**Міністерство внутрішніх справ України**

**Харківський національний університет внутрішніх справ**

**Кафедра соціології та психології**

**навчально-наукового інституту права та масових комунікацій**

**Навчальний посібник**

**РОБОТА З ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Соціологія управління**

**Теорія та методи роботи з персоналом**

**Кадри і безпека організацій**

**Дослідницькі технології в організаціях: кадровий аспект**

**Управлінське консультування**

**Харків–2013**

УДК

ББК

ISBN

Рекомендовано до друку вченою радою Харківського національного університету внутрішніх справ

Рецензенти:

**Хижняк Лариса Михайлівна –** доктор соціологічних наук, професор,

Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, професор кафедри прикладної соціології.

**Сперанський Володимир Ігоревич** – доктор філософських наук, професор, професор кафедри управління персоналом та організаційного розвитку Російської академії народного господарства та державної служби при Президенті Російської Федерації.

Робота з персоналом організацій / Навчальний посібник / За загальної редакції О.М. Бандурки – Харків, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2013. – \_\_\_\_с.

Навчальний посібник охоплює методичні матеріали з п‘яти навчальних дисциплін, які відповідають професійній спрямованості соціологічної підготовки у галузі кадрового менеджменту. Для студентів соціологічних факультетів, аспірантів, викладачів.

Д.ю.н., проф. Бандурка О.М.; к.с.н. Бутиліна О.В. – Розділ 5; к.с.н., доц. Дубровський І.М. – глави 2 і 3 Розділу 2; к.с.н., доц. Плахова О.М. – Розділ 1; к.с.н. Проскурякова О.С. – глава 6 (6.1) Розділу 2; д.с.н., проф. Рущенко І.П. – Розділ 3; к.с.н., доц. Решетняк С.Б., к.е.н., доц. Решетняк О. – глава 5 Розділу 2; д.с.н., проф. Саппа М.М. – глава 4 Розділу 2; к.с.н., доц. Свєженцева Ю.О. – Розділ 4; Шелкошвєєв І.В. – глава 6 (6.2) Розділу 2.

**ЗМІСТ**

**ПЕРЕДМОВА**

І.П.Рущенко

**РОЗДІЛ 1**.

СОЦІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

О.М. Плахова

Вступ до дисципліни

**Глава 1. Соціальне управління як предмет соціологічного аналізу.**

1.1.Передумови виникнення науки управління.

1.2.Сутність, структура, функції соціального управління.

1.3.Управлінський цикл: стадії та методи прийняття управлінських рішень.

**Глава 2. Управління в соціальній організації.**

2.1. Сутність та структура соціальної організації як об’єкту управління.

2.2. Управлінська діяльність в організаціях.

2.3. Управлінська культура: поняття, структурні елементи, характеристика основних видів.

**РОЗДІЛ 2**.

ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

Вступ до дисципліни

**Глава 1. Теоретичні та історичні передумови управління персоналом**

О.М. Бандурка

1.1. Розвиток соціального управління. Зародження науки управління персоналом.

1.2. Вітчизняний досвід управління персоналом

1.3. Зміна парадигм управління персоналом. «Кадровий менеджмент» та «робота з персоналом».

**Глава 2. Система управління персоналом**

І.М. Дубровський

2.1. Система управління персоналом: загальна характеристика.

2.2. Кадрова політика як стратегія розвитку персоналу.

2.3. Суб‘єкти роботи з персоналом.

2.4. Персонал як об’єкт управління

**Глава 3. Напрямки та методи роботи з персоналом**

І.М. Дубровський

3.1. Аналітична кадрова діяльність.

3.2. Комплектація організацій персоналом.

3.3. Адаптація і управління розвитком трудового потенціалу персоналу організацій.

3.4. Управління трудовою мотивацією працівників організації.

3.5. Управління соціально-психологічним кліматом колективу.

3.6.Вивільнення персоналу.

**Глава 4. PR в управлінні персоналом.**

М.М. Саппа

4.1. Сутність, функції та засоби PR-діяльності.

4.2. Зв'язки організації із зовнішньою громадськістю: формування іміджу та набір персоналу.

4.3. Внутрішній PR в організаціях і робота з персоналом.

**Глава 5. Оцінка та атестація персоналу: сучасні технології.**

С.Б. Решетняк, О.В. Решетняк

5.1. Місце оцінки персоналу в системі управління організацією.

5.2. Методи та технології оцінки персоналу

5.3. Організація та проведення щорічної оцінки персоналу. Атестація.

**Глава 6. Особливості роботи з персоналом в організаціях мілітаризованого типу**

О.С. Проскурякова, І.В.Шелковєєв

6.1. Специфіка організацій мілітаризованого типу.

6.2. Специфіка окремих напрямків роботи з персоналом в організаціях мілітаризованого типу (на прикладі ОВС).

**РОЗДІЛ 3.**

КАДРИ І БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЙ

І.П. Рущенко

Вступ до дисципліни

**Глава 1. Кадрова безпека та «небезпечні» категорії персоналу.**

1.1.Безпека організацій та кадрова безпека.

1.2.Соціальні категорії «ризику» в організаціях.

1.3.Ситуативні «небезпечні» категорії працюючих.

**Глава 2. Управління кадровою безпекою як складова роботи з персоналом.**

2.1. Система управління кадровою безпекою.

2.2. Методи роботи з кадрової безпеки.

2.3. Лояльність персоналу і кадрова безпека.

**РОЗДІЛ 4.**

ДОСЛІДНИЦЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: КАДРОВИЙ АСПЕКТ

Ю.О. Свежєнцева

Вступ до дисципліни

**Глава 1. Науково-дослідний підхід в роботі з персоналом.**

* 1. Призначення досліджень в роботі з персоналом.
  2. Організаційні та методичні аспекти дослідження персоналу
  3. Комп’ютерні технології в дослідженнях персоналу.

**Глава 2. Напрями дослідження персоналу організацій.**

2.1. Дослідження задоволеності, лояльності та залученості персоналу.

2.2. Дослідження при комплектації персоналу.

2.3. Дослідження соціальної та психологічної структури колективу.

2.4. Дослідження проблем організації трудової діяльності.

2.5. Дослідження якості, стилю і методів управління.

**РОЗДІЛ 5.**

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

О.В. Бутиліна

Вступ до дисципліни

**Глава 1. Концептуальні основи управлінського консультування**

1.1 Управлінське консультування: сутність, історія, процес управлінського консультування.

1.2 Організаційна діагностика та методи консультування

**Глава 2. Напрямки практичної діяльності консультанта по управлінню**

2.1 Консультування з питань організаційної поведінки

2.2 Роль консультанта з управління удіагностиці та профілактиці організаційних патологій

**ПЕРЕДМОВА**

Концепція навчального посібника полягає у тому, аби в одному виданні зосередити методичні матеріали за низкою навчальних дисциплін, які пропонуються студентам-соціологам Харківського національного університету внутрішніх справ за професійною спрямованістю і спеціалізацією «Управління персоналом». Посібник містить п‘ять розділів, що відповідає п‘яти навчальним дисциплінам, які викладаються як за програмою підготовки бакалаврів, так і спеціалістів за напрямом «Соціологія»: «Соціологія управління» (3-й курс), «Теорія та методи роботи з персоналом» (3, 4 курси)», «Кадри і безпека організацій» (4-й курс), «Управлінське консультування» (4 курс), «Дослідницькі технології в організаціях» (за програмою підготовки спеціалістів).

Найбільш гострим питанням для випускників вищих навчальних закладів є пошук роботи після завершення академічної каденції. На цьому етапі у багатьох молодих людей з дипломом про вищу освіту на руках виникає розуміння того, що навчальна спеціальність і професія, перше робоче місце, можуть не відповідати одне одному, або не у повній мірі, або, навіть, потрібне додаткове цільове навчання за певним фахом. Випускники-соціологи відчувають цю колізію особливо гостро, бо соціологічна освіта є вельми широкою та ґрунтовною, вона дає загальні знання про світ соціального і готує суб‘єкта до ролі експерта з соціальних питань, проте, не вказує конкретну сферу застосування соціологічних знань та навичок. Отже, випускник-соціолог ще мусить знайти професію, яка є запитаною на ринку праці. Тобто, вища освіта і професійна діяльність у реальному житті можуть не співпадати, або краще казати: випускники мусять самостійно подбати про те, аби отримані у стінах університету знання та навички конвертувати у професійний статус.

Існують кілька професійних сфер, де є запитані соціологи. По-перше, *наукова і академічна сфера*, робота в дослідницьких установах, лабораторіях, центрах, що вивчають громадську думку, проводять соціологічні дослідження, а також праця на кафедрах у вищих навчальних закладах третього і четвертого рівнів акредитації, де особи з соціологічною підготовкою викладають соціологічні і соціальні дисципліни. Ця сфера не є занадто місткою, і попит на відповідних фахівців не можна назвати масовим. По-друге, *галузь соціальної роботи*. Соціальний працівник – масова професія, у цій галузі є попит на фахівців з соціологічною освітою. Соціологи можуть робити кар‘єру в різноманітних соціальних службах та центрах. Але перевага праці у державних установах обертається і певним мінусом: порівняно низька оплата праці. По-третє, *сфера зв‘язків з громадськістю, реклами, маркетингу*. У більшості випадків соціологи працевлаштовуються у комерційних структурах, де перебирають на себе відповідні компетенції. Як правило, праця PR-менеджером, рекламним агентом або маркетологом потребує додаткової цілеспрямованої освіти (самоосвіти). По-четверте, *сфера управління персоналом в аспекті кадрового менеджменту* або більш широко – людськими ресурсами. *HR-менеджери (від англ. Human researches, тобто людські ресурси)* є, дійсно, масовою і запитаною на ринку професійною групою. У ролі HR-менеджерів можуть виступати особи з економічною, психологічною, соціологічною освітою за умови окремої спеціальної підготовки у галузі управління персоналом.

В Харківському національному університеті внутрішніх справ обрано шлях професіоналізації підготовки бакалаврів і спеціалістів з наданням студентам комплексу знань, навичок, умінь у галузі кадрового менеджменту. Випускники поєднують загальносоціологічну підготовку з компетентністю відповідно до професії HR-менеджера. Оскільки посади останніх передбачені у штатному розкладі усіх більш-менш великих компаній, приватних структур і держустанов (інспектор відділу кадрів), то це означає: для випускників-соціологів існує доволі широке поле пошуку першого робочого місця за фахом. І пропонувати роботодавцю свої послуги випускник може не з позицій «білого аркушу», а у якості певним чином підготовленого фахівця. Саме на цьому напряму і зосередила свою роботу кафедра соціології та психології факультету права та масових комунікацій. За ініціативи кафедри у навчальні плани підготовки бакалаврів та спеціалістів уведено кілька відповідних дисциплін, студенти виконують кваліфікаційні роботи (дипломи) з кадрової тематики. На часі новий етап – підготовлено навчальний посібник, що певним чином інтегрує різні аспекти профорієнтації, дає можливість студентам самостійно опановувати основи професії HR-менеджера (ейчара), ефективно готуватися до семінарських занять та контролю знань. В навчальному посібнику відображено основний зміст зазначених навчальних дисциплін, вивчення який дає можливість доволі ґрунтовно ознайомитися з основними функціями HR-менеджера, опанувати певний рівень методологічної і теоретичної готовності до практичної діяльності.

Спрямування соціологічної освіти в стінах Харківського національного університету внутрішніх справ у бік проблем, пов‘язаних з управлінням людськими ресурсами і персоналом організацій, зокрема, не є випадковим та має свою історію. Основи відповідної дослідницької та навчальної традиції було закладено ще у 1990-рр. фактично відразу від моменту заснування Університету, коли ректор ХНУВС О.М. Бундурка видав монографію та захистив докторську дисертацію з проблематики управління персоналом в органах внутрішніх справ; згодом професором О.М. Бандуркою одноосібно і у співавторстві підготовлено ще низку популярних праць, підручників з управління персоналом, наприклад, підручник «Основи управління в органах внутрішніх справ» (Харків, 1999). У другій половині 1990 рр. на соціально-психологічному факультеті було започатковано підготовку курсантів для потреб кадрових апаратів системи МВС України (на посади інспекторів по роботі з персоналом), а професором В.О. Соболєвим – виданий навчальний посібник «Кадровий менеджмент в органах внутрішніх справ», орієнтований на підготовку курсантів-соціологів. У 2000-і рр. естафету було підхоплено контрактною формою навчання, де за ініціативи кафедри соціології узято курс на профілізацію соціологічної підготовки згідно з вимогами до фахівця з кадрового менеджменту. На сьогодні кафедра соціології та психології, викладачі якої склали авторський колектив, накопичила значний досвід дослідницької і навчальної роботи в галузі роботи з персоналом або кадрового менеджменту. Це, передусім, стосується теоретичних і методологічних основ соціології управління та управлінської діяльності у виробничих колективах. Кафедра розвиває кілька напрямків, які є ексклюзивними і фактично пропонуються студентам лише у стінах Харківського національного університету внутрішніх справ: кадрова безпека, консалтинг у галузі управління персоналом, впровадження дослідницьких технологій в систему управління персоналом. Структура навчального посібника, що пропонується студентам, відображає усі ці здобутки. Навчальний посібник «Робота з персоналом організацій» мусить сприяти підвищенню якості підготовки випускників та посилити їх конкурентоспроможність на ринку праці в пошуках роботи у відповідній професійній сфері.

Авторам належать наступні частини навчального посібника:

Д.ю.н., проф. Бандурка О.М.; к.с.н. Бутиліна О.В. – Розділ 5; к.с.н., доц. Дубровський І.М. – глави 2 і 3 Розділу 2; к.с.н., доц. Плахова О.М. – Розділ 1; к.с.н. Проскурякова О.С. – глава 6 (6.1) Розділу 2; д.с.н., проф. Рущенко І.П. – Розділ 3; к.с.н., доц. Решетняк С.Б., к.е.н., доц. Решетняк О. – глава 5 Розділу 2; д.с.н., проф. Саппа М.М. – глава 4 Розділу 2; к.с.н., доц. Свєженцева Ю.О. – Розділ 4; Шелкошвєєв І.В. – глава 6 (6.2) Розділу 2.

Доктор соціологічних наук, професор кафедри

соціології та психології ФПК ХНУВС

І.П. Рущенко

**РОЗДІЛ 1**.

СОЦІОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ

О.М. Плахова

**Вступ до дисципліни**

Соціологія управління є нормативною дисципліною, що входить до навчального плану підготовки бакалаврів. Її ціль полягає в тому, аби ознайомити майбутніх соціологів із фундаментальною властивістю соціальних систем – суспільства, окремих його сфер, інституцій, соціальних організацій, великих і малих соціальних груп – *управлінням*, тобто впорядкуванням, керуванням, контролем, досягненням цілей на основі організації колективної діяльності. Одночасно навчальна дисципліна має слугувати теоретичним фундаментом для наступної дисципліни – «Теорії та методів роботи з персоналом», яка є базовою для професійної орієнтації соціологічної освіти у ХНУВСі.

Термін «управління» є широким і багатоаспектним. Слово «управління» вживається в технічних та інженерних дисциплінах, наприклад, у словосполученні «автоматизовані системи управління». Тут мова іде про управління в технічних системах або про технічну кібернетику. До речі, в англійській мові є окремий термін «technical control», яким позначається управління у складних технічних системах. Також в англійській мові існує поняття «government», що означає політичне або державне управління. Соціологи фокусують увагу на *соціальному управлінні*, яке теж є доволі широким і неоднозначним терміном. Але для нас важливим є те, що управління персоналом і робота з персоналом організацій – складові частини саме соціального управління. В англійській мові в цьому значенні використовується термін «management».

Під соціальним управліннямрозуміється заснований на достовірному знанні систематичний вплив суб'єкта управління (керуючої підсистеми) на соціальний об'єкт (керовану підсистему), у якості якої може виступати суспільство в цілому, його окремі сфери: економічна, соціальна, політична, духовна, а також різні ланки (організації, підприємства, установи й т.п.) для того, щоб забезпечити їх цілісність, оптимальне функціонування, удосконалення та розвиток, досягнення заданої мети. Управління здійснюється шляхом цілеспрямованого впливу на умови життя людей, їх ціннісні орієнтації, поведінку й має в якості основного завдання забезпечення добре скоординованої цілеспрямованої діяльності як окремих учасників спільних зусиль (трудових, політичних, спортивних і ін.), так і соціальної організації (системи) у цілому. Процес управління містить у собі безліч різних компонентів, внаслідок чого він досліджується різними науками – політологією, соціологією, психологією, економічними науками. Однак кожна з них виділяє в ньому свій, тільки їй властивий об'єкт і предмет дослідження.

Соціологія управління має статус галузевої соціології. Різні галузеві соціології досліджують або якусь окрему область більш широкої соціальної сфери (соціологія соціальної сфери, соціологія освіти, соціологія релігії, соціологія дозвілля), або соціальні групи (соціологія молоді, соціологія сім’ї), або соціально-територіальні об'єднання (соціологія міста, соціологія села). З огляду на те, що процес управління присутній в усіх «зрізах» соціальної сфери суспільства, соціологія управління має інтегративний характер. Звичайно, вона не так глибоко проникає в проблеми освіти й релігії, як це роблять соціологія освіти й соціологія релігії, але вона розглядає проблеми взаємодії груп і установ, що функціонують у цих сферах, формує моделі їхніх оптимальних взаємодій, в основі яких лежать права людини й відповідні нормативно-правові акти. Якщо в поле зору різних галузевих соціологій потрапляє те або інше право (на освіту, свободу совісті й віросповідання, охорону здоров'я), то соціологія управління досліджує можливості створення в сучасному суспільстві умов для реалізації прав людини в їхньому комплексі.

Cоціологію управління можна визначити як *галузь системи соціологічного знання, що вивчає закономірності, способи, форми, методи цілеспрямованого впливу на соціальні відносини, явища й процеси, які відбуваються в суспільстві і його підсистемах з метою впорядкування, підтримки, збереження його оптимального функціонування та розвитку або зміни, перетворення в інший стан.*

*Об’єктом соціології управління* виступає феномен соціального управління як невід‘ємна провідна властивість складних органічних соціальних систем. Окремим різновидом соціального управління є управління персоналом і робота з персоналом в організаціях.

*Предметом соціології управління* виступають універсальні стандартні властивості систем управління, отже і управлінські відносини, і управлінські процеси в соціальних системах різного рівня від суспільства в цілому до соціальних організацій та малих соціальних груп. Під системою управління будемо розуміти комплекс елементів, пов‘язаних управлінськими відносинами, що забезпечує керованість і цілеспрямованість соціальних систем. Предмет фокусується передусім довкола властивостей суб‘єктів та об‘єктів управління, їх взаємодії, принципів, механізмів, методів, технологій управлінської діяльності, прямих і зворотних зв‘язків, що забезпечують функціонування систем управління.

Соціологія управління вивчає дві групи проблем. Перша – стосується процесу виявлення соціальних проблем, які потрібно вирішувати управлінським шляхом, що сполучається з такими термінами як «політика», формування цілей управління, розробка соціальних програм, прийняття управлінських рішень тощо. Соціологія управління також вивчає процес «доведення» цих рішень і програм до керованих суб'єктів, включаючи їхнє засвоєння. Друга група – пов‘язана з вивченням універсальних принципів, закономірностей (законів), елементів систем управління в соціальних системах.

За своєю проблематикою соціологія управління тісно пов‘язана з такими спеціальними й галузевими соціологічними науками, як соціологія організацій, соціологія праці, конфлікту, комунікацій, економіки, політики, соціальне прогнозування, проектування тощо. Соціологія управління узагальнює теоретичну й практичну базу цих наук. У контексті профорієнтації соціологічної освіти, яка є чільною в Харківському національному університеті внутрішніх справ, соціологія управління грає роль теоретичного вступу до кадрового менеджменту і провідної дисципліни – «теорія та методи роботи з персоналом»; дисципліна вивчається на третьому курсі.

**Глава 1.**

**СОЦІАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПРЕДМЕТ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

**1.1. Передумови виникнення науки управління.**

Сьогодні навряд чи можна достеменно визначити, як і коли зародилося мистецтво управління людьми. Елементарні управлінські форми й навички існували ще в епосі палеоліту, коли порівняно невеликі групи (клани) збирачів та мисливців боролися за існування й використовували переваги координації своїх зусиль. Саме вміння організовуватися й підкорятися волі вождів, діяти узгоджено і поділяти між собою завдання й функції забезпечило Homo sapiens перемогу над конкурентами та домінування в глобальних масштабах. Перші аграрні суспільства й цивілізації значно посилили потребу у соціальному управлінні, бо нові спільноти вже нараховували не 40–60 осіб, а спочатку тисячі, а потім і сотні тисяч осіб.

І хоча соціальне управління як поняття і наука про управління людьми з’явилися лише на початку ХХ ст., але й до того представники різних галузей наукового знання досліджували питання організації владних і управлінських відносин, форм і методів організації суспільного життя в поєднанні з вивченням реальної суспільної свідомості людей, а також мотивації їхньої діяльності на досягнення спільних цілей.

Суспільство, як відомо, являє собою складну, багаторівневу, цілісну систему, що динамічно розвивається. Невід’ємним атрибутом будь-якої системи – біологічної, технічної або соціальної – є управління, яке забезпечує її зберігання і розвиток, впорядкування структури, взаємодію з оточуючим середовищем та досягнення цілей системи. Наука управління не може обмежуватися тільки впливом на окремо взяту сферу, вона вивчає загальні закони та принципи не просто їх взаємодії, а цілісного інтегрального впливу задля досягнення мети суспільства — гарантування безпеки своїм членам і підвищення якості їх життя. Ця особливість регулювання громадського життя вказує на системний підхід до управління.

*Система –* сукупність взаємодіючих елементів, які перебувають у відносинах і зв'язках та становлять цілісне утворення, що має нові властивості, відсутні у її окремих елементів. Підкреслимо, що система – це ціле, яке більше суми утворюючих його частин.

*Системний підхід* припускає, що ми розглядаємо будь-яке явище як систему взаємозалежних елементів, певним чином упорядкованих і орієнтованих на досягнення цілей системи. Він означає врахування усіх взаємозв'язків, вивчення окремих структурних частин, виявлення ролі кожної з них у загальному процесі функціонування системи й, навпаки, виявлення впливу системи в цілому на окремі її елементи.

Виділяють системи трьох типів: органічні (живі організми), механічні, соціально-економічні або соціальні. *Соціальна система,* елементний склад якої – люди, а також відносини, які виникають між ними, суттєво відрізняється від усіх систем як живої, так і неживої природи. Кожна соціальна система складається із двох самостійних, але взаємозалежних підсистем: керованої й керуючої (об'єкта й суб'єкта управління). До *керованої підсистеми* відносяться всі елементи, що забезпечують безпосередній процес створення матеріальних і духовних благ або надання послуг. До *керуючої підсистеми* відносяться всі елементи, що забезпечують процес цілеспрямованого впливу на людей і ресурси керованої системи. Індивіди в керуючій підсистемі розглядаються з точки зору їх включеності або належності до процесу управління, завдяки якому вони набувають особливих управлінських якостей, а також утворюють специфічні соціальні групи (організації, утворення, інститути), функціонування котрих забезпечує необхідне впорядкування суспільної системи в цілому. Зв'язок між керуючою й керованою системами здійснюється за допомогою інформації, яка є основою для вироблення управлінських впливів і рішень, що надходять від керуючої системи до керованої для виконання.

Серед соціальних систем виділяють гомогенні, які складаються тільки з одних соціальних елементів (наприклад, малі групи), і гетерогенні, у які, поряд з людиною, включені елементи іншої природи: соціально-технічні (підприємство, місто), екосоціальні (географічний район). Основною класифікаційною характеристикою соціальної системи є показник її складності. Умовно виділяють системи: прості, складні, особливо складні. Соціальні системи в принципі мають більшу складність у порівнянні із системами технічними й біологічними, оскільки їх основний елемент – людина – має власну суб'єктивність і найбільший діапазон вибору поведінки. Звідси випливають два наслідки: значна невизначеність функціонування й наявність меж керованості ними.

**Кібернетика як наука про управління**

Особливе значення для становлення теорії соціального управління мала кібернетика як наука про загальні риси процесів і систем управління в технічних системах, живих організмах і людських організаціях.

Існує велика кількість різних визначень поняття «кібернетика», проте всі вони зводяться до того, що *кібернетика –* це наука, що вивчає загальні закономірності будови складних систем управління і протікання в них процесів управління. А оскільки будь-які процеси управління пов′язані з ухваленням рішень на основі отримуваної інформації, то кібернетику часто визначають ще і як науку про загальні закони отримання, зберігання, передачі і перетворення інформації в складних системах, що управляють.

Появу кібернетики як самостійного наукового напряму відносять до 1948 р., коли американський учений, професор математики Массачусетського технологічного інституту Норберт Вінер (1894–1964гг.) опублікував книгу «Кібернетика, або управління і зв′язок в тварині і машині». У цій книзі Вінер узагальнив закономірності, що відносяться до систем управління різної природи, – біологічним, технічним і соціальним. Питання управління в соціальних системах були детальніше розглянуті ним в книзі «Кібернетика і суспільство», опублікованою в 1954 р.

Назва «кібернетика» походить від грецького «кюбернетес», що спочатку означало «рульовий», «керманич», але згодом стало позначати і «правитель над людьми». Так, старогрецький філософ Платон в своїх творах в одних випадках називає кібернетикою мистецтво управління кораблем або колісницею, а в інших мистецтво правити людьми. Примітно, що римлянами слово «кюбернетес» було перетворене в «губернатор».

Відомий французький учений-фізик А. М. Ампер (1775-1836 рр.) в своїй роботі «Досвід філософії наук, або Аналітичний виклад природній класифікації всіх людських знань», перша частина якої вийшла в 1834 р., назвав кібернетикою науку про поточне управління державою (народом), яка допомагає уряду вирішувати конкретні задачі, що постають перед ним, з урахуванням різноманітних обставин в світлі загального завдання принести країні мир і процвітання.

В 80-90-і роки ХХ ст. термін «кібернетика» був частково витиснений терміном «інформатика», що має відношення, перш за все, до комп’ютерів і обробки інформації. Проте останніми роками кібернетика знов стала популярною у зв′язку з розвитком Інтернету (кіберпростір) і робототехніки (той, що кіборгізує – кібернетичний організм – пристрій з високим ступенем фізичної і інтелектуальної взаємодії людини і технічних засобів автоматики).

Кібернетика як наука про управління має об'єктом свого вивчення керуючі системи. Для того щоб у системі могли протікати процеси управління, вона повинна мати певний ступінь складності. З іншого боку, здійснення процесів управління в системі має сенс тільки в тому випадку, якщо ця система змінюється, рухається, тобто якщо мова йде про динамічну систему. Тому можна уточнити, що об'єктом вивчення кібернетики є складні динамічні системи. До складних динамічних систем відносяться й живі організми (тварини й рослини), і соціально-економічні комплекси (організовані групи людей, підприємства, держави), і технічні агрегати ( потокові лінії, транспортні засоби, системи агрегатів і т.п.).

Залежно від типу систем управління, які вивчаються прикладною кібернетикою, останню підрозділяють на технічну, біологічну й соціальну кібернетику. *Соціальна кібернетика* – наука, у якій використовуються методи й засоби кібернетики з метою дослідження й організації процесів управління в соціальних системах. Необхідно, однак, враховувати, що соціальна кібернетика, яка вивчає закономірності управління суспільством у кількісному аспекті, не може стати всеосяжною наукою про управління суспільством, що характеризуються значною мірою явищами й процесами, які не формалізуються.

У зв'язку із цим найбільші практичні успіхи в сучасних умовах можуть бути досягнуті в результаті застосування кібернетики в області управління економікою, виробничою діяльністю як найважливішими основами розвитку суспільства. Серед соціальних підсистем саме економіка характеризується найбільш розвинутою системою кількісних показників і співвідношень. Сферою економічної кібернетики є проблеми оптимізації управління народним господарством у цілому, його окремими галузями, економічними районами, промисловими комплексами, підприємствами і т.д.

Основна мета кібернетики як науки про управління - збудувати на основі вивчення структур і механізмів управління таких систем, такої організації їх роботи, такої взаємодії елементів усередині цих систем і такої взаємодії із зовнішнім середовищем, щоб результати функціонування цих систем були найкращими, тобто приводили б якнайшвидше до заданої мети функціонування при мінімальних витратах тих або інших ресурсів (сировини, енергії, людської праці, часу й т. д.). Усе це можна визначити коротко терміном *«оптимізація»*. Таким чином, основною метою кібернетики є оптимізація систем управління.

Отже, класичний, традиційний (кібернетичний) підхід до управління складними системами ґрунтується на уявленні, згідно якого результат зовнішнього керуючого впливу – однозначний і лінійний, передбачуваний наслідок прикладених зусиль, що відповідає схемі: керуючий вплив – бажаний результат. Управління з'являється як цілеспрямований, планований, координований та свідомо організований процес, що сприяє досягненню максимального ефекту при мінімальних витратах ресурсів, зусиль і часу. Завдання такого управління – збереження встановленого порядку і його відновлення при порушеннях. Основні поняття, які розглядаються в рамках цього підходу: «лінійність», «слідування встановленому порядку», «закритість», «повернення до норми», «сталість», «збереження», «передбачуваність».

**Сінергетична модель порядкоутворення**

Некласичний етап розвитку науки висунув нові парадигмальні підстави управління, які засновані на тому, що складним системам не можна нав'язувати шляхи їх розвитку в силу того, що головною керуючою силою можуть бути стихійні регулятори, тому будь-який розвиток лише частково керований і контрольований. Такі, наприклад, закономірності конкуренції в ринковому суспільстві, закони біоенергетики, гравітації й інші закони, управління якими не пов'язане зі свідомою діяльністю людей, специфічних соціальних інститутів. Відомо, що основні екологічні проблеми виникли в результаті невідповідності законів функціонування природних систем і людини. Із практики й досвіду життя відомо, що в хід природних процесів краще не втручатися. Втручання людини в хід природних процесів не повинно суперечити законам природи. Штучне, або техногенне середовище повинно мати замкнені виробничі цикли, безвідходну технологію задля екологічної безпеки. Людству залишається тільки пристосовуватися до природних умов або використовувати закони природи щонайкраще.

Таким чином на зміну загальній теорії систем і кібернетики прийшла *сінергетика* – загальна теорія самоорганізації складних систем, що ґрунтується на фундаментальних властивостях систем будь-якої природи (необоротності й нерівноважності). Тобто в сінергетиці мова йде не про стабільні лінійні системи, а про системи, де за рахунок впливу енергії із зовнішнього середовища створюється й підтримується нерівновага. У цьому випадку системи здобувають нелінійний (поліваріантний) характер розвитку й у них з'являються нові стійкі структури й самоорганізація. Некласична наука виводить на перший план понятійний апарат сінергетики: «відкритість», «нерівноважність», «нелінійність», «становлення», «непередбачуваність» і т.д. Механізм управління в цьому випадку будується на основі взаємодії спонтанних регуляторів, які є природнім продуктом функціонування соціальних систем. Якщо цільовому впливу піддаються не всі соціальні процеси і явища, то самоорганізація властива будь-якій соціальній системі.

Соціальна самоорганізація проявляється в суспільстві на всіх його рівнях – починаючи з нього самого й закінчуючи малими групами. Відмітні її властивості – довільність, відсутність єдиного організуючого початку. Це не означає, звичайно, що елемент суб'єктивного, людська воля, план, ціль тут повністю виключені, але вони не виступають як свідомо створена загальна основа процесу. Те, що на рівні індивіда є цілеспрямованою поведінкою, на більш широкому рівні втрачає суб'єктивну цілеспрямованість і виступає як самоорганізація системи. Прикладом такої самоорганізації є багато демографічних процесів – відтворення населення, шлюборозлучні процеси, міграція і т.д.  Ці процеси залишаються малокерованими у своїй основі, незважаючи на елементи цільового впливу на них (право, стимули).

Існують також економічні фактори самоорганізації (коливання споживчих переваг, попиту на різні товари). Особливу групу соціальних регуляторів становлять соціально-психологічні – деякі форми суспільної свідомості, що впливають на масову поведінку (мораль, традиції, звичаї). Діючи через механізм громадської думки, вони виступають важливою формою соціального контролю.

Отже, сінергетична модель порядкоутворення в сучасному світозмалюванні дозволяє додати нове трактування багатьом соціальним процесам і феноменам, зокрема, вирішити багатовікову дилему про характер соціального порядку. Ті соціальні процеси, які в повсякденній свідомості ототожнюються з безладдям, деструкцією (посилення соціальної неоднорідності, економічної й політичної диференціації, боротьба протилежних суспільних сил, стрімка соціальна динаміка й т.п.), є не зникнення порядку, але, навпаки, показник тенденції зародження нового порядку. Ті ж соціальні процеси, які зазвичай пов'язують із проявами соціального порядку (зростання соціальної однорідності, стійка соціальна ієрархія, централізм і авторитаризм, відсутність кардинальних змін і т.п.), є не стільки "вічний образ порядку", скільки тимчасовий етап збереження порядку в соціальній системі, який неминуче поступиться місцем наступному етапу історичного процесу соціального порядкоутворення.

Таким чином, аналіз сутності управління передбачає виділення найважливіших його елементів, а отже *типів соціальних регуляторів:*

* *цільового управлінського впливу* (вплив на об'єкт через наказ, завдання, стимулювання, координацію), що описується в термінології кібернетичної науки.
* *самоорганізації* (спонтанного регулювання), досліджуваної з позицій сінергетичної теорії.

Ядро механізму управління становить цільовий управлінський вплив*,* щовключає *цілепокладання* й *цілездійснення.* Інакше кажучи, цілі повинні бути здійсненними, а будь-яка діяльність повинна бути узгодженою з поставленою метою. Сутність самого процесу управління полягає в досягненні запланованого результату. Єдність цілепокладання й цілездійснення – це основа ефективності соціального управління. Тому цільовий керуючий вплив реалізується через два етапи управлінської діяльності: визначення цілей-завдань і розробка технології їх реалізації.

Але треба враховувати й інший елемент управління – *самоорганізацію,* або інакше кажучи, спонтанні процеси внутрішньо-організаційного, внутрішньо-групового, внутрішньо-колективного регулювання. Адже не тільки суб’єкт, але й об’єкт управління в суспільній системі відіграє активну роль. Зокрема, об’єкт управління також здатний прямо визначати управлінську мету й впливати з цього приводу на суб’єкт управління, міняючись з ним ролями, що фактично й відбувається, наприклад, під час референдуму чи виборів. Тому в сучасному управлінні задача менеджерів полягає в тому, щоб зрозуміти процеси, які керують поведінкою людини, і використовувати їх в інтересах ефективного управління системою. Мистецтво розуміння системи полягає у здібності доходити до причин, які лежать в основі змін. Розуміння системи дозволить менеджерам створити організацію, яка самоорганізовується. Це система, в якій при будь-якій кількості процесів прийняття рішень на місцевому (локальному) рівні зберігається порядок в усій системі. Вона постійно адаптується до змін.

Традиційна модель управління, коли менеджери контролюють робочих, стає неефективною в сучасному світі. Концепція наділення владою співробітників всіх організаційних рівнів – єдиний спосіб існування організації у швидко змінному суспільстві. Мається на увазі не стільки передача владних повноважень, скільки розуміння менеджментом потенціалу своїх робітників та його розкриття. Такі зміни багато хто вважає революцією управлінського мислення.

Отже, наука соціального управління базується на загальнометодологічних принципах фундаментальних суспільних наук (філософії, економіки, соціології, політології, психології й ін.); на науках, що досліджують соціально-технологічні закони, організаційно-технічні принципи побудови складних систем (соціальні технології, управління виробництвом, управління духовними й культурними процесами, кібернетику, сінергетику, теорію систем, системний підхід і ін.). Вона має свій власний предмет, свою проблематику, є самостійним сучасним напрямком пізнання життя, від успіхів якого багато в чому залежать темпи соціального прогресу і якість життя людей.

