналіз кадрової ситуації, а також імовірних варіантів її розвитку в перспективі;
- Етап розробки проектів кадрового плану. Аналіз кадрових ситуацій і перспектив їхнього розвитку створює основу для вироблення альтернативних варіантів. На цьому етапі проводяться дослідження альтернативних проектів кадрового плану і їхнього впливу на досягнення кадрово-економічних цілей. Цей етап найбільш трудомісткий і вимагає високого професіоналізму працівників кадрових служб;
- Етап ухвалення рішення, тобто затвердження одного з варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб. Розробляється план з кількісними і якісними показниками відповідно до організаційної структури і чисельності штатів.

Обов'язковою умовою при плануванні необхідних штатів є також визначення пов'язаних з цим витрат.

Універсальним і найбільш надійним методом розрахунку потреби в кадрах керування є нормативний метод. Даний метод заснований на застосуванні нормативів навантаження, обслуговування, керованості і чисельності фахівців.

$$H_q = \mathcal{C}_c / U,$$

де  $\mathcal{C}_c$  — чисельність фахівців;

$U$  — значення обраного техніко-економічного показника діяльності підприємства.

Таким чином, своєчасне комплектування кадрами всіх ключових підрозділів підприємства стає неможливим без чіткого планування, розробки і реалізації кадрової політики.

Кадрове планування спрямоване як на задоволення запитів виробництва, так і на забезпечення інтересів співробітників і суспільства в цілому. Сьогодні доводиться в більше, ніж колись, шукати можливості для узгодження ринкових умов та інтересів співробітника фірми.

Планування в кадровій роботі є складовою частиною керування підприємством у цілому, припускає відстеження змін у професійно-квалі-

ліфікаційній структурі кадрів і покликане виявляти тенденції в розвитку робочої сили, вчасно визначати якісні та кількісні вимоги до неї. Усе це істотно підвищує ефективність використання кадрового потенціалу.

Крім кадрового планування важливу роль грають кадровий контроль, а також узгодження виробничих планів з їхнім кадровим забезпеченням, які визначаються за формулою:

$$Дп = n_l - a_b,$$

де  $n_l$  — загальна потреба у фахівцях у планованому періоді;  
 $a_b$  — загальна потреба у фахівцях у базовому періоді.

Розрахунок додаткової потреби на часткову заміну здійснюється шляхом множення загальної потреби у фахівцях у плановому періоді на середньорічний коефіцієнт вибуття фахівців і практиків:

$$Д_в = A_{пл} \times K_в,$$

де  $K_в$  — середньорічний коефіцієнт вибуття фахівців і практиків.

За періодом планування розрізняють потребу у фахівцях поточну і перспективну. Поточна додаткова потреба — це необхідна чисельність фахівців у базисному році. Цей показник є основою планування перспективної потреби, а також вихідною базою для внутрішнього розподілу фахівців. Перспективна потреба визначається на 3–5 і більше років.

При визначенні потреби у фахівцях на довгострокову перспективу і відсутності докладних планових показників застосовують метод розрахунку коефіцієнта насиченості, що обчислюється відношенням кількості фахівців на 1 тис. чи працівників на 1 млрд. грн. обсягу виробництва і може використовуватися при визначенні потреби у фахівцях як для підприємства в цілому, так і для окремого підрозділу підприємства. Для розрахунку потреби ( $A$ ) у фахівцях з вищою чи середньою фаховою освітою за даним методом застосовується така формула:

$$A = Ч_p \times K_n,$$

де  $Ч_p$  — середньосписочна чисельність працюючих;

$K_n$  — нормативний коефіцієнт насиченості фахівцями, молодими робітниками і підвищення кваліфікації штатних співробітників.



Вихідними даними для визначення необхідної чисельності робітників, їх професійного і кваліфікаційного складу є:

- виробнича програма;
- норми виробітку;
- планований ріст підвищення продуктивності праці;
- структура робіт.

При укрупнених розрахунках загальна потреба підприємства в кадрах ( $Ч$ ) визначається відношенням обсягу виробництва ( $O_n$ ) до запланованого вироблення на одного працюючого ( $В$ ):

$$Ч = O_n / В.$$

Точніші розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу: робітників–відрядників — виходячи з трудомісткості продукції, фонду робочого часу і рівня виконання норм; робочих-почасовиків — з урахуванням закріплених зон і трудомісткості обслуговування, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу; учнів — з урахуванням потреби в підготовці нових робочих і планових термінів навчання; обслуговуючого персоналу і пожежно-сторожової охорони — з урахуванням типових норм і штатних розкладів.

Загальна потреба у фахівцях і службовцях визначається в залежності від трудомісткості закріплених функцій, норм керованості, ступеня механізації керування і з врахуванням типових штатних розкладів. Загальна потреба у фахівцях ( $A$ ) являє собою суму:

$$A = Ч_c + Д,$$

де  $Ч_c$  — чисельність фахівців, наявних у галузі, регіоні, на підприємстві на початок планованого періоду;

$Д$  — додаткова потреба в фахівцях.

Додаткова потреба ( $Д_n$ ) у прирості посад (розвиток галузі, підприємства) являє собою різницю між загальною потребою у фахівцях планованого і базового періодів і економічний та соціальний ефект, а не максимальна економія витрат на робочу силу, тому що дешева робоча сила — не завжди найкраща. Тому мінімізація витрат як критерій ефективності

має розглядатися стосовно не кадрової політики взагалі, а щодо досягнення конкретних кількісних якісних параметрів трудового потенціалу, проведення тих чи інших заходів за умови досягнення поставлених цілей.

Проблематичним залишається тут і вибір тимчасового періоду, стосовно до якого розраховується ефект. Так економія засобів, досягнута при наборі і підготовці кадрів, у подальшому може обернутися значними витратами на постійне підвищення кваліфікації і перепідготовку в процесі використання робочої сили. Тому, якщо розраховувати ефективність виходячи з витрат поточного року, результат може бути позитивним, чого не можна сказати, розглядаючи ефективність розпочатих кроків стосовно укомплектування підприємства робочою силою на основі результатів роботи за 3–5 років.

При цьому підходить ефективність керування персоналом визначається через оцінку прогресивності самої системи керування, рівня технічної оснащеності управлінської праці, кваліфікації працівників, оперативності керівництва та ін. Виступаючи факторами підвищення ефективності самого керування, вони не можуть не позначитися на результатах виробничої і господарської діяльності підприємства.

Економічність системи в загальному вигляді може бути виражена питомими витратами на її функціонування (на одиницю продукції чи на одиницю витрат праці зайнятих на підприємстві працівників).

Загальний економічний ефект може бути розрахований як сума окремих ефектів, отриманих від:

- застосування АРМ (чи АСУ) «Кадри»;
- реалізації комплексу процесів керування;
- удосконалювання окремих підсистем, що відповідають функціям системи керування. Можуть бути використані показники не тільки продуктивності праці, але й економічності самої системи.

Як відомо, система керування персоналом покликана впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів у потрібному для підприємства напрямку. Шляхи вирішення цього завдання різні, але правильно обраний шлях забезпечить економію засобів, тобто мета буде досягнута з меншими витратами.



Оскільки за допомогою управлінського впливу прагнуть забезпечити певний рівень показника, що характеризує стан трудового потенціалу, то ефект керування можна оцінити ступенем близькості фактичного стану трудового потенціалу запланованому чи різницею між колишнім і новим рівнем показника. Але кінцеву мету керування персоналом виразити одним показником неможливо, тому застосовується їхня система, що відбиває різні сторони трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, утворення, стан здоров'я та ін.).

При цьому можна виділити стадії відтворення робочої сили, зокрема, виробництво, розподіл, споживання, з конкретизацією цілей на кожній з них, з розробкою кількісних і якісних характеристик, зміна яких у ході керування має бути здійснена при мінімальному рівні витрат.

Виявити і проаналізувати ефективність керування персоналом можна і за напрямками цього процесу: через ефективність обраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, спрямованих на скорочення термінів адаптації кадрів і т.д.

Джерелом ефекту у всіх цих випадках є економія засобів на досягнення поставлених цілей. Однак необхідно підкреслити, що головне цільове завдання керування персоналом — досягнення такого стану трудового потенціалу, що забезпечував би визначений.

Система використання співробітників повинна бути такою, щоб вони могли давати найбільшу віддачу на своєму робочому місці. Це можна забезпечити найбільш ефективно тільки в тому випадку, якщо здатності і схильності співробітника максимально збігаються з вимогами, які висуваються до нього на даному робочому місці. Цілеспрямоване навчання і підвищення кваліфікації сприяють необхідній відповідності кваліфікації працівника даному робочому місцю.

Особливу роль відіграють питання планування штату керівних кадрів. Відповідальність за прийняття рішень у сфері кадрового планування покладається на керівництво підприємств. Саме керівництво підприємства має своєю метою інтегрувати кадрове планування в сукупність виробничих рішень. Як правило, керівники підприємства приймають рішен-

ня стосовно найважливіших цілей і визначають, які заходи повинні бути проведені.

Важливою умовою в здійсненні кадрового планування є ефективно працюючий відділ кадрів, що здійснює це планування. Усі необхідні дані представляють відділу кадрів структурні підрозділи.

Ці дані визначають як необхідну кількість співробітників, так і їхню кваліфікацію. У такий же спосіб встановлюється і момент часу, коли будуть потрібні працівники для виконання виробничих цілей.

На великих підприємствах створюються відділи з планування в якості «штабного підрозділу». Одним із завдань цього підрозділу є координація діяльності відділу кадрів, галузевого відділу і керівництва підприємства. Як правило, цей підрозділ безпосередньо підлеглий керівництву підприємства.

## **4.5 Шляхи підвищення ефективності персоналу в ринкових умовах**

Ефективність означає результативність. Економічна ефективність — це отримання значних результатів при тих же самих витратах, або зниження витрат при одержанні того ж результату. Отже, звертаючись до проблеми ефективності керування персоналом, необхідно насамперед з'ясувати, що являють собою витрати і що варто розуміти під економічним ефектом.

Для процесу виробництва кожному підприємству необхідні матеріальні і трудові ресурси. Ресурси інакше називаються авансованими витратами, тобто витратами, зробленими до здійснення самого процесу виробництва.

Поняття «трудоі ресурси», хоча і містить термін «ресурси», фактично має зовсім інший зміст. «Ресурси» тут ідентичні поняттю «трудоі потенціал», що характеризує можливості участі людини в суспільноі виробництві. Причому ресурс кваліфікаційних можливостей працівника може зростати завдяки здійсненню цілеспрямованих заходів щодо їхнього нарощування, а іноді недовикористовується різних причин виробни-

чого й особистого характеру (доручення працівнику робіт меншої складності, ніж передбачає його кваліфікаційний розряд, використання не за професією, на застарілому обладнанні і т.д.).

Застосування ресурсного підходу на рівні підприємства зіштовхується з рядом методичних труднощів, пов'язаних насамперед з характеристикою вартості робочої сили. Навіть за кордоном ресурсний підхід реалізується в усиченому вигляді, тому що при цьому характеризується не вартість робочої сили, а сума засобів, що показує, у що обходиться підприємству конкретний працівник. Такий персоніфікований облік відбиває витрати на «придбання працівника», оформлення його на роботу, підготовку до участі у виробничому процесі, що течуть витрати на утримання і т.д.

Витрати, пов'язані з формуванням, розвитком і використанням трудового потенціалу, дуже різноманітні. Класифікація їх дозволила б розглядати конкретні витрати під різним кутом зору, зрозуміти роль кожного їхнього виду. Тоді керування персоналом набуває більш цілеспрямованого характеру.

Як класифікаційні ознаки приймаються:

- фази процесу відтворення;
- рівень підходу;
- цільове призначення;
- джерела фінансування;
- характер витрат;
- час відшкодування.

Відповідно до класифікації за фазами процесу відтворення, витрати відносять до формування («виробництва») кваліфікованої робочої сили, її перерозподілу і використання.

Якщо статті витрат на виробництво робочої сили не викликають ускладнень у своїй розшифровці, то наступні дві вимагають певних роз'яснень. Фаза розподілу робочої сили на рівні підприємства реалізується в обмежених масштабах і пов'язана з можливими переміщеннями власних працівників у порядку переведення в інші структурні підрозділи, що знаходяться в інших регіонах, з витратами на залучення робочої сили зі сторони (витрати на проїзд, піднімальні і добові для молодих фахівців та інших працівників і т.д.).





Що стосується витрат на робочу силу на стадії споживання, то тут варто виділити фонд заробітної плати (ФЗП), а також виплати і пільги з заохочувальних фондів підприємства, які враховуються у ФЗП, але збільшують дохід працівників. Сюди відносяться також витрати, пов'язані з підтримкою робочої сили в стані дієздатності (на медичне обслуговування, техніку безпеки, соціально-побутове обслуговування і т.д.), а також на соціальний захист і соціальне страхування.

Суперечливим, однак, залишається питання про віднесення до витрат на робочу силу витрат на створення умов для високопродуктивної праці, на заходи технічного й організаційного характеру (витрати на організацію робочих місць, їхнє оснащення, організацію якісного обслуговування і т.д.). Справа в тому, що, як уже відзначалося, до витрат на робочу силу відносяться лише витрати, що мають безпосереднє відношення до людини, спрямовані на збільшення її здатності до праці, на підвищення продуктивності за рахунок кваліфікації, розвитку здатності, мотивації і т.д.

Варто мати на увазі, що віднесення витрат до тієї чи іншої фази відтворення робочої сили має більше теоретичне значення. На практиці ці три фази тісно пов'язані і витрати, здійснені на одній із них, чи прямо побічно (через інші) сприятливо позначаються на кінцевому результаті — трудовому потенціалі підприємства. Як відзначається в літературі, «вплив фази використання робочої сили на інші елементи відтворювального циклу, зокрема, на процеси, пов'язані з фазою виробництва робочої сили, явно виходять за рамки звичайного «зворотного впливу» вторинного явища на первинне (як це має місце у відтворенні продукції) і є часом визначальним».

Через раціональне споживання робочої сили можна розраховувати на одержання прибутку, що є одним із джерел засобів на подальший розвиток робочої сили як у якісному, так і в кількісному відношенні.

Аналітичні розрахунки витрат на робочу силу на рівні підприємства в умовах діючої системи обліку — справа дуже трудомістка. Перелік витрат, що включаються в собівартість, дозволяє конкретизувати групи витрат, що мають ту чи іншу цільову спрямованість, і одержати чітку картину у відношенні джерел фінансування. Разом з тим форми бухгал-



терської звітності не містять узагальнених показників витрат на робочу силу, у зв'язку з чим необхідна робота з документами первинного обліку.

Вибір джерела фінансування для підприємства має велике значення. Включення витрат на робочу силу в собівартість гарантує їхнє повернення після реалізації продукції. Фінансування з прибутку, особливо в даний час, дуже проблематичне, тому що викликає скорочення засобів на оплату праці і поставить підприємство перед серйозною дилемою: чи заробітна плата працівникам підприємства, чи збільшення доходу від більш кваліфікованої робочої сили в майбутньому, якщо витратити частину прибутку на підготовку кадрів і підвищення кваліфікації.

При розподілі витрат на робочу силу на обов'язкові і необов'язкові для цілей аналізу кадрової політики підприємства особливий інтерес представляють останні, тому що через їхнє регулювання підприємство у відповідності зі своїми цілями може впливати на поведження працівників, забезпечуючи збільшення виробничого результату.

Класифікація за ознакою можливості і доцільності скорочення витрат (на резервоутворюючі і не резервоутворюючі) виявляє проблему, суть якої полягає в наступному. Як і інші види виробничих витрат, витрати на робочу силу є складовою частиною собівартості продукції. А скорочення собівартості виступає важливим фактором збільшення прибутку. Звідси напрашується висновок, що, забезпечуючи систематичну економію засобів на робочу силу, підприємство тим самим домагається збільшення прибутку. Однак при цьому не враховується, що багато витрат на робочу силу, які являються за своєю суттю капіталовкладеннями, будуть приносити віддачу протягом тривалого періоду і їхнє скорочення приведе до негативних наслідків, збиток від яких перевищить самі витрати.

Формування на підприємстві спеціального амортизаційного фонду дозволило б розв'язати цю проблему.

Крім витрат підприємства на робочу силу, керування персоналом пов'язане з витратами змісту самої кадрової служби, реалізацією нею функції керування.

Оскільки працівники служби є частиною колективу підприємства, то в загальних витратах враховані і витрати, що стосуються безпосеред-

ньо їх. До них варто додати лише матеріальні витрати й експлуатаційні витрати на утримання кадрової служби (як частина загальнозаводських витрат) чи (якщо буде потрібно) аналіз ефективності роботи кадрової служби, до матеріальних і експлуатаційних витрат на її утримання додати частину загальних витрат на робочу силу, що доводиться на працівників кадрової служби.

Крім витрат на робочу силу при оцінці економічної ефективності керування персоналом використовується показник ефекту від цієї діяльності. Розвиток трудового потенціалу колективу підприємства (як, утім, окремого працівника) як наслідок прийнятих управлінських рішень, служить передумовою одержання додаткового результату від виробничої діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може приймати різну форму й оцінюватися різними показниками. Так, ефект може знайти своє вираження у вигляді:

- збільшення випуску продукції внаслідок росту продуктивності праці (тут ми маємо справу з прямими кількісними складовими ефекту);
- задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (тут ефект також може проявитися в підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу);
- відносної економії засобів при скороченні термінів навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників (ефект виражається економією засобів, необхідних для досягнення визначеного стану трудового потенціалу).

Варто також мати на увазі, що результат може бути проміжним (зміна кількісної характеристики фактора) і кінцевим (наслідок впливу цього фактора вже на результати виробничої діяльності). Як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації робітників (середній розряд був 3,1, а став 3,4), кінцевий же результат — збільшення обсягу виробленої продукції чи виторг від реалізації продукції кращої якості.

Загальний кінцевий ефект можна розрахувати, по-перше, як деяку узагальнену величину всіх результатів (наприклад, приріст обсягу виробництва, виторгу від реалізації і т.д.), по-друге, як суму окремих ефектів

від реалізації конкретних заходів (напрямків кадрової роботи). Кожний із цих методів має свої позитивні і негативні моменти.

Стосовно керування персоналом проблема порівняння витрат і результатів в оцінці економічної ефективності вимагає конкретизації, і насамперед необхідно з'ясувати, що має бути оцінено:

- досягнення визначеного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого і мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед керуванням персоналом, з мінімальними витратами засобів;
- вибір найбільш ефективних методів керування, що забезпечують результативність самого процесу керування.

Розглянемо більш докладно кожний з цих підходів.

Загальний економічний ефект можна розглядати як результат тільки виробничої діяльності чи як результат усієї господарської діяльності підприємства. У першому випадку економічним ефектом є вироблена продукція в натуральному чи грошовому вираженні (валова, товарна, чиста продукція). У другому випадку приймається до уваги не тільки виробництво продукції, але і її збут, реалізація (обсяг реалізованої продукції, прибуток). Продукція повинна бути виражена в поточних (діючих) цінах, що дозволяє порівнювати результат з витратами.

Таким чином, підвищення ефективності може бути досягнуте або шляхом скорочення витрат для одержання того ж за обсягом виробничого результату, або за рахунок повільніших темпів збільшення витрат у порівнянні з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

Найчастіше для оцінки ефективності виробництва застосовується показник ефективності витрат праці, зокрема показник продуктивності праці  $\Pi_m$ :

$$\Pi_m = O_n / T,$$

де  $O_n$  — обсяг виробленої продукції протягом певного календарного періоду (грн.);



$T$  — витрати праці (люд.-г, люд.-дн., середня облікова чисельність працівників).

Однак треба усвідомлювати, що цей показник змінюється під впливом багатьох факторів.

Представляється, що більш обґрунтовані висновки про ефективність робіт у сфері керування персоналом дасть підхід до оцінки через вартість витрат підприємства на робочу силу. Дійсно, щоб процес праці відбувся, підприємство має піти на істотні витрати. На різних підприємствах вартість одиниці праці  $C_m$  далеко не однакова, оскільки різний обсяг витрат на робочу силу:

$$C_m = 3 / T.$$

Із організацією відповідного обліку на підприємстві можна розрахувати показник, що характеризує обсяг продукції (чи приріст обсягу продукції), що доводиться на 1 грн. витрат на робочу силу ( $\Phi$ ). Цей показник визначається:

а) або як частка від розподілу обсягу виробленої продукції у вартісному вираженні (у поточних цінах) на обсяг витрат на робочу силу:

$$\Phi = O_n / 3,$$

б) або шляхом розподілу рівня продуктивності праці (у вартісному вираженні) на величину витрат, що доводиться на ту ж одиницю витрат праці:

$$\Phi = \Pi_m / C_m.$$

За аналогією з відомим показником фондомісткості продукції можна розрахувати показник, що представляє собою «питому витратоємкість продукції», де як витрати приймаються витрати підприємства на утримання робочої сили ( $Y_p$ ):

$$Y_p = 3 / O_n.$$

Показник питомої витратомісткості  $Y_p$  є зворотним стосовно показника обсягу продукції в розрахунку на 1 грн. витрат  $\Phi$  й характеризує витрати на робочу силу (у грн.), необхідні для одержання продукції на 1 грн.

Динаміка показника обсягу продукції в розрахунку на гривню витрат на робочу силу  $\Phi$  дозволяє контролювати зміну ефективності цих витрат: ріст випуску продукції на одиницю витрат говорить про їхню доцільність. При зниженні віддачі витрат необхідний аналіз причин, щоб з'ясувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів., тобто чи раціонально використовувало створений завдяки зробленим витратам трудовий потенціал своїх працівників саме підприємство. Залежність між витратами на робочу силу в розрахунку на одиницю витрат праці  $C_m$  і обсягом продукції в розрахунку на одиницю витрат на робочу силу  $\Phi$ .