**1.2. Сутність, структура, функції соціального управління.**

Управління – це функція біологічних, соціальних, технічних, організаційних систем, яка забезпечує збереження їх структури, підтримує певний режим діяльності. Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три компоненти – неживу природу, живу природу й людське суспільство. Це дозволяє дати узагальнену *класифікацію* процесів управління за його основними класами:

• процеси управління в неживій природі (у технічних системах) називають *управлінням речами*, що є областю вивчення переважно технічних наук;

• процеси управління в живих організмах відносяться до *управління біологічними системами* і є предметом вивчення природничих наук;

• процеси управління в суспільстві (у соціальних системах) називають *управлінням людьми* або *соціальним управлінням*, що відноситься переважно до області соціальних наук. Воно охоплює вплив на діяльність людей, об'єднаних у групи, інші співтовариства з їхніми різними інтересами, здійснюється шляхом впливу на умови життя людей, мотивацію їх інтересів, ціннісних орієнтацій. Це найбільш складна сфера управління. Соціальне управління – атрибут, властивий людському суспільству. Воно впливає на суспільство з метою його впорядкування, збереження якісної специфіки, удосконалення й розвитку й обумовлене суспільним характером праці, а також необхідністю спілкування людей у процесі життєдіяльності.

**Сутність та базові поняття соціального управління**

*Соціальне управління* можна розглядати як управління в суспільстві, яке представляє собою взаємодію керуючих і керованих суб’єктів, в процесі якого виробляються та реалізуються програми ефективного функціонування різних соціальних спільнот.

Щоб осмислити сутність соціального управління, необхідно визначити базові поняття, за допомогою яких воно описується. У якості таких можна виділити наступні: суб'єкт управління, об'єкт управління, мета управління, управлінські відносини, управлінська діяльність.

*Суб'єктом соціального управління* виступають організаційно оформлені спільноти людей (у т.ч. на персоніфікованому рівні) – держава, громадянське суспільство й інші соціальні інститути, менеджери різного рівня, яким делеговані управлінські функції і які реалізують управлінську діяльність.

*Об'єктом соціального управління* виступають різні соціальні системи (соціальні групи, спільноти, організації, об'єднання, підприємство, галузь, регіон, країна, суспільство в цілому), на які спрямовані всі види управлінського впливу з метою її вдосконалення, підвищення якості функцій і завдань, успішного досягнення запланованої мети.

*Мета управління*– бажаний, можливий і необхідний стан системи, якого необхідно досягти. Визначення цілей управління – головний і початковий етап управління. Цілі повинні відповідати вимогам конкретності, реальності, контрольованості.

*Конкретність* означає, що ціль повинна містити цілком відчутні результати, яких розраховуємо досягти, – економічні, соціальні, науково-технічні тощо. В ідеалі вимога конкретності припускає кількісне вираження цілі, хоча, зрозуміло, далеко не всі цілі в соціальній і особливо духовній сферах суспільства можливо виразити кількісно.

*Реальність* цілі означає її досяжність, що пов'язане з повним забезпеченням цілі ресурсами, із правильно обраною стратегією її досягнення, ефективністю управління.

Якщо дотримані вимоги конкретності й реальності, то рух до мети і її досягнення цілком *контрольовані.* Для реалізації вимоги контрольованості цілі велике значення має налагодженість системи інформації, особливо зворотної, яка інформує суб'єкт управління щодо перебігу заданого процесу, що дозволяє вчасно усунути відхилення в просуванні системи до заданої цілі.

Основним елементом управління є цілепокладання*. Цілепокладання* –це процес обґрунтування й формування цілей розвитку керованого об'єкта на основі аналізу суспільних потреб у продукції, послугах, якості соціальних зв'язків, виходячи з реальних можливостей їх найбільш повного задоволення. Цілепокладання – складний процес, що включає не тільки постановку цілей, але і їхню перевірку, корекцію, узгодження, прогнозування. Завершальна ланка цілепокладання – програмування діяльності щодо досягнення сформульованих цілей.

Зміст соціального управління в основному визначається якістю цілепокладання, що, у свою чергу, обумовлене тим, наскільки в поставлених цілях (оперативних, середньострокових, стратегічних) найбільш точно й повно виражені найважливіші потреби й інтереси всього суспільства, його окремих соціальних груп, які визначають мотиви поведінки людей. Цілепокладання охоплює й визначає всі стадії управлінської роботи: інформаційну, організаційну, регулюючу, координуючу, контрольну. Ця функція визначає зміст усіх інших, є їхнім об'єднуючим стрижнем і реалізується в усіх сферах соціального управління. Цілепокладання лежить в основі головного принципу управління – системного підходу.

Управлінський вплив здійснюється в процесі управлінської діяльності*.*  *Управлінська діяльність* відрізняється інтелектуальним характером, оскільки завжди є процес вироблення, прийняття й практичної реалізації управлінських рішень, покликаних змінювати стан і плин суспільних процесів, рівень використання соціальних ресурсів суспільства, а опосередковано – свідомість і поведінку людей. Вона повинна адекватно відбивати соціальну дійсність, розкривати наявні ресурси, знаходити засоби й резерви, вибирати оптимальні способи вдосконалювання соціальних систем і переводу їх на новий рівень. Багато в чому управлінська діяльність є інформаційною, тому що пов'язана з одержанням, осмисленням, систематизацією, зберіганням, видачею соціальної й, насамперед, управлінської інформації.

У процесі управлінської діяльності суб'єкти управління (органи управління, керівники) та об’єкти управління вступають в *управлінські відносини* з приводу впорядкування й організації спільної життєдіяльності. Вони будуються у визначеннях статусних переваг, рольового виконання, рангової ієрархії, влади та повноважень, взаємодії соціальних груп, представниками яких виступають керівники та підлеглі.

Управлінські відносиниможна розглядати у двох аспектах: 1) пов'язані із цілепокладанням, аналізом інформації, постановкою завдань; 2) пов'язані з організацією їхнього досягнення. Тобто в управлінській діяльності наявний прямий та зворотний зв’язок. Прямий зв’язок (суб’єкт управління – об’єкт управління )має місце, коли суб’єкт здійснює функції цілепокладання, розробляє різні методи управлінського впливу на керовану підсистему для досягнення поставленої мети. Зворотний зв’язок (об’єкт управління - суб’єкт управління) існує для визначення відхилень керованої підсистеми від управлінської мети і вироблення відповідного цьому відхиленню управлінського впливу (корекція). Як прямий, так і зворотний зв’язок є видами організаційно-управлінських взаємодій та відносин, завдяки яким здійснюється взаємовплив суб’єкта і об’єкта управління один на одного. (Рис.1.1.)

Керуюча підсистема

(суб’єкт соціального управління)

Керована підсистема

(об’єкт соціального управління)

Цільовий управлінський вплив

(накази, стимулювання, координація, постановка завдань)

Інформація про результати управління, реакція на керуючий вплив

Рис.1.1. Механізм системи соціального управління

**Принципи та закони соціального управління**

Сучасне управління керується декількома основними принципами. Під*принципами соціального* *управління* слід розуміти правила, основні положення й норми поведінки, якими керуються органи управління в соціальних умовах, що склалися в суспільстві. Вони визначають вимоги до системи, структури, процесу й механізму соціального управління.

До основних принципів соціального управління відносять такі:

* єдиноначальності в прийнятті рішень і колегіальності при їхньому обговоренні;
* єдності впливу всіх методів управління для підтримки цілісності соціальної системи;
* сполучення галузевого й територіального управління;
* пріоритетності в досягненні стратегічних цілей;
* науковості соціального управління;
* прогнозування соціального управління;
* мотивації (стимулювання) праці;
* відповідальності за результати соціального управління;
* раціонального підбору, підготовки, розміщення й використання кадрів;
* економічності й ефективності управління;
* системності (дослідження об'єкта або суб'єкта управління як системи, що складається з різних ланок) та інш.

Крім принципів управління, виділяють також *закони управління* – загальні, сутнісні й необхідні зв'язки, які досліджуються наукою управління. Закони управління виражають важливі внутрішні стійкі риси, особливості процесу управління. Вони мають об'єктивний характер і не залежать від волі людей, навпаки, визначають їхню волю, свідомість і наміри. Усвідомлене використання законів дозволяє приводити діяльність людей у відповідність із об'єктивними вимогами життя. *До законів управління належать*:

*Закон необхідної розмаїтості***,** за яким розмаїтість керуючої системи повинна бути не менше розмаїтості керованого об'єкта. Чим складніше об'єкт управління, тим складніше повинен бути й орган, що ним керує. Отже, суть цього закону полягає в тому, що керуюча підсистема повинна мати достатню розмаїтість керуючих впливів і пропускну здатність для переробки інформації й видачі управлінських рішень, для того щоб успішно впоратися з розмаїтістю системи та забезпечити її функціонування й розвиток відповідно до заданої програми. Це означає, що інформація повинна містити максимум відомостей, що дозволить забезпечити формування керуючих впливів відповідно розмаїтості об'єкта управління.

*Закон спеціалізації управління* припускає, що управління сучасними соціальними процесами веде до розмежування його функцій, до специфічного їхнього прояву в конкретних умовах, на різних рівнях управління, різних напрямках*.* Тому управління вимагає високого професіоналізму в різних сферах: економічній, соціальній, політичній, психологічній, організаційно-технічній, правовій, екологічній, демографічній тощо.

*Закон інтеграції управління*означає об'єднання в управлінні різних спеціалізованих дій на різних рівнях і напрямках управління в єдиний управлінський процесу рамках єдиного соціального організму — системи. В якості інтегруючих факторів виступають цілі, завдання й інтереси суспільства, які вимагають підтримки нормальної життєдіяльності й розвитку складної соціальної системи відповідно до постійних змін внутрішнього й зовнішнього середовища.

Одним із основних законів управління є *закон економії часу,*що характеризує ефективність управління, отже, досягнення поставленої мети з урахуванням найменших витрат: матеріальних, людських і фінансових ресурсів, що багато в чому залежить від швидкості й адекватності реакції суб'єкта управління на об'єкт управління.

*Закон пріоритетності соціальних цілей,*яківизначають при цілепокладанні. Не виробництво, не політика, не економіка є метою розвитку суспільства й умовою підтримки його рівноваги й розвитку, а постійне підвищення якості життя його членів, їхнього добробуту, соціального самопочуття, безперервне вдосконалювання способу життя.

*Закон зростаючої суб'єктивності й інтелектуальності в управлінні:* закономірністю управлінських відносин є те, що вони по суті є відносинами людей, які складаються в процесі управління, всі вони в тій чи іншій формі проходять через свідомість людей, створюються й удосконалюються людьми, але,звичайно, залежать й від об'єктивних змін у виробництві, суспільстві. Тому природа управлінських відносин — об'єктивно-суб'єктивна*.* Управління, виступаючи суб'єктивною діяльністю різних суб'єктів управління (державний орган, суспільний інститут, окрема людина), несе на собі відбиток цієї суб'єктивності у вигляді загальної й управлінської культури (її наявності або відсутності), специфіки традицій та історичного досвіду, інтересів, потреб, настанов, позицій тієї чи іншої особистості, яка є лідером, і т.п. Тому чим вище рівень управління, на якому знаходиться суб'єкт управління, окремий лідер, тим більше простір для прояву як позитивної, так і негативної суб'єктивності.

**Методи та функції соціального управління.**

Реалізація розглянутих законів і принципів управління здійснюється при застосуванні різних методів управління. *Метод управління —* це сукупність прийомів і способів впливу на керований об'єкт для досягнення поставлених цілей. Через методи управління реалізується основний зміст управлінської діяльності.

Можна виділити наступні методи соціального управління:

* *соціальні й соціально-психологічні,* які застосовуються з метою підвищення соціальної активності людей;
* *економічні,* обумовлені економічними стимулами;
* *організаційно-адміністративні,* засновані на прямих директивних вказівках;
* *самоврядування* як різновид саморегулювання соціальної системи.
* *наукові методи управління* (моделювання, прогнозування, експертні оцінки).

*Соціальні методи управління* пов'язані зі способами досягнення соціальних цілей суспільства не тільки економічними, організаційно-адміністративними способами мотивації людської поведінки, але й безпосередньо: через постановку соціальних цілей, підвищення якості життя, зміцнення соціальних організацій, підвищення соціальної зрілості суспільства, його окремих структур, керівників, у першу чергу. Соціальні методи включають широкий спектр методів соціального нормування, соціального регулювання, морального стимулювання й ін. Соціальні методи управління містять у собі соціально-психологічні способи й прийоми впливів на процес формування й розвитку колективу, на процеси, що протікають усередині нього. Дані методи засновані на використанні соціально-психологічних механізмів, що діють у колективі, до складу якого входять формальні й неформальні групи, індивіди з їхніми ролями й статусами, які пов'язані системою відносин і соціальних потреб та ін. *Соціально-психологічні методи* управління насамперед відрізняються своєю мотиваційною характеристикою, що визначає напрямок впливу. Серед способів мотивації виділяють переконання, наслідування, залучення, примус, спонукання й ін.

*Економічні методи* управління є способами досягнення економічних цілей управління на основі реалізації вимог економічних законів. Іншими словами, під економічними методами в сучасному значенні розуміється економічний розрахунок, заснований на свідомому використанні всієї системи економічних законів і категорій ринкової економіки. Серед різних економічних методів управління можна виділити, наприклад, методи економічного стимулювання.Економічне стимулювання являє собою метод управління, що спирається на економічні інтереси працівників. Його основу становить формування доходів підприємств і організацій, а також кожного працівника залежно від особистого внеску. Система економічного стимулювання – сукупність заходів, спрямованих на посилення зацікавленості персоналу й кожного працівника в одержанні можливо високого прибутку.

*Організаційно-адміністративні методи* базуються на владі, дисципліні й відповідальності. Основною формою реалізації й застосування організаційно-адміністративних методів управління є розпорядництво й оперативне втручання в процес управління з метою координації зусиль його учасників для виконання поставлених перед ними завдань.

*Самоврядування* розглядається як процес перетворення людини, трудового колективу з об'єкта управлінської діяльності на її суб'єкт. Це особливий варіант організації управління, коли кожний з них сам вирішує питання в межах відведених повноважень, розподілу ресурсів, трудових функцій і спільного заробітку. Самоврядування в цьому сенсі поєднує в собі працю й управління, іншими словами, складається новий тип соціально-економічних відносин між рівноправними суб'єктами в процесі їх спільної трудової діяльності із приводу управління. При цьому самоврядування розглядається не як антипод управління, а як реальний засіб залучення до управлінської діяльності не тільки великої кількості працівників, але й усіх рівнів управління. Колективна матеріальна й моральна зацікавленість спонукає всіх суб'єктів управління брати участь в обговоренні всіх аспектів суспільної діяльності, прийнятті й реалізації управлінських рішень на колективній основі. Обов'язковим стає й участь у проведенні обліку й контролю за мірою праці й споживання, збереженням товарно-матеріальних цінностей. Таким чином, функція контролю трансформується в самоконтроль.

Сутність *наукових методів* *управління* (моделювання, прогнозування, експертні оцінки) полягає в тому, що вони дозволяють одержати достовірну інформацію про процеси, які досліджуються, дають можливість прогнозувати майбутній стан об'єкта, вказують на засоби впливу, що забезпечують бажану зміну. Вони можуть раціоналізувати процес прийняття рішень у соціальній сфері.

Дедалі більшого значення в прийнятті управлінських рішень набуває *моделювання соціальних процесів.* Модель повинна відбивати специфічні ознаки певного процесу або явища. У наш час наука і практика управління мають у своєму розпорядженні найрізноманітніші за своїм характером та призначенням методи й форми моделювання. Математичне моделювання дає можливість використовувати сучасні методи й технічні пристрої, що підвищує точність моделей. Поряд із цим намагаються моделювати і якісну сторону соціальних явищ, специфіка яких більш повно розкривається філософією, соціологією й цілим комплексом суспільних наук.

Важливе місце в управлінні соціальними системами в наш час посідає *прогнозування.* Вироблення ефективних рішень, особливо глобального й стратегічного характеру, вимагає вміння передбачати головні напрямки розвитку в даній сфері суспільства в цілому і діяти згідно з їхніми закономірностями. Прогнози виконують ряд функцій: орієнтуючу, нормативну, попереджувальну та ін. Вони націлюють органи управління на рішення перспективних проблем, визначають умови, за яких можна реалізувати прогностичну модель, попереджають про можливі відхилення від неї. Таким чином, прогнози виступають як необхідний елемент усього процесу управління, сприяють його оптимізації.

Моделювання й прогнозування соціальних систем – тісно пов'язані між собою види діяльності. У деякому сенсі прогноз можна розглядати як модель майбутнього. З іншого боку, модель будь-якої системи неминуче підвищує свою пізнавальну й управлінську роль, якщо базується на перспективних змінах у ній, а значить, на прогностичній інформації. Метод моделювання широко використовується в прогностичній діяльності.

Науці та практиці відомі й різні методи *експертних оцінок,* які успішно використовуються в прогнозуванні й у виробленні управлінських рішень. Зіставлення різних суджень, уважний аналіз аргументів, які вони містять, синтез оцінок забезпечують необхідну вірогідність прогнозу й сприяють підготовці та прийняттю оптимальних рішень.

Слід визначити основні *функції соціального управління*:

* *Цілепокладання й ціледосягнення*: реалізується за допомогою постановки таких цілей: 1) цілей-орієнтацій, що виражають спільні інтереси людей, груп і підрозділів, які входять до складу керованої організації; 2) цілей-завдань – планів, приписань, доручень, що задаються керованій системі її керуючою підсистемою; 3) цілей-систем, що забезпечують стабільність, цілісність, стійкість керованої системи.
* *Адміністративна*: відображає діяльність управлінської структури на основі законодавства в сфері праці й нормативних актів, що регулюють кадрову сферу й складні трудові відносини.
* *Інформаційно-аналітична*: забезпечує інформаційне забезпечення управлінської структури, підлеглих їй структурних підрозділів і окремих індивідів, включених до складу даної організації.
* *Соціальна*: забезпечує соціальну підтримку й захист працівників, створення умов для їхньої ефективної праці, визначенні рівня заробітної плати, соціальних пільг і т.п.
* *Прогнозування*: визначення можливих змін у соціальному середовищі й внутрішніх змін у самій організації, формулювання завдань і дій даної організації у відповідності з цими змінами.
* *Контроль і корекція*: спрямована на недопущення зривів і невиконання доручених завдань, на підвищення ефективності і якості роботи всіх підрозділів і ланок даного об'єкта управління.

Очевидно, що поняття «управління» надзвичайне широке й різноманітне. Незважаючи на це, будь-яке управління має загальні риси, до яких належать: наявність інформації про задачі управління; наявність інформації про результати управління, тобто про реакцію об'єкта управління на керуючий вплив; аналіз інформації про стан об'єкта та міру його наближення до необхідного стану й вироблення необхідних управлінських рішень; реалізація управлінського впливу. Незважаючи на широкий діапазон застосування соціального управління, різноманітність проблемних областей та об’єктів управління, існують загальні підходи, методи та універсальні засоби управління, якими мають володіти сучасні соціальні управлінці, незалежно від тих конкретних сфер, де їм доведеться працювати.

**1.3.Управлінський цикл: стадії та методи прийняття управлінських рішень.**

Прийняття управлінського рішення – найважливіший етап управлінської діяльності, реалізації управлінських відносин і лідерських здібностей кожного керівника. Підсумком управлінської й організаційної роботи є управлінське рішення. *Управлінське рішення* – сукупність етапів та процедур, необхідних для вирішення тої чи іншої проблеми, яка виникає перед управляючою підсистемою (суб’єктом управління). Управлінське рішення являє собою такі дії суб'єктів управління, у яких не тільки поставлена мета, але й сформульований ряд завдань, передбачені виконавці, виділені ресурси (трудові, матеріальні, фінансові), закріплена відповідальність.

Рішення приймаються в тих випадках, коли виявлена проблемна ситуація**.** Вона повинна бути всебічно досліджена, визначені причини й умови її виникнення, зібрана необхідна інформація, знайдений ключ рішення, оцінені можливі наслідки в зміні якості життя людей або діяльності організації. При підготовці рішення виявляються ті обмеження, у рамках яких реалізується мета, починають вирішуватися поставлені завдання. Ці обмеження можуть бути внутрішніми (кваліфікація людей, наявність ресурсів, якість інформації) і зовнішніми (зв'язки із зовнішнім світом, зв'язки з постачальниками, наявність інвесторів і т.п.).

**Класифікація управлінських рішень та їх процесуальна організація**

Фахівці класифікують управлінські рішення на підставі різних критеріїв, зазвичай виділяють такі: економічні, соціальні, політичні, ідеологічні, державно-правові; стратегічні й тактичні; глобальні й специфічні; концептуальні й програмні; науково-обґрунтовані й емпіричні; інтуїтивні, рутинні й новаторські рішення.

Залежно від того, хто ініціює і приймає рішення, виділяють *два типи управлінських рішень*. Перший тип рішень має максимально виражену індивідуальну форму реалізації, здійснюється керівником без безпосередньої взаємодії з іншими членами організації. Інший тип рішень має яскраво виражений колегіальний характер і здійснюється за типом групових, але при збереженні параметру ієрархічності. У реальності переважна більшість управлінських рішень є комбінованими й містять у собі компоненти як індивідуального, так і колегіального вибору.

В узагальнюючому вигляді процесуальна організація індивідуального рішення включає такі основні етапи.

*1) Фіксація й усвідомлення проблеми:* розпізнавання, діагностування ситуації, яку треба вирішити; постановка цілі та її узгодження із загальними цілями й завданнями діяльності.

*2)* *Формулювання суб'єктивного уявлення щодо завдання прийняття рішення:* після фіксації й усвідомлення проблемної ситуації як завдання, яке необхідно вирішити, суб'єкт будує своєрідну її модель. Вона включає:

• основні параметри ситуації;

• головні її інформаційні особливості;

• умови й обмеження, закладені в ній;

• можливості й припустимі для її вирішення засоби.

Якою буде ця модель, як бачить суб'єкт проблему, як він її розуміє, багато в чому визначає й те, як він її буде вирішувати й наскільки ефективно він упорається із цим. Даний етап вкрай важливий для всього рішення; він займає від 20% до 30% загального часу рішення.

*3)* *Формулювання вихідних альтернатив:* суб'єкт формулює різні варіанти виходу із ситуації. Спочатку вони виступають як гіпотези, а потім можуть переходити в розряд альтернатив, які підлягають подальшому розгляду.

*4) Формулювання критерію/критеріїв елімінації (відсіювання) вихідних* *альтернатив*: відбувається своєрідне «відсіювання» найменш привабливих і значущих, на думку суб'єкта, альтернативних варіантів. Критеріями можуть виступати: економічність, організаційно-технічні можливості, які є в розпорядженні суб'єкта, наявність виконавців, їхній соціально-професійний рівень тощо.

*5)* *Оцінка корисності реалізації альтернатив.* Відібрані за критерієм елімінації альтернативи піддаються на даному етапі всебічному аналізу з точки зору суб'єктивної корисності (вигідності) тих результатів, до яких вони можуть привести. Даний етап позначається ще і як етап максимізації альтернатив, оскільки його основною метою є визначення саме тієї альтернативи, яка має максимальну суб'єктивну корисність.

*6)* *Вибір оптимальної альтернативи.* Це ключовий етап усього процесу, тому що на ньому здійснюється власне вибір однієї з безлічі альтернатив, приймається рішення про конкретний напрямок дій щодо виходу із ситуації.

*7) Реалізація рішення* включає сукупність виконавчих дій, спрямованих на здійснення обраної альтернативи.

*8) Оцінка результатів* реалізації рішення пов'язана з визначенням того, чи досягнута мета рішення на основі обраної альтернативи. У тому випадку, якщо оцінка позитивна, цикл рішення завершується. Якщо вона негативна, то цикл рішення відновлюється й має місце повернення на початкові етапи рішення, тобто повторна спроба рішення.

*9) Корекція рішення.* Найбільш типовим є варіант оцінки, який показує, що результат досягнуто частково. У цьому випадку немає необхідності в повному перегляді рішення і його здійсненні знову. Більш доцільною є корекція, уточнення й своєрідне «доведення» рішення до необхідних параметрів.

Розглянуті етапи створюють у своїй сукупності повний *цикл прийняття рішення або управлінський цикл.* В реальності нерідко зустрічаються його скорочені форми. У них окремі фази виключені, що характерно, наприклад, для відносно простих ситуацій. Зазначені етапи можуть збагачуватися новими, додатковими діями й операціями, пов'язаними з аналізом ситуацій, з пошуком шляхів виходу з них. Схематично управлінський цикл можна представити наступним чином. (Рис. 1.2.)

7. Оцінка результатів (зворотний зв’язок) щодо відхилень об’єкта управління від поставленої мети

8. Корекція рішення (внесення змін щодо запланованої мети, засобів її досягнення, строків, виконавців тощо)

1. Діагностування проблемної ситуації (збір та аналіз інформації щодо об’єкту управлінського впливу), постановка мети.

2. Моделювання проблемної ситуації (виявлення сильних та слабких сторін, обмежень та можливостей, вироблення методів управлінського впливу)

3. Формулювання вихідних альтернатив, варіантів вирішення проблеми (поставленої мети)

4. Аналіз альтернатив щодо оптимальності їх використання для досягнення поставленої мети

5. Максимізація альтернатив та вибір оптимальної альтернативи (варіанту вирішення проблеми)

6. Здійснення обраної альтернативи (підбір виконавців, залучення ресурсів, встановлення строків)

**Рис. 1.2. Управлінський цикл**

**Форми та методи прийняття управлінських рішень**

Необхідність переходу від індивідуальних до групових форм прийняття управлінського рішення диктується зростанням соціальної ролі людини, її громадянської зрілості. Ускладнення техніко-економічних умов прийняття рішень вимагає всебічного пророблення кожної ідеї, все більшою популярністю користується делегування повноважень щодо ухвалення рішень від вищих управлінських ланок до нижчих, що робить їх причетними до результатів діяльності трудової організації.

*Перевага групового ухвалення рішення полягає в наступному:*

* кращому розумінні суті проблем і шляхів їхнього вирішення;
* більш швидкому й ефективному втіленні ухвалених рішень у практичну діяльність;
* ефективній взаємодії, у встановленні атмосфери співробітництва;
* можливості оптимально сполучити цілі індивіда, групи й організації в цілому.

Групова форма прийняття рішень дозволяє учасникам організації відчути себе залученими до процесу прийняття рішень. Групова дискусія дозволяє зіставити протилежні позиції й тим самим допомогти її учасникам побачити різні сторони проблеми. Якщо рішення ініційоване групою, підтримане присутніми, його значення зростає й воно перетворюється на групову норму. Для управлінських рішень можна використовувати різні форми групових дискусій, зокрема такі, як нарада, «мозкова атака», «круглий стіл», метод синектики (з’єднання різних, а іноді несумісних елементів) й ін. Розглянемо окремі методи прийняття групових рішень більш детально.

*Метод «мозкової атаки»* – колективна робота експертів, яка направлена на знаходження оптимального варіанту управлінського впливу. Засідання групи експертів проводяться за певними правилами. По-перше, в якості об’єкту «мозкової атаки» обирається складна проблема та виділяється її центральний пункт, потім висуваються та обговорюються пропозиції щодо її вирішення. В процесі висування ідей забороняється їх критика, що забезпечує можливість обговорення самих неочікуваних ідей. По-друге, це обмін думками, в процесі якого ставиться задача не тільки визначити можливі напрямки вирішення проблеми, але й дійти спільної думки з приводу висунутих ідей та виробити колективно погоджені пропозиції.

*Метод номінальної групи* обмежує обговорення або спілкування один з одним. Члени групи присутні на зустрічі, але діють незалежно. Спочатку ставиться проблема, а потім відбуваються все за наступним алгоритмом: 1) перед тим, як почнеться обговорення, кожний незалежно один від одного фіксує свої ідеї з приводу вирішення проблеми; 2) проводиться запис всіх ідей кожним членом групи; 3) група обговорює ідеї, щоб прояснити їх та оцінити; 4) кожен член групи незалежно визначає рейтинг значущості всіх ідей. Остаточне рішення визначається як ідея з найбільш високим сукупним рейтингом.

У випадку відсутності можливості дійти згоди у прийнятті рішення група може за певних умов переформулювати вихідне завдання й направити свої зусилля на його вирішення або вибір оптимального рішення можна здійснити таким чином:

* на основі правила простої більшості;
* на основі вироблення компромісного рішення;
* на основі прийняття того варіанту, який пропонує або нав'язує формальний лідер.

*Фактори, які впливають на процес прийняття рішення,* можна розподілити на чотири групи:

* *інформаційні фактори*, тобто обсяг інформації про об'єкт дії, про виконавців і умови, в яких буде відбуватися дія;
* *мотиваційні фактори*  – мотиви суб'єкта, який приймає рішення, його інтереси, настанови й позиції;
* *характерологічні (суб’єктивні) фактори*, або риси характеру суб'єкта, а у випадку колегіального рішення — характер взаємин у групі, яка приймає рішення;
* *технологічні фактори*, обумовлені дотриманням певних принципів і правил, технологічних процедур, використанням наявного арсеналу методів прийняття рішень.

З урахуванням розглянутих закономірностей можна сформулювати кілька *принципів прийняття ефективних управлінських рішень*.

Принцип системності:прийняття до уваги значущих для об'єкта управління факторів (економічних, політичних, виробничих, технологічних, культурних, екологічних тощо).

Принцип стандартизації(стандартних управлінських ситуацій і рішень). Суть його в тому, що більшість реальних управлінських ситуацій може бути зведена до набору так званих стандартних або базових. У випадку, якщо управлінська ситуація не вкладається цілком у рамки стандартної, вивчається можливість її розмежування на стандартну й нестандартну частини. Для нестандартної частини ситуації необхідний спеціальний аналіз з метою знаходження спеціального, особливого для даного випадку рішення.

Принцип оптимальної інформованості.Раціональні управлінські рішення досяжні, коли їм відповідає достатня інформаційна база. Причому для кожного з управлінських рівнів існує оптимальний розмір інформаційної бази, обумовлений низкою факторів.

Принцип автоматизму реалізації управлінських рішень.Принцип полягає в тому, щоб прийняте керівником рішення автоматично (тобто обов'язково, у максимально короткий термін і у невикревленому вигляді) доводилось до необхідного рівня й ставало практичним керівництвом до дії. Щоб реалізувати цей принцип, необхідна система добре налагоджених і взаємозалежних управлінських механізмів. Якщо такі механізми відсутні або їх недостатньо, будь-яке професійне рішення може залишитися нереалізованим або його виконання невиправдано затягується.

Принцип врахування ймовірних наслідків і відповідальності.Раціональне управлінське рішення припускає врахування наслідків його реалізації як для об'єкта управління, так і для зовнішнього середовища, з яким він взаємодіє, а той, хто приймає рішення, відповідає за результати реалізації ухваленого рішення. Це однаково стосується й колегіально прийнятого рішення. Немає управлінських рішень, які мали б тільки економічні наслідки.Рішення завжди соціальні, завжди виховують у підлеглих або позитивні, або негативні якості.Тому, приймаючи те або інше рішення, керівник повинен мати на увазі подвійний ефект: виробничо-економічний і соціальний, морально-психологічний. Оцінкою оптимальності прийнятого ним рішення будуть не тільки економічні показники, але й поведінка працівників при досягненні ними виробничих цілей, міра їхньої активності, ініціативи.

Принцип свободи вибору: припускає, що в суб'єкта, який приймає рішення, буде достатньо умов (прав, повноважень) для вибору з безлічі можливих варіантів саме такого, котрий буде максимально ефективним у вирішенні проблемної ситуації.

Принцип співвідношення прав і відповідальності.Неефективні рішення приймаються тоді, коли той, хто має право приймати рішення, не несе за них відповідальності, і коли той, на кого покладена відповідальність, не має права вирішувати. Даний принцип передбачає оптимальний розподіл обов'язків і відповідальності між керівником і виконавцем різного рівня, а саме: рівень відповідальності й ступінь компетентності особи, що приймає рішення, повинні відповідати змісту й рівню його функціональних обов'язків.

Принцип творчості:необхідний для уточнення проблем і пошуку ідей, що виходять за межі звичайних рамок, для того щоб взяти під сумнів базові припущення.

Принцип своєчасності.Він орієнтує на вибір найкращого моменту для прийняття рішення. Рішення не дасть очікуваного ефекту, якщо воно передчасно й тим більше якщо воно запізнилося. Для прийняття кожного рішення є свій влучний момент. Для різних рішень тривалість цього моменту виявляється неоднаковою – від доль секунд до декількох місяців або навіть років. Наприклад, прийняття рішень в екстремальній (аварійній, небезпечній для життя) ситуації може відбутися в долі секунди, прийняття ж рішення щодо вибору доктрини суспільного розвитку можливо протягом декількох років.

Принцип єдності єдиноначальності й колегіальності.Єдиноначальність і колегіальність на перший погляд виключають один одного. Перше передбачає персональну відповідальність за прийняття рішення й відповідне право, друге – колективну відповідальність і право. Однак насправді вони можуть бути вдало сполучені. Наприклад, керівник при підготовці рішення активно консультується з підлеглими (колегіальність) і з урахуванням їхньої думки приймає рішення, беручи на себе всю повноту відповідальності (єдиноначальність). Колегіальність у цьому випадку виражається в неявній формі, хоча вона може виявитися й більш явно (наприклад, при колективному обговоренні альтернативних пропозицій).

Принцип співучасті.Він означає активну й особисту участь у прийнятті рішення тих, кого воно стосується. Порушення цього принципу приводить до того, що люди звикають бути тільки виконавцями, вважають, що брати участь у рішенні виробничих проблем – не їхня справа. В результаті працівники виконують роботу, свідомо знаючи, що вона веде до помилкових результатів.

**Контроль та оцінка ефективності управління**

Недостатньо прийняти зважене управлінське рішення, домогтися його реалізації. Необхідний соціальний контроль за його виконанням, оцінка його ефективності та внесення необхідних коректив, щоб наступний цикл управлінської роботи був ще ефективніше ніж попередній. Тому здійснення соціального контролю й оцінка ефективності управління — останні стадії управлінського циклу, без яких ефективне соціальне управління неможливе.

У широкому значенні слова *соціальний контроль*– це сукупність засобів і прийомів, за допомогою яких суспільство гарантує, що поведінка його членів, окремих суб'єктів управління, соціальних груп буде відповідати встановленим суспільним нормам і цінностям.Порядок у суспільстві означає, що кожна особистість, кожний суб'єкт діяльності, приймаючи на себе певні обов'язки, у свою чергу, вправі очікувати від інших їхнього виконання у власних цілях. Виділяють такі способи здійснення соціального контролю:ефективне виховання й соціалізація**;** примус**,** застосування певних санкцій; політична, моральна, юридична, фінансова й інша форми відповідальності.

**С**оціальний контроль не може бути зведений ні до обліку, ні до звітності, а складається зі складних управлінських відносин, які пронизують всю систему по вертикалі. У той же час контроль може бути розглянутий як завершальна частина управлінського процесу. У цьому сенсі він – та частина управлінської праці, яка пов'язана зі спостереженням і перевіркою відповідності процесу функціонування об'єкта прийнятим управлінським рішенням, а не тільки законам, нормам, правилам.

Можна виділити такі функції, які вирішуються за допомогою контролю за виконанням управлінського рішення:

1. Діагностична функція– головна провідна функція контролю. У кожному разі спочатку необхідно чітко представити справжній стан справ, або поставити діагноз. Знання про об'єкт немає сенсу, якщо відсутнє уявлення про нормальний або належний стан системи, яка аналізується.Саме уявлення про норму дозволяє визначити відхилення в соціальній системі, поведінці суб'єкта управління, особистості, ту або іншу соціальну хворобу або патологію. На цій основі розробляються програми попереджувального впливу, або здійснюється корекція відносно об'єкта, який діагностується.

2. Функція зворотного зв'язку,без якої керівник не знає про хід виконання поставлених завдань і втрачає можливість впливати на хід роботи.

3. Орієнтуюча функція,проявляється в тому, що ті питання, які частіше контролюються суб'єктом управління, як би самі по собі здобувають особливе значення у свідомості виконавців, направляють їхні зусилля в першу чергу на об'єкт підвищеної уваги.

4. Стимулююча функціяблизька до орієнтуючої, але з нею не збігається. Якщо орієнтуюча функція контролю при вмілому керівництві тримає в полі зору роботу, то стимулююча функція націлена на виконання й залучення до процесу управління всіх невикористаних резервів і в першу чергу резервів людського фактора.

5. Педагогічна функція.Контроль, якщо він побудований уміло, спонукає виконавців до сумлінної праці.

6. Коригувальна функціяпов'язана з тими уточненнями, які вносяться в рішення на основі матеріалів контролю.

У практиці управління організацією застосовуються *три основні різновиди контролю:*

* попередній – передує ухваленню остаточного рішення, його ціль – дати більш глибоке обґрунтування прийнятому рішенню;
* поточний – з його допомогою вносять корективи у процес виконання ухвалених рішень;
* кінцевий – служить для перевірки ефективності прийняття рішень.

Таким чином, контроль є об'єктивною необхідністю, тому що навіть оптимальні плани не можуть бути реалізовані, якщо не будуть доведені до виконавців і за їхнім виконанням не буде налагоджений об'єктивний і постійний контроль.

Суть *ефективності управління* полягає в тому, що воно забезпечує рішення поставлених завдань у можливо короткий строк при найменших витратах ресурсів: економічних, фінансових, трудових, соціальних, духовних і т.п. Неправомірно ефективність управління розглядати як результати різних видів конкретної управлінської діяльності. У суспільстві інтегруючим показником ефективності управлінської діяльності є соціальний результат, підвищення якості життя громадян при найменших витратах усіх інших засобів. Універсальною схемою оцінки ефективності є побудова оптимальної теоретичної моделі, що служить не тільки для оцінки проблемної ситуації, але й для вироблення критеріїв, показників і індикаторів, які дозволяють кількісно і якісно оцінити зміни, що відбуваються.

*Показники*статистикою поділяються на: міжнародні, регіональні і місцеві (муніципальні). Вони повинні будуватися на одній концептуальній основі, об'єднані єдиним банком даних у рамках інформаційної системи та співвіднесені з міжнародними нормативами, критеріями (наприклад, показник народжуваності або смертності населення). *Критерій* — конкретна ознака, на основі якої виробляється оцінка або класифікація чого-небудь, наприклад, стану об'єкта. Критерії позначають об'єктивну спрямованість ефективності, оцінюють досягнутий її рівень, мають нормативний характер, а показники фіксують досягнутий рівень. Наприклад, критерієм, за яким визначається якість охорони здоров’я населення, є кількість лікарів на 10 тис. населення, кількість лікарняних ліжок на 10 тис. населення тощо. Рівень освіти населення визначається за такими критеріями, як рівень писемності серед дорослого населення та сукупна частка учнів у системі початкової освіти, середньої та вищої освіти відносно населення, яке за віком може навчатися у таких закладах. *Еталон* — кількісно-якісний стан об'єкта, процесу, що відповідає всім суспільно необхідним і сприятливим характеристикам та очікуванням. Вони поділяються на два типи: міжнародні, які розробляються такими організаціями, як ООН, МОП, ЮНЕСКО й ін., національні, регіональні, місцеві, муніципальні. Наприклад, при обчислюванні Індексу людського розвитку (ІЛР) враховують такі показники, як рівень очікуваної тривалості життя при народженні, рівень освіти та реальний ВНП на душу населення. Узагальнений ІЛР – це середнє арифметичне індексу тривалості життя, індексу освіти та скоригованого індексу доходів. Він обчислюється шляхом ділення суми на три. При цьому еталоном є показник ІЛР, значення якого наближується до 1. Наприклад, Україна знаходиться на 80 місці за ІЛР, який дорівнює 0,722.

Критерії, показники, еталони диференціюються за сферами життя: економічного, соціального, політичного, культурного. До числа економічнихкритеріїв і показників відносяться, наприклад, темпи економічного росту, ВНП, продуктивність праці, технічна оснащеність виробництва тощо. До соціальних— душовий дохід, сімейний дохід, мінімальний прожитковий рівень, споживчий кошик, ІЛР (індекс людського розвитку) та ін. Політичнасфера характеризується розвиненістю демократичних інститутів, наявністю громадянського суспільства, розвиненістю правового регулювання, включенням населення в управління суспільними справами тощо. Стан культурного життя суспільства звичайно оцінюється рівнем розвитку науки, культури, освіти, спорту тощо.

**Контрольні питання:**

1. Що є об’єктом та предметом соціології управління?
2. Назвіть основні задачі та функції соціології управління. Які актуальні проблеми постають перед соціологією управління в наш час?
3. В чому полягає специфіка управління в соціальних системах на відміну від інших? Яке значення для становлення теорії соціального управління мала кібернетика та сінергетика?
4. Що розуміється під поняттям «соціальне управління»? Через які терміни визначається його сутність?
5. Розкрийте роль цілепокладання в процесі управління. Яким вимогам повинні відповідати цілі соціального управління?
6. На яких принципах та законах ґрунтується соціальне управління?
7. Які основні методи соціального управління Вам відомі? Дайте їх характеристику.
8. У чому полягає сутність управлінського рішення? Які його види та типи виділяють?
9. Назвіть основні етапи та методи прийняття управлінських рішень. Які фактори впливають на процес прийняття ефективних рішень?
10. Визначте роль контролю за виконанням управлінського рішення, його різновиди.

**Глава 2.**

**УПРАВЛІННЯ В СОЦІАЛЬНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**2.1. Сутність та структура соціальної організації як об’єкту управління.**

Соціологія управління вивчає у тому числі і управління в організаціях. В структурі соціального управління рівень організацій є найбільш масовим і затребуваним з точки зору практичних потреб. Сотні тисяч різноманітних організацій в сучасному світі потребують ефективного управління, а професія менеджера стає чи не основною на ринках праці. Завдання соціології управління – розкрити загальні основи управлінської діяльності в організаціях і створити таким чином теоретичний фундамент для прикладних управлінських наук (у т.ч. для кадрового менеджменту). В цьому ракурсі соціологія управління щільно пов‘язана з соціологією організацій.

Отже, нижче ми розглянемо особливості управлінської діяльності в організаціях. *Організація* (від лат. organisatio — формую, створюю) характеризується як:

1. Внутрішня впорядкованість, погодженість взаємодії окремих елементів або частин системи відповідно до структури цілого – організація як стан. Організація як стан припускає наявність певного порядку, або певний ступінь упорядкованості.
2. Об'єднання людей для спільного досягнення поставленої мети, що діють у рамках певної структури й на основі правил, встановлених для цієї організації – організація як система або як соціальний інститут (підприємства, органи влади, спілки тощо).
3. Певного роду діяльність, сукупність процесів або дій, що ведуть до утворення організаційної структури управління, удосконалення взаємозв'язків її елементів і забезпечення ефективного функціонування (організаторська діяльність) – організація як процес. Організація як процес реалізується як одна з основних функцій управління при створенні й удосконаленні системи. У сфері організації управління організаторську діяльність зазвичай пов'язують з діями, спрямованими на формування (заснування, створення, удосконалювання) яких-небудь організаційних структур, на підготовку й налагодження робіт, на об'єднання й упорядкування спільної роботи виконавців.
4. Результат забезпечення функціонування системи управління, що відбиває її стан, тобто організованість – це організація як метод. Методзміни сформованих станів систем або процесів функціонування.

Дві специфічні риси відрізняють організації від інших видів соціальних груп. По-перше, організації – це, насамперед, соціальні групи, орієнтовані на досягнення раціональних, функціональних, специфічних цілей. По-друге, організації – це такі групи, яким властивий високий рівень формалізації. Їхня внутрішня структура високо формалізована в тому розумінні, що правила, регламенти, розпорядок охоплюють практично всі сфери діяльності її членів.

**Класифікація організацій**

У своєму повсякденному житті люди задіяні в діяльності безлічі організацій, включаючи навчальний заклад, виробничий колектив, спортивну команду тощо, причому всі ці організації поділяються на два основних типи – неформальні й формальні.

*Неформальна* — система міжособистісних зв'язків, що виникає на основі взаємного інтересу індивідів один до одного поза межами функціональних потреб, тобто спільнота людей, яка виникає безпосередньо, стихійно, заснована на особистому виборі зв'язків і асоціацій між собою (товариські відносини, взаємна симпатія, аматорські інтереси тощо). Можна виділити три основні риси цього явища:

а) спонтанність, тобто незапланованість виникнення;

б) існування й функціонування поряд/паралельно з організацією формальною;

в) головна особливість – не службовий, «не діловий» зміст міжособистісних відносин. Неформальна структура організації виникає як реакція соціальної організації на обмеженість формальної організації.

*Формальна*— це форма відносин всередині офіційно сформованого колективу й означає систему відносин, зафіксованих посадовими інструкціями, положеннями, наказами й розпорядженнями. Вона передбачає дотримання затверджених норм поведінкий взаємодії співробітників у рамках такого колективу.

З соціологічної точки зору соціальна структура формальної організації характеризується такими рисами:

а) раціональність– в основі її формування й діяльності полягає принцип доцільності, корисності, свідомого руху до певної мети;

б) безособовість–байдужа до індивідуальних особливостей своїх членів, оскільки розрахована на взаємини, які встановлюються за впорядкованою програмою;

в) службові відносини– передбачає й регулює тільки службові відносини;

г) функціональність–підлегла у своїй діяльності й у комунікаціях функціональним (необхідним, потрібним) цілям;

д) наявність персоналу– включає (у більшості випадків) адміністративний персонал*,* постійно відповідальний за підтримку стійкості організації, координацію взаємодій її членів і ефективність її діяльності як соціального цілого.

Організація часто вживається у зв'язку з такими поняттями, як соціальна, трудова, виробнича організація. *Соціальна організація*–являє собою систему соціальних груп і відносин між ними, об'єднаних для досягнення певних цілей за допомогою розподілу функціональних обов'язків, координації зусиль і дотримання певних правил взаємодії в процесі функціонування системи управління. В ній взаємодіють різні соціальні групи, члени яких інтегровані інтересами, цілями, цінностями, нормами, які базуються на основі спільної діяльності. Соціальна організація відноситься до найбільш складного типу систем, оскільки в її природі закладена подвійність: по-перше, вона створюється для вирішення певних задач, по-друге, вона виступає соціальним середовищем спілкування та предметної діяльності людей. Це більш широке поняття, яке використовується в соціології управління.

*Трудова організація –* це організаційно закріплена сукупність людей, які діють за єдиним планом для досягнення значимої для всіх членів організації мети й для створення певного суспільно необхідного продукту або надання послуг.

Зазвичай розрізняють такі поняття, як трудова й виробнича організація. Трудова організація значно ширше виробничої й охоплює працівників виробничих, наукових, навчальних, медичних, культурно-освітніх, адміністративних і інших організацій***.*** Членство в них сприяє задоволенню політичних, соціальних, економічних та інших потреб.

*Виробнича організація* відноситься переважно до сфери матеріального виробництва, у ній поєднуються працівники з метою виробництва матеріальних благ та задоволення економічних потреб.

Трудові організації діють у всіх сферах громадського життя й відрізняються одна від одної в основному за двома критеріями:

*За формою власност*і:

* державна;
* кооперативна;
* акціонерна;
* власність трудового колективу;
* приватна;
* спільна з іноземним капіталом;
* іноземна;

*За сферою діяльності:*

* організації, що діють у сфері матеріального виробництва (у промисловості, будівництві, транспорті, сільському господарстві тощо);
* організації, що функціонують у невиробничій сфері (установи культури, охорони здоров'я, освіти тощо).

**Структура соціальної організації**

З позиції системного підходу організація розглядається як будь-яке соціально-економічне утворення, що має певну свободу вибору форм діяльності, й представляє собою єдину організаційну структуру, елементи якої взаємозалежні й спільно функціонують для досягнення загальних цілей. А управління трактується як властивість системи, що прагне зберегти свою структуру, зміцнити свої внутрішні зв'язки. Такий підхід сприяв формуванню моделі організації як закритої системи, в якій не відбувається обміну енергією, інформацією, системним продуктом із зовнішнім середовищем (Школа наукового управління Ф. Тейлора, адміністративна Школа А. Файоля, Школа людських відносин Е. Мейо).

По мірі ускладнення зв'язків організацій із зовнішнім середовищем акцент у роботах щодо системного уявлення організацій переноситься на виявлення й дослідження її нерозривного зв'язку із зовнішнім світом. У результаті сформувалися риси моделі організації як відкритої системи (кількісний підхід, ситуаційний підхід, теорії стратегій та ін.). Дана модель описує соціальну організацію як динамічну систему, яка тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем (вона споживає матеріальні й соціальні ресурси, інформацію й віддає зовнішньому середовищу – соціуму – якийсь системний продукт) і реагує на динаміку її змін.

Розглядаючи організацію як систему, необхідно враховувати всі складові її підсистеми, їх взаємодію між собою й взаємини із зовнішнім оточенням. Для цього детально розглянемо структуру соціальної організації.

Організації – це досить мінливі й доволі складні соціальні утворення, які складаються з різних елементів (рис. 2.1.1.).

*А. Внутрішнє середовище* кожної організації формується під впливом перемінних, які здійснюють безпосередній вплив на процеси, які відбуваються в ній. Саме вони визначають структуру організації, необхідні ресурси та культуру, які в свою чергу відображають стан й основні риси внутрішнього середовища. До внутрішнього середовища організації відносять такі складові, як цілі, кадри (учасники), структура, технології.

*1. Структура* є центральним елементом будь-якої організації. Її відносять до шаблонних, або регульованих, аспектів взаємин між учасниками організації. Виділяють нормативну та фактичну структуру. *Нормативна структура* містить у собі цінності, норми й рольові очікування.

*Цінності* – це критерії привабливості й розумного вибору цілей, а також оцінки соціальних норм.

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище

Технологія

Структура

Цілі

Учасники

Рис. 2.1.1. Елементи соціальної організації

*Норми* – це узагальнені правила, які регулюють поведінку людей; вони змінюються й удосконалюються, приводячи індивідів до досягнення колективних цілей, цілей організації.

*Ролі* визначають внесок у загальну діяльність залежно від статусу індивіда, а також взаємне очікування учасників, взаємний контроль за їхньою поведінкою. Цінності, норми й ролі організовані так, що становлять відносно зв'язані й стійкі системи взаємної довіри й приписів, які керують поведінкою членів організації.

Що стосується *фактичної структури*, то її можна визначити як поведінкову структуру. Вона значно відрізняється від нормативної структури насамперед тим, що в ній на перший план виступають особистісні якості учасників і їхні взаємні оцінки цих якостей. У цілому ж поведінкова структура – це система відносин між людьми, які перебувають у рамках нормативної структури, але в той же час відхиляються від нормативної структури в певних межах, обумовлених особистісними почуттями, перевагами, симпатіями й інтересами.

*2.**Цілі.*Ціль розглядається як бажаний результат або ті умови, яких намагаються досягти, використовуючи свою активність, члени організації для задоволення колективних потреб. Спільна діяльність індивідів породжує в них цілі різного рівня й змісту. Виділяють такі види організаційних цілей: цілі-завдання, цілі-орієнтації й цілі-системи.

*Цілі-завдання —* це оформлені як програми загальних дій доручення, які видаються ззовні організацією більш високого рівня. Очевидно, що ці цілі є пріоритетними й на їхнє виконання спрямовані увага й основна діяльність усіх без винятку учасників організованого процесу.

*Цілі-орієнтації —* це сукупність цілей учасників, реалізованих через організацію. Сюди відносяться узагальнені цілі колективу, що включають і особисті цілі кожного члена організації. Важливим моментом спільної діяльності є поєднання цілей-завдань і цілей-орієнтацій. Якщо вони значно розходяться, втрачається мотивація на виконання цілей-завдань і робота організації може стати неефективною.

*Цілі-системи* — це прагнення зберегти організацію як самостійне ціле, тобто зберегти рівновагу, стабільність і цілісність*.* Інакше кажучи, це прагнення організації до виживання в умовах існуючого зовнішнього оточення, інтеграція організації в ряді інших. Цілі-системи повинні органічно вписуватися в цілі-завдання й цілі-орієнтації.

Перераховані цілі організації є основними, або базовими. Для їхнього досягнення організація ставить перед собою безліч проміжних, вторинних, похідних цілей: зміцнення дисципліни, стимулювання працівників, реорганізація, поліпшення якості роботи тощо.

*3. Члени організації, або учасники —* важлива складова організації. Це сукупність індивідів, кожен з яких повинен мати необхідний набір якостей і навичок, що дозволяють йому займати певну позицію в соціальній структурі організації й відігравати відповідну соціальну роль. Усі разом члени організації являють собою персонал, що взаємодіє один з одним відповідно до нормативної й поведінкової структури. Маючи різні здатності й потенціал (знання, кваліфікацію, мотивацію, зв'язки), учасники організації повинні заповнити всі без винятку ланки соціальної структури, тобто всі соціальні позиції в організації. Виникає проблема розміщення кадрів, поєднання здатностей і потенціалу учасників із соціальною структурою, у результаті чого можливе об'єднання зусиль і досягнення організаційного ефекту.

*4. Технологія.* Поняттю «технологія» приписують зазвичай три значення. По-перше, технологія часто представляється як система фізичних об'єктів, що становлять організацію (обладнання). По-друге, технологію розуміють у вузькому, «механічному» значенні: це фізичні об'єкти, поєднані з людською активністю. Автомобіль і радіоприймач відрізняються при цьому тільки тим, що до них по-різному застосовується людська енергія – для їхнього виготовлення відбуваються різні дії. По-третє, термін «технологія» використовується для позначення сукупності знань людей про процеси, що відбуваються у даній сфері функціонування організації. Організація не може займатися будь-яким видом діяльності без знання того, як використовувати засоби, перетворювати їх і реалізовувати. Технологія в такому розумінні називається ноу-хау – це систематизоване знання корисних і найбільш раціональних практичних дій. Саме таке трактування технології вживається в соціології управління.

*В. Зовнішнє середовище.*Кожна організація існує у специфічному фізичному, технологічному, культурному й соціальному оточенні. Вона повинна адаптуватися до нього й співіснувати з ним. Немає організацій самодостатніх, закритих. Усі вони, щоб існувати, функціонувати, досягати цілей, повинні мати численні зв'язки з навколишнім світом. Зовнішнє середовищехарактеризується як сукупність змінних, які перебувають за межами організації й не є сферою безпосереднього впливу з боку її менеджменту. Зовнішнє середовище зазвичай трактується як більш складна, ніж внутрішнє середовище, підсистема організації. Найважливішими характеристиками зовнішнього середовища організації є її динамізм, ступінь передбачуваності змін (невизначеності), складність будови й гетерогенність (неоднорідність).

Значення факторів зовнішнього середовища для розвитку організації підвищується у зв'язку з ускладненням усієї системи суспільних зв'язків і відносин. Їхній вплив на організацію може проявлятися, по-перше, у вигляді можливостей, використання яких може вплинути на діяльність організації, а по-друге, у вигляді загроз, що становлять небезпеку для функціонування організації.

Вивчаючи зовнішнє середовище організацій, можна виділити основні фактори впливу на нього:

1. роль держави й політичної системи;
2. вплив ринку (конкуренти й ринок праці);
3. роль економіки;
4. вплив соціальних і культурних факторів;
5. технологія із зовнішнього оточення.

Очевидно, що ці фактори зовнішнього середовища впливають практично на всі сфери діяльності організації. У цілому можна сказати, що кожний з організаційних елементів – соціальна структура, цілі, члени організації, технологія й зовнішнє оточення – виявляється найважливішим компонентом усіх організацій. Таким чином, організації є системами елементів, кожен з яких неможливий без інших. Наприклад, цілі самі собою, як і окрема соціальна структура або технологія, не є ключем до розуміння природи функціонування організацій, як і немає організації, яка може бути зрозуміла у відриві від навколишнього середовища.

**2.2. Управлінська діяльність в організаціях**

Сучасні організації неможливі без особливого виду діяльності – управлінської, спрямованої на перетворення різних сфер життя організації. Ця діяльність доволі різноманітна й суперечлива. Про її складності говорить той факт, що на практиці прийнято й використовується безліч концепцій управління. Дослідники не дійшли єдиної думки щодо сутності управлінського процесу й функцій управління в організації. Однак усі дослідники організацій сходяться в тому, що основу процесу управління становить досягнення цілей організації найбільш оптимальними способами.

У самому загальному виді *процес управління в організації* виявляється як сукупність дій особливого органа організації (суб'єкта управління), орієнтованих на зміну існуючого стану організації або її частини в напрямку досягнення цілей і балансу організації із зовнішнім середовищем.До цих дій входить ретельна розробка способів досягнення цілей, проміжних еталонів і виділення базисних пунктів – контрольованих параметрів, без впливу на які неефективна або неможлива реалізація способів досягнення цілей. Завданням управління є втримання в припустимих межах контрольованих параметрів,тобто дій окремих підрозділів організації й організації як цілого в напрямку досягнення поставлених цілей. Вплив на контрольований параметр здійснюється за допомогою зміни ситуації або за допомогою стимулів. Для вирішення цього завдання керівники повинні орієнтуватися не тільки на контрольовані параметри керованого об'єкта, але й на взаємини цього підрозділу або організації в цілому із зовнішнім середовищем.

Відмінності в структурі організації, особливості її функціонування накладають істотний відбиток на управлінську діяльність. У цьому зв'язку необхідно визначити основні типи організаційних структур управління.

**Типи організаційних структур управління.**

В основі будь-якої організації лежить сполучення двох основних принципів:

1) *ієрархічного* (субординаційного, «вертикального»). Стосовно управлінської діяльності цей принцип відбиває вертикаль управлінських відносин, починаючи від її нижчих рівнів (керівники первинної ланки) і закінчуючи вищим рівнем управління. Чим вище місце в управлінській структурі, тим більше й масштабніші управлінські функції.

2)*координаційного* (паритетного, «горизонтального»). Є втіленням функціонального поділу праці. Функціональний поділ закріплюється в системі посадових обов'язків керівника й виконавців. Ця «горизонтальна складова» багато в чому визначає комунікативний простір організації. За допомогою горизонтального поділу створюються підрозділи, за якими закріплюються тільки їм притаманні задачі. Наприклад, відділ маркетингу, фінансовий відділ, виробничий відділ і т.д. виконують закріплені за ними види діяльності горизонтального поділу праці, від успішного виконання яких залежить ефективність роботи всієї організації.

Сполучення ієрархічного й координаційного принципу управління в тому або іншому виді дає наступні варіанти побудови відносин в організації.

**Пірамідальна організаційна структура управління.** Це досить традиційна структура організації відносин, яку називають першою формою управління в організації: вона поділяється на окремі блоки, а управлінські повноваження передаються по вертикалі.

|  |  |
| --- | --- |
| Інституціональний рівень  Управлінський рівень  Технічний рівень | Управління вищої ланки |
| Управління середньої ланки |
| Управління нижньої ланки |

Рис. 2.2.1. Пірамідальна організаційна структура

Подальший розвиток виробничої діяльності, поява ефективних методів рішення управлінських завдань і зростання спеціалізації управління привели до появи нового класу структур. Так, поряд із традиційними ієрархічними структурами широке поширення також одержали інші форми управління.

Л**інійна організаційна структура управління**: у системі управління існують і горизонтальні зв'язки*,* щохарактеризуються розміщенням конкретних керівників на чолі окремих підрозділів. Наприклад, на багатьох підприємствах є начальники виробничого відділу, фінансового відділу, енергетичної, конструкторської служби, служби маркетингу тощо.

Генеральний директор

Директор з виробництва

Начальник виробничого відділу

Начальник фінансового відділу

Начальник

енергетичної служби

Начальник

конструктор-ського відділу

Начальник

відділу маркетингу

Рис. 2.2.2. Лінійна організаційна структура

Усі повноваження – прямі (лінійні), вони йдуть від вищої ланки управління до нижчої. У числі переваг лінійної організації – відповідальність, установлені зобов'язання, чіткий розподіл обов'язків і повноважень; оперативний процес прийняття рішень; простота в розумінні й використанні; можливість підтримувати необхідну дисципліну. Цей тип управлінської структури був традиційною формою соціальної організації до початку ХХ ст. У наш час у чистому виді лінійна структура організації ніде не використовується, крім армії, де така структура існує на нижчих рівнях армійських організацій, або організацій найпростіших типів. У той же час вона присутня як елемент формальної структури у всіх адміністративних організаціях, у яких відносини між керівниками виробничих підрозділів будуються на основі принципу єдиноначальності. Керівників таких служб називають лінійними керівниками. Основний недолік лінійної структури організації полягає в неможливості використовувати працю вузьких функціональних фахівців, що є головною перешкодою до її застосування в сучасних багатопрофільних організаціях.

Найпоширенішим типом формальної організаційної структури виступає *лінійно-функціональна.* Вона побудована на принципах залучення до управління висококваліфікованих професіоналів, що мають вузьку спеціалізацію. Поняття й принципи побудови лінійно-функціональної організаційної структури управління були запропоновані Ф. Тейлором, який розробив модель широкого використання функціональних фахівців у системі управління виробничою організацією. Відмінною рисою даної структури є те, що управління тут здійснюється як лінійними (наприклад, керівник організації, майстер ділянки), так і функціональними керівниками (наприклад, технолог, бухгалтер і т.д.). Основними недоліками лінійно-функціональної структури управління є: порушення принципу єдиноначальності; труднощі прийняття й реалізації погоджених управлінських рішень, забезпечення їх комплексності; складність добору керівників вищих рівнів управління.

**Матрична організаційна структура управління.** Матрична організація – це подвійне підпорядкування робочої групи. Групи підкоряються одночасно й керівникові проекту, і керівникові того функціонального відділу, у якому вони працюють постійно. Керівник проекту має так звані проектні повноваження, а керівники функціональних служб зберігають свої лінійні повноваження.

Президент (генеральний директор)

Директор з маркетингу

Директор зі збуту продукції

Директор із виробництва

Директор з кадрів

Директор з фінансів

Управляючий підрозділу організації

Управляючий

підрозділу організації

Майстер 2-ї дільниці

Майстер 1-ї дільниці

Начальник другої зміни

Начальник першої зміни

Майстер 3-ї дільниці

Рис. 2.2.3. Матрична організаційна структура

Матрична структура організації відповідає матричній формі: одна сторона «матриці» являє собою сукупність людей і ресурсів, виділених для здійснення інноваційної діяльності на постійній основі, а інша – людей і ресурсів, тимчасово виділених стабільно функціонуючими підрозділами в рамках дивізіональної структури (маркетинг, виробництво, науково-дослідні та проектно-конструкторські розробки) під реалізацію конкретного проекту. По завершенню проекту структура, створена на тимчасовій основі, розпускається й виділений персонал вертається у свої підрозділи.

В якості недоліків даної структури відзначають ускладнення формальних відносин, виникнення подвійного підпорядкування працівника, що порушує траєкторію проходження їм кар'єри. Крім того, впровадження матричної структури негативно позначається на встановленій системі формальних комунікацій і субординації.

Прагнення підвищити гнучкість (пристосовність до змін у зовнішньому середовищі) привело до появи *дивізіональних структур*,які створюються у великих організаціях. Дивізіональна структура нерідко поєднується із програмно-цільовим підходом. У цьому випадку вирішення завдань, які стають перед організацією, покладають на спеціально сформовані для цього відділи – проектні (робочі) групи або підрозділи. Вони виділяються зі складу материнської організації, їм надається самостійність, достатня для здійснення оперативного управління. Виконання функцій, найважливіших для перспективного розвитку організації в цілому, залишається у веденні центрального апарата управління, де розробляються стратегії розвитку організації, інвестування наукових досліджень і розробок.

Структурування організації по відділеннях здійснюється за одним із трьох критеріїв: за видами продукції, що випускається, або послуг, які надаються (продуктова спеціалізація), за орієнтацією на ті або інші групи споживачів (споживча спеціалізація), за територією, що обслуговуються (регіональна спеціалізація). У результаті прискорюється реакція організації на зміни в зовнішньому середовищі, стає більш тісним її зв'язок зі споживачами. Управляють відділом спеціально призначені керуючі, а не керівники функціональних служб.

Структури розглянутого типу мають велику гнучкість, досить прості й економічні, дозволяють організації паралельно розробляти кілька проектів, не міняючи звичної структури управління. Головним недоліком подібної структури є проблема розподілу ресурсів (зокрема, кадрових) між проектами, оскільки від керівників проектів потрібно не тільки вміле керування всіма стадіями життєвого циклу розробки, але й врахування тієї ролі, яку вони відіграють у мережі проектів даної організації.

У наш час в світі починають домінувати системи менеджменту, що роблять ставку на принципи розвитку й використання внутрішнього потенціалу організації, що відповідають сучасним потребам ринку. До такого типу, зокрема, відносяться *мережні системи керування,* що формують нову культуру відносин усередині організації шляхом відмови від традиційної адміністративної ієрархії.

Особливості управління *мережними структурами* полягають у відмові від принципу жорстко вертикальної ієрархії й у переході до принципу управління по проектах. При цьому той самий менеджер може бути одночасно керівником одного проекту, експертом іншого й одним з виконавців третього, що максимально мобілізує його внутрішній потенціал, а ротація менеджерів усередині мережі є одним з найбільш сильних стимулів для їхнього розвитку.

Головний принцип мережних структур – максимальна відповідність кваліфікації, здатностей і знань кожного менеджера завданням вирішення проблем розвитку корпорації. Мережні типи організаційних структур управління, на відміну від ієрархічних, унеможливлюють бюрократизацію, надзвичайно гнучкі й сприйнятливі до інновацій, здатні до саморозвитку. Привабливість мережних структур пояснюється дуже високими економічними показниками, які обумовлені двома факторами – компетентністю й ефективністю організаційної мережі. Мережні структури є ідеальною школою підвищення компетентності працівників компанії, оскільки до вирішення тих або інших завдань залучаються кращі виконавці. Подібний елітарний принцип співробітництва, властивий мережний компанії, виключає використання «другорядних» виконавців, хоча останні й працюють у тій же компанії.

Разом з тим у якості недоліків мережної структури управління можна назвати, по-перше, надмірну залежність результатів від кадрового складу, зростання ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів; по-друге, відсутність матеріальної й соціальної підтримки учасників мережі внаслідок відмови від класичних довгострокових договірних форм і звичайних трудових відносин.

Однією з вирішальних *умов успішного функціонування організації* є добре налагоджена система комунікації між її членами й пов'язане із цим упорядкування потоків інформації, що циркулює між різними ланками даної організації, без чого неможливе ефективне управління організацією й раціональна координація діяльності людей, які до неї входять. Іншою важливою умовою ефективного функціонування організації є створення реальних умов для службового просування її працівників по ієрархічній градації посад, так звана "вертикальна мобільність" статусів і ролей у межах даної організації. Третя важлива умова успішного функціонування організації – формування й цілеспрямоване здійснення в ній системи соціального контролю, що представляє собою сукупність винагород і санкцій, застосовуваних за сумлінне й ефективне виконання посадових обов'язків або, навпаки, за неточне, безвідповідальне виконання дорученої справи.

**2.3. Управлінська культура: поняття, структурні елементи, характеристика основних видів.**

**Сутність та складові елементи управлінської культури**

В теорії соціального управління, зокрема, стосовно управління організаціями в останні роки увага дослідників та практиків зосереджується на так званій «м‘якій» складовій або культурному контексті. В науковій обіг увійшли поняття «управлінська культура», «організаційна культура», «корпоративна культура». Цим підкреслюється важливість ціннісно-нормативного аспекту управління, що не може бути відірваним від загальних культурних традицій народу, ментальності, навіть, архетипів свідомості, а також, власне, історії менеджменту в тій чи інший країні, регіоні або галузі. Культурний чинник, наприклад, пояснює той відомий факт, що не вдається механічно імпортувати управлінський досвід західних країн у так звані «країни третього світу», де і рядові працівники, і керівництво звикли мислити і діяти по-іншому, ніж, наприклад, у США чи Японії. Роль культурного чинника у вирішенні сучасних проблем управління суспільством постійно зростає. По-перше, духовно-культурні регулятори суспільного життя набувають усе більшої значущості, і це стає ознакою постіндустріального суспільства; по-друге, вони в переважній більшості перебирають на себе функцію системоутворення у соціальних системах, організаціях, і проникають у діяльність кожного окремого елемента суспільства.

Як відомо, слово “культура” (cultura) має латинське походження, та буквально перекладається як виховання, освіта або розвиток. Філософська наука трактує його як історично обумовлений рівень розвитку суспільства, творчих сил та здібностей людини, виражений в типах і формах організації життя та діяльності, а також у створюваних матеріальних і духовних цінностях. Давнє історичне походження та відоме поширення поняття культури обумовило наявність низки визначень даного терміна в літературі, мистецтвознавстві, історії, культурології та інших науках. Навіть у структурі однієї окремо взятої дисципліни відсутня єдність наукових поглядів стосовно елементів, що входять до складу культури. Наслідком цього є певна неоднозначність трактування даного поняття теоретиками управління. У спеціальній літературі існує певне ототожнення понять “управлінська культура” та “організаційна культура”, залишається не повністю розкритою їх змістовна характеристика, спостерігається відсутність чіткого виокремлення складових елементів.

Соціологія розглядає культуру саме як ціннісно-нормативну систему, яка впорядковує і регулює життєдіяльність суспільства на всіх рівнях соціальної ієрархії. Культура в соціології береться в тому аспекті, який безпосередньо пов'язаний з регулюванням поведінки люди­ни, соціальних груп, функціонуванням і розвитком суспільства в цілому. На перший план висувається її цінністно-нормативний зміст. Соціологія при самому загальному підході виділяє три характерні особливості культури: 1) культура – це система цінностей, символів, значень, які є загальновизнаними; 2) культура – це те, що опановує людина в процесі своєї життєдіяльності, засвоєння символів і цінностей, які формують позагенетичну програму її поведінки і життєдіяльності; 3) культура – це все те, що транслюється від покоління до покоління, інтеріоризується, передається в ході соціалізації. Культурні стандарти не тільки спрямовують і регулюють поведінку людей і колективів, а й разом з тим допомагають людям організовувати своє колективне життя.

Охарактеризоване вище соціологічне розуміння культури як цінностно-нормативної, регулятивної системи охоплює і такий її прояв, як соціальне управління. З управлінською діяльністю культура пов'язана щонайменше у двох планах. З одного боку, культура суспільства впливає на формування і функціонування управлінської діяльності на всіх рівнях і в усіх сферах суспільного життя. Сутність цієї характеристики управлінської діяльності полягає в тому, що в ній знаходять своє місце цінності, напрацьовані культурою. Ці цінності в конкретних управлінських системах втілюються в різній мірі, залежно від чого можна характеризувати рівень управлінської культури в конкретних умовах місця і часу. З іншого боку, самі процеси культурної творчості в різних сферах суспільного життя зазнають на собі цілеспрямовані дії з боку тих чи інших управлінських структур. Іншими словами, соціальне управління виявляється "вбудованим" у відповідні про­цеси культурної творчості.

Для вирішення проблеми розмежування понять “управлінська культура” та “організаційна культура”, доцільним буде виокремити декілька типових підходів до розгляду даної проблематики.

Представники першого підходу розглядають культуру більш широко, використовуючи терміни “управлінська культура” і “культура управління” в загальному розумінні та визначають її як рівень організації певної діяльності, що забезпечує цілісність і якість функціонування державно-управлінської системи. Даний підхід включає в поняття управлінської культури матеріальні й духовні її форми, що впроваджуються і використовуються в управлінні, процес їх практичної реалізації а також рівень духовного розвитку, відповідні знання, вміння, навички управлінців.

Прибічники другого підходу зосереджують увагу на корпоративній культурі або культурі організації, визначаючи її як свідомо або підсвідомо прийнятий групою комплекс переконань, необхідний для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції.