Ефективність характеризує не тільки результативність діяльності, але і її економічність, тобто досягнення визначеного результату з мінімальними витратами. Звідси випливає, що при оцінці витрати на її проведення, можна з достатньою точністю визначити показники ефекту.

Однак і на цьому шляху є чимало проблем, оскільки при виборі варіантів вкладення засобів у робочу силу мова йде не про варіанти стосовно одного напрямку робіт (наприклад, вибір найбільш ефективного варіанта підвищення кваліфікації працівників із декількох можливих), а про різні напрямки кадрової роботи (підвищувати кваліфікацію своїх працівників чи затратити наявні засоби на залучення працівників зі сторони, на поліпшення умов праці і т.д.), різні напрямки роботи з кадрами мають свої джерела, свої форми прояву ефекту, що утрудняє їхню порівняльність.

Крім цього, підприємства різних форм власності мають різний ступінь свободи у виборі методики економічного і соціально-психологічного обґрунтування, прийняття управлінських рішень, показників і критеріїв можливості в реалізації альтернативних варіантів.

## 4.6 Підвищення ролі кадрових служб у керуванні людськими ресурсами

Підвищення ролі кадрових служб продиктоване такими об'єктивними обставинами:

1. Сьогодні істотно змінилися умови, у яких кадрова служба розвивається. Ці зміни пов'язані з переходом стійкого в часі дефіциту трудових ресурсів до їхнього надлишку. Головними резервами ста-

ють краще використання кадрів, оптимальний їхній розподіл по робочих місцях, зростання навантаження на кожного члена колективу. Скорочення чисельності персоналу — найважливіший важіль підвищення ефективності виробництва на першому етапі переходу до ринкової економіки.

2. Зменшення чисельності працівників має бути компенсоване більшою інтенсивністю праці, а, виходить, вищою кваліфікацією працівника. У зв'язку з цим зростає відповідальність кадрових служб стосовно вибору напрямків кваліфікаційного росту працівників, підвищення ефективності форм навчання і стимулювання їхньої праці.
3. Реалізація перебудови кадрової політики на підприємстві спричиняє розширення функціональних обов'язків працівників кадрових служб, підвищення їхньої самостійності в рішенні кадрових проблем. Перебудова діяльності кадрових служб повинна здійснюватися в таких напрямках:
  1. Забезпечення комплексного вирішення завдань якісного формування й ефективного використання кадрового потенціалу на основі керування всіма компонентами людського фактора: від трудової підготовки і профорієнтації молоді до турботи про ветеранів праці;
  2. Широке впровадження активних методів пошуку і цілеспрямованої підготовки потрібних для підприємства і галузі працівників. Основною формою залучення необхідних фахівців і кваліфікованих робітників для підприємств повинні стати договори з навчальними закладами. Актуальна випереджальна підготовка робітників і фахівців для освоєння нової техніки і технології в галузях народного господарства, що вимагає від кадрових служб удосконалювання планування підготовки кадрів;
  3. Активізація діяльності кадрових служб стосовно стабілізації трудових колективів, підвищення трудової і соціальної активності працівників на основі удосконалювання соціально-культурних і морально-психологічних стимулів;
  4. Забезпечення соціальних гарантій трудящих у сфері зайнятості, що вимагає від працівників по кадрах дотримання порядку працевлаш-



тування і перенавчання працівників, що вивільняються, надання їм установлених пільг і компенсацій;

5. Перехід від переважно адміністративно-командних методів керування кадрами до демократичних форм оцінки, підбору і їхнього розміщення, широкої гласності в кадровій роботі. Кадрові служби підприємств у сучасних умовах стають органами організаційно-методичного забезпечення виборності і конкурсності, періодичної звітності посадових осіб перед трудовими колективами, що вимагає від працівників по кадрах уміння застосовувати методи психологічного тестування, соціологічні методи вивчення суспільної думки, оцінки досліджуваного кандидата на висування його колегами, підлеглими та ін.;
6. Зміцнення кадрових служб кваліфікованими фахівцями, підвищення їхнього авторитету, у зв'язку з чим стає актуальним створення системи підготовки фахівців для кадрових служб, їхньої перепідготовки і підвищення кваліфікації;
7. Відновлення науково-методичного забезпечення кадрової роботи, а також її матеріально-технічної та інформаційної бази. Доцільно у зв'язку з цим визначити в галузях і регіонах ті наукові організації і консультаційні бюро (фірми), що будуть розробляти кадрові проблеми, надавати практичну допомогу кадровим службам. Необхідне використання типових АСУ «Кадри», автоматизації робочих місць фахівців кадрових служб, механізації діловодства по кадрах.

В умовах становлення ринкової економіки відкривається принципово новий етап у розвитку кадрових служб із якісно іншими функціями і завданнями.

Таким чином, зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їхньої діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, у яких нині діють підприємства, що переходять до ринкових відносин.

Необхідність подібної перебудови роботи кадрових служб пов'язана і з тим, що кадровий склад, а також статус і рівень оплати праці кадровиків не відповідає завданням реалізації активної кадрової політики, про що свідчать приведені вище дані.





## **Тема 5**

# **ПРОФЕСІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ КАДРІВ**



## План

- 5.1 Професійна мобільність кадрів, її роль у задоволенні потреби в робочій силі
- 5.2 Ділова оцінка кадрів: система методів оцінки управлінського персоналу
- 5.3 Ділова оцінка працівника й оплата праці

### **5.1 Професійна мобільність кадрів, її роль у задоволенні потреби в робочій силі**

Професійна мобільність — це зміна групою чи індивідом позиції, місця, займаного в професійній структурі; переходи людей з одних професійних груп і прошарків в інші. Розрізняють вертикальну професійну мобільність — рух донизу у професійно-кваліфікаційній структурі; і горизонтальну — соціальні переміщення без якісної зміни професії і кваліфікації.

Розрізняють кваліфіковану і некваліфіковану робочу силу. Некваліфікована робоча сила являє собою здібності працівника, що не має спеціальної підготовки. Кваліфікована робоча сила — це специфічно розвинена здатність до праці, що використовується для виконання складної роботи.

Чим триваліша підготовка працівника, тим вищий рівень його знань і навичок, отже, вищий рівень кваліфікації і його конкурентоздатність на ринку праці, але тим і вища вартість праці (ціна) робочої сили.

Традиційно у вітчизняній економічній літературі під робочою силою розуміється здатність до праці, а сама праця — це функціонуюча робоча сила (функціонуюча здатність).

Мобільність — соціальна категорія, що позначає переходи людей з одних суспільних груп, прошарків (професійних, релігійних, класових) до інших.

Термін «мобільність» введений російським соціологом П. Сорокіним (1889–1968). Соціальна мобільність може існувати в різних формах: просування до позицій з вищим доходом, статусом, престижем, владою



називають соціальним сходженням вверх, а рух до нижчих соціальних позицій — соціальним сходженням. Подібного роду переміщення (сходження вверх — сходження вниз) називають вертикальною мобільністю. Переміщення усередині того самого прошарку без зміни соціальної позиції називають горизонтальною мобільністю. Соціальні переміщення можуть носити і територіальний характер.

Соціальна мобільність — зміна індивідом місця, займаного в соціальній структурі, переміщення з одного соціального прошарку в інший чи в межах того ж самого.

Соціальну мобільність можна розглядати з двох точок зору:

- як індивідуальну — зміна положення індивіда в системі соціальної стратифікації;
- як колективну (групову) — зміна положення соціальної групи в системі соціальної стратифікації.

Відповідно до цього концепціями можна виділити:

1. Інтеграційний підхід — говорить про статус, користується методом градації при описі соціальних груп;
2. Конфліктний — протиставлення, проводить твердий дихотомічний розподіл на протилежні класи.

Розрізняють:

- інтергенераційну мобільність (між поколіннями).
- інтрагенераційну (усередині покоління).

До першого виду, звичайно відносять зміну соціального стану від батька до сина, до другого — індивідуальну кар'єру, пов'язану із соціальним сходженням.

За напрямком розрізняють вертикальну і горизонтальну мобільність.

Мобільність вертикальна — зміна положення індивіда, що викликає підвищення чи зниження соціального статусу, перехід індивіда з верхнього прошарку в нижній і навпаки.

Мобільність горизонтальна — зміна положення, що не приводить до підвищення чи зниженню соціального статусу; переміщення індивіда відбувається на одному рівні з одного прошарку в іншій.



Мобільність може бути висхідна (наприклад, із групи некваліфікованих робітників у групу техніків, керівників і т.д.) і спадна (з високо престижних груп у мало престижні). У будь-якому випадку соціальна мобільність ставить індивіда в умови необхідності адаптації (приспособування) до нового соціокультурного середовища. У цьому складному процесі людина, що втратила соціокультурний світ і не зуміла сприйняти нові норми і цінності, виявляється ніби на грані двох культур, стає маргіналом. Особливо це характерно для старших поколінь, людей—мігрантів як технічних, так і територіальних.

Можна виділити два типи вертикальної мобільності: висхідна мобільність — соціальний підйом; спадна — соціальний спуск.

Вертикальна мобільність розглядається в трьох аспектах:

- внутрі професійна чи міжпрофесійна;
- політичні переміщення;
- просування по економічних сходах.

Рівень соціальної мобільності часто розглядається як один з основних критеріїв віднесення того чи іншого суспільства до «традиційного» чи «модернізованого» суспільству, індустріального чи постіндустріального.

Емпіричним показником мобільності служить індекс мобільності, тобто стабільність, що розраховується на підставі даних про співвідношення, що спостерігаються й очікуваних пропорцій між кількістю мобільних і стабільних осіб у досліджуваній групі. Розраховуються також коефіцієнти кореляції між кількістю мобільних і їхньою статтю, рівнем освіти, расою, місцем проживання, коефіцієнтом розумового розвитку і т.д.

Таким чином, соціальна мобільність — явище переміщення індивіда усередині соціального простору. Соціальний стан — це сукупність його зв'язків із усіма групами населення, усередині кожної з цих груп. Положення людини в соціальному просторі визначається шляхом установлення цих зв'язків. Сукупність таких груп, а також сукупність положень усередині кожної з них складає систему соціальних координат, що дозволяє визначити соціальний стан будь-якого індивіда, що характеризується такими положеннями: «піднятися по соціальних сходах», «вищі і нижчі класи», «бути нагорі соціальної піраміди», «спуститися на дно суспільства»,



«соціальна стратифікація», «диференціація по вертикалі і горизонталі». Будь-яка організована соціальна система соціально стратифікована, суспільства без розшарування не існує, суспільство з реальною (мнимою) рівністю — це міф. Мобільність у політиці — здатність політичних сил (державних діячів, партій, організацій і т.д.) швидко реагувати на зміни в політичній чи соціальній ситуації; якість політики як процесу, політичність стратегії і тактики, що полягає в здатності до швидких змін із постійною зміною умов, у яких ця політика, чи стратегія тактика реалізуються.

Рівень соціальної мобільності часто розглядається як показник ступеня «відкритості» чи «закритості» суспільства. Прикладом «закритого» суспільства в цьому змісті може служити кастове суспільство Індії, «відкритого» — буржуазно-демократичні суспільства. Однак, як стверджує П. Сорокін, немає суспільства нерухомого, як немає і соціальної мобільності абсолютно вільної.

Професійна стратифікація — поділ професійних груп на прошарки за якою-небудь ознакою. Часто використовується семиступенева вертикальна професійна стратифікація:

- вищий клас професіоналів, адміністраторів;
- технічні фахівці середнього рівня;
- комерційний клас;
- дрібна буржуазія;
- техніки і робітники, що здійснюють керівні функції;
- кваліфіковані робітники;
- некваліфіковані робітники.

Серед менеджерів, наприклад, виділяють супервайзерів і топ-менеджерів. Професійна стратифікація включається в якості однієї з осей узагальненої багатомірної стратифікації (професія, доход, освіта, житло та ін.), що є геометричною моделлю, яка умовно представляє соціальний простір.

Професійно-кваліфікаційна мобільність кадрів — процес переміщення працівників між професійними і кваліфікаційними групами в результаті придбання виробничого досвіду, практичних знань і навичок.



## 5.2 Ділова оцінка кадрів: система методів оцінки управлінського персоналу

Ділова оцінка персоналу — цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу — здібностей, мотивації, властивостей — вимогам посади чи робітника місця. На підставі ступеня зазначеної відповідності зважуються такі завдання: установлення місця співробітника в організаційній структурі; розробка програм розвитку співробітника; визначення критеріїв і розмірів оплати праці.

Ділова оцінка кадрів дозволяє вирішувати такі завдання: установити зворотні зв'язки зі співробітником по професійних, організаційних питаннях; задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

Ділову оцінку кадрів можна розділити на два основних види:

- оцінку кандидатів на вакантні посади чи робочого місця (добір персоналу);
- поточну періодичну оцінку персоналу підприємства (атестацію персоналу).

Оцінка кандидатів на вакантні посади вимагає:

- попередньої співбесіди;
- аналізу анкетних даних;
- наведення довідок про кандидатів;
- перевірочних іспитів, тестування;
- медичного огляду;
- підготовки експертного висновку.

Поточна періодична оцінка персоналу (атестація) передбачає:

- проведення попередньої оцінки співробітника з боку його зовнішнього оточення;
- узагальнення керівником підрозділу даних попередньої оцінки і підготовка до оціночної бесіди;
- оціночну бесіду керівника з підлеглим; підготовку керівником експертного висновку і передача його в службу керування персоналом;
- проведення в ряді випадків оціночної бесіди співробітника з атестаційною комісією.



Періодичність поточної оцінки персоналу, що рекомендується, — не рідше 1 раз в рік.

При необхідності можуть проводитися додаткові види оцінки: за результатами навчання; при контролі ходу адаптації співробітника.

Одним з найважливіших питань при розробці методики ділової оцінки персоналу є визначення критеріїв і показників оцінки. При всьому різноманітті показників, які використовуються при оцінці персоналу конкретних посад, можлива визначена класифікація по групах, що можуть розглядатися як критерії оцінки.

Ділова оцінка персоналу повинна відповідати на запитання: наскільки фактичний стан за даним критерієм відповідає вимогам посади чи робочого місця. Класифікаційними групами (критеріями) і відповідними кожній групі показниками оцінки є:

- результативність праці (якість виконання службових обов'язків), кількісний показник, на який реально впливає діяльність співробітника (обсяг прибутку, торговий обіг, залучення нових клієнтів, споживачів, успішність переговорів);
- умови досягнення результативності праці — виконання співробітником загальних функцій керування (планування, організація, регулювання, контроль, звітність) як стосовно зовнішніх об'єктів, так і стосовно власної діяльності; виконання керівником мотиваційної, представницької, і консультативної функцій;
- професійне поведіння — здатність до співробітництва і взаємозамінності; виконання завдань у встановлений термін; готовність до додаткового навантаження і відповідальності; коректність у відносинах із клієнтами, підлеглими.

Методи оцінки результативності праці — сукупність способів і прийомів, застосовуваних для визначення ступеня досягнення результатів праці окремими працівниками в процесі їхньої діяльності. Спосіб оцінки повинен бути якомога об'єктивнішим, хоча цілком усунути суб'єктивність виміру конкретних значень показників не може жоден із них. Рекомендується використовувати не один, а кілька різних методів. Вибір методу оцінки залежить від мети оцінювання, категорії персоналу (керівники,



фахівці), терміновості оцінки результативності праці, від наявних у розпорядженні служби керування персоналом фінансових ресурсів.

Оцінка результативності праці керівників і фахівців характеризує їхню здатність безпосередньо впливати на діяльність виробничої чи управлінської ланки і є обов'язковою складовою частиною періодично проведеної ділової оцінки керівників групи і фахівців. Процедура оцінки результативності праці буде ефективна при дотриманні обов'язкових умов: установлення «чітких» стандартів результативності праці для кожної посади (робочого місця) і критеріїв її оцінки; вироблення процедури проведення оцінки результативності праці (коли, як часто і хто проводить оцінку, методи оцінювання); надання повної і достовірної інформації оцінювачу про результативність праці працівника; обговорення результатів оцінки з працівником; ухвалення рішення за результатами оцінки і документування оцінки. Разом оцінки результативності праці керівників і фахівців можуть бути використані для удосконалювання організаційної структури організації і зміни в ній місця керівника чи фахівця; атестації службовців; прогнозування просування працівників по службі; проведення виборів чи призначення керівників, нормування праці, підвищення (зниження) рівня оплати праці й ін. Оцінка результативності праці керівників і фахівців проводиться різними методами оцінки результативності праці.

Оціночна бесіда — частина процесу ділової оцінки персоналу, бесіда керівника з підлеглим, під час якої формується рішення, здійснюються дії, спрямовані на досягнення цілей ділової оцінки персоналу.

У ході співбесіди не рекомендується вести записи, однак невеликі позначки, зауваження робити необхідно. Після закінчення співбесіди фахівець із керування персоналом може дати короткий коментар його результатів і вказати дату повідомлення претенденту про прийняте рішення.

За результатами співбесіди має бути обраний той кандидат, що за своїми характеристиками найбільше відповідає вимогам, до даної посади.

Остаточне рішення про прийом кандидата на роботу в дану організацію чи про відмовлення йому в цьому має бути прийняте в найкоротший термін керівником організації за представленням відділу керування персоналом і безпосереднього керівника працівників, що відбираються, на підставі аналізу і зіставлення всіх представлених ними документів,





результатів співбесіди, з одного боку, і вимог до працівника по конкретній посаді, з іншої.

Система методів оцінки управлінського персоналу:

1. Біографічний метод — оцінка працівника за біографічними даними.
2. Довільні усні чи письмові характеристики — усне чи письмове повідомлення того, що собою представляє працівник і як він себе виявляє (включаючи досягнення і невдачі).
3. Оцінка за результатами — усний чи письмовий опис конкретної роботи, виконуваної працівником.
4. Метод групової дискусії — постановка, обговорення і рішення проблеми в групі, у ході якої оцінюються знання, особистісні риси й інші якості працівника.
5. Метод еталона — оцінка щодо найкращого працівника, обраного за еталон.
6. Матричний метод — порівняння фактичних якостей працівника, обраного за еталон.
7. Метод вільного і примусового вибору оціночних характеристик за готовими формами — порівняння фактичних якостей, якими володіє оцінюваний, з переліком якостей, представлених у заздалегідь розробленій формі.
8. Метод сумарних оцінок — визначення ступеня прояву в працівників тих чи інших якостей шляхом проставлення за визначеною шкалою експертних оцінок.
9. Метод заданого угруповання працівників — під задану модель вимог до працівника підбирається придатний кандидат чи під задану рольову структуру робочої групи підбираються конкретні люди.
10. Тестування — визначення знань, умінь, здібностей та інших характеристик на основі спеціальних тестів.
11. Рангування — визначення експертним чи іншим шляхом ранг (місце) оцінюваного серед інших працівників і розташування всіх оцінюваних один за одним у порядку зниження рангу.
12. Метод попарних порівнянь — попарне порівняння оцінюваних між собою за визначеними якостями і подальше математичне рангування один за одним у порядку зниження рангу.



13. Оцінка заданої бальної оцінки — нарахування (зниження) визначеної кількості балів за ті чи інші досягнення (невдачі).
14. Метод вільної бальної оцінки (те ж, але при здійсненні не на нормативній основі, а в разовому порядку).
15. Метод критичного інциденту — оцінюється поведінка працівника в критичній ситуації (ухвалення відповідального рішення, подолання незнайомої проблеми, вирішення складної ситуації).
16. Коефіцієнтний метод — виділяються фактори оцінки і визначаються нормативні значення цих факторів для різних груп оцінюваних. Фактичний результат співвідноситься з нормативом, у підсумку виходять різні коефіцієнти, що дають можливість проводити зіставлення й оцінку працівників.
17. Метод вільного чи індивідуального обговорення — у вільній формі чи за заздалегідь складеною програмою проводиться обговорення з оцінюванням планів і практичних результатів роботи.
18. Метод самооцінок і самозвітів — усна чи письмова самооцінка перед колективом.
19. Метод шкалування — значення показника оцінки встановлюється на шкалі для кожного співробітника.
20. Метод упорядкування рангів — кілька оцінок приводиться в рангований ряд щодо одного значення.
21. Метод альтернативних характеристик — окремих працівників характеризується з погляду наявності чи відсутності тієї чи іншої якості.
22. Метод графічного профілю — замість умовних використовується графічна форма оцінок (профіль) — ламана лінія, що з'єднує кількісні значення крапок за різними якістьми оцінюваного (порівняння оцінювання з профілем «ідеального» працівника).

### 5.3 Ділова оцінка працівника й оплата праці

Як тенденцію, характерну для закордонних компаній, можна відзначити не абсолютний, а відносний ріст чисельності кадрових служб.

Серед причин, що вплинули на підвищення ефективності роботи кадрових служб і факторів, що обмежують збільшення кількості їхніх працівників, можна відзначити дві основні:

1. Переклад роботи з кадрами у провідних фірмах і корпораціях на сучасну інформаційно-технічну базу.
2. Розвиток управлінської інфраструктури, що допомагає ззовні у виконанні найбільш складної кадрової роботи.

Система керування персоналом організації — система, у якій реалізуються функції керування персоналом; включає підсистему загального і лінійного керівництва і ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Менеджер по персоналу — фахівець, який володіє знаннями у сфері керування персоналом в організаційному, управлінському, педагогічному, соціально-побутовому, психологічному, соціологічному аспектах.

Методи ділової оцінки персоналу — способи встановлення конкретних показників ділової оцінки персоналу.

Методи розрахунку потреби в персоналі — способи визначення планової чисельності персоналу в цілому по організації, чи підрозділі по якісним критерієм; потреби в персоналі (наприклад, за визначеною професією).

Методи керування персоналом — способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування організації.