Представники третього підходу розглядають управлінську культуру державного службовця, звужуючи її широке розуміння до “творчої самореалізації, етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності”.

Таким чином, у визначені ґенези “культура – управління” можна виділити три підходи: *загальний, внутрішньо-організаційний та особистісний*. Кожному з них відповідає певна група складових елементів, які власне й формують управлінську культуру. Найбільш характерні складові елементи управлінської культури у відповідності до підходів щодо її визначення наведено в таблиці.

**Табл. 2.3.1.**

**Складові елементи культури в управлінні**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Назва підходу** | **Варіанти назви** | **Складові елементи** |
| Загальний | Культура управління, управлінська культура | Управлінські знання, цінності, управлінські відносини в суспільстві |
| Внутрішньо-організаційний | Організаційна культура, культура організації, корпоративна культура | Професійні знання, вміння, навички, норми, ідеї, цінності, ритуали, герої, символи організації |
| Особистісний | Культура управлінської праці, управлінська культура державного службовця | Морально-етичні переконання, професіоналізм, компетентність, ідеали, творча реалізація |

Виокремлюють наступні складові управлінської культури:

1) управлінські знання (теорія управління, менеджменту), відповідна свідомість, почуття, настрої;

2) суспільні відносини, перш за все – управлінські, організаційні, в яких матеріалізуються знання, норми, зразки;

3) управлінська діяльність, яка має творчий характер і в процесі соціалізації дозволяє перетворювати знання, цінності суспільства на стійкі риси особистості – творити як саму особистість, так і її культуру, норми поведінки особистості, мотиви інноваційно-управлінської діяльності.

Отже, *управлінську культуру* можемо визначити як єдність характерних для нинішнього етапу розвитку суспільства управлінських знань, цінностей, управлінських та організаційних відносин, творчої управлінської діяльності.

Саме тому *механізм її формування* є таким: формування знань, управлінських концепцій проектів, програм тощо; розвиток управлінських відносин; мотивація творчої діяльності у сфері управління, утвердження поваги в суспільстві до соціальних інститутів, держави, законів, моралі, права; вироблення і впровадження управлінських технологій, які оптимізують сам процес управління і об’єднують управлінські знання, відносини, творчу діяльність, роботу соціальних інститутів.

На цьому рівні аналізу виокремлюють три типи управлінської культури:

1) адміністративно-командну;

2) інформаційно-аналітичну;

3) соціально орієнтовану.

Перша притаманна тоталітарним режимам, ґрунтується на жорстких бюрократичних регламентаціях, великому апараті чиновників, мотивації страху, відповідальності і пануванні адміністративного права та державних структур; превалюванні силових методів, коли переважно виключаються механізми саморегулювання в громадянському суспільстві, альтернативність рішень, інакомислення тощо.

Друга ґрунтується на пануванні інформаційних технологій, комп’ютерних систем в процесі підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень, коли превалює технократичний елемент над гуманітарним, гуманістичним.

Третя – соціально орієнтована культура управління, яка обмежує дію ринкових відносин і включає частково «соціальний фактор» в механізм регулювання, сприяє розкриттю творчого потенціалу людини. Вона характеризується не тільки правовим, адміністративно-командним, інформаційно-аналітичним типом регулювання, але й включенням соціальної мотивації у вигляді високого соціального захисту своїх громадян, мотивації їхньої праці та всієї життєдіяльності.

**Внутрішньо-організаційний аспект управлінської культури**

Організаційна культура не існує сама по собі. Вона завжди включена до культурного контексту даного географічного регіону та суспільства в цілому й відчуває вплив з боку національної культури. В свою чергу організаційна культура впливає на формування культури підрозділів, робочих та управлінських груп і команд.

Організаційна культура має низку специфічних рис, які виділяють дану організацію серед інших і є, як правило, продуктом історичного розвитку організації. Цими специфічними рисами є традиції, мова (сленг), гасла, звичаї, – усе те, що сприяє передачі культурних цінностей, переконань, норм і змісту ролей іншим поколінням працівників, засоби адаптації й інтеграції працівників даного підприємства. Організаційна культура є результатом взаємодії працівників, їх індивідуальних цінностей, переконань, пошуку прийнятних норм поведінки, розподілу ролей, вироблення засобів і методів взаємодії (ефективної комунікації). З одного боку, організаційна культура є продуктом людських відносин працівників підприємства, пов'язаних загальною метою, – культура організації складається із цінностей, переконань, норм, ролей, установок людей, які працюють у даній організації. З іншого боку, культура перебуває над людьми – направляє й корегує поведінку людей відповідно до загальноприйнятих норм й цінностей.

Отже, *організаційна культура* – це система формальних та неформальних правил і норм діяльності, звичаїв, традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників певної організації, яка відрізняється стилем керівництва, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ідентифікування робітників з організацією і цілями її розвитку.

Розглянемо основні елементи, які притаманні будь-якій організаційній культурі.

1. *Цінності й норми поведінки*, які підтримують відтворення пануючих цінностей організації. З погляду управління персоналом організації важливі як цінності-цілі, які відбивають стратегічні цілі існування організації, так і цінності-засоби, тобто ті важливі для даної організації якості персоналу (наприклад, дисциплінованість, чесність, ініціативність) і характеристики внутрішнього середовища (наприклад, командний дух), які дозволяють досягти цінності-цілі. Цінності-засоби (цінності, що дозволяють досягати мети організації, наприклад, якості персоналу, принципи роботи організації) можуть як цілеспрямовано впроваджуватися в організацію, так і утворюватися (формуватися) стихійно – на основі досвіду трудового колективу або випадково, за збігом обставин. Якщо цінності-цілі декларуються керівництвом організації, є життєво необхідними для існування організації, тобто саме на їхнє досягнення спрямована діяльність організації, то цінності-засоби залежать від усіх членів організації. Зміст цінностей-засобів, а також прийняття й неприйняття їх членами організації може істотно впливати на досягнення цілей організації. Тобто цінності-цілі повинні бути погоджені із цінностями-засобами.

Норми поведінки – вимоги, які суспільство пред'являє своїм членам, і за допомогою яких суспільство регулює, а також направляє, контролює й оцінює їхню поведінку. Ухвалюючи й реалізуючи у своїй поведінці певну систему норм і пов'язаних з ними цінностей, людина виявляється включеною у групу осіб, що розділяють, ухвалюють та реалізують дану систему цінностей. Більшість норм, що регламентують організаційну поведінку, впроваджуються через санкції, які застосовуються керівництвом або іншими членами організації, і/або через інтеріоризацію (внутрішнє засвоєння, прийняття) правил.

2. *Комунікативна система та мова спілкування*: передача інформації, взаємодія, обмін. З одного боку, організаційна культура містить у собі цінності як основний елемент, а з іншого – є механізмом передачі й формування основних організаційних цінностей у нових членів організації. Передача цінностей (трансляція) відбувається (здійснюється) за допомогою легенд, міфів, гасел, ритуалів. Група відрізняється своїми власними системами як вербального, так і невербального зв’язку. Унікальні процеси взаємодії розвиваються за допомогою використання спеціального набору слів, особливої термінології.

3. *Особливості сприйняття роботи та методи її виконання*. Культури відрізняються за способами сприйняття та відношенням до роботи, способами поділу роботи та методами її виконання (наприклад, відношення до роботи як до цінності або як до неприємного обв’язку; відповідальність або байдужість до результатів своєї праці; відношення до свого робочого місця; «робочі» звички; планування професійної кар’єри працівника в організації тощо).

4. До елементів організаційної культури відносять також *зовнішню ідентифікацію*, так званий «фірмовий» стиль організації (одежа, зовнішній вигляд працівників, рекламні атрибути, імідж, репутація організації). Образ фірми, який існує у свідомості співробітників – це її внутрішній імідж. Образ фірми у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, які не входять у число співробітників, – це зовнішній імідж фірми. Образ фірми з'являється у свідомості споживачів під впливом різних контактів з фірмою: як безпосереднього спілкування зі співробітниками, так і знайомства з рекламною продукцією або відвідування виставок, презентацій.

**Типи й види організаційної культури**

Організаційна культура так чи інакше складалася, формувалася, трансформувалася в організаціях навіть у випадках, коли цьому питанню не приділялося окремої уваги з боку засновників, керівників, менеджерів. Існує величезний первинний емпіричний матеріал з точки зору перспектив дослідження й узагальнення явища, і спеціалісти у галузі управління організаціями активно працюють у цьому напрямку. Насамперед потрібно було узагальнити безліч одиничних і локальних досвідів та побудувати типологічні схеми. У свою чергу потрібні критерії, за якими можна групувати індивідуальний досвід та виділяти типологічні групи. Основними критеріями типології організаційної культури обрано наступне:

* *за стилем управління*(авторитарна або демократична культура). У якості показників для визначення культури за даним параметром можна використовувати наступні: 1) ступінь делегування повноважень, чим вище ступінь делегування повноважень, тим більш гнучкою буде культура організації; 2) перевага вертикальних або горизонтальних комунікацій; 3) форми звертання до підлеглих; 4) особливості соціального контролю в колективі, орієнтація на зовнішній або внутрішній контроль, самоконтроль; 5) позиція керівника в конфліктних ситуаціях (відсторонена – поза конфліктом, керуюча – над конфліктом, учасницька – усередині конфлікту).
* *за типом організаційної культури*(бюрократична, органічна, підприємницька та партисипативна). Основні критерії віднесення культур до певного типу: 1) припущення про властивості працівників (ледарі, суспільні істоти, особистості, професіонали, роботяги, орієнтовані на співтовариство); 2) основні мотиви діяльності працівника (особисті доходи, соціальні відносини в сфері праці, самореалізація, ситуативні мотиви); 3) організаційна структура (різновиди бюрократичної структури, невизначена, гнучка, рухлива, органічна, команда); 4) форма контролю (твердий контроль, груповий тиск, конкуренція, м‘яка, корегуюча, самоконтроль); 5) стиль управління (авторитарний, ліберально-демократичний, демократичний)
* *за віком*(молода або стара). Тут аналізується тривалість існування й ситуація створення організації. Строк існування може бути не дуже довгим, однак якщо темпи росту організації й розвитку суспільства були високі, то організацію можна вважати більш зрілої (тобто інтенсивність придбання спільного досвіду була вище). Проте для формування, оформлення основних якостей і характеристик культури необхідний достатньо тривалий час (організація спочатку повинна виробити найбільш ефективний зміст елементів, а потім необхідний якийсь час на їхнє засвоєння всіма членами організації). Чим довше існує організація, тим краще й більшим числом співробітників засвоюється зміст елементів культури, за умови, що цей зміст не відчуває істотних змін.
* *за силою впливу*(сильна або слабка). Сильна культура характеризується головними (стрижневими) цінностями організації, які інтенсивно підтримуються, чітко визначені й широко поширюються. Чим більше членів організації, які розділяють ці головні цінності, визнають ступінь їх важливості й дотримуються їх, тем сильніше культура. Показниками слабості організаційної культури може стати: 1) строк існування організації, чим менше вік, тим більше ймовірність, що культура слабка. Чим більше вік організації, тим більше ймовірність, що культура сильна, але це тільки ймовірність. Сила культури залежить не тільки від строку існування організації. 2) Ступінь прихильності персоналу. 3) Рівень плинності кадрів. Низький рівень плинності кадрів вказує на сильну організаційну культуру, високий – на слабку. 4. Рівень згуртованості трудового колективу. Високий рівень згуртованості свідчить про сильну організаційну культуру, відповідно, низький – про слабку.
* *за напрямком впливу*(функціональна або дисфункціональна). Який вплив виявляє організаційна культура на ефективність діяльності організації – сприяє підвищенню ефективності, перешкоджає або ніяк не впливає й визначає її функціональність. Основними показниками за даним параметром будуть: 1) ступінь виконання запланованих організацією цілей (за рівнем виконання плану, відсотку виконання замовлень у строк); 2) кількість поломок устаткування говорить про відношення до праці та майна організації (наприклад, недбале поводження до встаткування, праці); 4) рівень конфліктності.
* *за ступенем інноваційності*(інноваційна або традиційна). Оцінку організаційної культури за ступенем інноваційності, орієнтації на нове й розвиток можна досліджувати за допомогою наступних ознак: 1) кількість нововведень, раціоналізаторських пропозицій, винаходів і т.п. 2) ступінь довіри керівництву з боку персоналу; 3) рівень кваліфікації працівників (працівники з низьким рівнем кваліфікації бояться змін за різними причинами); 4) рівень (ступінь) стимулювання інноваційної поведінки (на підставі наказів, розпоряджень, системи оплати, преміювання).

Організаційна культура перетворилася на важливий предмет наукових досліджень і теоретизування. Розглянемо декілька авторських підходів та трактувань організаційної культури, що набули популярності в останні роки.

*I. Концепція Г. Хофштеда.*Голландський вчений професор антропології Герт Хофштед виділяє чотири аспекти в організаційній культурі. Його концепція побудована на підставі практичних досліджень в 80-х рр. ХХ ст. Він опитав більше 60 000 менеджерів і співробітників організацій більш ніж у 60 країнах світу щодо задоволеності своєю працею, колегами, керівництвом, сприйняття проблем, що виникають у процесі роботи, життєвих цілей і професійних переваг. Аналізуючи результати дослідження, Г. Хофштед виявив доволі важливі розходження в поведінці менеджерів і фахівців різних країн. Він з'ясував, що більшість розходжень у робочих цінностях і відносинах пояснюються національною культурою, а також залежать від місця в організації, професії, віку й статі.

Підсумовуючи найбільш важливі розходження, Г. Хофштед виділив аспекти, що характеризують менеджерів, фахівців і організацію в цілому:

* *індивідуалізм – колективізм* (колективістська спільнота вимагає великої емоційної залежності людини від організації й відповідно високої відповідальності організації за своїх працівників. Якщо колективістська культура організації здійснює прийняття рішень на основі добрих особистих відносин, то індивідуалістська – робить головний наголос на формально-діловому принципі);
* *дистанція влади* (характеризується рівень демократизації/авторитаризації управління. Вводяться поняття низького або високого індексів дистанції влади, що показують глибокі розходження в структурі управління організацією, у системі розподілу ролей тощо).
* *прагнення до запобігання невизначеності* (міра, у якій люди даної організації віддають перевагу структурованим ситуаціям на противагу неструктурованим. Структурованими є ситуації з ясними й чіткими правилами щодо того, як треба поводитися. Ці правила можуть бути формалізовані, а можуть підтримуватися традиціями. В організаціях з високим рівнем запобігання невизначеності керівники, як правило, концентруються на приватних питаннях і деталях, орієнтовані на виконання завдання, не люблять приймати ризикованих рішень і брати на себе відповідальність);
* *«мужність – жіночність»* (М. Хофштед визначає *маскулинізм* (мужність) як ступінь, у якій домінуючими цінностями в суспільстві є наполегливість, здобування грошей і придбання речей (матеріалізм) і не надається особливого значення турботі про людей. Він визначає *фемінізм* (жіночність) як ступінь, у якій домінуючими цінностями в суспільстві вважаються взаємини між людьми, турбота про інших і загальну якість життя);
* *довгостроковість орієнтації* (довгострокова орієнтація характеризується орієнтацію у майбутнє й виявляється у прагненні до заощаджень і накопиченню, у завзятості й наполегливості в досягненні цілей. Короткострокова орієнтація характеризується орієнтацією у минуле й сьогодення й виявляється через повагу традицій і спадщини, через виконання соціальних зобов'язань).

*II. Типологія Т. Дейла.*Т. Дейл виділив чотири головних типи корпоративної культури. Як параметри, які аналізуються, він обрав *рівень ризику й швидкість одержання зворотного зв'язку.* На підставі сполучення цих параметрів були виділені такі типи організаційної культури:

1. *Культура високого ризику й швидкого зворотного зв'язку.* Світ індивідуалістів, які постійно ризикують, але одержують зворотний зв'язок швидко незалежно від того, чи правильні їхні дії чи ні (індустрія розваг, будівництво, управлінський консалтинг, реклама).

2. *Культура низького ризику й швидкого зворотного зв'язку.* Всі дії одержують швидкий зворотний зв'язок. Клієнт «керує балом» і визначає все. Обслуговування клієнта, прагнення догодити йому є суттю цієї культури. Важлива команда, а не окрема людина (організації зі збуту, магазини роздрібної торгівлі, компанії з обчислювальної техніки, підприємства масової торгівлі споживчими товарами, компанії зі страхування життя).

3. *Культура високого ризику й повільного зворотного зв'язку.* Високий ризик, гранично високі інвестиції, повільний зворотній зв'язок, тривалий процес прийняття рішень, життєстійкість і довгострокова перспектива – от характерні риси підприємств із таким типом організаційної культури. Цикли прийняття рішень займають часто роки. Девізом тут є слова «навмисність» і «робіть правильно», а не «дійте за всяку ціну» (нафтові компанії, архітектурні фірми, виробники товарів виробничого призначення, авіаційні компанії, комунальні служби).

4. *Культура низького ризику й повільного зворотного зв'язку.* Невеликий ризик, повільний зворотний зв'язок, увага співробітників і керівництва концентрується на технічній досконалості, розрахунку ступеня ризику, деталях. Дефіцит зворотного зв'язку змушує службовців зосереджувати свою енергію на тому, як вони щось роблять, а не на тому, що вони роблять. Гаслом такої фірми може бути «прагнути до технічної досконалості в роботі» (страхування, банківська справа, фінансові послуги, будівельні товариства, урядові департаменти).

*III. Типологія Р. Акоффа.*Р. Акофф (класик теорії менеджменту) аналізував культуру організацій як відносини влади в групі або організації. Для дослідження він виділив два параметри: ступінь залучення працівників до встановлення цілей у групі/організації й ступінь залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. На підставі порівняння даних параметрів було виділено чотири типи організаційної культури з характерними відносинами влади.

1. *Корпоративний тип культури.* Низький рівень залучення працівників до встановлення цілей, низький рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автократії (традиційно керована корпорація із централізованою структурою).

2. *Консультативний тип культури.* Високий рівень залучення працівників до встановлення цілей, низький рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини «лікар –пацієнт» (інститути соціальних і інших послуг, лікувальні й навчальні заклади).

3. *«Партизанський» тип культури.* Низький рівень залучення працівників до встановлення цілей, високий рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини автономії (кооперативи, творчі союзи, клуби).

4. *Підприємницький тип культури.* Високий рівень залучення працівників до встановлення цілей, високий рівень залучення працівників до вибору засобів для досягнення поставлених цілей. Відносини демократії (групи й організації, керовані «за цілями» або за «результатами», компанії зі структурою «перевернутої піраміди»).

**Особистісний вимір управлінської культури**

До основних елементів культури управлінця слід віднести: правову культуру (обов’язковість виконання норм чинного законодавства), особисту культуру (високий рівень кваліфікації, належне естетичне виховання, діловий зовнішній вигляд, шанобливу форму звернення до підлеглих), раціональний розподіл робочого часу (чітка робота з документами, уважна робота з кадрами, невідкладне вирішення соціально-економічних питань, своєчасне проведення нарад і переговорів, планування вільного часу, мінімізація незапланованих витрат часу), культуру робочого місця (відсутність зайвих паперів, відповідне естетичне оформлення кабінету та ін.), культуру проведення масових заходів, прийому відвідувачів, культуру роботи з кореспонденцією, мовну та організаційну культуру. Перелічені елементи дозволяють управлінцю сформувати у власному розумі відповідний образ ідеального керівника, якого він свідомо чи підсвідомо прагне. Культура формулює правила еталонної компетентності керівника, його зовнішнього вигляду, манери поведінки тощо.

Формування в умовах ринку нової парадигми управління обумовлює соціальний запит на якісно новий тип управлінця. На перше місце висуваються такі управлінські вимоги, як: новаторське мислення, креативність в роботі, самостійність, готовність до розумного ризику. Управлінець має виконувати в різні періоди і в різній мірі професійні, організаційні, психологічні ролі. Крім цього особлива увага приділяється управлінській етиці, принциповим моментом якої є готовність управлінця взяти на себе відповідальність за невдачі організації, незважаючи на міру його персональної відповідальності.

**Контрольні питання та завдання для самоперевірки знань**

1. Якими рисами характеризується організація? Чим відрізняються організації від інших видів соціальних груп?
2. Які типи та види організацій зазвичай виділяють? Дайте їх характеристику.
3. Розкрийте сутність структурних елементів соціальної організації.
4. В чому полягає процес управління в організації? Розкрийте сутність ієрархічного та координаційного принципів управління в організації.
5. Порівняйте різні типи організаційних структур управління. Зазначте переваги та недоліки кожної з них.
6. Розкрийте поняття культури як соціального феномену. Чому в наш час зростає роль культурного чинника в управлінні?
7. Які підходи до аналізу управлінської культури Ви знаєте? Дайте їх характеристику.
8. Розкрийте сутність загального підходу до розгляду управлінської культури.
9. Розкрийте сутність внутрішньо-організаційного підходу до розгляду управлінської культури.
10. Які типології організаційної культури Вам відомі?
11. Розкрийте сутність особистісного підходу до розгляду управлінської культури.

**Література:**

1. Андреев С. С. Теория социального управления. Субъект и объект социального управления [Текст] / С. С. Андреев // Соціально-гуманітарні знання. – 2001. – № 1.- С. 80 – 96.
2. Бабосов Е. М. Социология управления: Уч. пособие [Текст] / Е. М. Бабосов. – Минск, 2004. – 287 с.
3. Булыгин Ю. Е. Организация социального управления (основные понятия категорий). Словарь – справочник [Текст] / Ю. Е. Булыгин. – М.: Контур, 1999. – 56 с.Бурганова Л. А. Теория социального управления: Уч. Пособие [Текст] / Л. А. Бурганова. – М., 2009. – 153 с.
4. Веселова Н. Г. Социальное управление и элементы его культуры: обобщение и рекомендации [Текст] / Н. Г. Веселова. – М., 2002. – 338 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарика, 1998. – 150 с.
6. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде [Текст] / Т. П. Галкина. – М., 2003. – 230 с.
7. Димитрова Л. М. Соціологія управління та організацій: Навч. посібник для вузів [Текст] / Л. М. Димитрова. – К., 2005. – 128 с.
8. Зборовский Г. Е., Костина Н. Б. Социология управления: Уч. пособие [Текст] / Г. Е. Зборовский, Н. Б. Костина. – М., 2004. – 270 с.
9. Кравченко А. И., Тюрина И. О. Социология управления: фундаментальный курс: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 4-е изд., испр., доп. [Текст] / А. И. Кравченко, И. О. Тюрина. – М., 2008. – 983 с.
10. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения [Текст] / Б. Г. Литвак. – М., 2000. – 80 с.
11. Маковецький А. Ф. Соціологія організації та управління: Навч. посібник [Текст] / А. Ф. Маковецький. – Чернівці, 2006. – 76 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Оснорвы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1992.
13. Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка? [Текст] / Н. Нижник, Л. Пашко// Політичний менеджмент. – 2005. – № 5 (14). – С. 103 – 113.
14. Окусов А. П. Культура управления: взаимодействие объективного и субъективного в социальном управлении [Текст] / А. П. Окусов. – Ростов/на Дону, 1989. – 144 с.
15. Основы современного социального управления: теория и методология [Текст]: Уч. Пособие / Под ред. В. Н. Иванова – М., 2000. – 269 с.
16. Попов С. Г. Социальный менеджмент [Текст] / С. Г. Попов. – М., 2000. – 380 с.
17. Романов П. В. Социология менеджмента и организаций: Уч. пособие [Текст] / П. В. Романов. – М., 2004. – 140 с.
18. Ромашов О. В., Ромашова Л. О. Социология и психология управления: Учебное пособие для вузов [Текст] / О. В. Ромашов, Л. О. Ромашова. – М.: «Экзамен», 2002. – 512 с.
19. Сергейчук А. В. Социология управления: Учебник [Текст] / А. В. Сергейчук. – СПб., 2002. – 240 с.
20. Слепенков Н. М., Аверин Ю. П. Основы теории социального управления. [Текст] / Н. М. Слепенков, Ю. П. Аверин . – М.: Высшая школа, 1990. – 230 с.
21. Социальное управление: теория и методология [Текст]: Уч. пособие в 2-х ч. – М., 2003. – 200 с.
22. Социальный менеджмент [Текст] / Под ред. В. Н. Иванова, В. И. Патрушева. – М., 2001. – 460 с.
23. Удальцова М. В. Социология управления: Учебник [Текст] / М. В. Удальцова. – М., 2002. – 142 с.
24. Шевелев В. Н. Социология управления: Уч. пособие [Текст] / В. Н. Шевелев. – Ростов/Дону, 2004. – 347 с.

**РОЗДІЛ 2**.

ТЕОРІЯ ТА МЕТОДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ

**Вступ до дисципліни**

«Теорія та методи роботи з персоналом» є базовою навчальною дисципліною для професійної орієнтації соціологічної освіти в Харківському національному університеті внутрішніх справ. В процесі опанування дисципліни студенти мають засвоїти теоретичні основи і практичні навички управлінської діяльності стосовно персоналу організацій. Фактично навчальний матеріал закладає основи професійних навичок для фахівців у галузі кадрового та персонал-менеджменту.

Управління персоналом є специфічною діяльністю, яку розглядають як напрям стратегічного менеджменту, та яка має подвійну мету: збереження та розвиток специфічного ресурсу будь-якої організації – людського, що не в останню чергу визначає життєздатність компаній, корпорацій, підприємств, установ тощо. Управління персоналом полягає у формуванні системи кадрової роботи та роботи з персоналом, дієвими напрямами яких є: формування та розвиток кадрового потенціалу, визначення потреби організації в персоналі, її забезпечення кваліфікованим та лояльним персоналом і власне, його використання.

В останнє десятиріччя управління персоналом перетворилося на різновид професійної діяльності, а управлінський персонал (HR-менеджери, personnel-менеджери) є чільною ланкою у менеджерському корпусі. Менеджери підприємства разом із службою персоналу створюють одну команду, яка займається розвитком людських ресурсів. Наприклад, японські менеджери так визначили свої основні завдання (% опитаних): розвиток персоналу – 85,3; розвиток ринку збуту – 72,8; створення нового продукту і послуг – 63,8; зміцнення фінансової системи – 59,0; нові технології – 44,4; спрощення організаційної структури – 29,7. Отже, розв‘язання кадрових питань або управління персоналом стає провідним завданням у роботі комерційних фірм.

Розвиток управління персоналом наприкінці ХХ століття знайшов свій вираз в наступних тенденціях: відносне і абсолютне зростання числа працівників кадрових служб чи служб управління персоналом; підвищився статус професії: керівники відповідних служб в більшості корпорацій почали входити до складу правління і навіть до складу рад директорів; різко зросла увага до рівня професійної підготовки менеджерів по персоналу. Сучасний фахівець з управління персоналу мусить бути різноманітно освіченою людиною, знати основи соціології, психології, права, економіки. Соціологічна освіта може розглядатися для таких фахівців як базова, але вона мусить бути доповнена різноманітними знаннями щодо людини, праці, мотивів діяльності,факторів, які впливають на трудову поведінку тощо.

Об’єктом курсу «Теорія та методи роботи з персоналом» є персонал організації.

Предметом курсу є робота з персоналом як система управління і розвитком персоналу, що включає напрямки і методи керівництва людьми на етапах набору та добору персоналу, розвитку колективу, планування кар‘єри, оцінки й атестації кадрів тощо.

Курс «Теорія та методи роботи з персоналом» пов’язаний з дисциплінами «Соціологія управління» і «Управлінський консалтинг» та являє собою підгрунтя для курсу «Кадри і безпека організацій».

**1.1.Розвиток соціального управління. Зародження науки управління персоналом**

О.М. Бандурка

Виникнення і розвиток спочатку примітивних, а потім все більш складних організацій стародавнього світу вимагало постійного вдосконалення практики управління. Численні історичні свідоцтва, що дійшли до нашого часу, говорять про високий ступінь складності стародавніх організацій і управління ними. Створення грандіозних архітектурних споруд старовини (єгипетські піраміди, стародавні ацтекські міста), існування великих політичних організацій (Персія, Македонія при Олександрі Великому, а пізніше – Стародавній Рим), наявність чисельного війська, успішне функціонування складних і розгалужених релігійних організацій – усе це було б неможливим поза ієрархічно побудованого і скоординованого управління.

Паралельно складаються передумови для виникнення власне теоретичних уявлень про управління, про форми і способи його організації. Загальна картина еволюції управлінської думки та її основні віхи можуть бути охоплені поняттям «управлінський континуум» – безперервність розвитку управлінської науки і практики в історичній ретроспективі. Він охоплює усі стадії змін – від первіснообщинного та родового ладу (коли склалася історично перша форма суспільної праці – проста кооперація), і до постіндустріального суспільства, ознакою якого є панування наукових знань як передумови нової організації і структури суспільства.

Втім, людська складова теорії і практики управління починає посідати належне місце лише у період Нового часу (XVII–XIX ст.), коли відбувався перехід від традиційного суспільства (сукупність спільнот, громадських укладів, що стоять на різних ступенях розвитку і не володіють зрілим індустріальним комплексом) до суспільства індустріального. В результаті промислової революції XIX ст. (період розвитку машинного виробництва, урбанізації, розвитку ринку товарів, фінансового ринку та ринку праці) мануфактури були витиснені фабриками, які використовували машинну техніку та наймали велику кількість працівників. Виробнича техніка і високотехнологічна праця стали рушійною силою епохи індустріалізації.

Саме в цей період відбувається формування і становлення більшості найважливіших суспільних наук (включаючи і соціологію), в яких праця стає об'єктом спеціального наукового аналізу. Зусилля вчених концентруються на питаннях ефективності виробництва, підвищенні продуктивності праці, вирішенні виникаючих соціальних проблем. Результатом наукового пошуку стала так звана бюрократична управлінська революція (кінець XIX – початок ХХ ст.). Її теоретичною платформою послужила концепція раціональної бюрократії, сформульована на початку 1900- тих років німецьким соціологом *Максом Вебером* (1864 –1920).

Як особливості раціональної бюрократичної структури, він виділяв наступні: розподіл праці; ієрархія влади; формальний відбір; формальні правила і процедури; безсторонність; орієнтованість на кар'єру. В основі бюрократичної структури лежить легальне панування, серед відмітних рис якого Вебер виділяв наступні:

* посадові обов'язки виконуються на постійній основі і регулюються встановленими правилами;
* обов'язки розділені між функціонально різними сферами;
* посади утворюють ієрархію, у якій визначено можливості контролю за виконанням наказів;
* правила, що регулюють діяльність, поділяються на технічні інструкції та правові норми, однак для виконання як тих, так і інших необхідний спеціально підготовлений персонал;
* посадова особа не може привласнити свою посаду;
* формується бюрократичний апарат, який включає фахівців з менеджменту, що безпосередньо не приймають участі у виробництві, але виконують різні інформаційні, контрольні та керівні функції.

Важливо, що ці правила можуть бути змінені через встановлену процедуру, яка грунтується на відповідній нормативній базі. В цьому полягає одна з найважливіших відмінностей легального панування від традиційного, в якому можливість формування норм та правил обмежена існуючими традиціями.

Концепція раціональної бюрократії стала одним з витоків теорії управління як самостійної наукової дисципліни. Вона спрямувала практику, яку в період промислової революції рухали суто інженерні ідеї, освіта і знання, до нового типу мислення – проектного або менеджеріального. Тим самим вона сприяла розвитку управлінської проблематики, яка розроблялася не тільки науковцями, але й практиками. Так, ще у 1886 році Президент компанії «Ієль енд Таун» *Г. Таун* (1844 – 1924) на щорічних зборах Американської спілки інженерів – механіків представив доповідь «Інженер як економіст». В доповіді ставилося питання про роль управління як самостійної сфери наукового знання і практичної спеціалізації, причому рівноцінною з інженерною працею. Доводилося, що управління має бути конституйоване в особливу науку зі своїм предметом, літературою і асоціаціями.

Подальший розвиток теорії і практики управління характеризується значною кількістю підходів та шкіл. Ми зупинимося більш детально на ідеях чотирьох шкіл, що відіграли помітну роль в розвитку сучасних уявлень щодо управління людьми в організаціях. Стисло їх ідеї представлені у таблиці 1.

Таблиця 1.

Основні школи управління

|  |  |
| --- | --- |
| **Школа**  **управління** | **Внесок**  **у розвиток теорії управління** |
| Школа  наукового  управління | Використання наукового аналізу для визначення кращих способів виконання завдань.  Відбір працівників, якнайкраще відповідних для виконання завдань, і забезпечення їх навчання.  Забезпечення працівників ресурсами, потрібними для ефективного виконання їх завдань.  Систематичне і правильне використання матеріального стимулювання для підвищення продуктивності праці.  Відділення планування та управління від самої роботи. |
| Адміністратівна  (класична)  школа  управління | Розвиток принципів управління.  Опис функцій управління.  Систематизований підхід до управління всією організацією. |
| Школа людських  відносин  і школа  поведінкових наук | Застосування прийомів управління міжособовими стосунками для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності праці.  Застосування наук про людську поведінку до управління і формування організацій так, щоб кожен працівник міг бути використаний відповідно до його потенціалу. |
| Школа  кількісних  методів в управлінні (математична школа) | Поглиблення розуміння складних управлінських проблем завдяки розробці і застосуванню моделей.  Розвиток кількісних методів на допомогу керівникам, що ухвалюють рішення в складних ситуаціях. |

Як і будь-яка наукова школа, жодна з них не може претендувати на відкриття досконалого механізму управління. Практика показала, що багато висновків цих шкіл виявилися частково вірними стосовно обмежених ситуацій. Проте кожна з них суттєво вплинула на розвиток науки управління.

Школа наукового управління (1885 – 1920 рр.)

Першою науково обґрунтованою управлінською концепцією стала концепція *використання трудових ресурсів*, в якій людина розглядалася як ресурс та трудова функція. Її засновниками були американські інженери Фредерік Вінслоу Тейлор (1856 – 1915), Френк Гілбрет (1868 – 1924), Ліліан Гілбрет (1878 – 1972), Генрі Гантт (1861 – 1919), Генрі Форд (1863 – 1947), які належали до школи наукового управління.

Сама поява цієї школи в багатьох дослідженнях визначається теоретичною і практичною системою управління, яку створив *Тейлор*. По суті, управління персоналом за Тейлором зводиться до управління працею робітників промислових підприємств з метою максимізації її продуктивності.

**Система, яка згодом отримала назву «тейлоризм»** передбачала: детальні дослідження трудових процесів і встановлення жорсткого регламенту їх виконання, а також режимів роботи устаткування; встановлення високої поденної (або почасової) норми вироблення; підбір і спеціальне тренування робітників, придатних для виконання різних видів робіт при дуже високих темпах праці.

Розроблений Тейлором аналітичний метод нормування праці, був заснований на безпосередньому вимірюванні витрат часу на виконання певних операцій або видів робіт. Для цього використовувались хронометражні спостереження, фіксація рухів робітників через спеціальну кінозйомку та фотографування трудових операцій. Цей метод зводився до наступного: 1) розчленовування усіх трудових операцій на прості трудові дії і прийоми; 2) усунення зайвих і даремних операцій; 3) вивчення способів виконання найкваліфікованішими робітниками окремих елементів роботи; 4) відбор найбільш швидких і вдалих операцій.

При встановленні норми вироблення Тейлор обирав найбільш фізично сильного, спритного і майстерного робітника, заздалегідь навченого найдосконалішим методам праці. Його показники вироблення, поелементно зафіксовані за допомогою хронометражних спостережень, встановлювалися як норма, обов'язкова для виконання усіма робітниками. Щоб матеріально зацікавити усіх робітників у виконанні і перевиконанні цієї високої норми, Тейлор розробив спеціальну систему відрядної заробітної плати. Відповідно до неї, виконання і перевиконання норми оплачувалися за підвищеними розцінками, а недовиконання (хоча би на долю відсотка) оплачувалося за зниженими (як правило, на 20 – 30%) ставками, тобто підлягало штрафуванню.