Наука і практика виробили три групи методів керування персоналом:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Методи побудови системи керування персоналом — інструментарій, що дозволяє здійснити збір вихідних даних, обстеження й аналіз стану функціонуючої системи керування персоналом; розробити й економічно обґрунтувати організаційний проект нової системи керування персоналом; реалізувати (впровадити) цей проект у практику роботи організації.

Кадрова політика — важливий елемент роботи з кадрами; реалізації сукупності принципів, правил і норм, якими керуються при підборі і розміщенні на посадах, підготовці, перепідготовці і переміщенні кадрів.



«Кадри вирішують усе!». Кадрова політика — це стратегія досягнення стабільного економічного стану суспільства, виходу України з кризи і входження її в суспільний простір.

Для оцінки і добору претендентів на вакантну посаду необхідно використовувати різні методи, застосування яких може бути більш-менш доцільним для оцінки різних якостей людини. Система основних методів повинна бути вивчена працівниками відділу керування персоналом (ланкою з добору і прийому персоналу).

При підготовці до проведення співбесіди необхідно ретельно продумати питання про те, у якій обстановці — формальній чи неформальній — буде проходити бесіда. Від цього залежить вибір місця, приміщення. Усіх, кому необхідно бути на співбесіді, сповістити про це заздалегідь. Необхідно попередити співробітника при вході в будинок про прибуття конкретних осіб.

Важливий фактор ефективної співбесіди — вироблення стратегії, що повинна включати три елементи:

- установа контакту з претендентом для створення довірчих, відвертих відносин;
- підготовка змісту співбесіди, тобто тих питань, що повинні бути поставлені претенденту;
- керування процесом співбесіди (представником організації).

У співбесіді можуть брати участь фахівці відділу керування персоналом, інших підрозділів, для яких здійснюється добір на вакантну посаду, керівник організації, консультант із питань добору персоналу.

Люди, що проводять співбесіду, повинні чітко уявляти собі його мету, що полягає у:

- оцінці здатності даної людини до виконання роботи на конкретній посаді;
- з'ясуванні мотивації претендента, тобто чому він бажає працювати. Лист-запрошення на співбесіду є свідченням того, що кандидат зацікавив організацію, тому що його анкетні дані відповідають тим вимогам, що пред'являються до працівника на даній посаді.



---

## Посада

---

### Перелік вимог до працівника

---

Фізичний вигляд (вік, зріст, стать, здоров'я, зовнішній вигляд)

Досягнення (утворення, кваліфікація, досвід)

Інтелект (розум, тямовитість, пам'ять, швидкість мови, логіка мислення, чітке вираження думки)

Спеціальні здібності (до обчислень, креслення, музичні, художні)

Інтереси (до конструювання, суспільної роботи; до влади, грошей, престижу, кар'єри)

Риси характеру (ініціативність, самостійність, відповідальність, емоційність)

Зовнішні умови (домашні, соціально-побутові, фінансові, можливості командировань)

---

Необхідно використовувати різні джерела пошуку і підбору потенційних працівників: звертання до своїх співробітників для пошуку можливих кандидатів серед їхніх родичів і знайомих; публікація оголошень у засобах масової інформації, у рекламних виданнях і т.д. В оголошеннях повинні міститися вимоги до працівників по кожній вакантній посаді, складені на основі посадових інструкцій, указуватися також телефон диспетчера (останній виступав як би в ролі «фільтра», що відсіває свідомо невідповідних кандидатів).

В організацію почнуть надходити резюме й анкети кандидатів на вакантні посади.

Резюме — один із наймогутніших засобів самомаркетингу на ринку праці. Його завдання — привернути увагу (пропонується викласти свою програму у випадку призначення на посаду). Цей метод також припускає вивчення організаторських здібностей кандидатів (наприклад, опис дій у конфліктній ситуації, при опорі нововведенням і т.д.).

Тестування — оцінка працівника за результатами рішення ними заздалегідь підготовлених тестів.



Співбесіда (основна мета — одержання відповіді на питання, чи зацікавлений претендент у даній роботі і чи здатний її виконати).

У результаті застосованих методик добору в кадрові агентства з'являються відібрані кандидати, що представляються замовнику.

Організація у зв'язку з розширенням своєї діяльності повинна зробити розрахунок потреби в персоналі. Розрахунок покаже, на яких окремих ділянках працівників не вистачає, з'являться вакантні посади і, отже, необхідно додатково залучити персонал.

1. По кожній вакантній посаді необхідно розробити посадову інструкцію, що містить основні вимоги до роботи, виконуваної на конкретній посаді.
2. Варто скласти особистісну специфікацію — набір вимог, що пред'являють до працівника відповідно до даної посади.

Особистісна специфікація містить інформацію, необхідну для прийому на роботу і добору потрібних співробітників (проведення співбесіди з фахівцем, що веде цей напрямок пошуку). Для фіксації кандидатів визначаються форма подачі інформації від кандидатів (анкета, резюме і т.д.), а також терміни подачі цієї інформації. На цьому ж етапі використовується інформація від інформаторів.

Основна увага на цьому етапі приділяється складанню оголошення про вакантну посаду. Правильно складене оголошення повинне містити таку інформацію:

- назва роботи;
- назва вакантної посади;
- назва організації;
- місцезнаходження організації;
- характер роботи;
- у чиїм підпорядкуванні буде працювати працівник;
- необхідна кваліфікація;
- бажаний досвід роботи;
- вид заробітної плати (оклад, «плаваюча» і т.д.);
- додаткові пільги;
- перспективи просування по службі;



- форма подачі інформації про кандидата (дзвінок по телефону, передача інформації по факсу і т.д.);
- кінцевий термін подачі заяви.

Для якісного добору персоналу на вакантні посади кадрові агентства розробляють методики добору на ті чи інші посади. Методики створюються на основі застосування сукупності методів, що дозволяють оцінити професійні, ділові й особистісні якості працівників. До них відносяться:

- анкетування (ключове значення в анкетуванні має вибір і формулювання питань, відповіді на які дозволять судити про рівень підготовки працівника);
- ділова оцінка персоналу — цілеспрямований процес установалення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивацій і властивостей) вимогам посади чи робочого місця.

На підставі ступеня зазначеної відповідності зважуються такі завдання:

- встановлення місця співробітника в організаційній структурі;
- розробка програми розвитку співробітника;
- визначення критеріїв і розмірів оплати праці.

Ділова оцінка персоналу дозволяє вирішувати ряд додаткових завдань:

- встановлення зворотного зв'язку зі співробітником з професійних, організаційних та інших питань;
- задоволення потреби співробітника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

Ділову оцінку персоналу можна розділити на два основних види:

- оцінку кандидатів на вакантні посади чи робочі місця, добір персоналу;
- поточну періодичну оцінку персоналу підприємства (атестацію персоналу).

Оцінка кандидатів на вакантні посади включає:

- попередню співбесіду;
- аналіз конкретних даних;
- наведення даних про кандидата;

- перевірочні іспити, тестування;
- медичний огляд;
- основну співбесіду;
- підготовку експертного висновку.

Поточна періодична оцінка персоналу (атестація) передбачає:

- проведення попередньої оцінки співробітника з боку його зовнішнього оточення;
- узагальнення керівником, орпацювання даних попередньої оцінки і підготовка до оціночної бесіди;
- оціночну бесіду керівника з підлеглими;
- підготовку керівником експертного висновку і передачу його в службу керування персоналом;
- проведення в ряді випадків оціночної бесіди співробітника з атестаційною комісією.

Періодичність поточної оцінки персоналу, що рекомендується, — не рідше одного разу в рік.

При необхідності можуть проводитися додаткові види оцінки — за результатами навчання, по ходу контролю адаптації співробітників.

Одним із найважливіших питань при розробці методики ділової оцінки персоналу є визначення критеріїв і показників оцінки.

При всьому розмаїтті показників, які використовуються при оцінці персоналу конкретних посад, можлива їхня визначена класифікація по групах, що можуть розглядатися як критерії оцінки.

Ділова оцінка персоналу повинна відповідати на запитання: наскільки фактичний стан за даним критерієм відповідає вимогам посади чи робочого місця?

Класифікаційними групами (критеріями) і відповідними кожній групі показниками оцінки є:

- результативність праці (якість виконання службових обов'язків);
- кількісні показники, на які реально впливає діяльність співробітника (обсяг прибутку, торговий обіг, залучення нових клієнтів, споживачів, успішність переговорів);





- умови досягнення результативності праці — виконання співробітником (у т.ч. керівником) загальних функцій керування (планування, організація, регулювання, контроль, звітність) як стосовно зовнішніх об'єктів, так і стосовно власної діяльності;
- виконання керівником мотиваційних, представницьких і консультативних функцій;
- професійне поведіння — здатність до співробітництва і взаємозамінності; виконання поставлених завдань; готовність до додаткового навантаження і відповідальності; коректність у відносинах із клієнтами, підлеглими.



## **Тема 6**

# **КЛАСИЧНІ ПОСТКЛАСИЧНІ ТЕОРІЇ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**



## План

- 6.1 *Класична школа керування Ф.У. Тейлора: принципи «наукового керування»*
- 6.2 *Принципи продуктивності Г. Емерсона*
- 6.3 *Систематизація класичної теорії керування: організаційні принципи Г'юліка-Урвіка*
- 6.4 *Анрі Файоль як основоположник класичної адміністративної школи керування.*
- 6.5 *Теорія «Ідеального типу» адміністративної діяльності й організації Макса Вебера (бюрократії)*
- 6.6 *«Поведінкова школа» Елтона Мейо*

### **6.1 Класична школа керування Ф.У. Тейлора: принципи «наукового керування»**

Ф.У. Тейлор (1856–1915) — американський інженер, засновник школи «наукового менеджменту», творець правил, законів і формул, що сприяють найбільш ефективній роботі. У своїй роботі Тейлор став вирішувати проблеми раціоналізації виробництва і праці з метою підвищення продуктивності та ефективності виробництва.

Його роботи: «Тарифна система» (1895), «Цеховий менеджмент» (1903), «Керування фабрикою» (1903), «Принципи наукового керування» (1911), «Показання перед спеціальною комісією конгресу» (1912).

Значний внесок Тейлора полягає в застосуванні аналітичного, «наукового» методу до удосконалювання керування виробництвом.

Вивчаючи способи виконання робіт і трудових операцій, Ф.Тейлор сформулював чотири принципи керування індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренування робітників;
- кооперація з робітниками;
- поділ відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками.



Методи, наукового керування, запропоновані Ф. Тейлором, поступово почали одержувати визнання не тільки в США, Великобританії та інших англomовних країнах, а й в усьому промисловому світі.

Тейлор вирішив свою систему застосовувати на основі наукового дослідження, що дає можливість виявити найкращі способи виконання кожного елемента *виробничого процесу*.

Виходячи з його наукової організації праці, зростала роль керівників у доборі й організації підготовки робітників, а також у системі контролю за їхньою працею, тому що, на його думку, тільки така праця приведе до найбільш ефективного функціонування системи матеріального заохочення за вищій індивідуальний виробіток.

Керівництво має нести відповідальність за впровадження науково обґрунтованої системи, що забезпечує постійний ріст продуктивності праці.

Щоб не зустрічати опір робітників, варто заручитися співробітництвом з ними. Робітник повинен коритися вказівкам свого «більш розвинутого керівника», у силу чого він і бере на себе весь «розумовий» компонент діяльності робітників.

Прискорення темпу роботи можна забезпечити тільки шляхом *примусової стандартизації методів*.

Таким чином, «Тейлоризм» як соціальний феномен і наукова система організації праці передбачає:

- створення наукового фундаменту кожного окремого елемента, що заміняє собою старі, традиційні методи роботи;
- добір робітників на основі наукових критеріїв, їхнє тренування і навчання;
- співробітництво між адміністрацією і робітниками у справі практичного впровадження науково розробленої системи організації праці;
- рівномірний розподіл праці і відповідальності між адміністрацією і робітниками.

У своїй книзі «Наукова організація праці» він писав:

«Наука замість традиційних навичок, гармонія замість протиріч, співробітництво замість індивідуальної роботи, максимальна продуктивність замість обмеження продуктивності, розвиток кожного окремо-



го робітника до максимальної доступної йому продуктивності і максимального добробуту».

Організація, таким чином, виконувала службову і функціональну роль, у якій робітник і керівник були пов'язані загальною долею і кровно зацікавлені в успіху загальної справи.

*Головний зміст системи «Тейлоризму»:*

- максимальне підвищення продуктивності праці;
- раціональне використання праці робітників і засобів виробництва;
- введення суворого регламенту на застосування матеріалів та інструментів;
- стандартизація інструментів і робочих операцій;
- точний облік робочого часу;
- дослідження трудових процесів шляхом їхнього розкладання на складені елементи і хронометраж операцій;
- встановлення контролю за кожною операцією;
- застосування диференціальної оплати праці.

Важливе місце в тейлоровській системі належить комплексу за назвою «*вивчення роботи*». Тому не випадково він називав робітників: «*найголовніша власність і цінність*», основний капітал життя. Одним із перших нововведень Тейлора була вимога:

Збір і систематизація величезної маси знань робітників, їхнього запису, класифікації, кодифікації і складання таблиць, аналіз прийомів роботи, проведення експериментів і зведення всієї суми знань про прийоми праці до «*законів, правил і навіть математичних формул*».

Кожну операцію він розбивав на елементарні складові частини і домагався за допомогою хронометражу створення «*ідеальних методів роботи*», заснованих на удосконалюванні кращих елементів *трудового процесу*.

Усуваючи всі «помилкові», «повільні», і «марні» рухи, Тейлор розробив сукупність оптимальних методів роботи, комплекс яких не міг бути виявлений у жодного реально існуючого робітника. Мінімально необхідний час для усунення втоми і для неминучих затримок також піддався математичному обчисленню.



У результаті Тейлор намагався науково встановити «кращий метод» для виконання кожного виду роботи в найкоротшій термін. На тих машинобудівних заводах, де Тейлор проводив свої експерименти, середня продуктивність праці зростала в 2 рази.

Проблему впровадження найбільш розроблених методів роботи Тейлор безпосередньо пов'язував зі *стандартизацією інструментів*, з урахуванням особливостей різних видів роботи. Найважливіше значення Тейлор надавав правильному підбору і підготовці робітників. Кожному варто доручити таку роботу, для якої він краще підходить. При цьому він рекомендував враховувати фізичні і психологічні дані, найманих на роботу, і навіть коли людина знайдена, не можна залишати її на одинці з собою. Керівництво має дати їй необхідний мінімум підготовки і конкретних інструкцій, що чітко вказують порядок і способи застосування стандартизованих інструментів і операцій.

Тейлор розробив систему поділу команди майстрів і бригадира на 8 складових частин: 8 вузькоспеціалізованих керівників, 4 з них повинні знаходитися в цеху — інженер, майстер по ремонту, майстер, що встановлює темп роботи; бригадир. Інші знаходяться в «*плановій кімнаті*», займаються відповідно: маршрутизацією, підготовкою карток та інструкцій, звітами про витрати часу на виробництво продукції, питаннями собівартості, виробничою дисципліною.

Тейлор проголосив необхідність поділу праці безпосередньо у всій сфері керування. Особливе значення надавав функції *планування* як самостійній функції керування. Тейлор висував вимогу заздалегідь планувати методи роботи і всю виробничу діяльність підприємства. Цей метод сприяв кращій організованості і керованості, детальному централізованому плануванню всього економічного життя не тільки на рівні підприємства, але й у масштабах усього суспільства.

Важливе місце в дослідженнях Тейлора займає розробка різних систем відрядної оплати відповідно до науково обґрунтованих методів нормування праці.

Основні принципи наукового менеджменту:

- використання наукових методів і вироблених на їхній основі стандартів трудових операцій.



- добір працівників на основі наукових критеріїв з урахуванням їх здібностей і можливостей досягнення встановлених стандартів і норм.
- постійні підвищення кваліфікації працівників, забезпечення їхньої наукової освіти і розвитку.
- психологічна сумісність, дружнє співробітництво і кооперація адміністрації (менеджерів) і робітників у справі практичного впровадження НОТ, реалізації зазначених вище принципів.

Система Тейлора одержала дуже широке поширення в перші три десятиліття 20-го століття, хоча в тейлоризмі побачили *новий засіб посилення експлуатації* і навіть «диявольський задум звести людей до положення машини». Ця система зосередила увагу тільки на механічних, а не на людських аспектах трудового процесу (професор Роберт Хокей). В основі системи Тейлора лежали методи раціоналізації праці робітників, що обумовили перебудову процесу виробництва і, відповідно, організацію процесу *керування*. Саме ця сторона тейлорівського навчання знайшла широке застосування в роботі промислових підприємств.

Таким чином, тейлоризм поклав початок широкому руху *«за наукове керування»*, що одержало *міжнародний розмах* як набір адміністративних прийомів «системи завдань» чи «керування за допомогою завдань».

Вважалося, що *керування* — це справжня наука, що спирається на визначені закони, правила і принципи. Керування — це особлива функція, що складається з ряду принципів, які реалізуються в різних типах організацій. Не випадково в 20-і р.р. 20-го століття виникають нові професії — консультанти по менеджменту, «експерти з питань продуктивності».

Центральне місце в критиці тейлоризму займає осуд його обмеженості, ігнорування «людського фактора», розгляду організації лише в чистому вигляді, безвідносно до людей. Не рідко школу тейлоризму називають *«механістичною»*.

В основі його підходу до індивіда як учаснику виробництва лежить прагнення забезпечити максимальну можливість спеціалізації праці, обмежити інтереси робітника виконанням гранично спрощених, рутинних операцій і гарантуючи визначений мінімум оплати праці. Робітник сторони планування власної діяльності, що цілком і повністю йому пропо-



нувалася зверху, на основі строго розрахованих норм, робітник зобов'язаний був лише неухильно виконувати завдання. Одним із наслідків «науковості» організації виробництва виявилася зниження кваліфікації і перетворення праці в рутинні, монотонні операції.

Це вихолощування змістовної сторони праці, що підсилюється відчуженням, забезпечувало разом з тим можливість заміни кваліфікованих робітників *малокваліфікованими*. Праця цілком позбавлялася своєї інтелектуальної сторони, ідеалом тейлоризму стало зведення всякої *складної праці* до простого перетворення робітника в безпосередній придаток до системи автоматів і напівавтоматів. Спрощене розуміння Тейлором людини, робітника і стало предметом гострої критики з боку теоретиків школи «людських відносин». Менеджмент як теорія впливає практики й еволюціонує з її розвитком.

Науковість менеджменту полягає не стільки в механізмах реалізації принципів, скільки в розумінні філософії менеджменту. Останню Тейлор розглядав як повну інтелектуальну революцію учасників виробничого процесу: робітників та управлінського персоналу. У результаті революції їхні раніше антагоністичні відносини міняються на відносини дружньої кооперації і взаємодопомоги. Це веде до підвищення продуктивності сил праці робітників, росту заробітної плати, що у свою чергу, пропорційно збільшує прибуток, одержуваний роботодавцями і керуючими.

## 6.2 Принципи продуктивності Г. Емерсона

Гаррінгтон Емерсон (1853–1931) — американський інженер нового «покоління» здійснив спробу досягти ефективності через організацію. У центрі його уваги — питання підвищення продуктивності праці й улагоджування соціальних відносин на підприємстві.

Рух «За наукове керування» був підхоплений Г. Емерсоном. Він пише книгу «Дванадцять принципів продуктивності» (1912).

Цей рух поширився далеко за межі США й одержав широке визнання в Німеччині, Англії, Франції, Швеції, фігуруючи під назвами «Менедж-





мент», «Наукове керування», «Раціоналізація», «Наукова організація праці». Його принципами є:

1. Чітко визначені ідеали і точно сформульовані цілі керування, до досягнення яких прагне кожен керівник і його підлеглі на всіх рівнях керування;
2. Підхід з позиції *здорового глузду* до аналізу кожного нового процесу з урахуванням перспективних цілей;
3. *Компетентна консультація чи порада* — необхідність спеціальних знань і компетентних рад із усіх питань, пов'язаних з виробництвом і керуванням (справді компетентна порада може бути тільки колегіальною);
4. *Дисципліна* — підпорядкування всіх членів колективу встановленим правилам і розпорядку;
5. Справедливе відношення до персоналу;
6. Комплексний облік, що забезпечує керівника необхідними даними: швидкий, надійний, точний, повний і постійний;
7. Планування, що забезпечує оперативне керування діяльністю колективу; норми і розклади, що дозволяють точно вимірювати всі недоліки в організації і зменшувати викликані ними втрати;
8. Нормалізація умов, що забезпечує таке поєднання часу, зусиль і собівартості, при якому досягаються найкращі результати;
9. Нормування операцій, що припускає встановлення часу і послідовність виконання кожної операції;
10. Письмові стандартні інструкції, що забезпечують чітке закріплення всіх правил виконання робіт;
11. Винагорода за продуктивність, спрямована на заохочення до праці кожного працівника (план заохочення);
12. Доцільність комплексного підходу до вирішення завдань організації виробництва і керування.

Г. Емерсон здобув популярності як експерт, і як консультант із менеджменту, в історію вчень менеджменту ввійшов як піонер поширення знань про ефективність.



### 6.3 Систематизація класичної теорії керування: організаційні принципи Г'юліка-Урвіка

Найбільш видатними представниками, систематизаторами і популяризаторами «класичної теорії» організації і керування є Лютер Г'юлік і Ліндалл Урвік, що розвили і поглибили основні положення теорії А. Файоля.

Урвік рішуче виступає проти уявлення про нелюдськість «наукового менеджменту» Тейлора і з обуренням відкидає спроби зобразити його холодним, розважливим, безстороннім ученим, однаково байдужим до людських нестатків і людських страхів.

З метою реабілітації Тейлора в його роботах відшуковуються місця, де визнається значення людського фактора. Залишається фактом, що в загальному «класична» школа вкрай механістично підходила до ролі людини в організації і стверджувала, що поведження її детермінується *економічними мотивами*, розглядала індивіда не як суб'єкта, а просто як фактор виробництва, причому соціальна природа його зовсім ігнорувалася чи спотворювалася.

Концепція відбивала дійсне відчуження робітника від організації в тих умовах, однак не враховувала неминуче наростання протесту проти цього відчуження.

Проте варто усвідомити утопічність спроб перетворити робітника в живу машину, що обслуговує неживі машини.

З іншого боку, тейлоризм як відверто потогінна система експлуатації наштовхується на зростаючий організований опір безпосередніх учасників виробничого процесу. Ці теорії не витримали критики і були доповнені і розвинуті іншими теоріями, зокрема, тими, котрі враховували «людський фактор».

Лютер Г'юлік включає в діяльність такі принципи:

- планування, тобто постановку в широкому аспекті підлягаючих виконанню завдань і вказівка способів їхнього вирішення для досягнення мети, що стоїть перед підприємством;
- організацію, тобто створення формальної структури підпорядкованості, що визначає і координує діяльність, спрямовану на досягнення поставленої мети;



- керівництво, тобто постійну функцію прийняття рішень і оформлення їх у вигляді наказів, інструкцій, розпоряджень;
- координацію, тобто забезпечення погодженої діяльності всіх підрозділів, що утворюють єдине ціле;
- звітність, тобто забезпечення вищих інстанцій інформацією про хід роботи й організацію інформування адміністратора і його підлеглих про хід справ стосовно звітів, доповідей, перевірок;
- складання бюджету, куди входить все, що пов'язане зі складанням бюджету у вигляді фінансових планів бухгалтерії і фінансового контролю.

З цих елементів адміністративної діяльності три взяті зі схеми А. Файоля: планування, організація і координація.

Однак замість фayoльовського поняття «командування» з'являється поняття «керівництво». Він вводить також поняття «стан бюджету» і «звітність», що має істотне значення для управлінської діяльності.

Якщо в А. Файоля робота з кадрами входить в організацію «організації», то в Г'юліка вона виділяється як самостійний елемент — «укомплектування кадрами». Така модернізація елементів адміністрування одержала широке визнання і застосування не тільки в процесі навчання управлінських кадрів, але й у роботі держустанов США.

Тим більше, що Г'юлік брав участь у роботі комісії з адміністративного керування, створеної президентом Франкліном Д. Рузвельтом у середині 30-х років.

Одним із основних принципів визнається необхідність «відповідності людей структурі». Звідси випливає, що спочатку слід розробити відповідну організаційну структуру, а потім уже вживати необхідних заходів, щоб знайти придатних людей і домогтися їхньої відповідності культурі.

Урвік і Г'юлік виступають проти комісій для цілей адміністрації. Г'юлік став одним із авторів «Доповіді президентської комісії з адміністративного керування», у якій вказується, що комітети і комісії виявилися невідповідними, їхній механізм повільний, громіздкий, марнотратний, не ефективний, нелегко йде на співробітництво з іншими відомствами.

Ті адміністративні підрозділи, що досить задовільно керуються, майже без винятку очолюються одним адміністратором.



Л. Урвік головну увагу приділив розробці принципів формальної організації:

- відповідність будь-якій структурі, тобто детально треба розробити структуру організації, а потім підбирати фахівців, які найбільшою мірою відповідають вимогам структури;
- створення спеціального і генерального штабів, функцією яких повинна бути розробка рекомендацій для керівництва організації. Основними завданнями генерального штабу є: підготовка і передача наказів керівника, контроль поточної роботи і надання допомоги керівнику в координації діяльності «штабних фахівців»;
- порівнянність прав і відповідальності. Недостатньо покладати на лінійних керівників тільки відповідальність за яку-небудь діяльність, необхідно також делегувати їм відповідну владу і рівну відповідальність;
- діапазон контролю — кількість осіб, безпосередньо підлеглих контролю — у кожному випадку залежить від індивідуальних якостей керівника;
- спеціалізація: можливі три типи спеціалізації — за ознакою мети, типу споживача, географічною ознакою;
- визначеність. Для кожної посади в організації повинні бути письмово визначені права, обов'язки, відповідальність, взаємини і взаємозв'язки з іншими особами.

Велике значення має принцип «штаб — спеціальний і генеральний». Зі зростанням обсягів і масштабів організаційної діяльності зростає необхідність у постійній допомозі вищим адміністраторам з боку все більшої кількості експертів і фахівців.

У силу цих причин вони і виступають за зміцнення і розвиток «функціонального» чи «штабного» розвитку служб. Збільшення кількості штабних експертів поставило перед вищими адміністраторами нові складні проблеми, пов'язані з координацією їхньої діяльності.

Гьюлік розглядає їх як консультантів вищої адміністрації, зобов'язаних домагатися результатів лише за допомогою переконання й авторитету ідей.



Перед вищими адміністраторами постає проблема ефективності контролю за діяльністю великої кількості підлеглих і не тільки «лінійного складу», але й «спеціальних штабних експертів. Більшість із цих посадових осіб завалені повсякденною роботою: у них немає часу ні читати, ні думати і зустрічатися зі своїми підлеглими.

З метою кращої організації діяльності вищих адміністраторів Г'юлік і Урвік вважають за необхідне мати поряд зі спеціальним штабом особливий, генеральний штаб, співробітники якого покликані надати вищому керівництву допомогу у вирішенні головних завдань керівництва, координації і контролю загального керівництва.

Функції співробітників «спеціального штабу» не обмежуються тільки представленням рекомендацій, вони повинні готувати і передавати роботу, робити накази, контролювати поточну роботу, надавати допомогу в координації діяльності штабних фахівців, не беручи на себе ніяких спеціалізованих функцій, підтверджуючи, що на всіх рівнях влада і відповідальність повинні бути рівними і співпадаючими.

Одним із принципів Г'юліка–Урвіка є принцип «діапазону контролю». Зміст його полягає в тому, що необхідне певне обмеження кількості осіб, безпосередньо підлеглих керівнику. Згідно з цими керівниками, жоден з них не може безпосередньо контролювати більше п'яти чи шести підлеглих, робота яких взаємозалежна. Якщо кількість підлеглих зростає арифметично, одночасно відбувається геометричне зростання всіх можливих комбінацій зв'язків, що вимагають уваги керівника.

Згідно їхніх математичних розрахунків, уведення кожного нового співробітника в сферу підлеглих даного начальника приблизно подвоює число потенційних відносин.

Таким чином, «класична школа» керування зіграла важливу роль, дозволивши глибше підійти до розуміння специфіки управлінської праці, його відмінності від інженерно-технічного підходу.

Згідно з Г'юліком, існує 4 форми спеціалізації адміністративних підрозділів:

1. В основу спеціалізації може бути покладена ознака мети адміністративної діяльності, тобто всередині установи можна раціонально



розподілити завдання, групуючи види діяльності, що сприяють досягненню однієї мети чи рішення загального завдання;

2. В основі спеціалізації може лежати така ознака як операція. У цьому випадку прагнуть сконцентрувати в одному адміністративному підрозділі усі види діяльності, що характеризуються виконанням однотипних операцій з використанням техніки;
3. Спеціалізація нерідко проводиться відповідно до критерію категорії населення, що обслуговується;
4. В основі спеціалізації може лежати географічний критерій. «Чистий випадок» збігу всіх критеріїв на практиці зустрічається вкрай рідко. Критерії, про які йшла мова, можуть комбінуватися чи дійсно сполучатися в різних комбінаціях. Іноді критерії зовсім відсутні.

Адміністративні структури — суть продукту історії, звичок, умов, велику роль відіграє роль особистості індивідів, що займають керівні посади. Особливу увагу Г'юлік і Урвік приділяють принципу делегування (емінації авторитету), тобто здатності керівника передавати відповідальність підлеглим особам. У ряді принципів важливе місце займає принцип зіставлення відповідальності і влади, важливо також делегувати «необхідну владу для здійснення цієї відповідальності».

Відповідальність осіб, що наділені певною владою, повинна бути абсолютною в тих межах, що встановлені для даної посади.

Усі ці принципи одержали подальший розвиток у теоріях Анрі Файоля й інших видних учених — економістів, менеджерів, керівників.

## **6.4 Анрі Файоль як основоположник класичної адміністративної школи керування**

Анрі Файоль (1841–1925) — відомий фахівець у сфері адміністративного менеджменту, вважається «французьким батьком менеджменту» виявив принципи організації адміністративної діяльності.

Поряд з перебудовою на наукову основу систем керування на рівні підприємства чи цеху починається дослідження більш загальних принципів організації адміністрації.



А. Файоль традиційно вважається найвидатнішим європейцем, який зробив значний внесок у розвиток «класичної школи» «за наукове керування» у першій половині 20-го століття.

А. Файоль був інженером, при цьому творчим інженером, з різноманітними інтересами і широкою ерудицією. Протягом 30 років він був керівником великої французької гірничодобувної і металургійної компанії «Комамбо», що у момент призначення його на посаду генерального керуючого (1888 р.) знаходилася на грані банкрутства, а на час його відставки (1918 р.) стала одним із наймогутніших французьких концернів, що славляться своїми адміністративними, технічними і науковими кадрами.

Безсумнівною заслугою А. Файоля є постановка питання про необхідність виділення власне управлінської діяльності в особливий об'єкт дослідження. Управлінська діяльність застосовна до усіх форм організації, ґрунтується не стільки на теоретичних принципах, скільки на багатому особистому досвіді, надбаному за довгі роки адміністративної роботи.

Його основні роботи: «Загальна і промислова організація» (1923 р.), «Адміністративна теорія держави», у яких він виробив загальний підхід до аналізу діяльності організації і сформував на цій основі обов'язкові принципи організації. Адміністрацію він розглядає з погляду «зверху вниз», бачачи в організації специфічний вид діяльності і настільки ж своєрідну адміністративну систему.

Він виділяє п'ять основних принципів, які становлять функції адміністрації:

- передбачення;
- планування;
- організація;
- координування;
- контроль

Керувати — вести підприємство до мети, витягаючи максимальні можливості з усіх наявних у розпорядженні ресурсів.

А. Файоль першим перестав розглядати керування як «особистий привілей», і почав розглядати його як «особливу відповідальність» вищого керівництва. Всупереч Тейлору він довів, що адміністративні функції



існують на будь-якому рівні адміністрації і їх виконують у певній мірі навіть робітники.

Чим вищий рівень організаційної ієрархії, тим вища адміністративна відповідальність.

Процес організації — це визначення і створення загальної структури підприємства відповідно до конкретних цілей, що породжує необхідність надати форму всій структурі і обґрунтовано визначити місце і функції кожного з компонентів.

Такого роду організацію Файоль назвав «соціальним організмом», який можна по різному сконструювати й організувати.

А. Файоль розглядає адміністративну організацію як таку на самому загальному рівні, тобто необмежує свої висновки тільки сферою виробництва, а підкреслює універсальність основних принципів функціонування адміністрації.

Роль людини в загальній структурі соціального організму порівнюється з функцією клітини, а адміністративна діяльність зіставляється з нервовою діяльністю.

Адміністративна діяльність складає лише частину керування, представляючи його як ширшу сферу.

Адміністрація реалізує лише одну з 6-ти основних функцій, що у сукупності складають поняття «керування»:

- виробнича, технічна, технологічна;
- комерційна (закупівля, продаж і обсяг);
- фінансова (пошуки капіталу і його використання);
- кредитна;
- обліково-бухгалтерська діяльність (інвентаризація, балансові відомості, витрати, статистика);
- адміністрування

А. Файоль розмежує керування й адміністративну діяльність, вкладаючи в поняття «адміністрація» вужчий зміст.

Іноді поняття «адміністрація» він використовує в широкому розумінні, вкладаючи в нього всі 6 функцій керування.





Адміністративну здатність не можна розвинути, спираючись лише на інженерно-технічні засоби, підкреслюючи необхідність включення в навчальні плани інженерних вузів спеціальні курси з адміністрування.

Не тільки інженерно-технічні працівники, але й кожен член суспільства має потребу в знанні деяких принципів адміністративної роботи, і ці знання повинні даватися на всіх ступенях системи вищої освіти.

Одним із принципів «гарної адміністрації» А. Файоль називав постійну, методичну підготовку «усіх співробітників на всіх рівнях». Для адміністраторів вищого рівня він робив виключення: вони повинні навчатися, а не бути тими, яких навчають.

Відсутність продуманої і суворої системи підготовки адміністративних кадрів значною мірою пояснюється відсутністю адміністративної теорії чи адміністративної науки. Його підхід до розробки адміністративної теорії все-таки був непослідовним: з одного боку він вказував на теоретизацію, що ґрунтується і має бути не тільки справою адміністративних учених, професійних учених, скільки особистою теоретизацією вищих адміністраторів.

А. Файоль розробив 14 адміністративних принципів, які можна застосувати до всіх сфер адміністративної діяльності:

- поділ праці;
- влада (авторитет і відповідальність);
- дисципліна;
- єдність командування;
- єдність керівництва;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальному інтересу;
- винагорода;
- централізація;
- склярний ланцюг (лінія влади);
- порядок;
- рівність;
- стійкість посад кадрового складу;
- ініціатива;
- корпоративний дух.



Він уперше вказав на необхідність створення штабів (функціональних підрозділів), що не повинні мати право керівництва, але повинні здійснювати підготовку і в майбутньому і виявляти можливі способи удосконалювання організації праці.

Метою адміністративної школи було створення універсальних принципів керування, керуючись якими організація, за їхнім переконанням, досягає успіху.

Принципи керування — це основні правила, що визначають побудову і функціонування системи керування, найважливіші вимоги, дотримання яких забезпечує ефективність керування.

Вважаючи запропоновані принципи універсальними, Файоль проте вказував, що він не прагне дати вичерпний їхній виклад, а спробував описати, лише ті з них, які йому доводилося найчастіше застосовувати, оскільки навіть незначна модифікація принципів є необхідною у будь-якій справі.

Вважаючи запропоновані принципи універсальними, Файоль проте вказував, що їхнє застосування має носити гнучкий характер і враховувати ситуацію, у якій здійснюється керування.

Він вважав, що система принципів ніколи не може бути довершена, навпаки, вона завжди залишається відкритою для доповнень, змін, перетворень, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні, узагальненні. Тому кількість принципів керування необмежена.

Деякі приведені принципи звернені до людського фактора. Він показав, що менеджмент, зосереджений головним чином на інтенсифікації виробництва, заснований на знанні психології й урахування людського фактора в керуванні, вкрай важливий.

Багато принципів керування дотепер мають практичну цінність. Наприклад, японська компанія «Міцусита електрик» керується такими засадами:

- об'єктивність;
- справедливість;
- згуртованість;
- благоустрій;
- скромність;

- гармонія;
- оцінка, що перегукується з принципами А. Файоля. Файоль виділив 6 груп операцій:
  - технічні;
  - комерційні;
  - фінансові;
  - страхові;
  - облікові;
  - адміністративні, вироблені на будь-якому підприємстві і є взаємозалежними.

Адміністративні операції А. Файоль розділив на:

- Планування
- Організацію
- Мотивацію
- Контроль
- Координацію

Планування — функція керування, що визначає мету діяльності, необхідні для цього засоби, а також розробляє методи, найбільш ефективні в конкретних умовах. Планування передбачає також складання прогнозів можливого напрямку майбутнього розвитку об'єкта в тісній взаємодії з навколишнім середовищем.

Організація — формування структури об'єкта і забезпечення всім необхідним для його нормальної роботи — персоналом, матеріалами, устаткуванням, будинками, коштами. Будь-який план передбачає стадію організації тобто створення реальних умов для досягнення запланованих цілей.

Мотивація — активізація працюючих і спонукання їх ефективно працювати для реалізації цілей, сформованих у планах, за допомогою економічного і морального стимулювання і створення умов для прояву творчого потенціалу працівників і їхнього саморозвитків.

Контроль — кількісна і якісна оцінка й облік результатів роботи. Контроль є елементом зворотного зв'язку, тому що на підставі його даних виробляється коректування раніше прийнятих рішень і планів, норм і нормативів.



Координація — досягнення погодженості в роботі всіх ланок системи шляхом встановлення раціональних зв'язків (комунікацій) між ними.

Файоль займався, головним чином, питаннями загального керування.

Він посилено підкреслює вольовий момент у постановці і розгортанні виробництва. Він посилено займається постановкою питання про поведінку верховного адміністратора. У верховного адміністратора фігурують такі моральні якості як свідомо, тверда, завзята воля; активність і енергія; відвага і мужність; відповідальність і почуття боргу; турбота про загальний інтерес.

Вищий адміністратор повинен мати високі моральні якості.

Таким чином, він розглядав керування як універсальний процес, що складається з декількох взаємозалежних функцій, і виклав основні принципи керування.

Він сформулював систематизовану теорію керування всієї організації, виділивши керування як особливий вид діяльності.

Предметом вивчення для адміністративної школи була організація в цілому, її структура і загальні закономірності функціонування.

Головний внесок Файоля полягає в тому, що організацію він розглядав як процес, що складається з декількох функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація), об'єднаних єдиними процесами — комунікацією (спілкуванням, обміном інформацією) і прийняттям рішень.

Велику увагу представники адміністративної школи приділяли соціальним аспектам керування. Серед основних принципів керування важливе місце займають: поділ праці; співвідношення повноважень і відповідальності; співвідношення прав і обов'язків; дисципліна; відповідальність; корпоративний дух; єдність цілей і цінностей.

## **6.5 Теорія «Ідеального типу» адміністративної діяльності й організації Макса Вебера (бюрократії)**

М. Вебер (1864—1920) — один із найбільших соціологів 19-початку ХХ століття, історик, соціальний філософ. Його роботи: «Протестантсь-

ка етика і дух капіталізму» (1905), «Господарська етика світових релігій» (1916–1919), «Господарство і суспільство» (1920).

М. Вебер розробив «ідеальний тип» адміністративної організації, позначивши його терміном «бюрократія», що базується на раціоналізації, як провідної тенденції суспільного розвитку й історичного процесу. В основі раціоналізації лежать 4 типи дії, що розташовуються в порядку раціоналізації:

- традиційна;
- ефективна;
- ціннісно–раціональна;
- ціле-раціональна (з погляду виявлення інтересу).

З проблемою раціоналізації в цілому пов'язана доля західної цивілізації. Раціоналізація сприяє забезпеченню максимального раціонального поведіння в господарській сфері, що дозволяє домогтися граничної економічної ефективності. Ця тенденція проникає в усі сфери міжособистісних відносин і культури. Раціоналізація включає:

- раціональний спосіб ведення господарства;
- раціональний грошовий обіг;
- раціональну державу;
- раціональну конституцію, право і керування (раціональна бюрократія);
- раціональну релігію (протестантизм);
- раціональну науку;
- раціональну гармонійну архітектуру, образотворче мистецтво.

У результаті цієї раціоналізації на Заході виник новий тип суспільства, що на відміну від традиційного, полягає в пануванні так званої формальної раціональності, що відповідає домінуванню в суспільстві ціле-раціональної дії.

У головному веберівському трактуванні є економічна раціональність, що знайшла своє послідовне вираження в сучасному західному суспільстві.

Суспільство, згідно М. Вебера, являє собою сукупність діючих індивідів, кожний з яких прагне до досягнення цілей. Раціоналізація за-

безпечує можливість максимального раціонального поведіння в господарській сфері, дозволяє домогтися граничної ефективності.

Згідно веберівської концепції раціоналізується :

- спосіб ведення господарства, керування — як у сфері економіки, так і в області політики, науки, культури, соціального життя;
- спосіб мислення людей;
- раціоналізація проникає у сферу відносин, побут і т. д.

Цьому сприяє раціональна техніка, раціональне римське право, раціональний спосіб ведення господарства, що виник завдяки відділенню робочої сили від засобів виробництва, праця, доступна кількісному виміру: економічний успіх, що протестантизм звів до релігійного покликання.

У результаті раціоналізації в Європі виник новий, що ніколи не існував і не мав аналогів в історії, тип суспільства — індустріального типу.

У веберівському розумінні формальна раціональність — це колись калькулювання, формально — раціональна дія, узятя як самоціль.

За Марксом, це визначення абстрактної праці — те, що не має ніякої особистої якості, тому вимірюється лише в кількісному відношенні. Особливістю цієї праці є насамперед її абстрактна загальність, байдужність стосовно того, яку потребу вона задовольняє.

Вчення про формальну раціональність — це, власне кажучи, веберівська теорія капіталізму. Питання про долю капіталізму було визначене методологічним інструментом М. Вебера. Теорія «Ідеального типу» адміністративної діяльності й організації є ідеальним типом і механізмом втілення і підтримки відносин влади й організації, штучно створений апарат керування, гранично раціональний, контрольований і координуючий діяльність усіх її працівників.

Концепція раціональної бюрократії як втілення капіталістичної реальності. Вона характеризується:

- ефективністю, що досягається за рахунок суворого поділу обов'язків між членами організації, що дає можливість використовувати високо кваліфікованих фахівців на керівних посадах;
- суворого ієрархією влади, що дозволяє посадовій особі здійснювати контроль за виконанням завдання нижчестоячими співробітниками;



- формально встановленою і чітко зафіксованою системою правил, що забезпечують однаковість управлінської діяльності і застосування загальних інструкцій до окремих випадків у найкоротший термін;
- безособовістю адміністративної діяльності й емоційною нейтральністю відносин, що складаються між функціонерами організації, де кожний з них виступає не як індивід, а як носій влади, представник визначеної посади.