**Тейлор** передбачав також чергування елементів праці і відпочинку. Введення регламентованого відпочинку служило підтримці високої інтенсивності праці упродовж всього робочого дня.

Введення системи Тейлора на американських підприємствах на початку ХХ ст. призвело до різкого зростання інтенсивності праці, забезпечило економічне лідерство США у 20-ті роки XX ст. Однак робітників, що не витримували високих темпів праці, або переводили на гірше оплачувані роботи, або звільняли.Так з'явилася ідея *професійного відбору*, яку доповнила *концепція професійного навчання.* Їхметою було створення кадрового потенціалу, який би від початку відповідав нормам виробництва у конкретній організації.

Таким чином, організація праці і управління нею стали розглядатися як додатковий і багатий можливостями резерв ефективності виробництва і збільшення прибутку. Незважаючи на те, що в основу успіху організацій було покладено експлуатацію особистісного, психофізіологічного та професійного потенціалу робітників, виникнення школи наукового управління стало ключовою подією. Завдяки їй, наука управління набула не тільки самостійності, але й широкого суспільного визнання.

В цілому представники цієї школи вважали, що стрижнем управління людьми в організації є аналіз змісту праці та її компонентів. На основі використання спостережень, вимірювань, логічного аналізу компонентів трудового процесу вони розробляли рекомендації щодо підвищення ефективності трудової діяльності працівників і трудового колективу загалом.

**Адміністративна (класична) школа (1920 – 1950 рр.)**

У 20-ті роки XX ст. виникає *концепція управління персоналом*, яка стала підгрунтям виникнення різноманітних підходів до управління людською складовою організації*.* ЇЇ започаткували:керівник французької вугільної компанії АнріФайоль (1841–1925), американський дослідник і практик менеджменту Гаррінгтон Емерсон (1853 –1931), американський вчений і урядовець Лютер Г'юлік (1892–1978), британський консультант з питань управління Ліндалл Урвік (1891–1983). Узявши за основу концепцію раціональної бюрократії М. Вебера, вони розглядали людину крізь призму посади, а стрижнем управління вважали механізми адміністрування – принципи, методи, функції, повноваження, відповідальність. На їх погляд, раціонально визначивши основні функції бізнесу (фінанси, виробництво й маркетинг), можна обрати найоптимальніший спосіб поділу організації на підрозділи або робочі групи.

Метою класичної школи управління, засновником якої вважається *Анрі Файоль*, було створення функцій і принципів управління, придатних до всіх типів організацій та забезпечуючих гарантований і високий результат їх функціонування.

Її реалізація здійснювалася по двох основних напрямах досліджень. Перший полягає в розумінні управління як універсального процесу, який складається з обов'язкових і взаємопов'язаних адміністративних операцій: планування, організації, розпорядництва, координації і контролю. Дана модель представляє процес управління у вигляді замкненого циклу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | планування |  |
| контроль |  | організація |
|  | мотивація |  |

Незважаючи на те, що ця модель являє собою певну абстракцію, вона все ж таки відбиває функціональну специфіку *управління персоналом*. Тут вона виглядатиме приблизно так:

* кадрове планування і маркетинг персоналу;
* організація найму, адаптація, навчання, професійне просування і вивільнення персоналу;
* розпорядництво на рівні функціонального керівництва;
* координація діяльності усіх компонент системи управління персоналом;
* контроль за оцінкою ефективності роботи з управління персоналом.

Другий напрям – це розробка системиуніверсальних принципів управління, завдяки чому було запропоновано певну систему правил (табл. 2.).

Табл.2.

**Принципи організації управління (А. Файоль)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | Розподіл  праці | Досягається за рахунок скорочення числа цілей. Результатом є спеціалізація функцій і розподіл влади. |
| 2 | Повноваження і відповідальність | Делегування повноважень кожному працівнику (там де є повноваження, виникає і відповідальність). |
| 3 | Дисципліна | Дисципліна припускає виконання умов угоди між працівниками і керівництвом та застосування санкцій до порушників дисципліни. |
| 4 | Єдність розпорядництва, або єдиноначальність | Отримання розпоряджень і звітування тільки перед одним безпосереднім начальником |
| 5 | Єдність мети і керівництва | Об'єднання дій з однаковою метою в групи і робота по єдиному плану |
| 6 | Підпорядкування приватних, особистих інтересів загальним | Інтереси одного працівника або групи працівників не повинні переважати над інтересами організації більшого масштабу аж до інтересів держави в цілому. |
| 7 | Винагорода | Отримання працівниками справедливої винагороди на роботу. |
| 8 | Централізація | Правильне співвідношення між централізацією і децентралізацією з метою досягнення кращих результатів |
| 9 | Ієрархія або скалярний ланцюг | Ряд керівних посад, починаючи з вищих і закінчуючи нижчими. Помилкою є ухилення від ієрархії, але набагато більша помилка — збереження її, коли це може завдавати збитку організації ("ланцюг начальників") |
| 10 | Порядок | Робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму місці. |
| 11 | Справедливість | Справедливе проведення в життя правил і угод на всіх рівнях скалярного ланцюга |
| 12 | Стабільність персоналу (постійність складу) | Висока плинність кадрів є причиною і наслідком поганого стану справ. Посередній керівник, який дорожить своїм місцем, безумовно переважніший, ніж видатний, талановитий менеджер, який не тримається за своє місце. |
| 13 | Ініціатива | Ініціатива — це розробка плану і успішна його реалізація. Свобода пропозицій і здійснення також відноситься до категорії ініціативи. |
| 14 | Корпоративний дух (єднання персоналу) | Гармонія, єднання персоналу — велика сила в організації. |

Вважаючи запропоновані ним принципи за універсальні, А. Файоль тим не менш вказував, що їх застосування повинне носити гнучкий характер і враховувати ситуацію, в якій здійснюється управління. Він відзначав, що система принципів ніколи не може бути завершена, навпаки, вона завжди залишається відкритою для доповнень, змін, перетворень, заснованих на новому досвіді, його аналізі, осмисленні та узагальненні.

Поєднання обох підходів – аналізу та спеціалізації праці (Тейлор) і єдності управління (Файоль) було покладено в основу ієрархічно-функціональної структури,відомої сьогодні під назвою *staff and line* (штат і лінія), що згодом поширилася у світі.

Однак, незважаючи на видатний внесок в розвиток управлінської науки, і «школа наукового управління» і «класична школа» не були вільними від певної обмеженості підходів. Прихильників цих шкіл, які мали безпосереднє відношення до практики вищого адміністративного управління мало цікавили, наприклад, соціальні аспекти управління. Хоча людина розглядалася як специфічний і цінний для управлінця ресурс, їй відводилася роль «механізму» у складній організаційній машині. Інакше кажучи, прихильники цих шкіл вважали, що ефективність управління визначається його формальною структурою, координацією і деталізованим контролем, строгим дотриманням дисципліни, величиною індивідуальної винагороди, вузькою спеціалізацією завдань, єдиноначальністю, авторитарними методами управління, правильним підбором кадрів і знарядь праці, відповідністю людей структурі.

Тому і *школу наукового управління* і *адміністративну класичну школу* зазвичай розглядають як реалізацію раціоналістичного підходу в теорії управління, який згодом отримав назву «класична теорія управління». Разом з тим, вони показали й певну обмеженість строго раціоналістичного розуміння організації праці, що призвело до необхідності розробки нових підходів, які враховують роль суб'єктивних чинників в управлінні.

Школа людських відносин (1930–1950 рр.) та

Школа поведінкових наук (1950 р. – до сьогодні)

У другій половині 1920-х – на початку 1930-х рр. різко посилилася критика «класичних концепцій», обвинувачених в обмеженості, механістичному характері, недооцінці соціологічних і психологічних аспектів поведінки людини в організації. Поступово класичним теоріям управління починає протиставлятися новий напрям менеджменту, що отримав назву «гуманістичного виклику».

Одним з провісників нового напряму в управлінні вважається американський соціальний філософ, політолог і психолог *Мері Паркер Фоллетт* (1868 –1933). Якщо Ф. Тейлор розробив логічне обгрунтування менеджменту, то М. Фоллетт трактувала управління як «мистецтво досягати результатів за допомогою дій інших», в основу якого ставила гнучкість і гармонію у взаєминах між управлінцями і працівниками. Так акцент в управлінні переносився з вирішення завдань і функцій, що виконуються працівниками, на конкретну людину та її стосунки з іншими.

Ідеї М. Фоллетт сприяли появі в 30-ті роки XX ст. нового напряму – *«школи людських відносин»,* яка сформувалася у полеміці з класичною теорією управління, через що її часто називають *неокласичною*. Основний внесок тут належить Елтону Мейо (1880 – 1949), Девіду МакКлеланду (1917 –1998), Дугласу Макгрегору (1906 –1964), Абрахаму Маслоу (1908 –1970), Фредеріку Херцбергу (1923 – 2000), Віктору Вруму (1932) та іншім, в роботах яких наголошувалися принципи всебічного розвитку і використання організацією здібностей працівників, задоволення їх різноманітних потреб, використання механізмів самоорганізації, стимулювання процесів групової динаміки, демократизації управління, гуманізації праці.

Засновником цього напряму вважається відомий американський соціолог і психолог, дослідник проблем організаційної поведінки і управління у виробничих організаціях, а також один з засновників індустріальної соціології *Елтон Мейо*. Він поставив під сумнів ефективність бюрократичної форми управління і висунув завдання впровадження методів поводження з працівником як «соціально-психологічною» істотою. Порівнюючи організацію з общиною, в межах якої взаємодіють окремі особи, формальні і неформальні групи, він розглядав задоволення соціальних потреб людини як її найважливішу функцію.

До цього висновку Мейо призвели дані, отримані в результаті проведеного у період 1927–1932 рр. великомасштабного соціального експерименту. Цей експеримент проводився на одному з підприємств електротехнічної компанії «Вестерн Електрик» у місті Хотторн поблизу Чикаго. В ході п'ятирічних досліджень учені з Гарвардського університету довели, що на продуктивність праці впливають не тільки техніко-економічні, але й соціально-психологічні чинники (згуртованість групи, взаємини з керівництвом, атмосфера на робочому місці, задоволеність працею і т. п.).

Подальший розвиток «школи людських відносин» йшов у пошуку розуміння мотиваційних чинників трудової поведінки та виникнення теорій мотивації. В їх основу було покладене розуміння того, що:

* мотив – це усвідомлене побудження до досягнення конкретної мети, що розуміється людиною як особиста необхідність;
* мотивація – це процес побудження себе та інших до діяльності для досягнення особистих або організаційних цілей.

Отже мотивація є одним з основних понять, які використовуються для пояснення рушійних сил поведінки. Особливістю цих теорій є те, що й до сьогодні жодна з них не втратила своєї актуальності (хоча виникають додаються нові). Теорії, розглянуті нижче, у жодному випадку не вичерпують перелік концепцій, доктрин та теорій, запропонованих вченими. Але вони найбільш вплинули на теорію і практику *управління персоналом*.

Сьогодні теорії мотивації підрозділяються на дві категорії: змістовні і процесуальні (табл.3.).

Таблиця 3.

Найвідоміші змістовні та процесуальні теорії мотивації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **категорія** | **зміст** | **найвідоміші теорії** |
| Змістовні  теорії  мотивації | ґрунтуються на ідентифікації (класифікації) потреб людей, що спонукають їх до дій | * *теорія ієрархії потреб* А. Маслоу; * *теорія потреб* Д. МакКлеланда; * *двохфакторна теорія мотивації* Ф. Герцберга |
| Процесуальні теорії  мотивації | не заперечують існування потреб, але наголошують, що поведінка людей в організації визначається не тільки потребами. Згідно з процесним підходом поведінку працівника в організації разом з потребами обумовлюють:   * *сприйняття* працівником конкретної ситуації; * *очікування* працівника, пов’язані з конкретною ситуацією; * *оцінка* працівником можливих наслідків обраного типу поведінки. | * *теорія очікувань (сподівань)*   В. Врума;   * *теорія справедливості* С. Адамса; * *модель Портера - Лоулера***.** |

В ролі мотиву можуть виступати інтереси, емоції, установки, ідеали, які впливають на поведінку. Але перший, хто висловив припущення, що людська поведінка вмотивовується широким спектром потреб, був американський психолог, один із засновників гуманістичної психології *Абрахам Маслоу*. Вперше він опублікував свою концепцію у 1943 р., що й започаткувало розвиток *теорій мотивації.*

*Теорія ієрархії потреб* А. Маслоу ґрунтується на наступних тезах:

* потреби людини мають пріоритетність або ієрархічну структуру (рис.1.);
* поведінка людини визначається найсильнішою на даний момент потребою;
* найсильніша потреба визначає поведінку людини до моменту її задоволення;
* за одночасного існування кількох сильних потреб, домінують потреби нижчого рівня.



Рис. 1. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Це означає, що потреби задовольняються в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути задоволені, перш ніж для кокретної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня. Потреби першого порядку (базові) пов’язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо). Такі потреби задовольняються через систему оплати праці.

Після прийнятного у певному суспільстві задоволення базових потреб, набувають значення потреби наступного рівня – *потреби у безпеці*. Такі потреби означають, що базові потреби задовольнятимуться і надалі. Способами задоволення таких потреб можуть бути: пенсійна система; страхування; права, що забезпечуються трудовим стажем, членством у громадських організаціях тощо.

Далі потреби задовольняються в такій послідовності:

* потреби в приналежності – це потреби об’єднуватися з іншими людьми (належати до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо);
* потреби в повазі – потреби в задоволенні самоповаги людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції і визнання іншими людьми);
* потреби в самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Таким чином, теорія Маслоу стверджує, що в основі прагнення людей до праці лежать їхні численні потреби. Отже, щоб мотивувати підлеглого, керівник має надати йому можливість задовольнити свої потреби шляхом досягнення цілей організації.

*Теорія потреб Девіда МакКлеланда* пропонує інші три види потреб та способи їх задоволення:

1. Потреби в успіху (досягненнях), тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності та усвідомленні особистих досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них.
2. Потреби у владі, тобто потреби впливати на поведінку інших людей.
3. Потреби в приналежності, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі.

Відповідно до ідей МакКлелланда, ці потреби, якщо вони достатньо сильно присутні у людини, помітно впливають на її поведінку. При цьому МакКлелланд розглядає ці потреби як придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання (рис.2).

життєвий досвід, обставини, навчання

зусилля, що ведуть до задоволення потреб

поведінка

людини

потреба

влади

потреба

успіху

потреба

співучасті

Рис.2. Схема реалізації потреб за Д. МакКлелландом

Ідеї А. Маслоу і Д. МакКлелландаотримали розвиток в *двофакторній теорії мотивації*, розробленої у 1950 р. американським соціальним психологом, дослідником проблем організаційної поведінки, трудових відносин і управління *Фредеріком Герцбергом*.

Двофакторна теорія мотивації розглядає чинники, що впливають на задоволеність чи незадоволеність від виконання робочих завдань, і базується на ієрархічному підході до потреб людини. На основі даних емпіричних досліджень, виконаних їм в різних компаніях багатьох країн світу, Ф. Герцберг вирізнив дві групи факторів (табл. 4.):

* Фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Ці фактори отримали назву «*дійсних* (*істинних*) *мотиваторів»*;
* Фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи. Такі фактори отримали назву *«гігієнічних».*

Таблиця 4.

«Мотиваційні» та «гігієнічні» фактори в теорії Ф. Герцберга

|  |  |
| --- | --- |
| **«Дійсні мотиватори»** | **«Гігієнічні фактори»** |
| Визнання результатів праці (заслуг) працівника. Змістовність праці (можливість розвитку особистості). Досягнення (успішність) в роботі. Високий ступінь відповідальності. Просування службою. Можливості творчого та ділового зростання. | Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособові стосунки в колективі. Ступінь контролю з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника. |

На думку Ф. Герцберга, ці групи факторів не слід протиставляти. Гігієнічні фактори формують середовище, в якому виконується робота. Якщо вони відсутні чи недостатньо виражені, у працівника виникає почуття незадоволеності. Якщо вони навіть достатні, то самі неспроможні мотивувати людину. Задоволеність роботою спричиняють лише мотиваційні фактори. Отже, згідно двофакторної теорії, яку ще звуть теорією «мотиваційної гігієни», для того, щоб створити ситуацію мотивації, керівник має забезпечити наявність не тільки гігієнічних, але й мотиваційних факторів.

Мотиваційні фактори пов’язані з характером і сутністю самої роботи. Звідси витікає запропонований Ф. Герцбергом *метод* «*збагачення праці»*. Він побудований на припущенні, що працівники мають бути особисто зацікавлені в виконанні тієї чи іншої роботи. Для створення ситуації особистої зацікавленості необхідно, щоб будь-яка виконувана робота відповідала трьом вимогам:

* Робота має бути значущою, тобто працівник на підставі власної системи цінностей повинен розуміти важливість виконання саме цієї роботи.
* Передбачати певну частку відповідальності виконавців. Ступінь цієї відповідальності визначає інтерес працівника до роботи.
* Мати зворотній зв’язок. При цьому суттєвим є як спосіб, так і оперативність отримання працівником інформації про результати і якість його праці.

Якщо змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними чинниках, що визначають поведінку людей, то процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. В них аналізується, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей, і як обирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не виключають існування потреб, але зазначають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Згідно процесуальним теоріям, поведінка особи є також функцією її сприйняття очікувань, пов'язаних з певною ситуацією, і можливих наслідків обраного типу поведінки.

Серед процесуальних теорій мотивації однією з найзначніших є *теорія очікувань* канадсько-американського психолога *Віктора* *Врума*. Вона ґрунтується на постулаті, що мотивація працівника досягається винагородженням. При цьому сила прагнення до отримання винагороди залежить від трьох ситуаційних факторів:

* наявність зв’язку між затратами праці і досягнутими результатами, тобто від сподівання, що затрати праці дадуть бажані результати (З – Р). Якщо такий зв’язок відсутній, мотивація слабшає;
* реальність отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженні (Р – В). Відсутність такого зв’язку послаблює мотивацію;
* цінність винагороди. Через власну систему цінностей конкретна винагорода може і не представляти для людини цінності, тобто мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди (В – Ц).

Формула мотивації, за теорією сподівань В. Врума, має наступний вигляд:

**(З – Р) × (Р – В) × (В – Ц) = МОТИВАЦІЯ**

Якщо очікування високі, то сила спонукаючого мотиву зростає. Позитивний досвід, отриманий раніше в аналогічних ситуаціях, підкріплює сподівання. Навпаки, якщо очікування не справджуються, виникає відчуття марності зусиль, внаслідок чого знижується мотивація. Позбавитися відчуття марності зусиль допомагає встановлення досяжних для конкретного працівника цілей діяльності та винагородження його в такий спосіб, який він особисто цінує.

Фактором, що спричиняє виникнення відчуття марності зусиль є, наприклад, брак власних здібностей працівника. Внаслідок цього завдання виконується невдало і це демотивує працівника. Отже, складність завдань конкретного працівника повинна відповідати його кваліфікації, здібностям і майстерності.

*Теорія справедливості*соціального психолога Джона Стейсі Адамса, яка була висунута у 1963 році, передбачає, що працівники організації:

* по-перше, суб’єктивно оцінюють співвідношення отриманої ними винагороди за виконання певної роботи і тих зусиль, які пов’язані з її виконанням;
* по-друге, порівнюють таке співвідношення з аналогічним показником інших працівників.

За результатами порівняння виникає відчуття справедливості або несправедливості.

За несправедливості виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які або примушують працівника коригувати ситуацію, досягати відповідного балансу, або призводять до негативної мотивації (або контрмотивації), яка знижує рівень лояльності та з часом може перетворитися на *чинник кадрової небезпеки*.

Для практики мотивування важливими є наступні висновки теорії справедливості:

* у своїх оцінках працівник концентрується не тільки на абсолютному винагородженні, яке він отримує за свої зусилля, але також і на відносному винагородженні, тобто такому, що отримують інші працівники за свій внесок;
* сприйняття має суб’єктивний характер, отже важливо, щоб працівники мали повну інформацію про те, хто, як і за що отримує винагородження;
* люди орієнтуються на комплексну оцінку винагородження, в якій платня відіграє важливе, але не вирішальне значення;
* керівництво має регулярно проводити дослідження з метою визначення, як оцінюється винагородження працівниками, наскільки воно справедливе з їх точки зору.

*Модель Портера* – *Лоулера* – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів цієї моделі – *Лаймана Портера* і *Едварда Лоулера* – мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

В моделі Портера – Лоулера фігурують 5 основних ситуаційних факторів:

* витрачені працівником зусилля;
* сприйняття;
* отримані результати;
* винагородження;
* ступінь задоволення.

Зазначені фактори пов’язані між собою так, як це наведено на рис. 1.8.

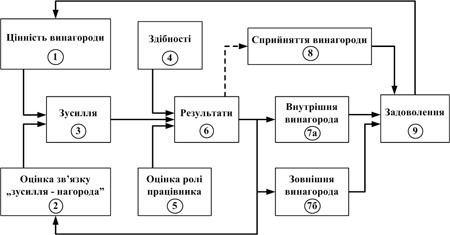


Рис.3. Модель комплексної теорії мотивації Портера –Лоулера

Відповідно до цієї моделі:

* рівень зусиль, що витрачаються (**3**) залежить від цінності винагороди (**1**) і від впевненості в наявності зв’язку між витратами зусиль і винагородою (**2**);
* на результати, досягнуті працівником (**6**) впливають три фактори: витрачені зусилля (**3**), здібності і характерні особливості людини (**4**), а також усвідомлення своєї ролі у процесі праці (**5**);
* досягнення необхідного рівня результативності (**6**) може призвести до внутрішньої винагороди (**7а**), тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди (**7б**) – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
* пунктирна лінія між результатами і винагородженням, що сприймається як справедливе (**8**) виходить з теорії справедливості і показує, що люди мають власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
* задоволення (**9**) є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх розуміння справедливого;
* задоволення є критерієм того, наскільки цінною насправді є винагорода (**1**). Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій.

Один з найважливіших висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежно тому, що вважає стосовно цього більшість менеджерів, які знаходяться під впливом ранніх теорій людських відносин (задоволення сприяє досягненню високих результатів в праці або, кажучи інакше, більш задоволені працівники трудяться краще). Портер і Лоулер, навпаки, вважають, що відчуття виконаної роботи веде до задоволення і сприяє підвищенню результативності.

В результаті, модель Портера – Лоулера є основним внеском у розуміння мотивації. Вона вказує, що мотивація не є простим елементом в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Важливо об'єднати такі поняття як *«зусилля», «здібності», «результати», «винагороди», «задоволення» і «сприйняття»* в межах єдиної взаємопов'язаної системи*.*

По суті, «школа людських відносин» започаткувала розвиток та застосування у практиці управлінських концепцій, в основі яких лежать соціально-психологічні особливості людини, та які згодом отримали назву *біхевіористичних теорій праці* або «*школи поведінкових наук».*

Поведінковий підхід в управлінні став настільки популярним, що майже повністю охопив усю область управління в 1960-ті роки. З часом, у 1990-ті роки, на його ґрунті виник такий напрям, як *формування організаційної поведінки*. Його головний принцип полягав в тому, що правильне застосування науки про поведінку людини завжди сприятиме підвищенню ефективності як окремого працівника, так і організації в цілому. Тут слід звернути увагу на теорії, розроблені американським соціологом і соціальним психологом, фахівцем з проблем управління та організаційної поведінки, професором школи індустріального управління Массачусетського технологічного інституту *Дугласом Мак-Грегором*, який вперше використав уявлення психологів про мотивацію людини в теорії управління персоналом організації. У своїй головній праці «The Human Side of Enterprise» («Людська сторона підприємства», 1960 р.) Мак-Грегор заявив, що будь-якому управлінському рішенню або дії передують ті чи інші припущення щодо людської природи і поведінки. Це і є ключовим моментом в управлінні, визначає індивідуальний стиль керівництва конкретного менеджера.

Ці припущення підрозділялися ним на дві категорії, що асоціюються відповідно з ідеями класичної школи і школи людських відносин. В основі цього поділу покладено розподіл за формою отримання завдань, ступенем свободи в способах і строках виконання, методами контролю за їх виконанням, ступенем включеності виконавця в процес ухвалення рішень, дистанційованості керівника від підлеглого і формалізації їх стосунків, концентрації управлінських функцій в руках керівника.

«*Теорія X»* відбивала авторитарний погляд на регуляцію організаційної поведінки працівників. Відповідно до неї, людині властива огида до праці і бажання уникнути її при першій нагоді. Проте Мак-Грегор відзначає, що подібна поведінка викликається не стільки властивостями людської натури, скільки зовнішніми умовами, в яких людям доводиться жити іпрацювати. Альтернативна концепція, позначена як «*Теорія Y»,* концентрувалася на створенні середовища, що сприяє виникненню відданості організаційним цілям, надає можливість для максимального прояву ініціативи, винахідливості і самостійності при їх досягненні (табл.5.).

Таблиця 5.

Передумови організацій типу «Х» та «Y»

|  |  |
| --- | --- |
| Передумови для організації типу «X» | Передумови для організації типу «Y» |
| Людина має успадковану нелюбов до роботи і прагне уникати її, тобто за своєю природою є ледачою. | Людині властиве прагнення трудитися, вираз фізичних і емоційних зусиль на роботі для неї природній, контроль і загроза покарання не є єдиними засобами спонуки людини до діяльності. |
| Внаслідок цього більшість людей необхідно примушувати наказами, системою контролю і погрозами покарання для досягнення цілей організації. | Відповідальність і зобов'язання людини по відношенню до цілей організації залежать від винагороди за результати праці, насамперед пов'язаної із задоволенням її потреб в самовираженні. |
| Людина вважає за краще, щоб нею управляли, прагне не брати на себе відповідальність, має відносно низькі амбіції і бажає бути в безпечній ситуації. | Людина, вихована певним чином, не тільки готова брати на себе відповідальність, але навіть прагне до цього. |

Мак-Грегор зробив висновок, що управління типу «Y» ефективніше, і рекомендував менеджерам створювати умови, за яких працівник, досягаючи цілей організації, одночасно досягав би і своїх особистих цілей. Згідно цій теорії:

* витрати фізичних і інтелектуальних сил людини в праці абсолютно природні;
* примушення до праці, загроза покарань не є основним засобом досягнення цілей;
* якщо люди залучені до організаційних цілей, вони використовуватимуть в процесі діяльності самоврядування і самоконтроль;
* залучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети;
* звичайна людина за відповідних умов не тільки здатна переймати на себе відповідальність, але й шукає можливості проявляти свої здібності.

Менеджмент в теорії «Y» відіграє якісну роль: його завдання –об'єднувати (інтегрувати), створювати умови, що сприяють розвиткові актуальних здібностей людини.

У 1981 р. професор Стенфордської Школи Бізнесу *Уїльям Оучі* (1943 р.н.)висунув *теорію «Z»,* як би доповнюючи тим самим ідеї Мак-Грегора. Вивчивши японський досвід управління, Оучі прийшов до висновку про можливості запропонування ефективного типу японського підходу до управління (табл.6.). Дана теорія знаменувала спробу відмови від ситуаційного підходу на користь створення узагальненого опису управління. Запропонувавши теорію «Z» управління персоналом, Оучі спробував сформулювати кращий шлях управління будь-якою організацією.

Початковим пунктом концепції Оучі є положення про те, що людина – це основа будь-якої організації і від неї насамперед залежить успіх діяльності організації.

В стислому вигляді цілі теорії «Z» зводяться до наступного:

* довгострокове наймання працівників,
* групове ухвалення рішення,
* індивідуальна відповідальність,
* поступова оцінка кадрів та їх помірне просування,
* неспеціалізована кар'єра, всебічна турбота про працівників.

Таблиця 6.

Японський і євро-американський підходи до управління персоналом

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характерна риса** | **Японія** | **США і Європа** |
| Цілі | Загальні групові; люди - найбільш цінне надбання для досягнення завдань компанії (створення психологічного клімату, підвищення кооперації її членів) | Цілі організації не відповідають цілям працівників (стимулювання грошима, суворий контроль за виконання). Максимальний прибуток на інвестиційний капітал в результаті технологічної і індивідуальної продуктивності |
| Принцип найму | Довічний | Короткостроковий |
| Принцип  праці | Чим старше співробітник, тим вище заробітна плата | Чим більше стаж роботи, тим вище заробітна плата |
| Ухвалення рішень | Децентралізована система (від низу до верху); принцип консенсусу | Централізована система; індивідуальне ухвалення рішень |
| Відповідальність | Колективна | Індивідуальна |
| Розвиток | Неспецифічний шлях підвищення кваліфікації | Специфічний шлях підвищення кваліфікації |
| Кар'єра і посадове зростання | Повільне посадове просування | Швидке посадове просування |
| Контроль | Легкий неформалізований | Жорсткий формалізований |

Таким чином, основна заслуга представників «школи людських відносин» та «школи поведінкових наук» в області управління персоналом полягає в тому, що вони вперше здійснили спробу «заглянути в душу працівника» в цілях підвищення ефективності діяльності всієї організації.

Школа науки управління (кількісна школа)

Завершальною теорією (або школою) управління в класифікації, що розглядається нами, є *школа науки управління*, або *кількісна школа*, мета якої – упровадження в процеси управління методи і апарат точних наук: математики, статистики, інженерних наук і пов'язаних з ними галузей знань. Кількісні методи об'єднані під загальною назвою «дослідження операцій» і представляють за своєю суттю застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації.

Ця школа почала формуватися під час Другої світової війни, коли урядові особи і науковці в США об'єдналися разом для допомоги військовим. Щоб ефективніше використати їхній потенціал, вони використали деякі елементи математичного підходу до менеджменту. Наприклад, урядовці і науковці дослідили, що за допомогою математичного аналізу можна вирішити проблеми передислокації військ, техніки і підводного флоту, вирішити проблеми ресурсопостачання (з часом це сприяло розвитку *логістики*).

Після війни такі компанії, як Du Pont і General Electric почали використовувати ці методи для перегрупування працівників, розміщення підприємств, складських приміщень. Виявивши неспроможність своїх менеджерів подолати труднощі в стосунках з зовнішнім середовищем, особливо на фоні зростаючого японського впливу в управлінні, вони стикнулися з кризою керованості своїх господарських систем. Пошуки виходу з цієї кризи й зумовили нову управлінську парадигму.

Основним завданням кількісної школи є забезпечення керівників інформаційною базою, необхідною для прийняття рішень. Цю школу управління, до якої належать *Р. Аккофф, С. Бір, А. Екман, Е. Квейд, Г. Саймон, Л. Канторович* та інші, характеризують як кількісну, бо її представники розглядали управління як логічний процес, що може бути виражений математично. Вони намагалися розвивати і використовувати кількісні методи для надання допомоги менеджерам в прийнятті рішень у складних і кризових ситуаціях.

Сьогодні дослідження операцій виконується в межах Загальної теорії соціально-економічних систем (ЗТСЕС) – фундаментальної науки, що охоплює всю сукупність проблем, пов'язаних з дослідженням і конструюванням систем (табл.7.).

Таблиця 7.

Склад загальної теорії соціально-економічних систем

|  |  |
| --- | --- |
| **Теоретична частина** | **Прикладна область** |
| 1.*Кібернетика* базується на принципі зворотного зв'язку і кругових причинних цілях і досліджує механізми цілеспрямованої поведінки; теорія систем управління | 1.*Системотехніка* – напрям в кібернетиці, що вивчає питання планування, проектування і поведінки складних систем (АСУ, людино-машинні комплекси і ін.), при якій складові системи розглядаються у взаємодії, не дивлячись на різнорідність. Основним методом системотехніки є системний аналіз. Системотехніка грає важливу роль в розвитку інженерної психології, оскільки при проектуванні необхідно враховувати характеристики людини |
| 2.*Теорія інформації*, що вводить поняття кількості інформації і розвиває принципи передачі інформації |
| 3.*Теорія ігор* розглядає поведінку гравців, що намагаються досягти максимального виграшу і мінімальних втрат за рахунок застосування відповідних стратегій в грі з суперником |
| 4.*Теорія рішень* – математична теорія, що вивчає умови вибору між альтернативними можливостями | 2.*Дослідження операцій* вивчає прикладний напрям кібернетики, що використовує математичні методи для обґрунтування рішень у всіх областях людської діяльності |
| 5. *Топологія*, що включає теорію мереж і теорію графів | 3.*Інженерна психологія* – галузь психології, що досліджує процеси і засоби інформаційної взаємодії між людиною і машиною. Інженерна психологія виникла в умовах наукового – технічної революції, що перетворила психологічну структуру праці, найважливішими складовими якої стали сприйняття і переробка оперативної інформації, ухвалення рішень в умовах обмеженого часу |
| 6.*Факторний аналіз* |
| 7. *Загальна теорія соціально-економічних систем* у вузькому сенсі, яка прагне вивести із загального визначення системи як комплекс взаємодіючих елементів поняття, що відносяться до організованих цілих, і використовувати загальну теорію соціально-економічних систем - при аналізі конкретних явищ. |

Свого часу вона виникла на грунті *Загальної теорії систем* (ЗТС)*,* розробленої *Людвігом фон Берталанфі* (1901–1972) – австрійським біологом, який з 1948 року постійно проживав у Канаді та США. Внесок Берталанфі у науку виходить за межі біології, і охоплює собою сфери кібернетики, освіти, історії, філософії, психіатрії, соціології.

Фактично дослідження теоретиків цієї школи спрямовані на розробку кількісних методів обґрунтування управлінських рішень (дослідження операцій), особливістю яких є заміна словесних міркувань та описового аналізу моделями, символами та кількісними значеннями, тобто використання економіко-математичних методів.

Так само, як і інші підходи у менеджменті, кількісна теорія менеджменту має певні позитивні і негативні сторони. Вона забезпечила менеджерів великою кількістю засобів та інструментів для ухвалення рішень і дала змогу зрозуміти загальні організаційні процеси. Особливо корисною така оцінка є для планування і контролю.

Але з іншого боку, математичні моделі не можуть повністю враховувати індивідуальну позицію і поведінку людини. Це призводить до того, що час, потрібний для удосконалення кількісних методів, сповільнює розвиток інших управлінських умінь.

У підсумку слід зазначити, що класичний, поведінковий та кількісний підходи до управління не обов'язково суперечать один одному або є взаємовиключними. Навіть за умови, що кожний підхід має свої особливі припущення і передбачення, вони можуть доповнювати один одного та впливати на практику управління спільною діяльністю людей в організації.

**1.2. Вітчизняний досвід управління персоналом**

Досліджуючи розвиток управління персоналом потрібно звернутися й до вітчизняного досвіду. Хоча в Україні (як і на всьому пострадянському просторі) розвиток управління персоналом як науки та прикладного напряму управління, через ряд історичних причин відрізнявся від аналогічних процесів, що відбувались в західних країнах.

Проблемам людини та її місцю в системі господарювання, зайнятості та умовам праці присвячував увагу у своїх працях *І.Франко* (1856–1916). Про сукупність та різновиди людських потреб вказували відомі вчені *М. I.**Туган-Барановський* (1865–1919) та *В.І. Вернадський* (1821–1884). Але безпосередньо характеру наукової дисципліни управління придбало в межах руху Наукової Організації Праці (НОП). Цей рух зародився приблизно в той же час, що й школи наукового управління в США та Європі.

Не випадково майже в усіх європейських країнах з'явився термін «наукової організації праці»: у Франції – *organisation scientifique du travail*, в Англії – *scientific organisation of labour*, в Італії – *organizzazione scientifica del laboro*, в Іспанії – *organizacion cientifica deltrabajo*. У всіх цих країнах спочатку почали говорити про наукову організацію праці і лише потім, про наукову організацію виробництва, управління, розумової праці, домашнього господарства і так далі.