За Вебером, бюрократія, релігія і капіталізм є «ідеальними» типами суспільства. Бюрократія, за Вебером, є самим «чистим» типом легального панування. Основні характеристики «ідеального типу» такі:

- уся діяльність необхідна для досягнення мети, що коштують перед організацією, розділяється на елементарні найпростіші операції, що, у свою чергу, припускає строго формальний поділ завдань і обов'язків кожної з ланок організації. Максимально можливий поділ праці створює умови для використання у всіх ланках організації фахівців-експертів, що несуть повну відповідальність за ефективне виконання своїх обов'язків;
- організація будується на принципах ієрархії, тобто кожен нижчестоячий службовець і кожен підрозділ підкоряється вищестоячим. Кожен службовець в адміністративній ієрархії відповідає перед вищестоячою особою за рішення і дії не тільки свої, але і всіх підлеглих йому осіб. Для того, щоб нести відповідальність за роботу останніх, він повинен мати авторитет, владу над ними, віддавати накази, яким вони повинні підкорятися. Ця влада строго обмежується сферою офіційної діяльності організації, її розширення суперечить принципу бюрократичного авторитету.
- діяльність організації регулюється послідовною системою абстрактних правил і полягає в застосуванні цих правил до окремих випадків. Розробка системи стандартів загальних правил викликана необхідністю забезпечити однаковість у здійсненні кожного завдання, незалежно від кількості осіб, зайнятих його виконанням. Чіткі правила й інструкції визначають відповідальність кожного члена організації і форми координації їхньої індивідуальної діяльності.



З цього випливає, що бюрократичні обов'язки є простими і рутинними. Суворе дотримання загальних стандартів при рішенні специфічних питань запобігає можливим відхиленням при виконанні завдань, викликаним індивідуальним розходженням.

Ідеальний керівник керує своїм апаратом у душі формалістичної безособовості (без гніву і пристрасті), а, отже, ніяких почуттів і ніякого ентузіазму.

Нормальне функціонування організації відповідно до раціональних стандартів виключає вплив особистих розумінь і емоцій. Як усередині організації, так і стосовно клієнтів повинен превалювати безсторонній підхід. Якщо в керівника складається яскраво виражене (негативне чи позитивне) відношення до підлеглого клієнта, то це неминуче вплине на його офіційні рішення на шкоду справі. Усунення особистих розумінь у службових справах є необхідною передумовою як неупередженості, так і ефективності. Саме поведіння безстороннього спостерігача і відсутність емоційної заклопотаності виявляються найбільш сприятливими факторами, які відповідають їхнім справжнім інтересам.

Той керівник, що не зберігає належної «соціальної дистанції» і виявляється особисто зацікавленим у справах своїх підлеглих, перетворюється на упереджену особу стосовно них, виявляючи фаворитизм і тим самим протиставляючи інтереси одних інтересам інших.

Безособова неупередженість сприяє однаково справедливому відношенню до всіх осіб, а, отже, і розвитку демократичних принципів в адміністрації.

Служба в бюрократичній організації ґрунтується на технічній кваліфікації займаної посади, і службовці повинні бути забезпечені від довільного звільнення.

Служба — це кар'єра. Існує система просування у відповідності з старшинством чи успішною діяльністю чи і тим, і іншим.

Досвід всюди підтверджує, що суто бюрократичний тип адміністративної організації здатний, із суто технічної точки зору забезпечити досягнення високого ступеня ефективності.

Структура внутрішньо властивої організації «ідеального типу» дозволяє саме в бюрократичній формі адміністрації бачити систему, пере-





важаючи будь-яку іншу за своєю точністю, стійкістю, строгістю дисципліни і надійністю.

Переваги цієї форми організації будуються на:

- специфікації функцій;
- єрархії;
- кар'єрі, що забезпечує високу ефективність, дозволяючи застосувати розрахунки й обчислення.

За Вебером, бюрократична форма уможлиблює оптимальне рішення проблеми підвищення дієвості організації в цілому.

Що ж стосується ефективності роботи членів організації, то вона забезпечується наявністю в них необхідних навичок і умінь, раціональним і ефективним їхнім застосуванням.

З цією метою здійснюється спеціалізація діяльності на базі технічної кваліфікації. Усунути джерело ірраціональності можна послідовним проведенням принципу «безособової відчуженості» у всій діяльності організації.

Крім усього цього, важливим фактором в управлінській діяльності є дисципліна, що полягає в обмеженні масштабів «раціоналістичної дискретності» за допомогою системи правил та інструкцій в ієрархії контролю, де завдання службовців полягає в строгому дотрианні запропонованих правил.

За Вебером, ефективна діяльність організації досягається шляхом впровадження принципів «безособової упередженості і корпоративного духу». Однак ці принципи несумісні один з одним, також, якщо у відносинах між службовцями в організації панує «безособова неупередженість», то навряд чи можна чекати тут виникнення «корпоративного духу».

Серйозні недоліки має і «система висування службовців бюрократичних організацій тому що висування по старшинству і по заслугах далеко не завжди знаходиться у відповідності і не може позначитися на ефективності роботи в цілому.

Раціональність у кінцевому рахунку виявляється саме такою закономірністю, що пробиває собі дорогу всупереч волі і бажанню людей, яким вона грозить позбавленням індивідуальної волі.



Раціоналізація бюрократизації, за Вебером, не може бути абсолютною. Тим більше, що ідеальний тип трактується як концептуальна схема, за допомогою якої здійснюється специфікація факторів, що становлять діяльність тієї чи іншої організації.

Незважаючи на всю обмеженість, принципи «класичної теорії» керування, особливо раціоналізація керування, одержали широке визнання в практиці організації всієї управлінської діяльності.

### **6.6 «Поведінкова школа» Елтона Мейо**

Елтон Мейо (1880–1949) — родоначальник нового напрямку теорії керування, американський соціолог і психолог, один з основоположників американської «індустріальної соціології» і доктрини «людських відносин».

Великий вплив на формування його поглядів справили ідеї Е. Дюркгейма і З. Фрейда.

Класична школа керування, у досконалості вивчивши технічну сторону виробничого процесу, вичерпала свої можливості, втратила свою значимість, відкидаючи тейлоризм у чистому виді.

Домінуючою рисою в японців, наприклад, стала не спеціалізація, а універсалізація, тому що праця на японських фабриках набагато менше придатна для стандартизації і спеціалізації. Тому замість «спеціалізованого завдання» як мети керування почала формуватися поведінкова школа, що вивчала поведінку людини у виробничому середовищі і залежність продуктивності праці від морально-психологічного стану.

Вважається, що початок цьому напрямку поклав Елтон Мейо, що прийшов до сенсаційного на той час відкриття, досліджуючи залежність продуктивності праці від рівня освітленості робочого місця.

Мейо збільшив рівень освітленості робочого місця і відзначив серйозне збільшення продуктивності. Тоді у наукових цілях експериментатор зменшив рівень освітлення, однак продуктивність знову зросла. Після численних експериментів був зроблений висновок про те, що продуктивність праці росте не через рівень освітленості, а в силу того, що до виконавців просто виявлялася увага.

У ході подальших експериментів був зроблений висновок, що робітники надають перевагу високим заробіткам. Тейлор не пішов далі операцій матеріального стимулювання.

Поводженням людини не конкретно у виробничому середовищі, а взагалі в різних життєвих ситуаціях займалися багато вчених: Карнегі, Маккензі, Смолл, Робер, Тільман.

Цей напрямок у розвитку науки про людину має багато неопрацьованих питань. Людину складніше вивчити ніж машини, і тому в цьому напрямку досліджень так багато білих плям.

Поведінкова наука вносить швидше емпіричний, ніж теоретичний характер. Першим серйозним досягненням поведінкової школи був доказ того факту, що на продуктивність праці виконавця впливають не тільки матеріальні фактори, скільки психологічні і почасти соціальні.

У цьому відношенні показовий експеримент, проведений Е. Мейо в 1923–1924 р. на текстильній фабриці у Філадельфії. Щорічна плинність кадрів на прядильній ділянці цієї фабрики складала 250%, а продуктивність була значно гірша, ніж на інших ділянках. Причому ніякі матеріальні стимули не могли виправити ситуацію.

У результаті спеціальних досліджень Мейо прийшов до висновку, що причинами такого положення стала організація праці, що виключає можливість спілкування, непрестижність професії. Однак варто було ввести 2 десятихвилинні перерви для відпочинку, як положення відразу змінилося: плинність робочої сили різко знизилася, а виробництво зросло.

Висновки авторських експериментів зводилися здебільшого до 3-х постулатів:

- людина є «соціальною твариною»;
- жорстка ієрархія підпорядкованості, формалізація організаційних процесів несумісні з природою людини;
- рішення проблеми людини — справа бізнесменів.

Мейо в основі поставив людські відносини, думаючи, що конфлікти між людиною і організацією, а в більш загальному випадку із суспільством у цілому, можна зняти, задовольняючи потреби виконавця, від чого вигравали як працівники, так і роботодавці.

Отже, доктрина людських відносин змінила класичну школу.



Значний внесок у розвиток соціології керування й індустріальної соціології внесли знамениті хоторнські експерименти Мейо у Вестерн Електрик Компанії біля Чикаго (1927–1932). Мейо протягом 13-ти років вивчав вплив різних факторів (умови й організація праці, заробітна плата, міжособистісні відносини і стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві. Мейо величезну роль приділяв людському і груповому факторам.

Керівники промисловості повинні орієнтуватися в більшій мірі на людей, ніж на продукцію. Це, згідно Мейо забезпечує соціальну стабільність суспільства і задоволеність індивіда своєю роботою.

Раціоналізація керування, що враховує соціальні і психологічні явища трудової діяльності, — основний шлях рішення класових протиріч капіталістичного суспільства.

Соціальна практика доктрини «людських відносин» ґрунтувалася на проголошеному Мейо принципі заміни індивідуальної винагороди груповим (колективним), економічно-соціально-психологічним (сприятливий моральний клімат, підвищення задоволеності працею, практика демократичного стилю керівництва).

Звідси і розробка нових засобів підвищення продуктивності праці, «паритетне керування», «гуманізація праці», «групове рішення», «освіта службовця».

Зневага до широкого системного підходу привела Мейо, з одного боку, до психологічних факторів праці, а з іншого боку, до побудови метафізичної за своєю сутністю концепції соціального прогресу.

Мейо бачить шлях подолання негативних сторін індустріального розвитку насамперед у раціональній організації керування, що враховує соціальні і психологічні фактори трудової діяльності людей.

Відповідальність за відновлення основ «соціальної стабільності» повинна лежати на адміністраторах великих промислових фірм. Якщо керівництво буде орієнтоване в більшому ступені на людей, а не на продукцію, то перспективи соціальної стійкості і осмисленого життя для індивіда значно зростуть».

Суть концепції Мейо полягає в тому, що сама робота, сам виробничий процес і «суто фізичні вимоги» до нього мають відносно менше зна-

чення, ніж соціальне і психологічне положення робітника в процесі виробництва. Тому всі проблеми виробництва повинні розглядатися з позицій людських відносин, з урахуванням соціального і психологічного факторів.

Хоторнські експерименти вплинули на всю подальшу практику раціоналізації керування.

Доктрина «людських відносин» розкрила важливість неформальних факторів діяльності організації. На зміну суворій формалізації організаційних процесів, жорсткої ієрархії підпорядкованості, властивих класичній теорії керування, прийшла вимога наявності неформальних аспектів життя організації, були проголошені нові засоби продуктивності праці, серед яких і «освіта робітників», і «групові рішення», і «паритетне керування», що вважається важливим необхідним фактором забезпечення ефективної діяльності організації.

Доктрина «людських відносин» вимагала концентрації уваги на вивченні групових відносин, адже групові цінності, — найбільш важливий фактор, що обов'язково має враховуватися в «науковій організації» менеджменту.

Необхідні були б насамперед звертання на визначенні соціальної групи з обліком усіх властивих їм психологічних і соціальних потреб.

Доктрина «людських відносин» замінила класичну гіпотезу «наброду» гіпотезою «череди». Концепція Мейо визнавала деякі «групові» чи «стадні» нахили людей, продовжуючи до певної міри виходити зі спрощеного уявлення про природу людини.

Конфлікту між людиною й організацією можна уникнути відповідним чином задовольнивши соціальні і психологічні потреби робітників.

Цей підхід нової школи є відображенням дійсних змін, що відбуваються в самому суспільному виробництві і свідчать про спроби більш заглибленого пізнання організаційних процесів, цілях виявлення обґрунтованих критеріїв оптимальної реалізації принципу поділу праці.

Мейо і його послідовники в ході численних досліджень відкрили наявність соціальної групи, що володіє власними нормами і цінностями, що найчастіше не збігаються з нормами і цінностями адміністрації.

Наявність на підприємстві автономних груп зі своїми незалежними інтересами кваліфікувалася як дизфункція у формальній структурі організації.



Визнання «дизфункціональних наслідків» поділу праці спричинило б пошуки таких засобів, які б дозволили ліквідувати це протиріччя (рух за «збагачення праці», залучення робітників у нормування, планування), хоча протиріччя поглиблювалося і загострювалося з удосконалюванням раціоналізації виробництва.

Таким чином, Мейо зробив висновок, що головною причиною підвищення продуктивності праці стала незапланована і неконтрольована керівництвом перебудова соціальних відносин. Важливою причиною підвищення продуктивності праці послужила зміна форми контролю: відсутність жорсткого контролю сприяла більш усвідомленому виконанню роботи. Організацію почали розглядати як щось більше, ніж логічно упорядковану сукупність працівників, що виконують взаємозалежні завдання.

У такий спосіб можна зробити відповідні висновки:

- продуктивність праці залежить не тільки від умов праці і дій адміністрації, але й від соціально-психологічного клімату (у неформальних малих групах). Видатними представниками цього напрямку стали: К. Роджеріс, Ф.Херцберг, Д. Макгрегор, Р. Блейк;
- основні положення цього напрямку зводяться до виявлення ролі відносин у малих неформальних групах; утвердження того, що в практиці керування необхідно виявити і використовувати соціальні й психологічні особливості групи;
- значна увага приділяється пошуку методів удосконалювання праці працівників системи керування;
- значна увага приділяється зміні неформальної соціальної структури при перебудові формальної структури організації;
- увага приділяється координації за допомогою комісії, що забезпечує ефективнішу комунікацію;
- це сприяло кращому сприйняттю загальної політики організації і її ефективнішому здійсненню;
- значна увага приділялася делегуванню відповідальності, ефективність якої повністю визначається умінням використовувати можливості своїх підлеглих як колективу.

## **Тема 7**

# **МОТИВУЮЧІ ФАКТОРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

## План

- 7.1 *Влада у фірмі: керування персоналом*
- 7.2 *Мотивація ефективності праці і керування персоналом*
- 7.3 *Соціальна політика підприємства і її використання в керуванні персоналом*

### 7.1 **Влада у фірмі: керування персоналом**

Влада — це:

- можливість і здатність впливати на поведінку інших людей чи груп за допомогою якого-небудь засобу: волі, авторитету, права, насильства;
- особи, органи, наділені відповідними державними й адміністративними повноваженнями;
- система органів.

Сутністю влади є відносини керівництва, панування, підпорядкування. Стосовно до керування організацією влада — це соціальні відносини, що припускають обов'язкове виконання волі керівника підлеглим, обумовлене наявністю в нього прав і можливостей примушувати. Воля може відноситися до індивіда, групи, організації в цілому. Володіння волею — це можливість впливу на задоволення потреб виконавця. Воля в організації використовується ефективно, якщо потреба виконавця, на якій заснований вплив, вкрай значима для нього. Виконавець розглядає керівника, як того хто дозволить йому реалізувати свої потреби. Воля в організації — необхідний засіб, спосіб здійснення місії організації, досягнення її цілей. Незалежно від природи волі право командувати виконавцями в організації реалізується у формах розпорядження, наказу, переконання.

Виділяють різні типи волі:

- експертна воля;
- воля прикладу;
- потреба у владі;
- воля інформації.





Організаційна основа волі включає такі елементи:

- воля ухвалення рішення;
- воля прикладу;
- право на волю;
- воля винагороди;
- воля примусу;
- воля над ресурсами;
- воля зв'язків.

Експертна воля припускає вміння керівника впливати на поведінку підлеглих у силу своєї підготовки, кваліфікації. Воля прикладу припускає вплив з боку керівника завдяки наявності в нього харизматичної складової.

Право на волю обумовлюється формальним положенням керівника, його місцем в ієрархії. Однак воля реально діюча тільки за умови її визнання з боку підлеглих.

Воля інформації виявляється в тому, що монополізується доступ до важливої інформації чи можливість нею розпоряджатися. Потреба у владі виявляється як бажання мати вплив на людей, у прагненні давати наполегливі поради, допомагати.

*Інструменти влади* — інформація, ресурси, можливість задовольнити потреби групи, особистості.

*Влада керівника* — концентроване відображення в рішеннях керівника й у свідомості підлеглих потенціалу, що виражає надані йому правові повноваження. Правова влада авторитетна, тобто має силу впливу на людей. Влада породжується завдання, що стоять перед організацією (структурним підрозділом, групою). Влада буває формальною і реальною. Формальна влада — це влада конкретної посадової особи; характеризується офіційним місцем особи в системі керування. Реальна влада — це влада авторитету, вплив, обумовлений місцем людини в неофіційній системі відносин, що мають місце в організації.

*Теорії влади:*

Система наукових принципів (навчання) — необхідність, що обґрунтовує багаторівневу організацію системи влади в суспільстві.



Макрорівень — вищі центральні політичні інститути, вищі держустанови й організації.

Середній рівень — апарати й організації проміжної ланки.

Мікрорівень — відносини між людьми, малими групами й усередині їх, що утворюють сферу політичного і суспільного самоврядування в суспільстві.

Середній рівень пов'язує макрорівень з мікрорівнем системою органів керування (через нього проходять рішення вищих інстанцій влади і відповідні реакції суспільства на них) і концентрує основну частину й основні кадри політичного керування.

Необхідно розрізняти поняття «влада» і «сила». Влада дається роллю і вбудовується в структуру організації. Це право, що невіддільне від відповідальності і підзвітності. Таким чином, влада законна і називається «правом останнього слова».

Навпаки, сила не обов'язково законна, оскільки вона є не право, а здатність. Вона може бути визначена, як здатність змушувати явища, події відбуватися згідно заданого сценарію. Сила співіснує з владою, якщо остання є в наявності.

База влади включає: умови здійснення ролі і повноважень; місце в ієрархії; контроль за ресурсами (наприклад, виробничі фактори, інформація); чи власність довірену власність: чарівне керівництво — «від бога»; «найвище» утворення; традиції; надання влади вищестоячими; фактори, пов'язані з підлеглими, — чекання, бажання і потреби; оцінки, умови контрактів; обумовленість генетичними схильностями — прийняття авторитарної чи демократичної дисципліни; освіти.

У реальності без визнання керівника підлеглими влади може і не бути. Але у влади існують і свої проблеми. Сили, що діють на менеджера:

1. Власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством. У менш авторитарному суспільстві повна влада напевно не буде досяжна чи бажана;
2. Влада обмежується витратами і наданими пільгами;
3. Прийняття влади включає і відповідальність. Не всі менеджери бажують нести які-небудь зобов'язання.

Сили, що діють на підлеглих:

1. Деякі можуть розходитися із суспільством в ідеологічних поглядах;
2. Підлеглі поступаються владою менеджеру через свої інтереси, що залежать від мотивації;
3. Люди приймають владу інших тільки до якої-небудь межі;
4. Влада може прийматися просто тому, що деякі аспекти ситуації представляються несуттєвими чи точно не оцінені;
5. Влада може прийматися, оскільки підлеглі недостатньо сильні, щоб змінити положення.

Сили, що діють на ситуацію:

1. Влада може не прийматися в періоди тривалих історичних конфліктів;
2. Економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити прийняття влади більш-менш спокійним.

Сила менеджера залежить, безсумнівно, від тих же самих факторів, що і влада. Однак сила реалізується через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила носить примусовий характер.

Нижче приведені деякі з найбільш важливих видів управлінської і дисциплінарної техніки.

Посилення посадової влади. Посадова особа являється керівником, виходячи в більшій мірі з того, яку посаду вона займає в ієрархії. Отже, важливо підсилити владу посади, щоб особа була ефективним керівником своєї групи. Це складає важливу частину поведінкових досліджень, тобто ігрових ролей.

Знеособлювання відносин влади. Якщо прийняття рішень вищестоячих керівників стає зобов'язанням, нав'язаним організацією, а не особистим зобов'язанням керівника, то це сприяє посиленню влади. Це також допомагає керівнику, коли доводиться приймати непопулярні рішення. Рішення, прийняті від імені організації, легше сприймаються підлеглими, ніж рішення конкретного керівника.

Участь підлеглих. Керівництво може бути авторитарним чи демократичним (при якому керівник очікує від підлеглих участі у виробленні рішень).

Спеціалізація і поділ праці, однак, обмежують масштаб рішень, прийнятих при участі підлеглих. Крім того, якщо погляди підлеглих неприйнятні для організації, вони можуть бути змінені вищим керівництвом, що є причиною виникнення протиріч.

Інформування підлеглих. Небажане поводження підлеглих може бути викликано лише нестачею інформації про цілі організації. Ефективний керівник забезпечує своїм підлеглим знання норм прийнятного поводження і наслідків його невідповідності цим нормам.

Постійна зміна тлумачення і примус до виконання правил. Вищі керівники повинні послідовно примушувати підлеглих виконувати правила компанії. Хаотичність і непослідовність можуть викликати в підлеглих розбіжності, недовіру і почуття небезпеки.

Зміна непопулярних рішень. Керівники не повинні приймати рішення, які підлеглі не будуть виконувати. Краще змінити ці рішення.

Використання дисциплінарних заходів. Ефективність дисциплінарних заходів залежить від того, наскільки високо підлеглі оцінюють свій зв'язок з організацією.

Поблажливість. Окремі керівники більш поблажливі, ніж інші. Поблажливий керівник може допустити невеликі відступи своїх підлеглих від правил і тим самим створити доброзичливу атмосферу і почуття особистої лояльності, що допомагають йому налагодити контакт із підлеглими для досягнення головних організаційних цілей.

## **7.2 Мотивація ефективності праці і керування персоналом**

Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

*Мотивація = Поводження + Винагорода + Зворотний зв'язок*

Внутрішня винагорода — задоволення, яке людина одержує в процесі виконання визначеної дії.