На початку ХХ ст. в Російській імперії починає формуватися наукова школа професора *М. Савіна*, роботи якого в західноєвропейскій літературі ставилися на один рівень з працями Ф. Тейлора. Вихованці цієї школи, на основі праць Тейлора і Савіна, розпочали практичну діяльність по впровадженню принципів наукової організації праці на ряді промислових підприємств: на машинобудівному заводі «Айваз» в Петербурзі, заводі «Вулкан», гарматному заводі, на підприємствах Південної залізниці та ін. До першої світової війни в Росії налічувалося вісім підприємств, робота на яких була організована за системою Тейлора.

Після жовтневої революції 1917 р., поштовх процесу становлення вітчизняного наукового менеджменту надала Перша Всеросійська ініціативна конференція з наукової організації праці і виробництва, скликана за ініціативою Л. Троцького у січні 1921 р. Хоча її організатором був Комісаріат шляхів сполучення, питання що обговорювалися на конференції виходили далеко за межі транспортної проблематики. Про це свідчать, наприклад, доповіді О. Богданова, С. Бехтерєва, П. Єрманського, М. Фалькнер-Сміт, С. Струміліна, Г. Челпанова та інших. Цими науковцями підіймалися такі теоретичні проблеми, як організація праці в масштабах суспільства, господарська планомірність, фізіологія і психологія праці, ставлення до тейлоризму і так далі. Вирішення цих проблем вимагала нова організація праці і управління, яка змінювала тоталітарну систему «військового комунізму».

Виявившись першим у світі досвідом широкого обговорення питань праці, конференція стала видатною подією в історії формування вітчизняного менеджменту. Саме після першої конференції, в межах НОП починаються дослідження з організаційно-управлінської проблематики. Це був нетривалий за часом, але продуктивний період самоствердження і швидкого розвитку науки управління в Радянському Союзі, який завершився разом із закінченням Нової економічної політики (НЕП). У цей період навколо таких учених, як О. Гастєв, М. Вітке, Ф. Дунаєвський, П. Єрманський, Є. Розміровіч, формуються перші школи управління.

Важливо відзначити те, що наука управління замислювалася цими вченими як міжгалузева, застосовна однаковою мірою до усіх сфер життя. Такий підхід створював базу для пошуків основних закономірностей і принципів управління, загальних для самих різних ступенів і ланок, як народного господарства, так і інших сфер реалізації фізичних та інтелектуальних здібностей людей. Таким чином, розвиток наукового менеджменту в СРСР 1920-х років здійснювався в органічній єдності прикладних і загальнотеоретичних досліджень.

Друга конференція з НОП розпочала роботу у березні 1924 р. в Москві під керівництвом В. Куйбишева. Найбільш численною з семі її секцій була секція управління, що свідчило про підвищений інтерес до питань НОП.

Відповідно до виробленої лінії, конференція висунула головні завдання в області НОП:

* переробка досягнень західних теоретиків і практиків та обмін досвідом з ними;
* координація науково-дослідної роботи і виробництва;
* встановлення тісного зв'язку між інститутами і лабораторіями НОП та їх спеціалізація;
* експериментальне вивчення праці у виробництві та управлінні, а також дослідження окремих трудових процесів;
* організація шкіл для підготовки інструкторів, здібних до впровадження кращих методів роботи;
* впровадження принципів НОП у практику та їх вивчення на всіх ступенях освіти та в усіх типах шкіл.

Масовий рух за наукову організацію праці і управління розвивався в різноманітних організаційних формах:

1) науково-дослідні інститути і лабораторії;

2) відомчі організації в області НОП і управління;

3) раціоналізаторські органи установ і підприємств;

4) самодіяльні громадські організації;

5) центральні органи, керуючі усім рухом за НОП і управління, що відігравали роль адміністративно-координаційного центру.

Провідними науковими інститутами були ЦІП – Центральний інститут праці (директор О. Гастєв), КІНОП – Казанський інститут наукової організації праці (директор І. Бурдянський), ВСУІП – Всеукраїнський інститут праці (директор Ф. Дунаєвський), ТІНОП – Таганрозький інститут наукової організації виробництва (директор П. Єрманський), ДІТУ – Державний інститут техніки управління при НК РКІ (директор Є. Розміровіч) і деякі інші. Основним завданням науково-дослідних інститутів і лабораторій було вивчення проблем організації праці і управління та розробка узагальнюючих отримані результати теоретичних положень, створення систематизованих концепцій в області управління.

В цей час виникають різні, часто конфліктуючі між собою погляди на управління. З позицій психології методологічні і експериментально-методичні дослідження колективу проводили В. Артемов, О. Залужний, Л. Войтоловський, Б. Беляєв, Г. Фортунатов, Є. Аркін.

Особливий напрям у вивченні колективу, що безпосередньо виходить на проблеми організації виробництва, підготовки кваліфікованих робітників, стимулювання і нормування праці, соціального клімату і методів керівництва складали дослідження вчених «ноповців» О. Гастєва, П. Керженцева А. Журавського, Ф. Дунаєвського, М. Вітке.

В роки становлення соціалістичного народного господарства (в термінах того часу) були розроблені й інші теорії управління. Серед них: функціонально-економічна концепція І. Бурдянского; організаційно-виробнича концепція Б. Каценбогена; концепція фізіологічного оптимуму О. Єрманського; психотехнічий підхід І. Шпільрейна та К. Кекчеєва і багато інших.

У підсумку була сформульована теорія і практика управління, що відповідала вимогам адміністративно-командної системи. Втім, наука і практика управління того часу мали чимало досягнень, і деякі з них, особливо в області мистецтва управління, цікаві й сьогодні.

Однією з найяскравших фігур в русі НОП і соціології праці 1920-х був *О. Гастев* (1882 – 1941). Гастев мав за плечима не тільки революційний, але й великий виробничий досвід – слюсар на заводах Росії і Франції (де закінчив Вищу школу соціальних наук), після жовтневої революції – один з керівників на підприємствах Москви, Харкова і Горького, пізніше – секретар ЦК Всеросійської спілки металістів.

В основі його робіт лежала ідея упорядкування праці кожного члена колективу – від керівника до рядового виконавця. Гастєв виявив ряд функцій, загальних для будь-якого працівника: розрахунок, встановлення, обробка, контроль, облік і аналіз. Заклик Гастєва будувати свою роботу так, щоб вона була не тільки джерелом радості, наповненості, але й постійною життєвою школою, збагачує сучасні уявлення про мистецтво управління особистістю. Доречі, пам'ятка О. Гастєва «Як треба працювати» була вивішена в приймальні Раднаркому. До правил були додані великі коментарі, пояснення, доповнення. Самі правила були широко опубліковані у вигляді плакатів, листівок. Їх можна було зустріти на багатьох робочих місцях у цехах, в установах. Актуальність наведених правил не втрачена і в наші дні.

Гастєв був творцем і директором Центрального Інституту Праці (незнайомого до того світовій науці і практиці установи з проблем праці). ЦІП був провідним серед створюваних за участю державних органів науково-дослідних інститутів, створених для проведення науково-дослідницьких робіт у сфері праці. Не менш важливі й розв'язувані ЦІП проблеми підготовки кадрів на основі розроблених методик навчання та систем трудової педагогіки, які свого часу отримали велике поширення й у вітчизняній практиці і за кордоном, не втративши актуальності і в даний час.

Оригінальними є й ідеї П. Керженцева (1881–1940), який увагу зосередив на управлінні людьми, колективом. Головним завданням наукової організації праці (НОП) він вважав отримання максимального ефекту при мінімальних витратах людської енергії і матеріальних засобів (принцип економії). У своїх роботах Керженцев розглядав проблеми підбору і раціонального використання працівників (принцип відповідності – один з основоположних принципів управління персоналом), дисципліни і відповідальності, обліку та контролю.

Видним представником організаційно-соціального напряму в радянській науці про працю і управління був професор університету Томська І. Бутаков. Він залишив чималу теоретичну спадщину, яка, на жаль, абсолютно не вивчена. Бутаков виходить з того, що мета організації будь-якого підприємства полягає в тому, щоб пов'язати воєдино, в планомірно функціонуючу систему «речові чинники і особисті сили виробництва». У цій області багато різних проблем. Однією з них є проблема механізму службових стосунків, тобто «ієрархії агентур, зайнятих в підприємстві». Це дуже важлива проблема, пов'язана з організацією особистого чинника виробництва, з управлінням трудовими колективами, якій Бутаков приділяв в своїх роботах головну увагу. Нарікаючи на крайню відсталість теорії управління в СРСР і закликаючи помножити зусилля по її формуванню, він вважав умовою успішності її розвитку тісний союз з практикою господарювання. Не можна, вважав він, протиставляти науку практиці і навпаки, «між дійсною практикою і дійсною наукою не можна провести ніякої демаркаційної лінії».

Однією з серйозних перешкод на шляху розвитку теорії організації і управління була відносно невелика кількість відомостей про адміністративно-організаційну діяльність, оскільки вона не систематизувалася і не узагальнювалася. Відзначаючи це Бутаков, так само як Керженцев, робить висновок про необхідність використання організаційного досвіду, накопиченого не тільки у виробництві, але й в інших галузях, зокрема військового досвіду. Сформульовані на основі такого досвіду висновки не мають ігноруватися при розробці питань управління людьми в організації. Ця рекомендація має значення і сьогодні. Будучи переконаним в тому, що управлінська діяльність є і наукою, і мистецтвом, І. Бутаков висловлює ряд цікавих положень про характер і предмет цієї науки, про її співвідношення з іншими галузями наукового знання і з мистецтвом керівництва. На його думку, теорія управління не замінює собою мистецтва керівника. Було б великою помилкою вважати, застерігає він, що принципова, теоретична частина організації і адміністрації підприємств «повинна абсолютно убити момент особистої творчості, підвести все під рецепти-шаблони, тверді правила, прагнучи на кожен випадок дати готові рішення, перетворивши живу справу ведення і організації підприємств на мертву схоластику». Доводячи це, Бутаков писав, що схема Ф. Тейлора не може бути визнана універсальною, не менше право на існування має і «адміністративно-військова схема службових стосунків», прихильником якої він був. Тут важливо відзначити, що на відміну від багатьох своїх сучасників І. Бутаков, першим зумів подолати відому боязкість відносно «батька» теорії управління – Ф. У. Тейлора.

Трохи пізніше з'явилася «соціально-трудова» концепція М. Вітке, який стверджував, що ефективність управління в першу чергу залежить від соціально-психологічної атмосфери у виробничому колективі. Природно, що між прихильниками настільки різних теорій виникла гостра полеміка, і пізніше Вітке був звинувачений не тільки в бажанні створити особливу соціальну групу професійних керівників, але і в «єретичній» думці про необхідність науки управління людьми.

Цікавою, багато в чому випереджаючою час була теорія «адміністративної ємності» директора Всеукраїнського інституту праці, який розташовувався у Харкові, Ф. Дунаєвського. Він справедливо вважав, що адміністратор може безпосередньо керувати тільки обмеженою кількістю підлеглих, причому число їх може дещо зростати, якщо керівник має відповідний досвід, володіє мистецтвом управління та його праця оздоблена технічними засобами управління (тобто йдеться про норму керованості керівника). Раціоналізацію праці і управління він розумів, перш за все, як процес соціальний.

В основу своєї класифікації Дунаєвський поклав принцип структурної ролі функцій в системі цілого. Були виділені три основні фази організаційного процесу: 1) ініціація, тобто втілення проекту адміністративної структури в реальних діях; 2) ординація, тобто період налагодження діяльності управлінського апарату до нормального його функціонування; 3) адміністрація, тобто оперативна робота по рішенню управлінських проблем в системі керівництва. Відповідно виділяються і три типи функцій: починні, упоряджальні і розпорядливі. Характерна особливість його теорії – прагнення підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Ідеї Дунаєвського, поза сумнівом, одна з перших, на жаль, дуже небагатьох спроб комплексного підходу до проблем вдосконалення управління організацією. Йому вдалося уникнути поширеної помилки, яка мала місце в багатьох теоретичних побудовах 1920-х років. Йдеться про абсолютизацію того або іншого аспекту управління.

Так, автори найбільш популярного в той час «виробничого трактування» управлінських процесів, відповідальні працівники Інституту Техніки Управління – Є. Розміровіч, Є. Дрезен та інші – у пошуках вирішення управлінських завдань перебільшували значущість технічної складової управління. У своїх висновках вони дійшли до повного заперечення соціального аспекту в управлінні, доводячи, що воно є «процес чисто технічного характеру», тому не потрібна і наука про «особливі способи управління людьми», і що, нарешті, для здійснення управління необхідна лише певна сума технічних знань і навичок, яка по мірі «подальшого розвитку індустріалізації ставатиме все менше і менше», управління також буде «все простіше і простіше», поки не зникне не тільки «як специфічна командна функція, але й взагалі як функція».

Нажаль, ці набутки в теорії та практиці управління відбувалися на тлі постійних суперечок, амбітної полеміки про роль диктатури пролетаріату в управлінні, про визначальну роль партії більшовиків у вирішенні будь-яких, навіть вузькопрофесійних проблем, кидків від однієї концепції до іншої –протилежної. Заперечувалося існування при соціалізмі об'єктивних економічних законів і самої науки, що вивчає їх – політекономії, так як «закони політекономії характерні тільки для капіталістичного суспільства». Введений Леніним у період НЕПу госпрозрахунок веде нібито до «згубної ринкової стихії», адже планування і госпрозрахунок виключають один одного. Лунали навіть заклики покінчити з товарно-грошовими відносинами, скасувати гроші і замість них застосовувати систему трудових показників, «готуючись до того часу, коли червонці заміняться трудоднями» (М. Вознесенський).

У 1930-ті роки більшість досліджень з соціально-психологічних проблем в Радянському Союзі були призупинені, вчені репресовані. Це безпосередньо торкнулось і досліджень організації праці. Інститут праці, його філіали та споріднені організації були закриті. Поступово згасли суперечки, дискусії, всі попередні етапи розвитку радянської управлінської думки були затавровані, як «безплідні схоластичні вправи», гра «в абстракції і схеми». Настав час жорсткої авторитарної системи і непорушних доктрин.

У післявоєнний період, коли постала необхідність відродження виробництва і реформування народного господарства взагалі, відновився також інтерес до управлінської проблематики. Але відродження наукових досліджень в СРСР відбулося лише з приходом «періоду відлиги», тобто у 1960-ті роки.

Важливість вивчення проблем управління виробництвом і колективами була очевидною, як і необхідність враховувати новітні технології. Теорія управління в СРСР стала все ширше застосовувати математичні методи. Робота одного з авторів кількісної школи управління – академіка Л. Канторовича «Математичні методи організації і планування виробництва», яка згодом принесла йому світову популярність, Ленінську і Нобелівську премії, заклала основи лінійного програмування. Праця ленінградського економіста В. Новожилова «Методи порівняння народногосподарської ефективності планових і проектних варіантів» стала органічною частиною теорії оптимального планування.

Але жорстка централізація управління була оптимальною до певної межі, доки масштаби розвитку народного господарства не досягли критичного значення. Для управління усіма напрямками край складного державного механізму потрібно було все більше ускладнювати структуру керуючої системи, збільшувати кількість її елементів і зв'язків між ними. У системі управління народним господарством країни усередині 1980-х років працювало близько 18 млн. чоловік і апарат міністерств почав безроздільно розпоряджатися основними фондами, ресурсами та фінансами. Виникла ще одна загроза існуванню системи централізованого управління – почалося зниження технологічного рівня виробництва.

Відсутність гнучкості, характерна для централізованого управління, незацікавленість радянської бюрократії в результатах впровадження, не дозволяли використовувати колосальний науковий потенціал CРCP в реформуванні народного господарства. З'явилися усі ознаки стагнації виробництва, все більше вироблялося сировини, збільшувався парк застарілого обладнання. Необхідність радикальних реформ ставала все більш очевидною.

Втім, ломка адміністративно-командної системи управління почалася не в період «перебудови», а значно раніше. Вже в 1970-х роках почався відхід від жорстких вертикальних структур по лінії «міністерство – підприємство». Створення виробничих і науково-виробничих об'єднань підвищило їх господарську самостійність, почали впроваджуватися децентралізовані форми організації, структури і відносини в управлінні. Оперативне управління цими об'єднаннями перестало бути функцією органів виконавчої влади.

Втім, незважаючи на певні позитивні зрушення, система управління взагалі та управління персоналом не позбавились характерних особливостей:

* Абсолютна і обов'язкова ідеологізація усіх визначень, положень, понять та пояснень. Управління було покликане теоретично узагальнювати явища і процеси в області суспільної праці і озброювати практику науковими методами використання «економічних законів і переваг соціалізму в конкретних умовах господарської діяльності».
* Безумовна ув'язка основоположних принципів з працями класиків марксизму-ленінізму, а також обов'язкові посилання на партійні документи різного рівня та призначення (матеріали з'їздів, пленумів, конференцій).
* Нівелювання індивідуального підходу до працівників та постійне підкреслення того факту, що людина трудиться в ім'я високих ідей будівництва соціалізму і комунізму. У зв'язку з такою постановкою питання «праця повинна перетворюватися на першу життєву потребу».
* Оплата праці здійснювалася по єдиних нормах, була фіксованою і не мала зв'язку з реальною продуктивністю працівників.
* Адміністративна і навіть кримінальна відповідальність за ухилення від трудової діяльності, закріплена окремою статтею в Конституції СРСР.

Сутність управління персоналом, яке мало вираз у діяльності кадрових служб, зводилася до роботи відділів кадрів, що полягала в документарному супроводі найму, звільнення, переміщення, навчання та інших процесів, пов'язаних з урахуванням кадрів. Можна відзначити критичні оцінки професійно-кваліфікаційного складу кадрових служб наприкінці 1980-х років, коли принципи гласності були вже озвучені та мали певний вплив на дослідження в області праці. Так, на теренах СРСР у 1989 році:

1) професійний склад кадрових служб був представлений в основному інспекторами, які виконували облікові функції і готували різні ділові папери, включаючи звітні форми документів;

2) більшість керівних працівників і спеціалістів мали низький рівень освіти;

3) половина працівників «... які закінчили вищі або середньо-спеціальні навчальні заклади, мають інженерно-технічну освіту, 14% – економічну, 6% – юридичну».

Слід однак зазначити, що в цей період була сформована міцна централізована система управління кадрами, яка складалась з галузевих інститутів підвищення кваліфікації, в яких різні фахівці періодично були зобов'язані проходити навчання. За радянських часів також функціонувала єдина державна система соціального захисту населення (медичне обслуговування, освіта, система пільг і так далі), функції якого частково передавалися підприємствам (вирішення житлових питань, забезпечення відпочинку працівників, медичне обслуговування і так далі).

Однак це відбувалось на тлі централізованого директивного управління плановою економікою. За таких умов, прямо протилежних принципам ринкової економіки, підприємства і організації позбавлялися господарської самостійності, що накладало характерний відбиток на їх кадрову політику. Крім того, відсутність конкурентного середовища не сприяла самостійному розвитку організацій, зокрема в області вдосконалення методів управління персоналом. Таким чином, уніфікація і «зрівнювання в правах» господарюючих суб'єктів стало причиною їх економічної пасивності, що надалі призвело радянську економіку до застою і найглибшої кризи.

Питання управління персоналом, психології та соціології праці окремо не розглядалися. Їх дослідження здійснювалося виключно в рамках загальної економіки праці, і тільки в тих межах, які регламентувалися партійною ідеологією. Більше того, практично заперечувався зв'язок праці з її соціально-психологічними аспектами.

Практично всі дослідження зарубіжних вчених у галузі соціології праці, менеджменту, економіки праці трактувалися як буржуазні, а тому не властиві соціалістичній економіці. Сама ринкова економіка зазнавала, як правило, тільки критичні оцінки.

Усередині 1980-х років намітилася тенденція до зменшення жорсткості ієрархічних структур, розширилася організаційна кооперація, розпочався процес делегування оперативних повноважень на нижчі рівні управління. На вищому управлінському рівні залишилися інтеграція діяльності об'єднань та розробка спільної стратегії взаємодії з зовнішніми організаціями та фірмами. Ці заходи сприяли зменшенню бюрократичних процедур і значного скорочення управлінського апарату.

Ослаблення впливу КПРС в кадровій сфері під час «перебудови» дозволило критично оцінити деякі проблеми в цій предметній області. Залучення в країну іноземних компаній, що звикли оперувати такими поняттями, як «ринок праці», «конкурсний відбір», «резюме», «співбесіда», «кар'єра», сприяло активізації змін у підходах до управління кадрами.

Однак, як вже зазначено вище, основні ідеї управління персоналом впроваджувалися у вітчизняну практику з певним відставанням від західних країн, де розвиток цієї діяльності визначався розвитком інститутів праці та мав природний характер. Тому у цій галузі знань більш відомими є американські, японські та західноєвропейських вчені. Їх діяльність сприяла тому, що протягом XX ст. теорія і практика управління персоналом отримали інтенсивний розвиток – від простих функцій нагляду за трудовою діяльністю до використання інтелектуального потенціалу працівників як однієї з основних конкурентних переваг організації.

**1.3. Зміна парадигм управління персоналом.**

**«Кадровий менеджмент» та «робота з персоналом».**

За більш ніж сторіччя роль людини в організаціях істотно змінювалася, тому розвивалися, уточнювалися і теорії, що пояснюють управління працівниками в межах організації. Незважаючи на відмінності, вони єдині в одному – організація (підприємство, фірма, установа) є цілісною соціально-економічною системою, в якій людська складова виступає головним елементом. Її значущість ілюструє вислів засновника корпорації Sony *Акіо Моріти*(1921–1999): «Яким би ви не були гарним чи удачливим, і яким би ви не були розумним чи спритним, ваша справа та її доля знаходяться в руках тих людей, яких ви наймаєте».

Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є працівники чи їх колективи, завжди був актуальним. Проте управління персоналом, як спеціалізована функція управління та як науковий напрям, почало розвиватися самостійно лише на початку XX століття під час зростання масштабів виробництва. Інтенсифікація виробництва, що відбувалася на ґрунті системи Тейлора (яку, до речі, В. Ленін справедливо назвав «науково обґрунтованою системою вичавлювання поту»), призвела до значного соціального розшарування і пов’язаних з цим соціальних конфліктів. Посилення на цьому тлі впливу робітничих рухів з'явилося однією з головних причин пошуку роботодавцями нових підходів до управління трудовою діяльністю. Це поступово вимушувало керівників організацій наймати співробітників, які б займались виключно стосунками з робітниками. Крім того, для налагодження стосунків між ними і керівництвом, ставали потрібними не тільки окремі співробітники, але й цілі підрозділи.

Таким чином, на підприємствах з'явилися перші структури, функціями яких було управління персоналом. Спочатку до цих функцій відносилося наймання на роботу і облік робочого часу. У 20-ті роки ХХ століття подібні підрозділи набули широкого поширення в США і країнах Західної Європи.

У 1920 –1940-х роках в промислово розвинених країнах відбулися суттєві зрушення в практиці управління персоналом. Зміни були обумовлені економічною кризою, яка призвела до одночасного зростання впливу лівих партій та профспілок і втручання держави в стосунки між працівниками і роботодавцями. У цей час почало активно розвиватися законотворче регулювання в області праці. Прийняті нормативні акти сприяли запобіганню дискримінації членів профспілок, формуванню колективно-договірних відносин. Такі новації, підвищуючи статус працівників як групи, одночасно сприяли послабленню позицій адміністрацій в управлінні організацією. Це загрожувало втратою керованості і потребувало реагування роботодавців та менеджерського корпусу, внесення змін у практику управління. Саме тоді відбувалося становлення кадрових служб, з’являлися відповідні професії – агент по найму, керівник по заробітній платі і пенсіям, інтерв’юєр, фахівець з навчання і тому подібне.

У 1950 –1960-ті роки на тлі технологічної реконструкції виробництва, впровадження обчислювальної техніки, відбувається розвиток нових галузей. Це зумовило потребу в кадрах високої кваліфікації, а також необхідність перегляду підходів до організації праці. Необхідну наукову базу цих процесів забезпечили теорії «людських ресурсів», які продовжують ідеї «школи людських відносин» і розвиток яких продовжується й сьогодні. Згідно цим теоріям, люди є основним, невід’ємним та найскладнішим ресурсом організації, галузі та економіки в цілому.

У 1960 – на початку 1970-х років зростає потреба в спеціалізованому навчанні керівників організацій, виникають спеціалізовані навчальні центри і школи бізнесу. При цьому навчальні програми розширюються за рахунок включення дисциплін, пов'язаних з управлінням персоналом. В цей час розвивається управлінська доктрина *контрактації індивідуальної відповідальності* – підхід, орієнтований на стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення особистої зацікавленості і персональної відповідальності. Стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок контрактації індивідуальної відповідальності було націлене на стимулювання підприємницької активності усіх працівників з метою підвищення конкурентноздатності організації.

Але, внаслідок економічної кризи 1974 – 1975 рр., відбулись різкі зміни у практиці. За масштабами вона перевершувала усі передуючі довоєнні та повоєнні кризи. Розпочавшись в США, Англії і ФРН, криза майже одночасно охопила усі економічно розвинені країни, зокрема Японію і країни Західної Європи. Така синхронність спостерігалася вперше, що пояснюється великою взаємозалежністю між національними економіками.

Криза призвела до посилення бюрократизації в більшості економічно розвинених країн. Внаслідок цього спостерігалось зниження рівня задоволеності працею, висока плинність кадрів, абсентеїзм (якій найчастіше визначають як загальну кількість втрачених робочих днів чи годин, або як частоту випадків відсутності співробітника на роботі без поважних причин), посилення відчуженості працівників.

Це сприяло переосмисленню ролі людської складової організації та виникненню *концепції якості трудового життя,* яка набула поширення починаючи з 1970-х років. Зазначимо її основні принципи:

* дотримання принципу еквівалентності оплати праці (працівник заробляє стільки, скільки коштує його робоча сила);
* безпечні і здорові умови праці;
* безпосередня можливість використовувати і розвивати свої здібності, задовольняти потреби в самореалізації і самовираженні;
* можливість професійного зростання та впевненість у майбутньому;
* добрі взаємини у трудовому колективі;
* правова захищеність працівника;
* гідне місце праці в житті людини;
* громадська корисність (соціальна значущість) праці.

Розглядаючи свою роботу з позицій складових якості трудового життя, працівник оцінює наявні у нього можливості розкрити свій потенціал (сукупність наявних знань, навичок, досвіду, інтелектуальних, творчих та організаторських здібностей). При позитивній оцінці формується мотиваційний настрій на продуктивну працю і стабільну роботу в організації.

В цей час багато керівників усвідомили важливість впровадження нових підходів до управління персоналом. Це започаткувало підвищення статусу людини усередині організації. Поступово кадрові служби перетворювалися на служби управління персоналом, а подекуди, – на відділи людських ресурсів, набуваючи нових напрямів діяльності: планування людських ресурсів; внутрішньоорганізаційна комунікація; планування і розвиток кар'єри; залучення співробітників до участі в управлінні і так далі.

У 1980-ті роки через несприятливу економічну кон'юнктуру багато компаній було вимушено скорочувати масштаби своєї діяльності і звільняти працівників, внаслідок чого розробка і застосування методик ефективного звільнення працівників стала обов'язковою функцією служб управління персоналом. У зв'язку з цим, до завдань служб додалися питання працевлаштування і перенавчання персоналу, що вивільнявся. Цей час характеризується також:

* скороченням кількості постійно зайнятих працівників і збільшенням масштабів часткової зайнятості;
* тенденцією до періодичної зміни працівниками робочих місць, до переходу в інші організації;
* розвитком сфери *аутсорсингу*, *аутстаффінгу* та *лізінгу* *персоналу* як інноваційних персонал-технологій організації.

# Ці тенденції посилились у 1990-ті роки. Основні зміни в підходах до управління персоналом в той час були пов'язані з прискоренням технологічного прогресу та процесами глобалізації. Перед кадровими службами та службами управління персоналом постали питання управління персоналом багатонаціональних корпорацій. Крім того, перед ними поставали нові задачі – формування, координація, супровід та раціональне використання кадрового потенціалу корпорацій, створення так званих «кадрових банків». Таким чином, сфера їх діяльності було поширена на зовнішнє для організацій середовище і, в першу чергу, на професійні ринки праці.

Варто відзначити, що риси, властиві управлінню персоналом в 1990-ті роки, характерні і для початку XXI ст., коли в обіг увійшло поняття «людський капітал» (сформований або розвинений у результаті інвестицій і накопичений людиною певний запас здоров’я, знань, навичок, здібностей, мотивації та інших продуктивних властивостей). Розробники теорії людського капіталу *Т. Шульц* і *Г. Беккер* були удостоєні Нобелівської премії в області економіки, а підхід, в основі якого лежить ця теорія, був успішно використаний в управлінській діяльності американських бізнес-організацій. Це дозволило розробити управлінський інструментарій, що дозволяє зіставляти інвестиції в людину та віддачу від її діяльності.

# В цей же час популярною стає управлінська *доктрина командного менеджмент*у – підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності. Його застосування сприяє креативності працівників у виконанні професійних завдань, стимулює безпосередню участь в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомогу і взаємозамінюваність. Згідно цій доктрині, на основі загальних цінностей і цілей та колективної відповідальності за результати і ефективність роботи, всебічно розвиваються індивідуальний і груповий потенціали, використовувані у практиці управління.

Поява доктрин контрактації індивідуальної відповідальності та командного менеджменту, а також теорії людського капіталу, призвели до змін в практиці управління персоналом. Якщо раніше ця робота була функцією лінійних керівників, а також працівників (і керівників) кадрових служб, що займаються обліковою, контрольною і адміністраторською діяльністю, то виникнення штабної управлінської функції, пов'язаної із забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу [організації](http://www.SmartCat.ru/Referat/rtbeqramei/) розширило [діапазон](http://www.SmartCat.ru/Referat/ctzeprampx/) завдань і підвищило значення цього напряму управлінської діяльності.

Саме з появою [управління персоналом](http://www.SmartCat.ru/Referat/etjelramrv/), як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного [менеджменту](http://www.SmartCat.ru/Referat/fthegramsu/), людська складова почала поступово пов'язуватися зі все більш широким колом функцій організацій, а також з їх стратегією. Менеджери по персоналу все більше залучаються до процесу загального управління, беруть участь у таких питаннях як: максимізація [приб](http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/itoeiramvr/)утку через [управл](http://www.SmartCat.ru/Referat/Audit/ttielramgg/)іння ефективністю персоналу; делегування працівникам управлінських повноважень; командний менеджмент (ТМ – *Тeam Management*); загальний менеджмент [якості](http://www.SmartCat.ru/Referat/ctaeqrampx/) (TQM – *Total Quality Management*); ключові показники ефективності (KPI– *Key Performance Indicators*), організаційний дизайн, організаційний розвиток і так далі.

Це поширення функцій актуалізовало такий напрям управління організаціями, як *Філософія організації*. Під нею розуміють сукупність внутрішньо-організаційних принципів, моральних і адміністративних норм, систему цінностей і переконань, яка розділяється усіма співробітниками і присвячена головній меті організації. В практиці крупних корпорацій, які демонструють високий рівень життєздатності (наприклад, «General Electric», «Sony», «Apple», «Arcelor Mittal», «ЛУКойл»), філософія організації оформляється у вигляді окремого нормативного документа, необхідність розробки якого пояснюється тим, що внутрішньоорганізаційні стосунки повинні регламентуватися єдиними нормами. Ці документи, незважаючи на певні розбіжності, схожі за змістом, до якого обов’язково входять: цілі і завдання організації; декларування прав і обов'язків співробітників; вимоги до ділових і етичних якостей персоналу; характеристики умов праці і робочих місць.

Отже, мета Філософії організації – охопити усі процеси конкретної організації в їх цілісності, вичленити в них найважливіше – людину та знайти консенсус між працівником і організацією. Таким чином, невід'ємною частиною Філософії організації є *Філософія управління персоналом*, яка розглядає процес управління персоналом з логічної, психологічної, організаційної, етичної та соціологічної точок зору. Слід зазначити, що філософії управління персоналом мають великі відмінності, зумовлені:

По-перше, соціокультурними особливостями того чи іншого суспільства (рис. 4.).

***Англійська***

* традиційні цінності;
* пошана до особи працівника;
* мотивація і заохочення трудових досягнень, систематичне підвищення кваліфікації;
* гарантії гідного заробітку

***Японська***

* колективізм і пошана до старших (оплата праці пов'язана із стажем роботи);
* загальна згода і ввічливість; патерналізм;
* високий рівнень відданостіспівробітників;
* високі соціальні гарантії

***Українська***

* відсутність чітко сформульованої філософії;
* залежність від форми власності, регіональних і галузевих особливостей, від розмірів організації;
* традиції дисципліни, колективізму, соціальних гарантій (для великих організацій).

***Американська***

* традиції конкуренції;
* заохочення працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії;
* чітка постановка цілей і завдань;
* високий рівень оплати праці і соціальних гарантій

**філософія управління персоналом**

Рис. 4. Національні особливості філософії управління персоналом

По-друге, впливом певної школи управління та управлінською концепцією, на якій будується Філософія управління персоналом. Сьогодні фахівці пропонують кілька концепцій, визначених практичними підходами до управління персоналом. Серед найпоширеніших можна відзначити: економічний, органічний та гуманістичний підходи, які розглядаються переважно як стадії еволюції управління персоналом. Так, визнаною сьогодні є концептуальна схема управління персоналом відомого російського вченого в області менеджменту Л.І. Євенко, який виділяє чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління персоналом (таблиця. 8):

* економічного;
* органічного;
* гуманістичного.

Таблиця 8.

Концепції управління персоналом (за Л. Євенко)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Період** | **Концепції** | **Підходи** |
| 20 – 40-ті рр. ХХ  століття | Використання  трудових  ресурсів | *Економічний*  (працівник – носій трудової функції, «живий придаток машини») |
| 50 –70-ті рр. ХХ  століття | Управління  персоналом | *Органічний*  (працівник –  суб'єкт трудових стосунків, особа) |
| 80 – 90-ті рр. ХХ  століття | Управління  людськими  ресурсами | *Органічний*  (працівник – ключовий  стратегічний ресурс організації) |
| XXI  століття | Управління  людиною | *Гуманістичний*  (не люди для організації,  а організація – для людей) |

У даній схемі гуманістичний підхід трактується як прогресивніший у порівнянні з економічним та органічним. Втім, він не може розглядатися як вичерпний. Цей підхід (особливо постулат «не люди для організації, а організація – для людей») не може стати універсальною основою філософії для усіх типів організацій. Якщо, наприклад, саме створення організації передбачає в якості домінанти її соціально важливі функції, то йдеться про те, що «люди – для організації».

Крім того, в організаціях, здійснення функцій яких неможливе без дисципліни та жорсткої ієрархії, люди можуть розглядатися з позицій органічного або, навіть, економічного підходу. До них відносяться, наприклад, *організації мілітаризованого типу*, головним завданням яких є забезпечення військової, внутрішньої чи зовнішньої безпеки держави, рятівна або правоохоронна діяльність.

Таким чином, існуючі підходи до управління персоналом та концепції, що розглядаються як стадії його еволюції, являють собою скоріше загальні орієнтири для управлінців, ніж практичні напрями. Узагальнити різні підходи можна на перетині трьох парадигм, які сформувались протягом розвитку шкіл управління, та які впливають на сучасну практику управління персоналом: технократичної, антропологічної та соціальної.

В основу *технократичної парадигми* (*τεχνοκρατία* – від грецької *τέχνη*, «майстерність» і *κράτος*, «влада») покладена диференціація праці на трудові операції і адміністрування, як основний засіб організації праці (рис. 5.). Згідно цій парадигмі, яка сформувалась під впливом «класичних теорій», управління є прерогативою науково-технічних спеціалістів, які визначають загальну технологію вироблення чи отримання продукту, досягнення цілей організації. Працівник являє собою трудову функцію, є лише нематеріальним активом організації та одним з елементів технології.