Зовнішня винагорода — це винагорода, надана індивіду іншою людиною (менеджером).

*Підходи:*

1. Традиційний підхід (Ф. Тейлор).
2. Підхід з позицій людських відносин (хоторнський ефект).
3. Підхід з позицій людських ресурсів (Д. Макгрегор).
4. Сучасні підходи.

*Теорії мотивації:*

1. Теорії ієрархії потреб (А. Маслоу).
2. Двохфакторна теорія (Ф. Герцберг).
3. Теорія придбаних потреб (Д. Макклеланд).
4. Теорія справедливості (С. Адамс).
5. Теорія чекання (В. Врум).
6. Мотиваційна теорія підкріплення:
  - позитивне підкріплення;
  - відмовлення від моралей;
  - покарання;
  - участь.

З 1880 року, коли Ф. Тейлор почав свої систематичні дослідження техніки менеджменту, більшість робіт стосувалися мотивації. Тейлор зробив три таких основних припущення в поведженні людини під час роботи:

Людина — це «раціональна тварина», заклопотана максимізацією своїх економічних доходів; люди реагують на економічні ситуації індивідуально.

Люди, як і машини, можуть піддаватися стандартизованій моді.

Тейлор вважав, що все, чого хочуть робітники, — це висока зарплата.

Теорії Тейлора довго використовувалися на практиці у формі заохочувальних платежів без яких-небудь значних змін. Однак наприкінці 20-х років робота Е. Мейо на заводах Хоторна багато в чому спростувала теорії Тейлора і вказала шлях до сучасніших теорій. Але базою для найсучасніших теорій є теорії мотивації, розроблені американським психологом Абрахамом Маслоу (1908–1970 рр.).

А. Маслоу припустив, що людина мотивується задоволенням серії потреб, вибудованих ієрархічно чи у вигляді піраміди з п'яти широких страт. У зростаючому порядку це:

- фізіологічні чи базові потреби (їжа, тепло, притулок, секс і т.д.);
- потреби безпеки (захист, порядок);
- соціальні потреби (потреба кому-небудь належати, мати дружні відносини, входити в яку-небудь групу);
- потреби в повазі (самоповага і повага інших, наприклад, символи статусу, престиж, слава);
- потреба самореалізації, тобто потреба цілком розвинути свій потенціал (творчі результати, досягнення у вихованні дітей і т.д.).

Маслоу зробив припущення, що в найпростішому випадку потреби задовольняються одна за іншою, тобто, як тільки задоволена одна потреба, вона виступає мотивацією для задоволення наступної і т.д. Але якщо при задоволенні групи потреб виникне яка-небудь нова базова потреба, людина зверне свою увагу в першу чергу на неї.

З погляду «мотивації в роботі» наймач, що вважає, що людина живе лише хлібом єдиним, буде поставлений у замкнуте коло, оскільки його робітники будуть нещасливі і невмотивовані. За словами Маслоу, «людина лише там живе хлібом єдиним, де взагалі немає хліба».

Теорія Маслоу будується на припущенні, що, поки необхідність у задоволенні базових потреб в ієрархії так само важлива, як, наприклад, потреба у вітамінах, здорова людина буде керуватися в основному потребою самореалізації свого потенціалу. Якщо людині перешкоджають у задоволенні потреб нижчого рівня, потреби вищого рангу не можуть виникнути. Однак протидія задоволенню потреби відбувається із зовнішніх причин.

Підприємницька діяльність відіграє важливу роль у задоволенні потреб. Вона істотно сприяє задоволенню фізичних потреб (наприклад, їжа, одяг), забезпечуючи фінансові джерела, зміцнюючи впевненість і безпеку в силу своєї довгостроковості.

Працівник задовольняє свої потреби в схваленні і включенні в діяльність за допомогою спілкування зі своїми колегами по роботі та ідентифікації себе з якою-небудь робочою групою.

Однак потреби в повазі і самовираженні особливо доречні для розгляду мотивації працівників. Повага задовольняється через усвідомлення і розуміння особистих почуттів. Самовираження вимагає вираження здібностей і навичок індивіда. Ці потреби виявляються в бажанні взяти на себе певну відповідальність і в одержанні цікавої і творчої роботи.

Останні дослідження зі збагачення праці показують, що коли робота здійснюється з наданням більшої відповідальності і розмаїтості, це не тільки підсилює задоволеність працівника, але й підвищує якість виконання роботи.

Дуглас Макгрегор (1906–1964 рр.) — американський консультант із менеджменту, виконав ряд досліджень з теорії керування і мотивації. Він описав різні припущення, які менеджери роблять стосовно поведінки працівників. Макгрегор порівняв філософію традиційного менеджменту із сучаснішим підходом до задоволення від роботи і виділив «людський дух» як основну мотивуючу силу. Два свої припущення він назвав теоріями «Ікс» та «Ігрек».

Теорія «Ікс» (традиційна точка зору) формулює філософію керування і контролю традиційного менеджменту. Менеджер повідомляє людям, що потрібно зробити, і часто використовує заохочення чи покарання в ході роботи. Він діє, виходячи з таких припущень:

- рядовий індивід має стійку нелюбов до роботи і, наскільки можливо, буде уникати її;
- у зв'язку з цим більшість людей варто примушувати до роботи і контролювати. Ними необхідно керувати, погрожуючи покаранням, щоб змусити їх прикласти зусилля до досягнення цілей організацій;
- рядовий індивід воліє бути керованим, бажає уникати відповідальності, має відносно слабкі амбіції і більше за все хоче безпеки і спокою.

Теорія «Ігрек» (сучасна точка зору) — новий підхід у менеджменті, заснований на останніх дослідженнях. Вона має такі припущення:

- витрата фізичної і духовної енергії в роботі так само природна, як і при грі чи відпочинку;

- зовнішній контроль і погроза покарання не являється єдиним засобом змусити людини сумлінно працювати. Це можна зробити, використовуючи самоврядування і самоконтроль працівника;
- відповідність цілям є функцією винагороди, асоційованою з їхнім досягненням. Найбільш значними з цих нагород є задоволення свого «я» і самозадоволення потреб;
- рядовий індивід бажає за певних умов не тільки приймати на себе відповідальність, але й прагнути до неї;
- здатність до прояву високого ступеня уваги, винахідливості і творчості при рішенні проблем організації широко поширена серед індивідів;
- в умовах сучасного виробничого життя інтелектуальний потенціал рядового індивіда використовується далеко не повністю і повинен бути максимально розкритий.

Ренсис Лікерт, американський виробничий психолог, зробив свій внесок у дослідження використання можливостей людини. Лікерт вважав, що для досягнення максимуму прибутковості, гарних трудових відносин і високої продуктивності кожна організація повинна оптимально використовувати свої людські активи. Формою організації, що дозволяє досягти цього, є організація вискоєфективних робочих груп, пов'язаних паралельно з іншими аналогічними ефективними групами.

### *Способи мотивації*

Розглянуті вище стратегічні теорії керування людськими ресурсами кожна фірма адаптує під специфічні особливості свого функціонування. Від успішності рішення цього питання залежить, чи будуть підлеглі прагнути працювати добре, чи просто відбувати години.

#### *1 Причини пасивності працівника*

Згідно «Теорії У» будь-який співробітник, приходячи на нове місце роботи, хотів би виявити себе і проявляє повний інтерес до своєї нової діяльності. Крім того, керівництво зацікавлене в тому, щоб співробітники творчо і з наснагою відносилися до своїх обов'язків. Однак у силу ряду





факторів, у тому числі таких як ступені особистої відповідальності, відносин з начальником і т.д., працівник може розчаруватися у своїй діяльності. Це, як правило, буває з яких причин причин:

- надмірне втручання з боку безпосереднього керівника;
- відсутність психологічної й організаційної підтримки;
- нестача необхідної інформації;
- надмірна «сухість» і нестача уваги керівника до запитів підлеглого;
- відсутність зворотного зв'язку, тобто незнання працівником результатів своєї праці;
- неефективне рішення керівником службових проблем працівника;
- некоректність оцінки працівника керівником.

Ці фактори викликають у рядового працівника почуття приниженості. Підриваються почуття гордості, впевненості в собі, у стабільності свого службового становища і можливості подальшого просування.

## *2 Мотивуючі фактори, принципи впливу на мотивацію людей*

Одержання нового місця роботи, а також зміна звичних умов діяльності стимулює працівника, викликає у нього бажання виявити себе з кращого боку. Не отримавши можливості відчувати себе необхідним самостійним працівником, якому довіряють і якого поважають, він розчарується у своїй роботі.

При цьому навіть просто з економічної точки зору, люди є надзвичайно дорогим ресурсом, а, отже, повинні використовуватися з максимальною ефективністю. Керівник також зобов'язаний розуміти, що тут існує і моральний фактор. Усвідомлення цієї проблеми ставить перед керівником нову проблему: якою повинна бути ідеальна для підлеглих робота?

Відповідаючи на це питання, не слід прагнути до надмірної специфічності й оригінальності. Все одно врахувати розходження в смаках і особистих думках кожного вдається рідко, тому керівник, як правило, прагне до підвищення інтегральної продуктивності. З приведеними нижче факторами в керівника є шанс отримати згоду максимальної кількості своїх підлеглих. Отже, ідеальна робота повинна:

- мати цілісність, тобто приводити до визначеного результату;

- оцінюватися службовцями як важлива і що варта виконання.
- давати можливість службовцю приймати рішення, необхідні для його виконання, тобто має бути автономія (у встановлених межах). Або, як варіант, групова автономія.
- забезпечувати зворотний зв'язок із працівником, оцінюватися в залежності від ефективності його праці.
- приносити справедливу з погляду працівника винагороду.

Спроектована відповідно до цих принципів робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це дуже могутній мотиваційний фактор, тому що стимулює якісне виконання роботи, а також стимулює до виконання більш складної роботи.

На основі цих принципів була розроблена модель характеристик роботи з погляду мотивації Хекмана й Олдхема.

### *3 Економічна мотивація*

Раніше ми розглянули методи мотивації, в основному, у світлі психологічних потреб, впливів на внутрішню мотивацію. Ці методи засновані, власне кажучи, на «Теорії У». Однак, застосування «Теорії Х» теж має місце сьогодні й у багатьох випадках цілком виправдує себе. Це означає, що огляд методів мотивації співробітників був би не повним без розгляду економічних методів мотивації.

Згідно припущень «Теорії Х», люди працюють, головним чином, для задоволення своїх економічних нестатків.

Завдання менеджера у випадку застосування економічної мотивації, полягає в розробці преміальної схеми виплат за продуктивність, системи відрядної чи оплати трудових угод. Це завдання аж ніяк не просте, тому що ситуація в кожній фірмі унікальна і, отже, преміальна система повинна бути унікальною для кожного випадку. Вона також залежить від спеціалізації персоналу. Так, зовсім неефективно вводити відрядну преміальну систему виробничим робітникам на фірмах з динамічним виробничим процесом, орієнтованим, головним чином, на роботу на замовлення.

Не всі способи економічного заохочення можуть здійснити мотиваційний вплив на співробітників, однак існує ряд основних положень сто-



совно премій, що не торкаються специфіки фірми і являються універсальними. Ними повинен керуватись менеджер при впровадженні методів економічної мотивації:

- Премії не повинні бути занадто загальними і розповсюдженими, оскільки в протилежному випадку їх будуть сприймати просто як частину звичайної зарплати в звичайних умовах.
- Премія повинна бути пов'язана з особистим внеском працівника у виробництво, чи то індивідуальна, чи групова робота.
- Повинен існувати який-небудь прийнятний метод виміру цього збільшення продуктивності.
- Працівники повинні почувати, що премія залежить від додаткових, а не нормативних зусиль.
- Додаткові зусилля працівників, стимульовані премією, повинні покривати витрати на виплату цих премій.

Як уже відзначалося, способи економічного стимулювання повинні залежати не тільки від специфіки фірми в цілому, але і варіюватися в залежності від спеціалізації працівників. У приведеній нижче таблиці показані можливі способи економічного стимулювання різних груп персоналу:

Персонал	Винагороди
Торгова група	<ul style="list-style-type: none"><li>• Індивідуальні комісійні з обсягів продажів</li><li>• Індивідуальна премія за внесок у загальний прибуток</li><li>• Групові комісійні зі збільшення обсягів продажів за минулий рік</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Групова система пайової участі в прибутку</li><li>• Просування на пресижніші посади з вищою зарплатою</li></ul>
Виробничі робітники	<ul style="list-style-type: none"><li>• Групова відрядна система оплати праці</li><li>• Премії за дострокове завершення роботи</li><li>• Премії за понаднормову роботу</li><li>• Загальна схема пайової участі в прибутку</li></ul>



---

Секретар	<ul style="list-style-type: none"><li>• Винагорода за понаднормову роботу</li><li>• Загальна схема пайової участі в прибутку</li><li>• Підвищення до керуючого офісом</li></ul>
Керуючий виробництвом	<ul style="list-style-type: none"><li>• Винагорода за понаднормову роботу</li><li>• Частина групової виробничої премії</li><li>• Загальна схема пайової участі в прибутку</li><li>• Пропозиція про пайову участь у бізнесі</li></ul>

---

Приведений список не являється вичерпним (такий список за зазначеними вище причинами скласти практично неможливо). Однак він демонструє принципову різницю підходу до розробки систем економічного стимулювання по групах персоналу. З нього видно, що, наприклад, система винагороди за понаднормову роботу має значно більшу універсальність, ніж схема пайової участі в бізнесі.

У цьому складатиметься підхід до мотивації, заснований на «Теорії У», суть якого — вплив на психологічний стан працівника. Однак ефективність цього підходу буде вкрай низкою, якщо працівник відчуватиме недостатнє задоволення потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдає своє існування «Теорія Х». Згідно припущень цієї теорії, найкращий спосіб стимулювання до праці — економічна мотивація.

Ефективність методів керування, зв'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника (принципи «Теорії 2») поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і російських підприємств. Однак ті методи атестації, що застосовуються в нас у країні, ще дуже недосконалі, але ж, коли від результатів атестації буде залежати щорічне коливання заробітної плати, то ці результати виявляться в центрі найпильнішої уваги і можуть стати джерелами дуже серйозних конфліктів. Сподіватися на появу абсолютно об'єктивних методів оцінки службової діяльності настільки складного об'єкта як людина, поки що не доводиться. Досвід ІВМ у даному напрямку унікальний тим, що існуюча там система САС дозволяє не тільки зменшити елемент суб'єктивності, але й



зрозуміти, якою мірою поведження працівника залежить від нього самого, а якою — від позиції керівника. Одночасно САС виступає в ролі головного стимулу, мотивує працівника на виконання завдання не стільки заради винагороди, скільки для самоствердження і підняття його статусу в компанії.

Не існує єдиних методів мотивації персоналу, ефективних за всіх часів і при будь-яких обставинах. Однак, будь-який метод, застосований керівником, заснований на обраній фірмою стратегії керування людськими ресурсами. Полярні стратегії («Теорія Х» і «Теорія У») були сформульовані Д. Макгрегором. У. Оучи додав до них «Теорію 2». Більшість популярних методів раціональної мотивації засновані на принципах однієї з цих теорій. Це означає, що вибір конкретного методу мотивації повинен, у першу чергу, визначати загальну стратегію керування персоналом, який вибирає або бажає вибирати фірма.

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.

На робочих місцях варто формулювати світогляд єдиної команди: не можна руйнувати виникаючі неформальні групи, якщо вони не наносять реальної шкоди цілям організації.

Практично кожний має власну точку зору на те, як поліпшити свою роботу. Спираючись на зацікавлену підтримку керівництва, не боячись санкцій, варто організувати роботу так, щоб у працівника не пропало бажання реалізувати свої плани.

По тому у якій формі, з якою швидкістю і яким способом працівники одержують інформацію, вони оцінюють свою реальну значимість в очах керівництва, тому не можна приймати рішення, що стосуються змін у роботі співробітників без їх відома, навіть якщо зміни позитивні, а також ускладнювати доступ до необхідної інформації. Інформація про якість праці співробітника повинна бути оперативною, масштабною і своєчасною.

Працівнику потрібно надавати максимально можливий ступінь самоконтролю.

Більшість людей прагнуть в процесі роботи придбати нові знання. Тому так важливо забезпечувати підлеглим можливість учитися, захочувати і розвивати їхні творчі здібності.

Кожна людина прагне до успіху. Успіх — це реалізовані цілі, для досягнення яких працівник приклав максимум зусиль. Успіх без визнання приводить до розчарування, убиває ініціативу. Цього не трапиться, якщо підлеглим, які досягли успіху, делегувати додаткові права і повноваження, просувати їх по службових сходах.

### **7.3 Соціальна політика підприємства і її використання в керуванні персоналом**

*Соціальна політика підприємства* — це складова частина стратегії держави, що відноситься до соціальної сфери; цілеспрямована діяльність з вироблення і реалізації рішень, що безпосередньо стосуються людини, її положення в суспільстві, надання їй соціальних гарантій з урахуванням особливостей різних груп населення. Соціальна політика призначена акумулювати, фокусувати, відбивати обстановку в країні і ситуацію в суспільстві, потреби і мету соціального розвитку.

*Завдання соціальної політики охоплюють:*

- стимулювання економічного росту і підпорядкування виробництва інтересам споживання;
- посилення трудової мотивації і ділової заповзятливості;
- забезпечення належного рівня життя і соціального захисту населення;
- збереження культурної і природної спадщини; національної своєрідності і самобутності.

Для ефективного здійснення своїх регулюючих функцій держава використовує такі могутні важелі впливу як:

- законодавство країни;
- національний бюджет;
- система податків і митних зборів.



Досвід більшості держав світу підтверджує: при всій об'єктивній залежності рішення соціальних проблем від економічного і політичного положення в країні соціальна політика має самостійність, здатна своїми засобами сприяти підвищенню рівня добробуту населення, впливати на прагнення громадян до соціального прогресу.

Головний напрямок політики в соціальній сфері — турбота про людину, створення умов для її гідного життя і всебічного розвитку.

Сучасна ситуація в українському суспільстві диктує необхідність підвищення результативності соціальної держави, концентрації зусиль на рішенні найбільш суворих соціальних проблем, раціональному використанні ресурсів країни.

Визначальною метою соціальної політики були і залишаються активізація факторів, що стимулює високоефективну і продуктивну працю, досягнення відчутного поліпшення матеріального стану й умов життя населення.

Соціальна політика у виробничій сфері повинна бути орієнтована в стратегічному плані на досягнення головної мети виробництва — підвищення його ефективності на основі максимального використання людських ресурсів на підприємствах через створення дієздатного колективу працівників.

Тактичною метою соціальної політики на підприємствах прийнято вважати створення таких умов для працівників, які б сприяли покращенню якості їхнього трудового життя і кращій реалізації їхнього творчого потенціалу у конкретному трудовому колективі.

Цільовий підхід до реалізації соціальної політики на підприємствах вимагає глибшого розгляду цієї проблеми з позицій загальної теорії мотивації, розробленої Херубергом. Відповідно до цієї теорії на поведінку працівників впливають дві групи факторів. До першої групи відносяться фактори, що роблять роботу привабливою чи створюють нормальні умови для нормальної праці:

- робота без великих напруг і стресів;
- зручне розташування;
- робота з людьми, що подобаються;
- гарні відносини з безпосереднім начальником;



- гнучкий темп роботи і гнучкий робочий час;
- значні додаткові пільги;
- справедливий розподіл обсягів робіт.

До другої групи факторів, що обумовлюють активну трудову поведінку працівників і, відповідно, напрямок соціальної політики на підприємствах, відносяться:

- гарні шанси просування по службі;
- гарний зарібок;
- оплата, пов'язана з результатами праці;
- визнання і схвалення добре виконаних робіт;
- робота, що змушує розвивати свої здібності;
- високий ступінь відповідальності.

Перераховані вище фактори другої групи відносяться, за Херубергом, до мотивуючих факторів, що змушують працювати інтенсивніше.

Особливість першої групи факторів, названих Херубергом, гігієнічними, полягає в тому, що при їхній відсутності чи недостатньому ступені присутності в працівників виникає почуття незадоволеності робочим місцем. Якщо ці фактори присутні в повному обсязі, вони сприймаються як нормальні умови роботи. Гігієнічні фактори визначають «людську» політику адміністрації.

У рамках цільового підходу до соціального розвитку трудового колективу на будь-якому підприємстві варто звернути увагу на два істотних моменти:

- підвищення добробуту працівників за рахунок поліпшення гігієнічних факторів трудової діяльності, що пов'язане із забезпеченням покращенням якості трудового життя;
- безпосереднє підвищення ефективності використання людських ресурсів на основі росту зацікавленості працівників в активній праці за рахунок використання факторів мотивації, що приведе до використання продуктивності на підприємствах.

Соціальний розвиток трудового колективу має здійснюватися в напрямку досягнення двох конкретних цілей:

- підвищення добробуту (якості трудового життя) працівників за рахунок розвитку гігієнічних факторів;





- ріст трудової віддачі (підвищення продуктивності) працівників за рахунок розвитку мотивуючих факторів.

Така структуризація цілей робить більш осмисленою всю роботу кадрових служб по соціальному розвитку трудового колективу, тому що сприяє формуванню дієздатного трудового колективу, гармонічному розвитку особистості, самореалізації особистості на даному конкретному підприємстві.

Усе це спрямовано на підвищення ефективності використання людських ресурсів, реалізованих через відповідну соціальну політику. Здійснюючи оцінку персоналу на кваліметричній основі, кадрові служби своїми діями беруть участь у виконанні і несуть відповідальність за один з основних розділів цільового плану соціального розвитку трудового колективу, підвищення ефективності виробництва на базі росту трудової віддачі (продуктивність) працівників.

Кадрові служби вирішують проблему періодичної оцінки — атестації персоналу — на кваліметричній основі.