**технологія**

спеціаліст

техніка

адміністрування

працівник

трудова операція

продукт праці

Рис. 5. Технократична парадигма управління персоналом

*Антропологічна* *парадигма* управління персоналом (від давньогрецької *ἄνθρωπος* — людина) ґрунтується на розумінні існування та розвитку людини в організації як в культурному (штучному) середовищі (рис. 6.). Людина — це насамперед істота, яка наділена свідомістю й мовою, здатністю працювати, оцінювати навколишній світ і активно його перетворювати. Конкретну людину з усіма її характерними ознаками позначають поняттям «індивід»*.* Згідно цій парадигмі, на формування якої мали вплив «школа людських відносин», поведінкові школи таконцепція якості трудового життя, ключовий елемент організації — індивід-працівник, є передусім «споживачем» можливостей, які вона надає.

**людина**

психічне та фізичне здоров’я

здібності

потреби та інтереси здібнос

оточення

умови

праці

вмотивованість

Рис. 6. Антропологічна парадигма управління персоналом

В основу *соціальної парадигми* управління персоналом покладена особистість як системна соціальна характеристика індивіда, що формує предметну діяльність та спілкування і зумовлює причетність до суспільних відносин. Інакше кажучи, особистість працівника — це відносно стійка система індивідуальної поведінки, побудована на основі його включеності у соціальний контекст (рис. 7.). Згідно цій парадигмі, ефективне використання людського капіталу неможливе без наявності капіталу соціального, змістом якого є готовність до кооперації і підтримки, уміння працювати в групі, команді. Соціальний капітал дозволяє швидко і ефективно координувати діяльність людей, мобілізовувати їх на досягнення організаційних цілей. Його розвиненість підвищує рівень лояльності працівників організації.

особистість

соціум

команда

особистість

особистість

організація

група

Рис. 7. Соціальна парадигма управління персоналом

Таким чином, технократична, антропологічна та соціальна парадигми являють собою концептуальну основу для створення сучасних моделей управління персоналом та їх застосування у практиці. На вибір тієї або іншої моделі впливають тип бізнесу, корпоративна стратегія і культура (відображені у філософії організації), організаційне середовище.

Але, незалежно від специфіки організації, працівник в усіх моделях розглядається у поєднанні трьох основних його проявів: як індивід (антропологічна парадигма), як особистість (соціальна парадигма) та як трудова функція (технологічна парадигма) (рис. 8).

***Особистість:***

* ознака свідомого індивіда, який займає в організації певну позицію, виконує певні організаційні ролі;
* система індивідуальної поведінки, побудована на основі включеності у соціальний контекст.

***Трудова функція:***

* безособова система функцій та операцій, необхідних для досягнення організаційних цілей;
* професійна працездатність, яка грунтується на спеціальних знаннях, вміннях та навичках.

***Індивід:***

конкретна людина з її характерними ознаками, індивідуальними потребами, інтересами та цілями

Рис. 8. Основні прояви працівника організації

Найбільш релевантною для управління персоналом сьогодні є соціальна парадигма, на формування якої мали вплив управлінські доктрини контрактації індивідуальної відповідальності, командного менеджменту та концепція людського капіталу. Саме вона є визначальною у створенні сучасних моделей управління персоналом, найпоширеними з яких є наступні:

* цільове управління;
* управління за допомогою мотивації;
* рамкове управління;
* управління на основі делегування;
* партисипативне управління;
* підприємницьке управління.

1. *Цільове управління* — це система не тільки управління, але й збагачення праці при децентрализованій організації керівництва. Завдання делегуються робочим групам або окремим працівникам при визначенні конкретних очікуваних результатів. Таким чином модель цільового управління можна визначити як процес, спрямований на досягнення конкретних результатів, в якому:

* за допомогою процесу планування в різних інтервалах часу визначаються прагнення організації а її членів;
* здійснення планів підкріплюється свідомим щоденним управлінням працівником-індивідом та працівником-особистістю;
* оцінка результатів спрямована ухвалення рішень, які ведуть до проведення подальших заходів.

1. *Управління за допомогою мотивації* спирається на вивчення потреб, інтересів, настроїв, особистих цілей співробітників, а також на можливість інтеграції мотивації з цілями організації. Ця модель поєднує три компоненти, які визначають практику мотивування:

* раціональна мотивація модель, в основі якої лежить використання матеріальних стимулів, тобто за допомогою нагородження або стягнень за наслідками роботи;
* самореалізація, суть якої полягає в активізації внутрішніх мотивів людини, можливості самовираження, прояву творчої ініціативи в роботі; визнанні заслуг, самостійності і відповідальності, перспективи кар'єри і професійного зростання;
* причетність (співучасть) через розвиток співпраці, партнерства, участі в управлінні, власності, делегування повноважень.

За цими моделями управління персоналом орієнтується на розвиток людських ресурсів, оптимізацію морально-психологічного клімату, реалізацію соціальних програм.

1. *Модель рамкового управління* виходить з того, що співробітники можуть самостійно ухвалювати рішення в межах заздалегідь встановлених меж (рамок). Рамки можуть задаватися важливістю процесу, можливістю його прогнозувати або навпаки непередбачуваністю; нормами, які не можна порушувати. Технологія рамкового управління припускає наступну послідовність дій:

* визначення завдання та отримання його працівником;
* створення належної системи зворотного зв’язку;
* визначення меж самостійності і способів втручання керівника.

Рамкове управління створює умови для розвитку ініціативи, відповідальності і самостійності працівників, підвищує якість комунікацій в організації, сприяє зростанню задоволеності працею і розвиває корпоративний стиль керівництва.

1. Досконалішою моделлю управління персоналом є *управління за допомогою делегування*, при якому працівникам передаються компетенція і відповідальність, право самостійне ухвалювати рішення та здійснювати їх. Під делегуванням повноважень мається на увазі передача підлеглому функцій, закріплених безпосередньо за його керівником та відповідальності за результат. Завдяки її розробнику — професору Р. Хену, що працював в німецькому місті Бад-Гарцбург, ця модель часто називається *Бад - Гарцбургською*. Покликана активізувати нереалізований потенціал працівників, вона базується на наступних принципах:

* управлінські рішення повинні ухвалюватися на тих рівнях, на яких виникає необхідність в них і де вони реалізуються;
* управлінські рішення повинні ухвалюватися не окремими вищими або середніми в посадовій ієрархії керівниками, а робочими групами;
* замість окремих доручень кожному співробітникові слід надавати чітко окреслене поле діяльності, в рамках якого він може самостійно ухвалювати рішення;
* відповідальність повинна концентруватися не тільки на рівні лінійного та функціонального керівництва, але й делегуватися в підрозділи, працівникам, які займаються даними проблемами;
* розподіл завдань повинен йти не «зверху до низу», а навпаки, за принципом передачі на вищий рівень тільки тих рішень, які не можуть компетентно прийматися на нижньому рівні;
* принципи взаємин керівників і співробітників мають бути чітко визначені і оформлені в спеціальному документі з керівництва підприємством (наприклад, Філософія організації),
* дотримання цим принципам обов'язково для всіх.

Розробка цієї моделі була продиктована переконанням в тому, що традиційний авторитарний стиль управління більше не відповідає демократичному суспільному устрою, зокрема вимогам і здібностям сучасного висококваліфікованого і самостійно мислячого працівника. Головною перевагою Бад-Гарцбургської моделі управління персоналом є розвиток у співробітників ініціативи, самостійності, формування трудової мотивації високого рівня, що в цілому підвищує ефективність функціонування організації та надає їй конкурентних переваг.

1. *Партісипативне управління* базується на наступному: якщо працівник бере участь в справах організації, залучений до управління і отримує від цього задоволення, то він працює продуктивніше. Партісипативне управління може бути реалізоване, якщо дотримані наступні умови:

* працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу планування своєї трудової діяльності, ритму роботи, технології вирішення завдань і т.д.;
* керівництво залучає працівників до підготовки і ухвалення рішень по використанню ресурсів, формам оплати праці, графіку роботи і т.п.;
* працівникам надається право контролю за якістю продукції і встановлення відповідальності за кінцевий результат;
* працівники беруть участь в інноваційній, підприємницькій діяльності з різними формами винагороди.

Таким чином працівники перетворюються на суб'єкт управління, який самостійно вирішує проблеми розвитку організації. На основі самоврядування працівник може реалізувати свої потреби в самовираженні, визнанні і співучасті, а підприємство досягає високої продуктивності праці.

1. В основі *підприємницької моделі управління* лежить концепція *інтрапренерства* (від «антрепренерство» – підприємництво та латинської «*intro*» – внутрішній. Суть даної моделі полягає в розвитку підприємницької активності усередині організації, яку можна представити як співтовариство підприємців, новаторів і творців. Таким чином створюються передумови для формування організації підприємницького типу.

Головне, що відрізняє такі організації, – це формування підприємницької філософії, яка пронизує всю систему управління, в тому числі впливає і на управління персоналом. Дух творчості, постійний пошук нових можливостей, колективне самонавчання, партнерство і довіра спонукають працівників до самореалізації, новаторства і співпраці в рамках власної організації. Особливістю інтрапренерства є орієнтація на демократичний, а не на примусовий механізм управління, на інтеграцію підприємницьких ініціатив зі стратегією організації.

Отже наявність сучасних моделей управління персоналом свідчить про постійний процес його вдосконалення, оновлення і пошук нових підходів, концепцій та ідей. Але, як це часто відбувається в процесі втілення теоретичних доробок у практику, виникають певні проблеми, пов’язані з мінливістю людської природи, стрімкими, іноді кардинальними зміни у самій практиці. Ускладнює цей процес і використання в сучасному управлінні людською складовою організації різних категорій і понять: «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «кадри», «персонал», «людські ресурси».

Різниця між ними зумовлена аспектами, в яких розглядається людська складова організації, що має вираз у різних спеціальних термінах. Так, у перекладній англомовній літературі найчастіше зустрічаються такі терміни, як:

* *Personnel administration* (PrsA) – адміністрування персоналу (набір, контроль, розстановка, підготовка, використання персоналу), упорядкування стосунків між керівництвом та підлеглими;
* *Personnel relation* (PrsR) – управління стосунками усередині організації на міжособовому рівні та між підрозділами організації (зокрема внутрішньокорпоративний PR і конфлікт-менеджмент);
* *Human resource management* (HrM) – управління працівниками організації як її найскладнішим, невід’ємним ресурсом.

Нажаль, управлінці подекуди використовують ці терміни не зовсім коректно, іноді як тотожні. Тому необхідно конкретизувати їх зміст для того, щоб чітко визначити сутність різнопланової діяльності, яка зветься *Personnel management* (PrsM) – управління персоналом. Отже:

* *Робоча сила* – це соціально-економічна категорія. Вона водночас сполучена як із засобами виробництва, так і з особою. Носіями робочої сили є усі працездатні члени суспільства, фактичні або потенційні працівники виробничої і невиробничої сфер усіх категорій (робітники, службовці, фахівці, керівники). При цьому слід розрізняти працездатність загальну і професійну. Загальна працездатність припускає здібність людини до праці, що не вимагає спеціальної підготовки. Професійна працездатність – це здібність до конкретної праці у певній галузі професійної діяльності, що потребує спеціальної підготовки. Загальна та професійна працездатність є основою робочої сили як: 1) здібності до праці – сукупності фізичних і інтелектуальних здібностей, знань, умінь і навичок, які має в своєму розпорядженні людина і які використовуються нею у трудовій діяльності; 2) особливого різновиду товару на ринку праці.
* *Трудові ресурси* – працездатна частина населення, носії робочої сили. Відповідно до цілей організації, функцій та завдань, які визначають її стратегію, носії робочої сили можуть складати трудові ресурси організації. Тут велике значення мають визначальні потреби організації в загально та професійно працездатних працівниках.
* *Трудовий потенціал* – це персоніфікована робоча сила, що розглядається в сукупності якісних характеристик. Дане поняття дозволяє оцінити ступінь використання потенційних можливостей як окремого працівника, так і колективу працівників. Однак початковою одиницею аналізу трудового потенціалу є трудовий потенціал працівника (ТПП), який створює основу формування трудового потенціалу організації (ТПО). Він являє собою: з одного боку – сукупність загальної та професійної працездатності окремого працівника; з іншого – здатність удосконалюватися в процесі праці, вирішувати нові завдання, що виникають в результаті організаційного розвитку. Складовими ТПП є: психофізіологічний потенціал (здібності і схильності людини, стан її здоров'я, витривалість, тип нервової системи і т.п.); кваліфікаційний потенціал (обсяг, глибина і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і вмінь, що обумовлюють здібність до праці певного змісту і складності); особовий потенціал (рівень громадянської свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння норм ставлення до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити у сфері праці, готовність прийняти цінності організації).
* *Людські ресурси,* або *Human resource* (HR) – поняття більш ємке, ніж «робоча сила», «трудові ресурси» і «трудовий потенціал», оскільки містить в собі сукупність суто професійних, кваліфікаційних, соціально-демографічних, психофізіологічних та особових характеристик. Сам термін «людські ресурси» змістовно характеризує робочу силу, трудові ресурси та трудовий потенціал організації, галузі, регіону, країни в цілому. Специфіка людських ресурсів, на відміну від усіх інших видів ресурсів (матеріальних, фінансових, адміністративних, інформаційних та ін.), полягає в наступному: 1) люди наділені інтелектом, отже, їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно осмислена, а не механічна; процеси взаємодії між управлінцем і працівниками є двосторонніми; 2) люди здібні до постійного вдосконалення і розвитку, що є найбільш важливим і довготривалим джерелом підвищення ефективності будь-якої організації; 3) люди обирають певний вид діяльності (виробничої або невиробничої, розумової або фізичної) усвідомлено, керуючись потребами та інтересами, ставлячи перед собою певну мету.
* Під *управлінням людськими ресурсами* на рівні організації розуміються потенційні можливості всебічного розвитку працівників, загальна культура і етична надійність, певний ефект кооперації і самоорганізації (колективні форми організації праці і ухвалення рішень), вдосконалення трудових стосунків, мотивація, заповзятливість та ін.

Особливої уваги потребують терміни «персонал» і «кадри». В різноманітних джерелах надаються різні їх визначення, іноді суперечливі, а іноді – взаємозамінні, що ускладнює розуміння того, яким має бути управлінський вплив на людську складову організації. З іншого боку, сьогоднітерміни «управління персоналом», «управління кадрами», «кадровий менеджмент» використовуються майже синонімічно, часто змінюючи один одного в академічних і практичних курсах. Насправді кожен з цих видів управлінської діяльності має певне змістове навантаження та означає особливості дій і операцій, здійснюваних лінійними чи функціональними менеджерами, спеціалізованими кадровими службами на різних рівнях управління залежно від специфіки діяльності, побудови виробничих та управлінських структур окремих організацій.

Таким чином, виникає необхідність конкретизації і цих понять. Отже:

* *Персонал* (від латинської *personalis* – особистий) – це особовий склад організацій, що містить усіх найманих працівників, а також працюючих власників, співвласників і менеджерський склад усіх рівнів.Основними ознаками персоналу є: 1) наявність його трудових стосунків з роботодавцем, які оформляються договором (контрактом); 2) володіння певними якісними характеристиками (професія, спеціальність, кваліфікація та ін.), що визначають діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу (керівників, фахівців, технічних виконавців, робітників); 3) цільова спрямованість діяльності, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом досягнення адекватних ним цілей окремого працівника і створення умов для їх ефективної реалізації.
* *Кадри* – це соціально-економічна категорія, що характеризує людські ресурси галузі чи організації. Це поняття включає працездатних громадян, що мають трудові стосунки з різними організаціями і може бути співставлене з поняттям «трудовий потенціал організації». Для сучасних організацій, окрім наявності власне персоналу, характерна наявність осіб або груп, які не будучи персоналом, входять в їх *кадровий простір (поле)*. До них відносяться: 1) професійно працездатні носії робочої сили, які являють собою кадровий потенціал організації (ті, хто навчається у відповідних завданням організації навчальних закладах; працівники споріднених за завданнями організацій; тимчасово безробітні носії відповідної завданням організації робочої сили; працездатні ветерани організації); 3) стейкголдери – групи, установи або особи, на які організація впливає або від яких вона залежить (акціонери; рада директорів, що несе відповідальність за її діяльність і ухвалення управлінських рішень; клієнти організації; відповідні завданням організації навчальні заклади).

Конкретизація цих понять та конкретизація пов’язаної з ними управлінської діяльності дає змогу визначити управління персоналомяк *галузь організаційного менеджменту, спрямовану на максимально ефективне використання людських ресурів (кадрового потенціалу та персоналу) для досягнення цілей організації, забезпечення її життєздатності та розвитку.*

Отже, управління персоналом виступає родовим поняттям для виокремлення основних його видів – *кадровий менеджмент* та *менеджмент персоналу*, який у вітчизняній практицімає вираз у терміні *робота з персоналом*. Таке співвідношення понять визначається усталеним та загальноприйнятим розгалуженням управлінської діяльності на:

* управління – загальний процес забезпечення стійкості та життєздатності системи (організації) через успішне функціонування;
* менеджмент – сукупність управлінських прийомів, як підгрунтя процесу управління.

Поняття «кадровий менеджмент» відображає систему заходів, виконуваних спеціалізованими кадровими службами в процесі управління кадровим потенціалом організації.

Поняття «робота з персоналом» відображає систему ефективного використання трудового потенціалу працівників для досягнення загальних та індивідуальних цілей в межах організації. Тобто акцент робиться на внеску професійно працездатного, лояльного та вмотивованого персоналу в досягнення корпоративних (організаційних) цілей.

Таким чином можна виробити узагальнений погляд на управління персоналом та роботу з персоналом/кадровий менеджмент, як на стратегічний та операціональний (тактичний) аспекти управлінських рішень стосовно людської складової організації (табл. 9.).

Таблиця 9.

Стратегічний та операціональний аспекти

управління людьми в організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сфера діяльності** | **Спрямування** | **Типові функції** |
| Управління персоналом  (стратегічна діяльність) | На вирішення довготривалих або  принципово нових завдань | Прогнозування і планування потреби в персоналі.  Зовнішній PR.  Розробка кадрової стратегії.  Формування кадрової політики.  Формування організаційної культури.  Формування кадрового потенціалу.  Інвестиції в кадровий потенціал.  Планування витрат на персонал  в рамках стратегії загальних витрат. |
| Робота з персоналом / кадровий менеджмент (оперативна діяльність) | На вирішення  повсякденних проблем,  які вимагають  управлінського впливу | Підбір, добір і розстановка кадрів.  Зовнішній та внутрішній PR.  Адаптація персоналу.  Управління трудовою мотивацією. Розвиток персоналу.  Навчання та підвищення кваліфікації.  Планування та реалізація кар’єри.  Вирішення конфліктів.  Оцінка та атестація персоналу.  Вивільнення персоналу. |

Поєднання цих двох аспектів в межах управління людською складовою організації, дозволяє сформулювати цілі сучасного управління персоналом:

* забезпечення якості робочої сили – загальної та професійної працездатності кадрового потенціалу та персоналу організації;
* підвищення рівня відповідальності всіх працівників організації, що передбачає як ідентифікацію їх особистих потреб з базовими цінностями організації, так і інтеграцію особистих та організаційних цілей в повсякденній праці;
* функціональна і структурна гнучкість кадрового потенціалу та персоналу організації. Функціональна виражається у варіабельності функціональних задач: відмова від жорсткого розмежування між різними видами робіт і широке використання різноманітних форм трудових контрактів (повна, часткова і почасова зайнятість). Структурна має вираз у адаптації до безперервних організаційних змін, соціальних і культурних нововведень і так далі;
* організаційна інтеграція – вище керівництво і всі лінійні керівники приймають розроблену і добре скоординовану стратегію управління персоналом і реалізують її в своїй оперативній діяльності, тісно взаємодіючи зі штабними структурами.

Вказані цільові установки можна розглядати як конкретизацію ідеї спільної творчої діяльності в практиці сучасного управління персоналом. За умов дотримання цих установок, організації набувають якості життєздатних, готових для розвитку та інновацій соціальних систем.

**Контрольні питання:**

1. Охарактеризуйте процес розвитку науки управління.
2. Яким чином економічні кризи ХІХ – ХХ століть вплинули на розвиток управління персоналом?
3. Проаналізуйте еволюцію управління персоналом у зв’язку з розвитком шкіл управління.
4. Поясніть специфіку управління персоналом в умовах невизначеності.
5. Охарактеризуйте зміст технократичної, антропологічної та соціальної парадигм управління персоналом.
6. Позначте роль соціальної парадигми у сучасному управлінні персоналом.
7. Визначте спільне та відмінності у поняттях «робоча сила», «трудові ресурси», «кадри», «персонал».
8. Визначте співвідношення понять «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами».
9. Охарактеризуйте зміст понять «управління персоналом», «кадровий менеджмент», «робота з персоналом».
10. Виявіть тенденції розвитку персоналу на межі ХХ-ХХІ століть.
11. Охарактеризуйте традиційні та інноваційні моделі управління персоналом.
12. Проаналізуйте можливості використання новітніх організаційних теорій в управлінні персоналом.

**Література**

1. Адізес І. Управління життєвим циклом компанії / [Іцхак Адізес](http://innovations.com.ua/user/34) // Інтернет-ресурс. – <http://innovations.com.ua/uk/articles/4/22/523>
2. Артем'єв В. Нові можливості управління персоналом //Охорона праці. - 2000. - № 9 . – C. 17–18
3. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Людмила Балабанова, Олена Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
4. Данюк В. Кадрове діловодство: Навчальний посібник/ Василь Данюк, Людмила Кулаковська. – К.: Каравела, 2006. – 239 с.
5. Деминг Э. Новая экономика = The New Economics for Industry, Government, Education. – М.: «[Эксмо](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D1%81%D0%BC%D0%BE)», 2006. – 208 с.
6. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. Out of the Crisis. – М.: [«Альпина Паблишер»](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%9F%D0%B0%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%B5%D1%80_(%D0%B8%D0%B7%D0%B4%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE)), 2011. – 400 с.
7. Дмитренко Г. Вступ до спеціальності "Управління персоналом та економіка праці": Опорний конспект лекцій/ Геннадій Дмитренко, Віктор Колпаков, Наталія Протасова,; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 77 с.
8. Зінченко С. Управління персоналом як особливий вид управлінської діяльності //Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2005. – № 3. – C. 156–161.
9. Кононов І.Ф. Переход ко Второму модерну как вызов для социологии // Інтернет-ресурс. – [www.isras.ru/abstract\_bank/1210013492.pdf](http://www.isras.ru/abstract_bank/1210013492.pdf)
10. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. – 2-е вид., перероб. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 304 с.
11. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
12. Морита А. Sony. Сделано в Японии / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 290
13. Штальманн К. Новая философия бизнеса. – М.: Берлин, 1998. –Т. 1. – 650 с.

**Глава 2.**

**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

І.М. Дубровський

**2.1. Система управління персоналом: загальна характеристика.**

**Поняття і елементи системи управління персоналом**

Метою управління як специфічного роду діяльності є регулювання та координація спільної праці людей. Це визначення стосується управління в цілому або «загального управління», що у світовій управлінській практиці виражено терміном «general management» – GM.

GM підрозділяється на чотири сфери, що розкривають його різні структурні аспекти:

* управління продукцією (production management) – PdM,
* управління ринками (marketing management) – MctM,
* фінансове управління (financial management) – FM,
* управління персоналом (personnel management) – PrsM.

Специфіка Personnel management (PrsM) в організації полягає в тому, що цей вид управлінської діяльності є підставою і для PdM, і для MctM, та для FM. Він одночасно спрямований як на внутрішнє, так і зовнішнє середовище організації.

Так, діяльність з управління персоналом переслідує низку цілей:

* допомога в досягненні загальних цілей організації;
* забезпечення організації працівниками, що є носіями робочої сили (загальна та професійна працездатність), відповідної профілю, місії та функціям організації;
* ефективне використання та розвиток трудового потенціалу працівників;
* формування належного рівня лояльності працівників організації, її цілям, цінностям та нормам.

Таким чином, складається система цілей управління персоналом, яка є своєрідною відповіддю на дві групи питань:

1. Які конкретні потреби та інтереси мають працівники? Чого вони очікують від роботи в організації?
2. Чого очікує організація від конкретного працівника та від колективу працівників (персоналу)? Які цілі по використанню персоналу ставить перед собою керівництво організації і які умови воно прагне для цього створити?

Відповісти на ці питання можна як з точки зору конкретної організації, так і з загальної для усіх точки зору, визначеною прагненням до забезпечення життєздатності. Отже, можна в узагальненому вигляді сформулювати цілі та ціле-досягаючи функції управління персоналом будь-якої організації (рис.9.).

**Головна мета організації: прибуток та забезпечення життєздатності**

Використання персоналу відповідно до

організаційних цілей

Підвищення ефективності трудової

віддачі

*Підтримка*

*організаційного клімату:*

стосунки

керівництва і

колективу;

стосунки

усередині

колективу..

*Мотивація*

*персоналу:*

оплата

праці;

створення

творчої

атмосфери;

урахування

інтересів.

*Створення*

*умов праці:*

охорона

праці;

ергономічні

норми;

соціальна

инфраструктура

*Виконання*

*трудових*

*функцій:*

планування потреби в персоналі;

розстановка

персоналу;

переміщення

персоналу.

*Оцінка*

*персоналу:*

оцінка

кадрів при

відборі;

поточна

оцінка

персоналу (атестація).

*Розвиток*

*персоналу:*

навчання

персоналу;

професійний

розвиток;

кар'єрне

зростання.

Рис. 9. Ціле-досягаючи функції системи управління персоналом організації

Таким чином, основною функцією управління персоналом стає комплексний вплив на весь кадровий потенціал організації в цілому та персонал зокрема, з чого складається *система управління персоналом*, яка:

* по-перше, інтегрує діяльність з управління персоналом у загальну систему управління організацією (фірмою, установою, підприємством тощо), погоджує її зі стратегічними установками і організаційною культурою, а також із плануванням виробництва, збуту, підвищення якості і т.п;
* по-друге, містить розгорнуту систему програмних та ситуативних заходів щодо регулювання зайнятості, планування робочих місць, організації відбору, розміщення й підготовки кадрів, прогнозуванню змісту робіт;
* по-третє, припускає ретельний облік (у тому числі в інформаційних системах) якостей і професійних характеристик працівників, а також результатів їхньої діяльності;
* по-четверте, передбачає пропагандистську й виховну роботу як з працівниками фірми, так і з членами їх родин (японська практика);
* по-п’яте, здійснює управління інформаційним обміном у вигляді внутрішнього та зовнішнього PR;
* по-шосте, централізує управління працею в організації, а також здійснює заходи щодо вдосконалення методів та механізмів кадрового менеджменту та роботи з персоналом.

Ці напрямки діяльності складають предметне поле управління персоналом в організації. Відповідно до нього визначається й місце системи управління персоналом організації (СУП) як дієвої підсистеми «загального управління».

В різних організаціях ці підсистеми мають різні назви: «служба управління персоналом», «кадрова служба», «відділ по роботі з персоналом», «департамент з управління людськими ресурсами» і так далі. Важливішим є їх розташування в системі управління організацією, що визначає міру впливу на загальне управління та відповідні функції.

Існують різні моделі побудови системи управління персоналом в організації. Застосування тієї або іншої моделі для конкретної організації залежить від її організаційної структури. Організаційна структура визначає взаємовідношення (взаємопідлеглість) між функціями, що виконуються співробітниками організації, а також виявляється в таких формах, як розподіл праці, створення спеціалізованих підрозділів, посадова ієрархія і так далі.

У найзагальнішому вигляді можна виділити чотири групи чинників, які необхідно враховувати при створенні проекту організаційної структури:

* зовнішнє середовище і інфраструктура, в якій діє організація;
* тип спільної діяльності;
* тип кадрової політики;
* особливості організаційної культури;
* прототипи, що вже існують, та організаційні структури аналогічних організацій, ефективність яких доведена.

Слід зазначити, що рівень авторитету служби управління персоналом залежить не тільки від її управлінських повноважень, але й від рівня спеціальних знань співробітників, корисності служби з погляду її позитивного впливу на трудовий процес. Тому в світовій практиці спостерігається наступна закономірність: служби управління персоналом розпочинають свою діяльність як штабні ланки з виключно обліковими функціями, а з часом, по мірі розвитку кадрового потенціалу організації, за наявним позитивним впливом на трудовий процес, ця служба наділяється управлінськими повноваженнями і починає безпосередньо брати участь у керівництві організацією. Це стає можливим через налагодження постійного інформаційного обміну у системі «загального управління» між керівництвом організації – керуючою підсистемою та СУП – керованою підсистемою (рис. 10).

механізми

управління

зворотній зв’язок

Рис.10. Зв’язки підлеглості в управлінні організацією

У сучасній практиці управління персоналом існує декілька варіантів ролі і місця служби управління персоналом в структурі управління організації, які залежать від ступеня розвитку і особливостей організації:

1. Структурна підлеглість СУП керівникові по адмініструванню. У даному варіанті виконання її завдань розглядається в рамках ролі як штабного підрозділу функціональної підсистеми.
2. Структурне підпорядкування СУП, як штабного відділу, загальному керівництву організації. Перевагою цього варіанту є близькість СУП до всіх сфер керівництва організації. Така структура найбільш доцільна для невеликих організацій на початкових етапах їх розвитку, коли керівництво ще чітко не визначило статус служби управління персоналом.
3. Структурна підлеглість СУП як штабного органу безпосередньо вищому керівництву. Це – варіант включення в систему управління організацією. Даний варіант можна розглядати як найбільш типовий для достатньо розвинених фірм з виділенням сфери управління персоналом як рівнозначної підсистеми управління у ряді інших підсистем.

Залежно від масштабу фірми, специфіки діяльності, традицій число і назва підрозділів кадрів служби, чисельність співробітників може мінятися. У одній організації можуть бути створені відділи заробітної плати, пільг, професійного розвитку, тоді як в іншій всі ці функції виконує один відділ. Таким чином, організаційна структура системи управління персоналом варіюється в залежності від специфіки її діяльності. Крім того, структура служби управління персоналом залежить від розмірів організації, а також від рівня кадрового і методичного потенціалу в області управління персоналом.

Якщо кадровий склад організації нечисленний, то виконанням деяких завдань в області управління персоналом може займатися один фахівець, а не підрозділ в рамках служби управління персоналом. Також ряд функцій системи управління персоналом може бути переданий іншим підрозділам організації (наприклад, функція інформаційного і технічного може бути передана директорові по інформаційних технологіях).

**Підсистеми управління персоналом**

В організаціях зі складною ієрархічною побудовою робота з персоналом розподілена і диференційована між рівнями управління. Управлінський вплив на кадровий потенціал та персонал здійснюють лінійні і функціональні керівники та підрозділи у структурі апарату управління.

Отже, СУП у складній ієрархічній організації складається з двох підсистем – підсистеми лінійного управління і підсистеми функціонального управління.

1. *Підсистема лінійного управління персоналом* лінійних керівників всіх рівнів управління (кадровий менеджмент) – від виробничої дільниці до керівництва організації. Управління персоналом здійснюється цією підсистемою безпосередньо шляхом організування і регулювання діяльності функціональних підрозділів: відділів (управлінь) кадрів, праці і заробітної плати, розвитку персоналу, охорони праці, юридичної служби, відповідними функціональними виконавцями. Названі управлінські підрозділи утворюють структуру підсистеми функціонального управління персоналом кожної організації.

2. *Підсистема функціонального управління* (робота з персоналом) – це сукупність функціональних підрозділів в апараті управління організації, які виконують відповідні види робіт. У зв'язку з різноманітністю однорідних робіт виникає необхідність об'єднувати їх у певні функціональні підсистеми. Залежно від наявної в конкретній організації організаційної структури управлінських підрозділів соціального характеру ті чи інші види робіт можуть входити до складу різних і навіть кількох функціональних підсистем.

Загалом управлінські підрозділи соціального характеру забезпечують діяльність таких функціональних підсистем: підсистеми розвитку організаційної структури управління; підсистеми забезпечення нормальних умов праці; підсистеми правового забезпечення системи управління персоналом; підсистеми інформаційного забезпечення системи управління персоналом; підсистеми управління соціальним розвитком колективу; підсистеми управління трудовими відносинами; підсистеми планування і маркетингу персоналу; підсистеми управління наймом і обліком персоналу; підсистеми управління професійним розвитком персоналу; підсистеми управління мотивацією поведінки працівників.

Функціонування будь-якої із цих підсистем у великих організаціях можуть забезпечувати окремий управлінський підрозділ, кілька споріднених підрозділів, група управлінських працівників і навіть окремий функціональний виконавець того чи іншого підрозділу, залежно від прийнятих у даній організації відповідних функцій з управління персоналом.

Завданням *підсистеми розвитку організаційної структури управління СУП* є:

* просторовий аналіз структури і взаємодії окремих органів менеджменту, функціонального поділу праці;
* часовий аналіз перебігу процесу підготовки, прийняття і організування виконання управлінських рішень;
* виявлення резервів у системі менеджменту;
* оцінювання організування менеджменту взагалі і окремих його ланок; обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури управління; прогнозування і вироблення альтернатив розвитку організаційної структури управління за зміни умов її функціонування;
* обґрунтування основних параметрів організаційної структури управління: чисельність щаблів менеджменту (довжина ієрархічної драбини), ступінь централізації лінійного і функціонального менеджменту, склад відділів за функціями менеджменту, чисельність підлеглих у одного керівника тощо.

До функцій *підсистеми забезпечення нормальних умов праці СУП* належать реалізація заходів з охорони праці і дотримання техніки безпеки, режимних заходів з охорони працівників, дотримання вимог психофізіології і ергономіки праці, естетичних вимог до обладнання робочих місць тощо.

*Підсистема правового забезпечення СУП* здійснює:

* вирішення правових аспектів трудових відносин;
* узгодження розпорядчих та інших документів з управління персоналом; правовий захист працівників в органах державної влади і в суді; консультативне обслуговування працівників з питань трудового законодавства і його застосування в організації.

На *підсистему інформаційного забезпечення СУП* покладається:

* ведення обліку і складання статистичної звітності про стан і рух персоналу;
* патентно-ліцензійна робота;
* інформаційно-технічне забезпечення підрозділів служби управління персоналом; забезпечення всіх підрозділів управління науково-технічною інформацією; зв'язок із засобами масової інформації;
* організування рекламних заходів з підтримання іміджу організації, престижності праці в її підрозділах;
* інформаційне забезпечення внутрішньоорганізаційних зв’язків та зв’язків із зовнішнім для організації середовищем (внутрішній та зовнішній PR).

*Підсистема управління соціальним розвитком персоналу СУП* виконує такі функції:

* соціальне прогнозування параметрів персоналу (вікові і статеві зміни в колективі, зміни загальноосвітнього і кваліфікаційного рівнів працівників, зміни в матеріальному забезпеченні та в побутових умовах працівників); розроблення і впровадження соціальних норм взаємовідносин і процедур їх реалізації;
* регулювання соціальних відносин між працівниками;
* соціальне планування (плани удосконалення соціальної структури колективу, умов праці, її охорони та зміцнення здоров'я працівників, підвищення трудової та громадської активності працівників, розвитку самоврядування);
* розвиток культури і підтримка належного стану здоров’я; управління міжособовими конфліктами, стресами тощо.

Функціями *підсистеми управління трудовими відносинами СУП* є:

* аналіз і регулювання групових і міжособистісних взаємовідносин, які виникають на тлі виконання трудових функцій;
* аналіз і регулювання взаємовідносин лідерства, керівництва і підпорядкування; управління трудовими суперечками і конфліктами;
* дотримання етики відносин між працівниками;
* взаємодія адміністрації з профспілками чи з іншими об’єднаннями працівників;
* соціально-психологічна діагностика клімату первинних трудових колективів.

Для *підсистеми планування і маркетингу персоналу СУП* головними є такі функції:

* організування і контролювання процесу розроблення проектів концепції, принципів, політики та стратегії управління персоналом;
* аналіз кадрового потенціалу загалом, регіональних відділень та філій;
* аналіз стану ринку праці в країні і в регіонах, аналіз стану професійних ринків праці;
* кадрове планування;
* планування заходів з підготовки та залучення висококваліфікованих кадрів до організації;
* підтримання зв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують надходження кадрів у систему.