Організуючи оцінку рівня морального і фізичного розвитку працівників, вони сприяють підвищенню рівня їхнього соціально-культурного (гармонійного) розвитку. План соціального розвитку трудового колективу може поповнитися ще одним розділом «Підвищення рівня соціально-культурного (гармонійного) розвитку працівників», що завершують етапом, оцінкою якого є рівень морального і фізичного розвитку працівників.

Принциповим моментом соціальної політики на підприємствах є демократизація цього процесу, залучення всіх працюючих до розробки і виконання плану соціального розвитку колективу.



## Тема 8

# ПІДГОТОВКА КАДРІВ І КАР'ЄРА В УМОВАХ РИНКУ

## План

- 8.1 *Кадрова політика організації: особливості кадрової політики в умовах становлення ринкової економіки*
- 8.2 *Поняття трудової кар'єри*
- 8.3 *Види трудової кар'єри*

### **8.1 Кадрова політика організації: особливості кадрової політики в умовах становлення ринкової економіки**

Соціально-економічне значення кадрової роботи в умовах ринкової економіки на підприємстві істотно змінюється і вона перестає бути тільки організаційно-адміністративною роботою. Керування персоналом набуто нового економічного і соціального значення.

Кадровою роботою змушені займатися органи керування фірмою на всіх рівнях — її зовнішнє керівництво, керівники підрозділів, кадрові служби. Інакше фірма несе збитки, і зростають соціальні витрати.

При посиленні ролі і стратегічної функції у сфері керування персоналом змінюються роль і місце керівництва кадрової служби підприємства, її керівник стає одним з основних керівників підприємства. Кадрова політика стає основою для все більш ефективного використання трудових ресурсів підприємства — одного з найважливіших джерел процвітання будь-якої фірми.

Слід зазначити, що розмежування приватних ефектів тут до визначеної міри умовне через взаємозв'язок елементів керування один з одним.

Впровадження програми «Кадри» обумовлює появу ефекту за рахунок:

- одержання комплексу кадрової інформації і глибшого її аналізу;
- скорочення чисельності адміністративно-управлінських працівників, зайнятих обліковими роботами (правда, цього не завжди вдається досягти);
- прийняття рішень з кадрових питань на розрахунковій основі, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.



Ефективність керування персоналом може бути охарактеризована через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби. Оскільки при оцінці прямих показників ефективності структури використовуються непрямі критерії, зокрема, витрати на утримання даної структури керування і їхня частка в загальній сумі виробничих витрат підприємства, її простота (кількість ієрархічних рівнів, розмір структури, кількість відділів і «мостів» зв'язку, профіль і однорідність завдань кожного відділу) та ін. Відомо, що чим багатоманітніший і складніший зв'язок, чим більша кількість ієрархічних рівнів, тим нижча ефективність функціонування системи керування. Наявність занадто великої кількості структурних підрозділів приводить до того, що ту саму функцію виконують кілька структурних підрозділів, що гальмує координацію й узгодження діяльності, збільшує кількість керівних посад, знижує ступінь завантаженості працівників, приводить до дефіциту змісту апарату.

Ефективність організаційної структури служби керування персоналом багато в чому залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона реагує на зміну й ускладнення завдань, що стоять перед підприємством чи фірмою.

Ключова проблема для абсолютної більшості українських підприємців — проблема кадрів. Саме зараз настає час, коли необхідно приділяти пильнішу увагу планомірній підготовці і перепідготовці кваліфікованих фахівців. Нові умови обумовлюють необхідність нових підходів і нових людей. Поки ще мало українських фірм, які підготовку і постійне підвищення кваліфікації кадрів ставлять у ранг пріоритетних задач. Потрібно формування єдиної системи навчання кадрів стосовно змісту, методів, форм навчання, професійно-кваліфікованих вимогах.

Доцільне не тільки фундаментальне навчання і перепідготовка керівних кадрів, але й розробка і практична реалізація спеціальних антикризових програм. Необхідно навчати й істотно підвищувати кваліфікацію керівного корпусу стосовно менеджменту, інновацій, маркетингу, керування персоналом, особливо сучасного економічного становища України. Програми повинні бути ранговані в залежності від рівня тих, кого навча-

ють. Набір програм повинен відповідати керівникам. До найбільш важливих відносяться:

- програми поліпшення комунікацій у колективах компаній;
- взаємини керівників з підлеглими;
- формування команд;
- розробки стандартів виконання рішень;
- керування конфліктами.

Програми покликані орієнтувати на безкризове керування, підвищення конкурентноздатності за рахунок максимального використання в роботі людських ресурсів.

Придбання необхідних нових знань у сфері економіки, менеджменту, керування персоналом, маркетингу має носити безупинний стабільний характер. Знання і навички формують основу професійної діяльності керівників. Вищі керівники покликані спиратися у своїй діяльності на теоретичні концептуальні знання питань ринкової стратегії, тенденції розвитку науково-технічного прогресу і соціально-економічної політики України. Вони зобов'язані вміти аналізувати й вирішувати найскладніші стратегічні питання. Ефективність роботи керівників компаній залежить також від ступеня їхньої навченості і природної здатності до взаємодії з людьми.

Важливе введення нових активних методів навчання, таких як:

- метод обговорень; метод розігрування ролей;
- метод аналізу конкретних ситуацій;
- ділові ігри.

## 8.2 Поняття трудової кар'єри

У процесі трудової діяльності кожна людина намагається виявляти активне відношення до праці, досягаючи при цьому кар'єрного росту у тій чи іншій сфері. До неї людина спонукається різними потребами, інтересами, схильностями, почуттями, свідомістю боргу, відповідальністю, що виступають у якості мотивів; характеризується визначеними засобами, за допомогою яких вона здійснюється. Трудова діяльність припускає наявність у людини певних знань, умінь і навичок, що у свою чергу зба-

гачуються, розвиваються безпосередньо в процесі самої трудової діяльності. Пізнавальна основа трудової діяльності має визначальне значення у формуванні таких її якостей як перспективна спрямованість, свідомо мотивована, планомірний характер.

Кар'єра вертикальна — вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш зрима. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на більш вищий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра внутріорганізаційна — вид кар'єри, що означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію — послідовно в межах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра горизонтальна — вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання певної службової ролі на сходинці, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.д.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення чи ускладнення завдань на колишній сходинці (як правило, з адекватною зміною винагороди). Це поняття не означає неодмінний і постійний рух на вершину по організаційній ієрархії.

Кар'єра ділова — поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед по обраному шляху діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення. Наприклад, одержання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей. Кар'єра ділова — це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру як про рід занять, діяльності, наприклад, кар'єру менеджера, спортивну кар'єру, артистичну кар'єру, кар'єру домогосподарок, матерів, учнів. Життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру ділову, є частиною кар'єри. Кар'є-



ра ділова починається з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, очікуваний шлях самовираження і задоволення працею. Інакше кажучи, кар'єра — це індивідуально усвідомлена позиція і поведження індивіда, пов'язані з трудовим досвідом, і діяльність протягом робочого життя людини.

### 8.3 Види трудової кар'єри

У процесі реалізації кар'єри важлива взаємодія усіх її видів. Ця взаємодія припускає виконання таких завдань: досягнення взаємозв'язку цілей організації й окремого співробітника; забезпечення спрямованості планування кар'єри на конкретного співробітника з метою врахування його специфічних потреб; забезпечення відкритості процесу керування кар'єрою; усунення «кар'єрних тупиків», у яких практично немає можливостей для розвитку співробітника; підвищення якості процесу планування кар'єри; формування наочних і перейманих критеріїв службового росту, використовуваних при конкретних кар'єрних рішеннях; вивчення кар'єрного потенціалу співробітників; забезпечення обґрунтованої оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань; визначення шляхів службового росту, використання яких задовольнить кількісну потребу в персоналі в потрібний момент часу і потрібному місці.

Кар'єра міжорганізаційна — вид кар'єри, що означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, відхід на пенсію — послідовно, працюючи на різних посадах у різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра неспеціалізована — вид кар'єри, широко розвинутий у Японії. Японці твердо дотримують думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці роботи компанії, а не виконувати якусь окрему функцію. Піднімаючись по службових сходах, людина повинна мати можливість глянути на компанію з різних сторін, не загри-

мучоючись на одній посаді більше ніж на три роки. Так, вважається цілком нормально, якщо керівник відділу збуту міняється місцем з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціалізованих знань і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Сходинки цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

Кар'єра спеціалізована — вид кар'єри, який характеризується тим, що конкретний співробітник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні її стадії. Конкретний працівник може пройти ці стадії послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в межах професії і сфері діяльності, у якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту іншої організації. Такий перехід пов'язаний або з ростом розмірів винагороди за працю, або з перспективами просування по службі. Інший приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду зам. директора з керування персоналом організації, де він працює.

Кар'єра ступенева — вид кар'єри, що сполучає елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Кар'єра ступенева зустрічається досить часто і може приймати як внутрішньоорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.

Кар'єра доцентрова (прихована) — вид кар'єри, найменш очевидний для оточуючих; доступний обмеженому колу працівників, як правило, що мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займа-





ти рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу на займаній посаді.

Кар'єра—блискавка — стрімкий шлях до успіху, провідного положення в суспільстві за надзвичайно короткий час.

Кар'єризм — негативна моральна якість людини, яка підкоряє усю свою професійну і суспільну діяльність досягненню мети просування по службі. Кар'єрист лише зовні демонструє свою відданість дорученій справі. Його характерні риси — пристосованість, безпринципність, догматизм; він байдужий до інтересів справи і долям працюючих з ним людей.

Кар'єрограма — інструмент керування кар'єрою; графічний опис того, що має відбуватися чи відбувається з людьми на різних етапах кар'єри.



## Тема 9

# КЕРУВАННЯ КОНФЛІКТАМИ, ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ Й УПРАВЛІНСЬКЕ СПІЛКУВАННЯ

## План

- 9.1 Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація
- 9.2 Ділові переговори: процес підготовки, етапи
- 9.3 Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення
- 9.4 Соціалізація працівника як процес становлення особистості

### **9.1 Керування конфліктами: суб'єкти, типи і класифікація**

Керування конфліктами — цілеспрямований вплив з усунення причин, що породили конфлікт, чи вплинули на корекцію поведінки учасників конфлікту.

Методи керування конфліктами взагалі можна представити у вигляді декількох таких груп, кожна з яких має свою сферу застосування:

- внутрішньоособистісні, тобто методи впливу на окрему особистість;
- структурні, тобто методи по усунення організаційних конфліктів;
- міжособисті методи чи стилі поведінки у мовах конфлікту;
- переговори.

Внутрішньоособистісні методи полягають в умінні правильно організувати свою поведінку, висловити свою точку зору, не викликаючи захисної реакції з боку іншої людини.

Структурні методи пов'язані переважно зі змінами в структурі організації, перерозподілом повноважень, новаціями в організації праці, прийнятій системі стимулювання. До таких структурних методів керування конфліктами відносяться: роз'яснення вимог до роботи, координаційні й інтеграційні механізми, розробка загальноорганізаційних цілей, раціональних систем винагороди.

Міжособистісні методи керування конфліктами використовуються при виникненні конфліктної ситуації і необхідності вибрати особистістю форму, стиль своєї подальшої поведінки.

На початку розгортання самого конфлікту його учасники визначають, як їм поводитися далі для того, щоб якомога менше відбилосся на їхніх інтересах.



Американські фахівці К. Томас і Р. Кілменн виділяють п'ять основних стилів поведінки в конфліктній ситуації:

- поступливість;
- відхилення;
- протиборство;
- співробітництво;
- компроміс.

Основними складовими конфлікту є:

- суб'єкти конфлікту (учасники конфліктної взаємодії);
- об'єкт конфлікту (те, що викликає протидію в учасників конфлікту);
- причини конфлікту (чому відбувається зіткнення інтересів);
- методи регулювання конфлікту;
- діагностика конфлікту.

У 60-х роках німецький вчений Р. Дарендорф виступив з теорією соціального конфлікту, що одержала згодом назву «конфліктна модель суспільства». Він стверджував, що наявність конфліктів у соціальних процесах природна і не обов'язково загрожує системі.

Питання про конфлікт як норму соціальних відносин докладно проаналізоване в роботах Л. Козера, К. Боулдинга, Дж. Бернарда. Конфлікт, на їхню думку, притаманний усім рівням і сферам діяльності і не може розглядатися як протилежність порядку, він так само нормальний, як і свобода слова в демократичному суспільстві.

Необхідно створити механізм регулювання цього процесу. В даний час склалося кілька напрямків регулювання конфліктів:

- філософсько-соціологічний — теоретичний напрямок, що охоплює загальні тенденції розвитку конфліктів на макрорівні;
- організаційно-соціологічні — вивчають причини й динаміку конфліктів організації;
- індивідуально-психологічні, які вивчають психофізичні особливості й характеристики окремих особистостей, їхню поведінку в умовах конфлікту.

У будь-яких організаціях іноді створюється напруженість, що може привести до конфлікту. Тому сучасному менеджеру важливо вміти керувати конфліктною ситуацією.



Прихильники класичної школи керування в основному ігнорують конфлікти, що залежать від здатності менеджера вирішувати будь-які проблеми, що виникають у цій сфері. Однак у 20-і роки М. Фоллетт у своїй роботі «Конструктивний конфлікт» запропонувала таке: замість того щоб усувати спірні ситуації, як правило, силоміць, менеджер має керувати цією ситуацією таким чином, щоб виправити її.

Фоллетт виділила три методи усунення конфліктних ситуацій, що звичайно виникають між людиною (чи профспілкою) і керівництвом фірми, а саме придушення, компроміс, інтеграцію. Звичайно, з них тільки інтеграція дійсно пропонує рішення проблем.

Придушення. За допомогою сили можна знищити опонента. Так, сильне керівництво переможе слабку профспілку чи могутня профспілка може розігнати підприємство.

Компроміс — це найбільш шанована і часто вживана форма рішення. При компромісі кожна сторона вимагає те, що їй потрібно, і торгується до кінця. Це тимчасова угода, звичайно, розрахована на короткий термін і веде до нового повторення конфлікту.

Інтеграція. Цей підхід припускає розгляд конфлікту як багатогранну проблему з рішенням, що полягає в задоволенні основних вимог сторін конфлікту. Для інтеграції необхідна єдина система цінностей у конфлікту-ючих сторін, щоб одна сторона цілком розуміла іншу. Однією з поширених причин непереборності конфлікту є те, що сторони занадто часто говорять про різні речі. Припустимо, що А, Б, В, Г й Д є учасниками конфлікту. Керівництво фірми надає великого значення А й Б, визначене значення В й вважає, що Г й Д не мають великої важливості. Людина (чи профспілка), з іншого боку, схильна вважати найбільш важливими елементами Г й Д, а А, Б й В розглядає як несуттєві. При інтеграції спірні моменти розділяються й аналізуються окремо; кожному аспекту приділяється визначена вага. Потреби, бажання і надії сторін зводяться водино для розгляду й оцінки. У результаті цього аналізу може відбутися переоцінка інтересів.

*Перешкоди для інтеграції зводяться до такого:*

- вона вимагає освіченості, сприйнятливості, проникливості і винахідливості від обох сторін;



- у багатьох менеджерів закріпилася звичка до рішення проблеми шляхом використання переваги, яку важко викоринити;
- культурні забобони;
- багато менеджерів недостатньо навчені мистецтву спільного міркування.

Однак при сумлінному тренуванні менеджерів багато з цих перешкод можна перебороти.

### *Користь конфліктів*

Конфлікти приносять не тільки шкоду. Хоча вони і руйнівні, проте можуть служити для прояснення відносин між людиною і керівництвом.

Гарний менеджер не може і не повинен намагатися уникнути всіх конфліктів. Менеджер повинен вирішувати проблеми в процесі інтеграції і тим самим прояснити цілі обох сторін. Конструктивна критика поряд з консультаціями буде означати, що менеджер може поводитися так само, як і робітники.

#### *Причини конфліктів:*

1. Недолік ресурсів
2. Нерівномірний поділ обов'язків
3. Криза комунікації
4. Особистісні аспекти
5. Розходження у владі й статусі
6. Розходження з метою
7. Розбіжності в суспільних та індивідуальних цінностях
8. Недостатність і неякісність інформації
9. Емоційні (заздрість, ненависть, ворожнеча).

#### *Стили вирішення конфліктів:*

1. Конкурентний стиль (впевненість у власній правоті)
2. Відхилення від конфлікту (відсутність прагнення до кооперації)
3. Компромісний стиль (помірна схильність до кооперації)
4. Пристосування (висока схильність до кооперації)
5. Спільна робота (асертивність і схильність до кооперації)



## **Суб'єкти конфліктів**

Суб'єктом взаємодії в конфлікті може виступати як одна особистість (внутрішньоособистісний конфлікт), так і дві чи три особистості (міжособистісний конфлікт).

### **Типи конфліктів**

У залежності від конфліктних ситуацій виділяють:

1. Міжгрупові конфлікти
2. Міжорганізаційні конфлікти
3. Класові конфлікти
4. Міждержавні конфлікти
5. Міжнаціональні конфлікти

Конструктивний конфлікт може бути лише тоді, коли опоненти не виходять за рамки ділових аргументів і відносин. При цьому можуть спостерігатися різні стратегії поведінки. Р. Блейк і Дж. Моутон виділяють:

1. Суперництво (протиборство)
2. Співробітництво
3. *Компромiс* — врегулювання розбіжностей через взаємні поступки
4. *Прийняття* — тенденція згладжувати протиріччя.

Розвиток конфлікту, звичайно, йде в такій послідовності:

1. Поступове посилення конфлікту
2. Збільшення кількості проблемних ситуацій
3. Підвищення конфліктної активності учасників, зміна характеру конфлікту в бік його жорсткості
4. Наростання емоційної напруженості, що супроводжується конфліктною взаємодією
5. Зміна відносини до проблемної ситуації і конфлікту в цілому.

### **Типи конфліктів:**

- згідно сфер суспільства: сімейно-побутовий, службово-виробничий, соціально-груповий, психологічний;
- за змістом: територіальний, економічний, політичний;



- за тимчасовим охопленням: локальний, міжтериторіальний, міждержавний, міжкоаліційний;
- за критерієм охоплення: вузький (приватний), загальний, глобальний. Існують: прості (однокритеріальні) і складні (багатокритеріальні) конфлікти, що включають зміст, форми боротьби, функції, розмах, час, причини.

*Підходи до конфліктів:*

1. Політологічний
2. Соціологічний
3. Соціально-психологічний
4. Семіотичний (конфлікт мови)

*Принципи конфлікту:*

1. Взаємодії (інтерації)
2. Боротьби
3. Ворожості
4. Суперечливості
5. Конкуренції

*Типологія соціальних конфліктів (К. Боулдінга й А. Рапопорта):*

1. Дійсні
2. Випадкові
3. Конфлікти, що виникають у результаті невдалого застосування принципу «розділяй і пануй»
4. Латентні (приховані), розвиваючі поволи, не помітні відразу
5. Фальшиві, що не мають об'єктивної підстави
6. Які пов'язані з процесами модернізації (носять цивілізований характер). Варто розробити стратегію керування конфліктом.

*Типологія соціальних конфліктів:*

1. Характер протиріч, які лежать у їхній основі:
  - антагоністичні і неантагоністичні;
  - внутрішні і зовнішні.
2. За сферами прояву:
  - економічні;
  - політичні;





- духовні;
  - міжнаціональні;
  - зовнішньополітичні.
3. За часом дії:
- затяжні;
  - приховані.
4. За інтенсивністю, масштабом дії:
- регіональні;
  - локальні.
5. За формами прояву:
- мирні і немирні;
  - явні і приховані.
6. За своїми наслідками:
- позитивні і негативні;
  - конструктивні і деструктивні.

*Типологія конфліктів, запропонована Чейзом:*

1. Усередині родини
2. Між родинами
3. Між родами і подібними общинами
4. Між територіальними общинами
5. Між регіонами
6. Між керівниками і підлеглими
7. Між різними категоріями працівників усередині колективів
8. Між політичними партіями
9. Між представниками різних конфесій
10. Між представниками різних ідеологій
11. Конкурентна боротьба в межах однієї галузі
12. Між різними галузями
13. Расові конфлікти
14. У боротьбі за сфери впливу на ринку
15. «Холодна війна»
16. Між Сходом і Заходом



*Теорії конфлікту:*

1. Позитивно-функціонального конфлікту М. Козра (США)
2. Конфліктної моделі суспільства Р. Дарендорфа (Німеччина)
3. Загальна теорія конфлікту Боулдінга (США)

*Функції конфліктів:*

1. Розрядження напруженості між антагоністами
2. Звільнення від напруженості у відносинах протилежних сторін
3. Роль «вихлопного клапана»
4. Зближення на якійсь платформі
5. Переоцінка і зміна колишніх цінностей і норм суспільства.

*Вирішення конфліктів:*

1. Заперечення
2. Третейський суд
3. Компроміс

Вирішення конфлікту: прогнози відпрацьовування кадрової системи, розробка технології дозволу конфлікту, перегляд системи цінностей.

## **9.2 Ділові переговори: процес підготовки, етапи**

*Переговори це:*

- обмін думками між сторонами з метою вироблення чи прийняття якого-небудь рішення;
- метод керування конфліктами, набір тактичних прийомів, спрямованих на пошук взаємоприйнятних рішень для конфліктуючих сторін. Щоб переговори стали можливими, необхідне виконання таких умов:
- існування взаємозалежності сторін, що беруть участь у конфлікті;
- відсутність значного розходження в силі суб'єктів конфлікту;
- відповідність стадії розвитку конфлікту можливостям переговорів.

Кожен конфлікт у своєму розвитку проходить кілька стадій, на яких з них переговори можуть бути не сприйняті, тому що ще рано, а на інших буде вже пізно і можливі тільки агресивні дії. Вважається, що переговори доцільно вести тільки з тими силами, що мають владу в сформованій



ситуації і можуть вплинути на результат події. Можна виділити кілька груп, чий інтереси зачіпаються в конфлікті:

- первинні групи — порушені їхні особисті інтереси, вони самі беруть участь у конфлікті, але не завжди від цих груп залежить можливість успішного ведення переговорів;
- вторинні групи — порушені їхні інтереси, але ці сили не прагнуть до відкритого прояву своєї зацікавленості, їхня дія прихована до певного часу;
- можуть існувати ще й треті сили, зацікавлені в конфлікті, але ще більше приховані.

*Етапи розвитку конфлікту:*

1. Напруженість, незгода (розростання первісної проблеми конфлікту).
2. Суперництво, ворожість (відчуження і поляризація сторін).
3. Агресивність (загострення поляризація сторін).
4. Застосування насильства, воєнні дії у політиці (югославська криза).  
Правильно організовані переговори проходять послідовно кілька стадій:
  1. Підготовка до початку переговорів (до відкриття переговорів).
  2. Попередній вибір позиції (початкові заяви учасників про їхню позицію в даних переговорах).
  3. Пошук взаємоприйнятної рішення (психологічна боротьба, встановлення реальної позиції опонентів).
  4. Завершення (вихід із кризи чи переговорного тупика).

Ділові переговори спрямовані на вирішення проблеми, що представляє взаємний інтерес. Вони повинні плануватися заздалегідь. Не слід покладатися на імпровізації, але не має сенсу планувати і продумувати всі етапи майбутньої зустрічі до найменших деталей, подробиць, ремарок. Доцільно погодити тему майбутніх бесід, виявити основні моменти зустрічі, визначити свою лінію поведінки. Результатом поганої організації переговорів можуть бути матеріальні втрати і втрата репутації.

*У процесі підготовки необхідно:*

- намітити коло питань, які варто обговорити;
- підготувати документи, які варто надати партнеру в процесі бесід (наприклад, матеріали про роботу вашого підприємства);



- аргументи на користь співробітництва з вашою організацією; при цьому одна частина інформації може бути повідомлена в усній формі, а інша — передана в письмовому вигляді (пам'ятні записи, рекламні проспекти);
- сформулювати питання, які треба поставити партнеру;
- виділити час для питань партнера і його повідомлень.

*Підготовка до переговорів включає наступні етапи:*

1. Виявлення сфері взаємних інтересів.
2. Встановлення робочих відносин з партнером.
3. Рішення організаційних питань (порядок денний, місце і час зустрічі).
4. Вироблення загального підходу і підготовка переговорної позиції, у тому числі формулювання варіантів рішення і пропозицій з обговорюваних питань.

Підготовча робота в цілому підрозділяється на два основних напрямки:

- формування змістовної частини переговорів;
  - рішення організаційних питань.
- Змістова підготовка переговорів включає рішення таких питань:
1. Аналіз проблеми і причин ситуації:
    - визначити предмет переговорів;
    - встановити можливого партнера;
    - виявити інтереси учасників переговорів (нерозуміння інтересів партнера часто приводить до зриву процесу переговорів);
    - отримати необхідну інформацію про партнера;
    - виявити наявність альтернативи даним переговорам;
    - визначити, чи потрібні вам експерти для підготовки й у якій сфері;
    - провести змістовний аналіз проблеми.
  2. Формулювання загального підходу основних цілей і задач:
    - позначити мету і завдання (звичайно, на переговорах ставляться кілька цілей);
    - сформулювати загальний підхід до переговорів (переговорну концепцію);
    - намітити стратегію досягнення ваших цілей, врахуйте послідовність у реалізації цілей.



3. Визначення переговорної позиції можливих варіантів рішення проблеми узгодження інтересів;
    - провести економічні і фінансові розрахунки;
    - підготувати необхідну технічну і довідкову документацію;
    - визначити можливі варіанти рішення проблеми;
    - проаналізувати варіанти рішення проблеми, її сильні і слабкі сторони;
    - постаратися поліпшити варіанти, не погіршуючи їх для партнера.
  4. Формування пропозицій і їхня аргументація:
    - сформулювати можливі пропозиції і їхню аргументацію для кожного варіанта рішення проблеми;
    - показати переваги ваших пропозицій для партнера.
  5. Формування позиції на переговорах:
    - сформулювати вашу позицію на переговорах;
    - сформулювати запасну позицію;
    - підготувати основний виступ глави делегації;
    - підготувати документи.
- Організаційна сторона переговорів передбачає:
1. Вибір місця проведення переговорів:
    - оцінити всі плюси і мінуси місця з огляду на такі параметри як матеріальні витрати, складність організаційних моментів, необхідність узгодження з іншими організаціями і керівництвом.
  2. Формування делегації:
    - кількісний і якісний склад делегації.
  3. Вибір методів підготовки до переговорів:
    - визначити цілі нарад (змістовні і нераціональні);
    - використовуйте ділові й імітаційні ігри;
    - визначте позиції учасників переговорів і можливі варіанти взаємоприйнятних рішень;
    - заздалегідь установити зв'язок з партнерами по переговорах;
    - запросіть іншу документацію (технічну, цінову);
    - погодити організаційні моменти майбутніх переговорів, рівень ведення переговорів.



Необхідно володіти технікою ведення переговорів, отримати відповідну професійну підготовку: як поводитися за столом переговорів? з чого починати? чи відкривати свої «карти»? як робити поступки і чи робити їх?

Для учасників переговорів головне — не мати набір готових рецептів, а розуміти, для чого потрібні переговори, які можливості вони відкривають, які основні принципи аналізу ситуації.

У процесі ведення переговорів поведження учасників може відповідати трьом різним підходам.

Перший підхід відповідає ідеї протистояння сторін. Основний девіз таких переговорів — «кого-кого» чи «перетягання каната». «Виграш» на одних переговорах може викликати прагнення партнера «взяти реванш».

Другий підхід являється протилежністю першого. Сторони займають дружні позиції. Слабша сторона очікує від партнера по переговорах «дружнього» до себе відношення і поводить себе запобігливо. На практиці зустрічається рідко.

Третій підхід заснований на розумінні сторонами необхідності пошуку взаємоприйнятого рішення. Учасники переговорів спільно аналізують ситуацію і зайняті пошуком таких рішень, що максимально відповідали б інтересам обох сторін. Третій підхід може бути названий партнерським, він заснований на теорії «розумного егоїзму». Такий підхід продуктивний, він припускає вищий рівень довіри між партнерами.

У рамках концепції торгу, використовуються різні прийоми тиску на партнера. Практичні прийоми: перший прийом полягає в максимальному завищенні початкового рівня.

Другий прийом — розміщення помилкових акцентів у власній позиції.

Третій прийом — вимагання.

Четвертий прийом — «постановка партнера в безвихідну ситуацію».

П'ятий прийом — висування вимог, які весь час зростають.

Шостий прийом — «салями» — інформація дається маленькими порціями.

Сьомий прийом — «надання свідомо помилкової інформації».

Восьмий прийом — «відмовлення від власних пропозицій».

Дев'ятий прийом — подвійне тлумачення.



Продуктивна тактика ведення переговорів — поступове підвищення складності обговорюваних питань. Прийом — «пошук загальної зони рішення»; корисна тактика розробки і внесення пропозицій, що сприяють реалізації обоюсторонніх інтересів. Доцільно в ході переговорів, розділити проблему на окремі складові і не намагатися вирішувати її негайно в цілому. Добре відомий прийом «пакування», коли кілька пропозицій пропонуються до розгляду у вигляді «пакета». Позитивні результати може дати прийом «блокової тактики». Якщо ви маєте справу з «брудними вивертками» і недозволеними прийомами:

- не відповідайте взаємністю;
- проаналізуйте причини, чому партнер поводить себе «недостатньо чесно».

Відмовтеся від концепції торгу і направте спільні зусилля на рішення проблеми. Прояв доброї волі часто викликає розуміння з боку партнера. Важливо уважно слухати партнера. Ведення переговорів припускає активність обох сторін. Критика й обвинувачення не допомагають вирішити питання. Головне — правильний вибір принципу, який береться на озброєння (апеляція до історичних відносин, звертання до майбутніх відносин з партнером, прийом пакування).

*Етапи:*

- уточнення інтересів, позицій, цілей і завдань учасників переговорів;
- обговорення позицій;
- узгодження позицій сторін.

*Підходи:*

1. М'який підхід можливий, коли учасники — друзі, а їхня мета — угода.
2. Жорсткий підхід — це торг, учасники якого — супротивники, кожний з яких прагне до перемоги.
3. Принциповий підхід передбачає спільний з партнером аналіз проблеми. Учасники разом вирішують проблему, а їхня мета — знайти розумний вихід, досягнутий ефективно.

Виконання домовленостей — це етап реалізації досягнутих домовленостей.



### 9.3 Управлінське спілкування: сутність, функції, призначення

Ділове спілкування у формі безпосередніх контактів з товаришами по службі, переписування, ділових розмов, нарад, засідань і т.д. обов'язково присутнє у діяльності будь-якого керівника, працівника. Недостатнє володіння технікою ділового спілкування збільшує витрати часу на рішення виробничих питань, ускладнює досягнення результатів. Управлінське спілкування має на меті керувати людьми, тобто змінювати їхню діяльність у визначеному напрямку, утримувати в заданому напрямку. Керівник вступає в управлінське спілкування з підлеглими, щоб:

- віддати розпорядження, вказівки, що-небудь порекомендувати, порадити;
- одержати зворотну інформацію від підлеглого;
- дати оцінку виконання завдання підлеглим.

Керівник вступає в спілкування, щоб:

- передати чи отримати інформацію, у тому числі вказівки;
- спонукати кого-небудь до дії;
- передати чи отримати інформацію і спонукати до дій підлеглих (змішаний вид спілкування). Часто в спілкуванні беруть участь обидва партнери і виникає зворотний зв'язок як відповідна реакція на одержувану інформацію.

Керівнику варто враховувати шлях поширення формальної інформації, тому що ефективність вертикальної (нагору і вниз по ієрархічних рівнях керування) комунікації набагато нижчий, ніж горизонтальної (між співробітниками одного рівня).

Дослідження показують, що тільки 20–25% інформації, що виходить від керівництва, доходить до робітників і правильно розуміється ними. Зворотний рух інформації, від робітників до верхніх ешелонів керування, ще менш ефективний, доходить не більш 10% даних. Ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%.

За характером спілкування може бути формальним чи неформальним, індивідуальним чи груповим. Приклад індивідуального спілкування:





бесіда, телефонна розмова, переговори. Групове спілкування: нарада збори, селекторна нарада, презентація, конференція, семінар.

Три функції управлінського спілкування:

- 1) видача розпорядницької інформації;
- 2) одержання зворотної інформації;
- 3) видача оціночної інформації.

Практика показує, що локальні конфлікти, які виникають між керівником і підлеглим, можуть носити не стільки відкритий, скільки прихований, латентний характер і частіше відбуваються на першій стадії управлінського спілкування, тобто при видачі розпорядницької інформації. Але саме на цій стадії керівник змінює вид діяльності, поведження іншої людини.

Розпорядницька інформація за формою буває директивною і демократичною.

До директивних форм відносяться: наказ (директива), вказівка, розпорядження, вимога.

До демократичних — рекомендація, порада, прохання.

Сприяє досягненню високої результативності праці мотивація: бажання — запорука успіху.

Однією з причин невиконання розпоряджень є відсутність взаєморозуміння між керівниками і підлеглими. Щоб взаєморозуміння з'явилося, необхідно, щоб підлеглий знав ту професійну мову, на якій менеджер віддає розпорядження.

Керівнику варто виконувати п'ять умов:

- використання однієї професійної мови;
- врахування рівня інтелекту;
- повнота інформації;
- логічність (послідовність) викладу;
- сконцентрованість уваги.

Перший «закон» управлінського спілкування: зрозуміти — це ще не значить прийняти.

Друга умова прийняття завдання: підлеглий виконає роботу з великим бажанням, якщо задовольнить свій інтерес, потребу (матеріальну чи духовну).



Другий «закон» управлінського спілкування: за рівних умов люди легше приймають позицію тієї людини, до якої мають емоційно позитивне відношення.

Керівник у процесі спілкування може використовувати психологічні прийоми формування атракції.

*Спілкування* — багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми, який породжується потребами в спільній діяльності і включає в себе:

- обмін інформацією;
- вироблення єдиної лінії взаємодії;
- сприйняття і розуміння іншої людини.

У найбільш загальному вигляді спілкування виступає як форма життєдіяльності особистості.

Соціальний зміст спілкування полягає в тому, що воно виступає засобом передачі форм культури і суспільного досвіду. Специфіка спілкування визначається тим, що в його процесі суб'єктивний світ однієї людини розкривається для іншої.

У спілкуванні індивід самовизначається, виявляючи свої індивідуальні особливості.

За формою спілкування можна судити про комунікативні навички і риси характеру особистості, за специфікою організації мовного повідомлення, про загальну культуру і грамотність.

Існує досить велика кількість класифікацій функцій спілкування. Наприклад, за фактором «мета спілкування» виділяють 8 функцій спілкування:

- контактна, її мета — встановлення контакту як стан обопільної готовності до прийому і передачі повідомлення між двома чи більше суб'єктами;
- інформаційна, її мета — обмін повідомленнями, тобто прийом, передача яких-небудь даних у відповідь на запит, а також обмін думками, рішеннями;
- спонукальна, її мета — активізація партнера на спілкування, направлення його на виконання тих чи інших дій;



- координаційна, її мета — взаємне орієнтування й узгодження дій при організації спільної діяльності;
- розуміння, її мета — не тільки адекватне сприйняття і розуміння змісту повідомлення, але і розуміння партнерами один одного;
- емотивна, її мета — викликає у партнера потрібних емоційних переживань (обмін емоціями), а також зміна з його допомогою власних переживань і станів;
- надання впливу, її мета — зміна стану, поведження, індивідуально-значеннєвих утворень партнера.

*Засоби спілкування:*

- вербальні (мова);
- невербальні (жести, міміка, інтонації, паузи, контакт очима);
- технічні (телефон, факс).

У даний час існує досить багато форм навчання прийомам спілкування:

- соціально-психологічний тренінг;
- оволодіння різними формами спілкування за допомогою спеціальних систем завдань (програм).

Управлінське спілкування — спілкування керівника з посадовими особами з метою реалізації функцій керування, зміни діяльності підлеглих у певному напрямку. Управлінське спілкування:

- видача розпорядничької інформації;
- одержання зворотної інформації (зворотний зв'язок);
- видача оціночної інформації (оцінка виконання завдання підлеглими).

Професійне кредо керівника: я знаю, що для будь-якого керівника розташовувати підлеглих і себе — виробнича необхідність. В ефективних групах задовольняються такі моральні потреби й інтереси як отожднення з організацією, задоволення від роботи і службового становища. Максимум творчості — це шлях розвитку особистості в організації.

*Види комунікацій:*

1. Формальні канали комунікації.
2. Організаційні комунікації:



- висхідні комунікації;
  - спадні комунікації;
  - горизонтальні комунікації.
3. Неформальні комунікативні канали.
4. Командні комунікації.

*Комунікативні бар'єри:*

- бар'єри між людьми;
- семантика;
- невідповідність інформаційних сигналів;
- розходження в статусі і рівні влади;
- дефіцит формальних каналів;
- невідповідність комунікативної мережі робочим завданням;
- канали і засоби передачі інформації.

*Організаційні дії:*

- менеджери зобов'язані розробити і використовувати формальні комунікації, причому у всіх напрямках;
- менеджери повинні стимулювати одночасне використання декількох каналів комунікації, формальних і неформальних;
- структура організації повинна відповідати потребам у комунікаціях.

## **9.4 Соціалізація працівника як процес становлення особистості**

*Соціалізація* — засвоєння людиною самостійно і за допомогою цілеспрямованого впливу (виховання) визначеної системи цінностей, соціальних норм і зразків поведінки, необхідних для становлення особистості, знаходження її соціального статусу (положення) у даному суспільстві. У роботі з персоналом важливо враховувати, що процес соціалізації безпосередньо пов'язаний з адаптацією працівника до соціального середовища організації, входженням його в ту чи іншу соціальну групу. Компоненти соціалізації: освіта, виховання, сукупність стихійних впливів на становлення особистості.



Етапи соціалізації (соціалізація відбувається протягом усього життя людини):

- первинна соціалізація (охоплює період дитинства);
- вторинна соціалізація (зрілий і похилий вік).

Основні підходи до визначення сутності соціалізації особистості:

- відповідно до першого підходу, людина — пасивний об'єкт впливу;
- другий підхід заснований на загальній взаємодії керівника і підлеглого, підкреслює активність агентів соціалізації й активність окремого індивіда.

Соціалізацією називається процес, у ході якого нові члени якої-небудь групи сприймають установки, цінності і норми, необхідні для того, щоб бути прийнятими в групу.

Під соціалізацією в організації розуміють процес повчання, за допомогою якого людина пристосовується до нової ролі в конкретній організації. Вивчення механізмів, що керують цією більш масштабною соціальною системою, називається орієнтацією. У багатьох організаціях орієнтація є частиною масштабних офіційних програм навчання нових співробітників.

Найбільшу популярність одержали такі теорії соціалізації:

- трьохетапна модель початку кар'єри;
- модель тактики соціалізації.

Виконання рольових вимог включає:

- надійне виконання рольових обов'язків;
- вирішення конфліктів із зовнішнім світом;
- вирішення міжгрупових конфліктів;
- освоєння завдань;
- внутрішня мотивація до роботи;
- пристосування до групових норм і цінностей;
- одночасне співробітництво і новаторство.

Соціалізація як безупинний процес. Варто назвати 6 параметрів соціалізації в організаціях:

- уміння виконувати роботу;
- встановлення продуктивних відносин;



- одержання інформації про взаємини співробітників і структур влада всередині організації;
- освоєння технічної лексики, сленгу і жаргону, специфічних для даної організації;
- розуміння специфіки конкретних цілей і цінностей організації;
- вивчення традицій, звичаїв і ритуалів організації.

Соціалізація в організаціях починає розумітися як процес, що відбувається протягом усієї побудови кар'єри. У будь-якій організації деяким людям надаються більш сприятливі умови для здобуття навичок, вони вчаться швидше й ефективніше, ніж інші. Старі члени в організації відіграють важливу роль у соціалізації. Наставництво приносить користь не тільки конкретним працівникам, але й організації в цілому, сприяючи зміцненню організаційної культури і забезпеченню її наступності. Наставництво має велике значення для функціонування організації, цей делікатний процес важко піддається формалізації.

Відомі декілька видів офіційної діяльності організацій, що справляє особливий вплив на соціалізацію: відсівання, добір, соціалізація, навчання й оцінка виконання роботи.

З погляду соціалізації головна роль оцінки виконання роботи полягає в тому, щоб допомогти новому співробітнику досягти майстерності у виконанні своєї виробничої ролі і роботи. Вплив оцінки виконання роботи на соціалізацію в трудовому колективі залежить від репутації і статусу групи і прийнятих у ній неформальних стандартів виконання роботи. Працівників з неадекватними освітніми навичками зміщають на нижчі і погано оплачувані посади. Організації відчувають все більшу потребу в співробітниках, що можуть виконувати роботу якісно. Набір, відсівання, добір і розподіл — це процес, за допомогою якого організація отримує нових співробітників. У результаті навчання і соціалізації новачки стають повноправними членами організації. Навчання роботі — упорядкований навчальний процес з метою перетворення здібностей у специфічні вміння.

*Соціалізація* — це широке поняття, що включає в себе способи за допомогою яких нові співробітники знайомляться з процедурами, політикою, чеканнями, нормами, цінностями й установками самої організації і



приспосовуються до них. Це багатомірний і тривалий процес, що має багато форм, у тому числі відносини наставництво – учнівство.

*Соціалізація* — це процес становлення особистості в групі (суспільстві, колективі) за допомогою спілкування і засвоєння індивідом норм, цінностей, установок, властивих даному колективу, групі, суспільству), процес включення людини в організаційне оточення.



---

**ЗАПРОШУЄМО:**

*авторів та книготоргівельні організації до співпраці*

**ЗДІЙСНЮЄМО:**

*інформаційну підтримку бібліотек вузів*

**ПРОПОНУЄМО:**

*широкий вибір навчальної та довідкової літератури  
з економіки та природничих наук*

*Ми маємо гнучку систему знижок, а також здійснюємо  
безкоштовну доставку книг замовникові.*

*Якщо вас зацікавило співробітництво з нами,  
звертайтеся за телефонами:*

**(38 044) 268 93 95, 268 24 69,**

**тел./факс (38 044) 269 63 30,**

*або відправляйте листа електронною поштою:*

***vdbook@ua.fm***

---



*Навчальне видання*

ВОРОНKOBA Валентина Григорівна

# КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Керівник проекту О.С. Прокопчук*

*Дизайн обкладинки К.Р. Іщенко*

*Коректура К.С. Козонак*

*Верстка Н.Л. Москаленко*

Формат 60×84/16. Підписано до друку 8.04.2004.  
Друк офсетний. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.  
Ум. друк. аркушів 12.



ТОВ "Видавничий дім "Професіонал"

03150, м. Київ, вул. Боженка, 47/49

Тел. (38-044) 268 93 95, 268 24 69,

Тел/факс (38-044) 269 86 73

e-mail: [vdbook@ua.fm](mailto:vdbook@ua.fm)

*Свідоцтво про внесення суб'єкту видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників і  
розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК №1533*

Друк ПП Кіслова В.М.



**Воронкова Валентина Григорівна,**  
доктор філософських наук,  
професор, академік Української  
академії політичних наук,  
академік Міжнародної академії  
наук вищої школи, завідувачий  
кафедрою менеджменту організацій  
Запорізької державної інженерної  
академії, декан факультету  
менеджменту та фінансів.