*Підсистема управління наймом і обліком персоналу СУП* забезпечує:

* діловодниче забезпечення системи управління персоналом;
* облік наявного складу, прийому, переміщень, стимулювань, санкцій, вивільнень працівників;
* організування процедури найму персоналу, проведення співбесід, оцінювання, відбору і прийому персоналу на роботу.

Обов'язками *підсистеми управління професійним розвитком персоналу* є СУП:

* навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
* професійна і соціальна адаптація працівників;
* оцінювання кандидатів на вакантні посади;
* періодична атестація кадрів;
* організація інноваторської роботи працівників; управління кар'єрами і службово-професійним просуванням;
* робота з кадровим резервом.

*Підсистема управління мотивацією працівників СУП* зосереджується на реалізації таких функцій:

* нормування праці, тарифікація робіт і працівників; управління мотивацією трудової поведінки;
* розроблення систем оплати праці і преміювання, участі працівників у доходах (прибутках) корпорації;
* організування нормативно-методичногозабезпечення оплати праці і матеріального стимулювання працівників;
* розроблення і впровадження форм морального стимулювання працівників.

Ефективність цих підсистем можлива через координацію їх діяльності, забезпечення спільної діяльності не тільки працівників, але й самих елементів СУП.

Отже, можна стверджувати, що в будь-якій організації існує система управління персоналом. Ступінь її розгалуженості і складності визначається: по-перше, розмірами та ієрархією побудови організації (у середніх і малих організаціях спостерігається агрегування (об'єднання) підсистем функціонального управління персоналом у межах управлінських підрозділів); по-друге, загальною стратегією її розвитку, одним з головних елементів побудови якої є кадрова політика організації.

2.2.Кадрова політика як стратегія розвитку персоналу.

Як правило, напрями управління персоналом та їх пріоритетність відбиваються в кадровій політиці організації, яка є частиною стратегії розвитку організації в цілому. Кадрова політика не завжди чітко позначена і представлена у вигляді документа (наприклад, як розділ Філософії організації), проте, незалежно від ступеня вираження, вона існує в кожній організації.

Під кадровою політикою розуміють генеральний напрям роботи з персоналом, що відображає сукупність принципів, методів, набір правил і норм в області кадрового менеджменту та роботи з персоналом, які мають бути усвідомлені і певним чином сформульовані.

Загальною метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів оновлення, збереження чи розвитку чисельності і якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації, вимог чинного законодавства і стану ринку праці.

На її формування і розвиток впливають зовнішні і внутрішні чинники.

Чинники зовнішнього середовища – ті, які організація як суб'єкт управління не може змінити, але повинна враховувати для правильного визначення потреби в персоналі і оптимальних джерел іі задоволення. До них відносяться:

* ситуація на ринку праці (демографічні чинники, політика в області освіти,політика в області зайнятості, взаємодія з профспілками тощо);
* тенденції економічного розвитку;
* науково-технічний прогрес (характер і зміст праці, яка впливає на потребу в тих або інших фахівцях, можливості перепідготовки персоналу);
* нормативно-правове середовище (тобто «правила гри», що встановлені державою; трудове законодавство, законодавство в області охорони праці, зайнятості, соціальних гарантій і так далі).

Чинники внутрішнього середовища – це чинники, які піддаються впливу з боку організації. До них можна віднести:

* цілі організації (на їх основі формується кадрова політика);
* стиль управління (жорстко централізоване або децентралізоване управління – все це впливає на вимоги до персоналу);
* стиль керівництва (авторитарний, демократичний, ліберальний);
* фінансові ресурси (від цього залежить можливість організації фінансувати заходи щодо управління персоналом);
* кадровий потенціал як джерело ефективного і стабільного залучення персоналу до організації.

Оскільки кадрова політика охоплює широкий спектр завдань в області управління персоналом організації, прийнято виділяти окремі її напрями. Вони збігаються з напрямами управління персоналом в конкретній організації. Інакше кажучи, напрями кадрової політики відповідають функціям системи управління персоналом, яка діє конкретній організації. Як приклад розглянемо характеристики основних напрямів кадрової політики (таблиця 10.)

Таблиця 10.

Характеристики основних принципів та напрямів

кадрової політики організації

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Напрями | Принципи | Характеристика |
| Робота з персоналом організації | однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей (основний) | Необхідність шукати компроміси між адміністрацією і працівниками |
| Підбір, розстановка та розвиток  персоналу | відповідності  професійної компетенції практичних досягнень  індивідуальності | Відповідність об'єму завдань, повноважень і відповідальності можливостям людини  Рівень знань, відповідний вимогам посади  Необхідний досвід, керівні здібності (організація власної роботи і підлеглих)  Зовнішність, інтелектуальні риси, характер, наміри, стиль керівництва |
| Формування і підготовка кадрового резерву | конкурсності  ротації  індивідуальної підготовки  перевірки справою  відповідності посаді  регулярності оцінки індивідуальних якостей і можливостей | Відбір кандидатів на конкурсній основі  Планомірна зміна посад по вертикалі і горизонталі  Підготовка резерву на конкретну посаду за індивідуальною програмою  Ефективне стажування на керівних посадах  Ступінь відповідності кандидата на посаду зараз  Оцінка результатів діяльності, виявлення схильностей і |
| Оцінка і атестація персоналу | відбору показників оцінки  оцінки кваліфікації  оцінки виконання завдань | Система показників, що враховують мету оцінок, критерії оцінок, частоту оцінок  Придатність, визначення знань, необхідних для виконання даного виду діяльності  Оцінка результатів діяльності |

У таблиці перераховано чотири напрями кадрової політики, проте залежно від специфіки діяльності організації, акценти можуть бути розставлені на окремих складових цих напрямів або напрями можуть об'єднуватися. Так, наприклад, формування кадрового резерву може бути включене в напрям забезпечення організації кадрами або розвиток персоналу може розглядатися як елемент управління змінами в організації.

Отже, кадрова політика являє собою систему певних принципів і корпоративних правил, які можуть бути як негласними, так і офіційно підтвердженими.

Усі типи кадрової політикив різних організаціях можна класифікувати за двома підставами:

* Вплив керівництва на хід кадрових процесів в організації або масштаби кадрових заходів.
* Ступінь взаємодії організації із зовнішнім середовищем при здійсненні кадрового менеджменту.

Перша підстава може бути пов'язана з рівнем усвідомленості правил і норм, які лежать в основі кадрових заходів, і пов'язаним з цим рівнем впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації. По даній підставі можна виділити наступні види кадрової політики:

* пасивна;
* реактивна;
* превентивна;
* активна.

1. *Пасивна кадрова політика*. Само уявлення про пасивну політику здається алогічним. Проте ми можемо зустрітися з ситуацією, в якій керівництво організації не має вираженої програми дій відносно персоналу, а робота з персоналом зводиться до ліквідації негативних наслідків. Для такої організації характерна відсутність прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці і персоналу, діагности кадрової ситуації в цілому. Керівництво в ситуації подібної кадрової політики працює в режимі екстреного реагування на виникаючі форс-мажорні чи конфліктні ситуації, які прагне погасити будь-якими засобами, часто без спроб зрозуміти причини і можливі наслідки.
2. *Реактивна кадрова політика.* В її руслі керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативних проявів в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризи: виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення організаційних завдань; низький рівень або відсутність мотивації персоналу до продуктивної праці. Керівництво підприємства робить заходи з локалізації кризи, орієнтоване на розуміння причин, які призвели до виникнення кадрових проблем. СУП таких організацій, як правило, мають в своєму розпорядженні засоби діагностики ситуації та адекватного ній екстреного втручання. Тобто апарат управління, не займається прогнозуванням, а лише ліквідовує наслідки і виявляє причини виникаючих проблем.
3. *Превентивна кадрова політика.* У справжньому сенсі слова політика виникає лише тоді, коли керівництво організації має обгрунтовані прогнози розвитку ситуації. Проте організація, що характеризується наявністю превентивної кадрової політики, не має засобів для впливу на неї. СУП подібних підприємств мають в своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий період. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий і середньостроковий прогнози потреби в персоналі, якісно, і кількісно сформульовані завдання по розвитку персоналу. Основна проблема таких організацій – неможливість розробки цільових кадрових програм. Тобто керівництво організації може визначати причини негативних процесів, але не в змозі на них вплинути.
4. *Активна кадрова політика*. Якщо керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а СУП здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і коректувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішньої і внутрішньої ситуації, то можна говорити про дійсно активну політику. Але механізми, якими може користуватися керівництво в аналізі ситуації, призводять до того, що підстави для прогнозу і програм можуть бути як раціональними (усвідомлюваними), так і нераціональними (що мало піддаються алгоритмізації і опису).

Відповідно до цього можна виділити два підвиди активної кадрової політики: раціональну та авантюристську. При раціональній кадровій політиці керівництво підприємства має як якісний діагноз, так і обґрунтований прогноз розвитку ситуації і має в своєму розпорядженні засоби для впливу на неї. СУП має в своєму розпорядженні не тільки засоби діагностики персоналу, але й прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку організації містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісні та кількісні). Крім того, складовою частиною плану є програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

При авантюристській кадровій політиці керівництво підприємства не має якісного діагнозу, обґрунтованого прогнозу розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. СУП, як правило, не має в своєму розпорядженні засобів прогнозування кадрової ситуації і діагностики персоналу, проте в програми розвитку підприємства включені плани кадрової роботи, часто орієнтовані на досягнення цілей, важливих для розвитку організації, але не проаналізованих з погляду на зміни ситуації. План роботи з персоналом у такому разі будується на достатньо емоційному, мало аргументованому, але, можливо, і вірному уявленні про цілі роботи з персоналом. Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути в тому випадку, якщо посилиться вплив чинників, які раніше не розглядалися, що приведе до різкої зміни ситуації. Наприклад, при зміні ринку, появі нового товару або послуги, які можуть знизити конкурентоспроможність організації. З погляду роботи з персоналом, необхідним є його перенавчання, проте швидка і ефективна перепідготовка залежить як від віку працівників, так і від часу, якого це потребує.

Другою підставою для класифікації кадрової політики може бути принципова орієнтація на власний персонал або на зовнішній персонал, ступінь відвертості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрового потенціалу. По цій підставі традиційно виділяють два типи кадрової політики:

* відкрита;
* закрита.

1. *Відкрита кадрова політика* характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи в цій організації.

Така кадрова політика характерна, наприклад, для сучасних телекомунікаційних компаній або автомобільних концернів, які готові приймати людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика також властива новоствореним організаціям, які займають агресивну позицію у завоюванні ринку, орієнтовані на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції в своїй галузі.

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

У таблиці 11 приведений порівняльний аналіз основних характеристик відкритої і закритої кадрової політики.

Таблиця 11.

Порівняльна характеристика відкритого і закритого видів кадрової політики

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Кадровий  процес | **Відкрита**  **кадрова політика** | **Закрита**  **кадрова політика** |
| Набор  персоналу | Ситуація високої конкуренції на ринку праці | Ситуація дефіциту кадрів, відсутність відтворення трудового потенціалу |
| Адаптація  персоналу | Можливість швидкого включення в конкурентні стосунки, впровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками | Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників (опікунів), високої згуртованості колективу, сприйняття цінностей організаційної культури |
| Навчання і  розвиток  персоналу | Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нових ідей | Часто проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду на розвиток організації, адаптовано переважно до організаційних цілей |
| Просування  персоналу | Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу | Перевага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри |
| Мотивація | Перевага віддається питанням стимулювання (зовнішнім чинникам) | Перевага віддається питанням формування трудової мотивації (внутрішнім побуджувальним механізмам) |
| Впровадження  інновацій | Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника і організації | Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе відчуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі працівника і організації |

Цілком природно, що неможливо створити ідеальну модель кадрової політики,загальноприйнятну усіма організаціями. Але, запорукою успіху будь-якого керівника може стати його прагнення до ведення активної кадрової політики організації.

Адже кадрова політика передбачає, насамперед, формування *стратегії управління персоналом* організації, яка враховує стратегію діяльності організації в цілому. Таким чином, управління персоналом, як одна з функцій управління організацією, може також розглядатися як частина стратегічного управління.

Стратегічне управління персоналом організації – це управління формуванням трудового потенціалу організації (на основі її конкурентоздатного кадрового потенціалу) з урахуванням реальних, прогнозованих та гіпотетичних змін в її зовнішньому і внутрішньому середовищі. Це й дозволяє організації виживати, розвиватися і досягати своїх цілей в довгостроковій перспективі.

Сутність стратегічного управління персоналом полягає у відповідях на три найважливіші питання:

1. Де зараз знаходиться організація та її персонал?
2. У якому напрямі повинен розвиватися персонал відповідно до стратегії розвитку організації?
3. Що необхідно зробити, щоб персонал був здатним змінюватися та виконувати нові організаційні завдання?

На рівні конкретної організації ці відповіді формують принципи стратегічного управління її персоналом:

* довгостроковість оцінюваних перспектив;
* спрямованість управлінського впливу на позитивні зміни трудового потенціалу організації (ТПО) через зміни трудового потенціалу окремого працівника (ТПП);
* створення можливостей для ефективного використання персоналу;
* альтернативність вибору залежно від стану зовнішнього і внутрішнього середовища;
* здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища та своєчасне внесення змін в управлінські рішення.

У самій організації застосування стратегічного управління персоналом дозволяє отримати сінергетичний ефект. Вітчизняні автори відзначають, що для його отримання необхідне дотримання наступних умов:

* розвинена система адаптації до зовнішнього і внутрішнього ринків праці;
* наявність гнучкої системи організації робіт;
* використання систем оплати, побудованих на принципах всебічного обліку персонального внеску і рівня професійної компетенції кожного працівника (у зв'язку з чим особлива увага повинна приділятися оцінці і винагороді працівника);
* високий рівень участі працівників і робочих груп в обговоренні проблем і ухваленні управлінських рішень;
* делегування повноважень підлеглим, що є найважливішим і одночасно складним з точки зору реалізації принципом управління персоналом;
* функціонування розгалуженої системи комунікацій – інтегруючого чинника всієї моделі стратегічного управління персоналом.

Дотримання цих умов потребує конкретизації об’єктів стратегічного управління персоналом, без чого неможливе його включення у стратегію розвитку організації (рис. 11.)

**Стратегічне управління персоналом**

ринки

праці

кадровий

простір

кадровий потенціал

організації

персонал організації

умови праці

структура персоналу

організації

Рис. 11. Об’єкти стратегічного управління персоналом

Існує велика кількість підходів до класифікації стратегій розвитку організації. Розрізняють стратегії: інноваційних підприємств; диверсифікації; орієнтовані на отримання максимального прибутку; орієнтовані на споживачів і так далі.

Стратегія управління персоналом може бути як підпорядкованою по відношенню до стратегії організації в цілому, так і суміщеною з нею, тобто складати єдине ціле. Але в обох випадках вона орієнтується на конкретний тип корпоративної або ділової стратегії (бізнес-стратегії) (табл.12.).

Табл.12.

Поєднання кадрових і ділових стратегій за М. Портером

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ділова  стратегія | **Стратегія управління персоналом** | | |
| Забезпечення  ресурсами | Розвиток кадрового потенціалу | Винагорода |
| Стратегія  інновацій | Залучення і утримання висококваліфікованих людей зі схильністю до інноваційних дій і досвідом в області інновацій | Розвиток стратегічної здатності і забезпечення заохочення і умов для збільшення інноваційних якостей | Забезпечення фінансовими стимулами і винагорода за успішні інновації |
| Стратегія  якості | Використання складної процедури відбору для ухвалення людей, здатних забезпечити якість і високий рівень виконання трудових функцій | Стимулювання розвитку організації і підтримка ініціатив в області досягнення загальної якості і спеціалізоване навчання | Зв'язок винагороди з якістю результатів і досягненням високих стандартів праці |
| Стратегія лідерства у регулюванні витрат | Розробка стрижньових і периферичних структур зайнятості; залучення людей, які здатні створити додаткову цінність; у разі скорочення штату планування і управління цим процесом з гуманних позицій | Навчання, спрямоване на підвищення продуктивності праці; навчання роботі по методу «точно в строк», що тісно пов'язаний з безпосередніми потребами бізнесу і може підвищити ефективність | Перегляд систем оплати праці в цілях забезпечення оптимального співвідношення ціни і якості для уникнення зайвих витрат |

Як і будь-який процес управління, стратегічне управління обов'язково включає наступні етапи:

* етап аналізу;
* етап планування (вибору);
* етап реалізації ухваленого рішення;
* етап оцінки і контролю за реалізацією стратегії.

На етапі аналізу визначаються і оцінюються найбільш важливі для розвитку організації чинники (стратегічні). Вони відносяться як до зовнішнього, так і до внутрішнього середовища організації. Найбільш поширеним інструментом аналізу стратегічних чинників є виявлення загроз і можливостей зовнішнього середовища, а також сильних і слабких сторін організації (SWOT– аналіз).

На етапі планування (вибору) відбувається формулювання можливих організаційних стратегій і вибір кращої стратегічної альтернативи для її реалізації. На цьому етапі також відбувається формулювання місії і цілей організації.

Етап реалізації наступає коли загальна стратегія сформульована. Стратегія втілюється в життя через розробку програм, бюджетів, і процедур, які можна розглядати як короткострокові та середньострокові плани реалізації стратегії.

Останній етап – контролю передбачає наявність критеріїв оцінки реалізації стратегії, головними з яких є оцінка загальноорганізаційного результату та оцінка персоналу. Окрім цього, оцінці підлягає кожна складова стратегії управління персоналом, що в ідеалі передбачає ретельну розробку відповідних критеріїв у процесі формування кадрової політики: умови і охорона праці, техніка безпеки персоналу; форми і методи регулювання трудових стосунків; методи регулювання виробничих і соціальних конфліктів; встановлення норм і принципів етичних взаємин в колективі, розробка корпоративного кодексу (кодексу ділової етики); політика зайнятості в організації, включаючи аналіз ринку праці, систему найму і використання персоналу, встановлення режиму роботи і відпочинку; профорієнтація і адаптація персоналу; заходи по нарощуванню кадрового потенціалу і кращого його використання; вдосконалення методів прогнозування і планування потреби в персоналі на основі вивчення нових вимог до працівників і до робочих місць; розробка нових професійно-кваліфікаційних вимог до персоналу на основі систематичного аналізу і проектування робіт, що виконуються на різних посадах і робочих місцях; нові методи і форми відбору, ділової оцінки і атестації персоналу; розробка концепції розвитку персоналу, що включає нові форми і методи навчання, планування ділової кар'єри і професійно-службового просування, формування кадрового резерву; вдосконалення механізму управління трудовою мотивацією персоналу; розробка нових систем і форм оплати праці, матеріального і нематеріального стимулювання працівників; заходи з поліпшення вирішення правових питань трудових стосунків і господарської діяльності; розробка нових і використання існуючих засобів соціального розвитку організації; вдосконалення інформаційного забезпечення кадрової роботи та роботи з персоналом в межах обраної стратегії; заходи щодо вдосконалення усієї системи управління персоналом або її окремих підсистем і елементів.

Таким чином, кадрова політика організації є похідною від стратегії організації, а її характеристики залежать від напрямів стратегічного менеджменту, здійснюваного в організації.

**2.3.Суб‘єкти роботи з персоналом.**

**Основні суб’єкти, їх повноваження, функції.**

В процесі управління персоналом активну роль відіграє суб'єкт, завданням якого є реалізація кадрової політики організації. Дослідження проблеми суб'єктів має принципово важливе і методологічне, і практичне значення. Методологічне значення проблеми полягає в тому, що її рішення дозволить визначити круг активних учасників, задіяних в процесі регулювання соціально-трудових відносин, що визначають зміст управління персоналом, і на цій основі визначити їх інтереси, форми і методи взаємодії. У практичному плані вирішення проблеми суб'єктів управління персоналом пов'язане з розмежуванням їх функцій, сфер компетентності, процесу ухвалення управлінських рішень.

Разом з тим, проблема суб'єкта управління персоналом в науковій літературі практично не розглядається, за винятком декількох авторів. У переважній більшості публікацій, кажучи про суб'єкта, автори мають на увазі найчастіше спеціалізовану службу управління персоналом чи систему управління персоналом (СУП).

Спеціальні підрозділи, що займалися питаннями, пов'язаними з персоналом, почали виникати в 20-30-х роках минулого сторіччя. З того часу функції цих служб отримали інтенсивний розвиток від допоміжної технічної роботи до вирішення практично усіх ключових питань, пов'язаних з управлінням персоналом організації.

В даний час служби управління персоналом виконують ряд функцій, які раніше належали економічним, виробничо-технічним і іншим підрозділам. Таке зосередження функцій в одному структурному підрозділі дозволяє реалізувати ефективний інструментарій управління людськими ресурсами організації. Сьогодні увага служб управління персоналом в основному приділяється вдосконаленню трудових відносин, підбору кандидатів на вакантні посади, розробці і реалізації навчальних програм і програм соціального розвитку, а також мотивації і стимулюванню трудової діяльності. Ухвалення рішень по перерахованих питаннях здійснюється не тільки керівником кадрової служби, але і іншими лінійними керівниками організації.

Прийнявши точку зору, що служба персоналу бере участь у створенні організацією вартостей (як критерію ефективності діяльності), її можна розглядати як центр надання таких робіт:

* укладання контрактів із зовнішніми організаціями, визначення умов співпраці і контролювання їх реалізації;
* надання послуг щодо ефективного організування операційних процесів у сфері управління людськими ресурсами (набір, навчання, винагороджування, ведення особистої документації, соціальна допомога);
* надання експертних послуг щодо розроблення і реалізації стратегічних дій з управління людськими ресурсами (розроблення стратегій, проектування організаційних змін, розроблення програм поліпшення умов праці, запровадження показників оцінювання її ефективності);
* участь у групових розробках, пов'язаних із розв'язуванням складних проблем, наприклад у зв'язку із загрозою передкризового стану тощо.

Головним критерієм оцінювання якості функціонування служби персоналу в сучасній організації є вимір її внеску в задоволення потреб організації. Цей внесок може здійснюватися не тільки на операційному рівні, а й на стратегічному – шляхом побудови такої стратегії управління персоналом, яка б відкривала напрями і способи ефективного формування кадрового потенціалу організації відповідно до її головних цілей. Це означає, що служба персоналу виконує в організації такі ролі:

*Стратегічний партнер*. Для цього її працівники мають бути компетентними у розробленні і реалізації кадрової стратегії, інтегрованої в загальну стратегію організації. Показником при цьому є план стратегічного управління персоналом. Виконання ролі стратегічного партнера може виявлятися у прийнятті відповідальності за створення відповідної організаційної структури, оновлення її елементів, моделювання бізнесових процесів, а також у здійсненні організаційного та кадрового аудиту, зокрема аудиту зайнятості, зосередженого на виявленні вузьких місць, які негативно впливають на нормальну діяльність організації.

*Адміністративний експерт.* Ця роль полягає у специфічному способі виконання адміністративної функції шляхом перенесення центра ваги з виконання рутинних робіт на ініціювання творчих змін. Вимірюваним ефектом виконання цієї ролі є сучасна інфраструктура, яка створює умови для досягнення високої ефективності праці. Йдеться про підвищення ефективності власної діяльності і діяльності інших організаційних ланок. Багато процесів, що впливають на управління персоналом, можуть бути краще організовані і реалізовані за значно менших витрат. Спрямованість адміністративного впливу на досягнення універсальних цілей, а не концентрація зусиль на самому впливі, свідчить про нове розуміння ролі фахівців і менеджерів персоналу.

*Інтегратор інтересів різних груп*. Ця роль означає, що менеджери і фахівці служби управління персоналом повинні вміти створювати умови, що спонукають працівників до співучасті у справах організації, досягнення високих результатів праці. Результатом при цьому буде рівень залучення працівників і рівень їх компетентності, який відповідає існуючим і майбутнім вимогам організації. Бути інтегратором у кадровій сфері означає вміти надавати методичну допомогу лінійним керівникам при вирішенні ними кадрових питань. Особи, що відповідають за управління персоналом, повинні бути здатними ідентифікувати і задовольняти потреби своїх внутрішніх і зовнішніх клієнтів. Не менш важливим є вміння діяти одночасно у площині індивідуальних контактів, на рівні колективів, груп працівників, бізнесових підрозділів і організацій загалом.

*Внутрішній радник*. Виникає ця роль із розуміння місця служби управління персоналом як своєрідного центру послуг, пропонованих компетентними фахівцями для інших підрозділів (суб'єктів), що беруть участь у процесі управління персоналом. Справжній фахівець має володіти ґрунтовними знаннями, що стосуються економічних, правових, технічних і соціальних аспектів управління персоналом в організації. Використовуючи ці знання як методичну послугу для лінійних керівників, фахівці з управління персоналом сприяють успішному досягненню цілей, які визначають кадрову стратегію.

*Ініціатор змін.* Ця роль є новою для фахівців з управління персоналом. Вона передбачає активну участь фахівців і менеджерів персоналу у формуванні організаційної культури. Для цього вони мусять бути компетентними в ідентифікації та оцінюванні існуючих концепцій культури організацій, постійно аналізувати рівень культури власної організації, досліджувати характер необхідних змін у ній, запроваджувати нові елементи.

*Експерт із проблем глобалізації*. Менеджери з управління персоналом повинні усвідомлювати сутність глобалізації, адаптовувати стратегію і процеси управління персоналом до вимог глобального ринку і специфічних локальних ринків праці, забезпечувати організування і залучення до кадрового простору організації працівників, які мають глобальну компетенцію і можуть ефективно її застосувати. Наявність в організації компетентних у глобальних процесах менеджерів із персоналу стає одним із важливих чинників її успішного функціонування у глобалізованому світі.

Типові ролі служби персоналу є підставою для моделювання головних сфер її *компетенції* – сукупності необхідних для ефективної праці властивостей.

Компетенція служб персоналу поширюється на такі сфери:

* Простір знання про організацію. Успішне виконання службами персоналу визначених ролей, потребує володіння знаннями, які дають змогу розуміти середовище, в якому діє організація, а також її головні функціональні сфери (маркетинг, фінанси, виробництво). За таких умов служба персоналу може успішно сприяти реалізації цілей організації.
* Простір практичних рішень. Відображає ступінь знання працівниками кадрової служби сучасних концепцій, володіння методами управління людськими ресурсами, адаптації їх до умов функціонування конкретної організації.
* Простір управління змінами. Необхідність компетентного управління змінами пов'язана з роллю служби управління персоналом як ініціатора змін. Вона покликана доводити до працівників інформацію про істинні причини, необхідність і напрями змін, налаштовувати їх на активну участь у підготовці і впровадженні цих змін, виявляти й аналізувати проблеми, розробляти й реалізувати заходи, спрямовані на їх розв'язання.
* Простір управління культурою організації. Компетентність працівників служби персоналу щодо культури організації зумовлена впливом, який здійснює сильна культура організації на ефективність праці окремих працівників і колективу. Служба персоналу може своєю діяльністю на стратегічному і на операційному рівнях зумовити глибоке оволодіння працівниками цінностями своєї організації.
* Простір особистої придатності. Це поле є основою інших компетенцій. Воно охоплює такі компетенції, як дотримання у своїй діяльності цінностей організації, побудова взаємовідносин з іншими, пропагування ефективних методів діяльності з метою досягнення цілей організації.

Між тим, служби персоналу є функціональними і не беруть прямої участі в управлінні основною діяльністю персоналу, а лише допомагають керівництву організації, виробничим підрозділам у прийомі працівників на роботу, їх звільненні, переміщенні, підвищенні кваліфікації. Цим обумовлена важливість оптимального поєднання прав і відповідальності лінійних керівників і фахівців із персоналу.

Робота служб персоналу має тактичний і стратегічний виміри. *Тактичний вимір* стосується поточної кадрової роботи, яка охоплює аналіз стану і планування потреб у персоналі, складання штатних розкладів, здійснення набору, оцінювання і відбору персоналу, тестування, планування найближчих кадрових переміщень і звільнень, поточний облік і контроль, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації, формування резерву кадрів на висування, пропаганду організаційних цінностей і виховання персоналу. Сутність поточної кадрової роботи полягає у визначенні того, що, ким, як і за допомогою чого повинно бути зроблене на певний момент із питань управління персоналом. Вирішення повсякденних завдань відбувається з використанням адміністративних методів.

У *стратегічному вимірі* діяльність служб персоналу зосереджується на формуванні трудових ресурсів: планування потреби в них, набір кадрів, регулювання конфліктів, здійснення соціальної політики організації. Загалом стратегічний напрям роботи служб персоналу орієнтований на формування кадрової політики організації, системи теоретичних поглядів, ідей, вимог, способів і прийомів роботи з персоналом.

Завдання і функції служб персоналу постійно змінюються. Обсяги функцій залежать від актуальних для організацій завдань на певний період і в перспективі. Оскільки чисельність працівників управління в багатьох організаціях сягає 30% їх загального складу, то однією з найважливіших функцій служб персоналу є формування оптимального управлінського апарату, визначення перспективної і поточної потреби в менеджерах.

Особливо важливою є *функція контролінгу персоналу,* змістом якої є: вивчення впливу існуючого розподілу співробітників за робочими місцями на результати роботи організації; аналіз соціальної та економічної ефективності використання конкретних методів управління; координація планування персоналу у зв'язку з кардинальними перетвореннями в ній; створення інформаційної бази персоналу.

На службу персоналу накладається відповідальність за здійснення *кадрового маркетингу,* основне завдання якого полягає в забезпеченні організації висококваліфікованими працівниками. Реалізується він як сукупність заходів щодо вивчення внутрішнього і зовнішнього ринків праці, їх сегментування (виділення різних категорій персоналу й реалізація стосовно них спеціальних кадрових підходів); аналіз очікувань співробітників у сфері службових переміщень; можливостей підвищення їхньої кваліфікації; пошук і залучення на роботу потрібних фахівців.

Великі організації цю роботу здійснюють самостійно, наприклад, відшуковуючи перспективних молодих людей уже на молодших курсах навчальних закладів. За умови, що вони після завершення навчання прийдуть на роботу в цю організацію, їм виплачують стипендії, допомагають у проходженні виробничої практики, написанні дипломів тощо. Малі й середні організації, які не володіють для цього необхідними коштами, вдаються до послуг посередницьких організацій з добору кадрів або до спеціальних лізингових організацій, що надають їм тимчасових і постійних працівників без відносин прямого найму (в Україні така діяльність ще на стадії зародження).

Організації з добору персоналу (керівників і фахівців) володіють базами даних про кандидатів на різноманітні посади, отримані на основі тестування, співбесід тощо. Співробітники цих організацій знаходять найкращі кандидатури на посади керівників і фахівців вищої кваліфікації і встановлюють із ними контакти. Взаємодія з такими організаціями (у США, наприклад, їх понад 15 тис.) корисна за умови чітко сформульованих вимог до персоналу.

Користуючись послугами організацій з *лізингу* персоналу, підприємства зменшують чисельність штатів, знижують адміністративні видатки. У США фірми, що здійснюють лізинг персоналу, скеровують на роботу понад 2 млн. осіб у рік (друкарок, секретарів, операторів ЕОМ, контролерів, бухгалтерів). За тимчасовими угодами працюють сотні тисяч висококваліфікованих фахівців, що перебувають на обліку в лізингових організаціях. Іноді вони отримують вищу заробітну плату, ніж штатні працівники.

Зміст діяльності служб персоналу значною мірою залежить від результатів його *моніторингу* (англ. monitoring) – постійного спеціального спостереження за станом, динамікою, плинністю кадрів, балансом трудових ресурсів стимулюванням, задоволеністю роботою, процесами наймання, навчання, підвищення кваліфікації, просування, станом трудової дисципліни, травматизмом тощо.

Служби персоналу організовують здійснення спеціалізованими організаціями *кадрового консалтингу* (англ. сonsult – радитися) – надання рекомендацій щодо підвищення ефективності кадрової роботи. Вони можуть стосуватися шляхів підвищення кваліфікації персоналу, конкретних вигод від застосування різних форм оплати й стимулювання праці; обґрунтування професійно важливих якостей, якими повинні володіти особи, що здійснюють певні управлінські чи виробничі функції; змісту і методів здійснення програм пошуку, набору, підготовки, використання й підвищення кваліфікації кадрів тощо.

Отже, служба управління персоналом є органічною і невід'ємною складовою загальної системи управління організацією, основним суб’єктом управління її персоналом. Її важливість обумовлена тим, що управління соціальною сферою, соціальними відносинами у колективі органічно пов'язане з впливом на умови праці, побут та культуру людей, які утворюють персонал організації.

Таким чином, на сьогоднішній день в роботі служб управління персоналом все більше переважають не облікові, а аналітичні і організаційні аспекти діяльності. При цьому відмічено різке зростання професійного рівня працівників кадрових служб. Сьогодні до їх складу входять фахівці в області психології і соціології, трудових відносин, фахівці в області розробки і організації навчальних програм, а також менеджери.

СУП виконують широкий ряд функцій, пов'язаних із суттєвими трудовитратами. При розрахунку кількісних та якісних показників складу СУП необхідно враховувати наступні чинники:

* загальна чисельність працівників організації;
* специфіка діяльності організації, а також виробничі масштаби;
* соціальна характеристика організації, структурний склад і кваліфікація персоналу (наявність різних категорій персоналу – робітників, фахівців з середньою або вищою освітою);
* рівень складності і комплексності завдань, що вирішуються службою управління персоналом.

Отже, склад служб управління персоналом визначається рівнем складності і комплексності вирішуваних завдань. Виходячи з аналізу досвіду зарубіжних компаній, а також досвіду деяких вітчизняних організацій (більшість з яких переважно інвестуються зарубіжними інвесторами), можна сказати, що на сьогоднішній день в різних СКП (департаментах, управліннях і так далі) існують наступні посади, займані фахівцями в області управління персоналом:

1. Керівник служби по управлінню персоналом, який відповідає за вирішення усіх кадрових питань організації (директор по персоналу). Це одна з ключових фігур в топ-менеджменті компанії і разом з іншими керівниками ухвалює рішення в області її стратегічного розвитку, а також поточної роботи.
2. Менеджер по персоналу – вирішує всі питання управління персоналом від кадрового діловодства до соціальних пільг. Проте, на практиці виділяють наступні спеціалізації персонал-менеджерів:

*Менеджер по компенсації*. До його обов'язків відноситься розрахунок ставок заробітної плати залежно від трудового внеску для кожного співробітника, а також аналіз рівня заробітної плати по галузі в цілому і участь у фінансовому плануванні організації.

*Менеджер по соціальних пільгах.* Підвищувати рівень зацікавленості і вмотивованості персоналу дозволяє такий ефективний інструмент, як пакет соціальних пільг (соціальний пакет). Враховуючи різноманіття пільг, які можуть бути включені в соціальний пакет (різні види страхування, включаючи, медичне і страхування життя для співробітників і членів їх смій, оплата живлення протягом робочого дня, транспортні витрати, оплата дозвілля співробітників і так далі), витрати на нього можуть значно перевищити фінансові можливості організації. В обов'язки менеджера по соціальних пільгах входить розробка оптимального пакету відповідно до потреб і можливостей організації, а також її співробітників, і ефективне управління ним.

*Рекрутер* (фахівець з найму). Однією з ключових функцій кадрового менеджменту є підбір відповідних фахівців на вакантні посади. Рекрутери відповідають за забезпечення залучення кандидатів на вакантні посади і відбір найбільш відповідної кандидатури. Рекрутери мають добре знати організацію, на яку вони працюють, її кадрову політику, умови роботи на посаді, а також вміти відповісти на питання претендентів щодо вимог вакантної посади. Крім того, рекрутери повинні володіти широким набором методів залучення і оцінки кандидатів на вакантну посаду.

*Фахівець з навчання*. У коло його обов'язків входить: адаптація нових співробітників на робочому місці (ознайомлення з організацією і безпосередньо з роботою), а також розробка і проведення заходів щодо навчання співробітників. Метою таких заходів може бути: придбання нових навичок, необхідних для роботи (наприклад, з новим устаткуванням або програмним забезпеченням); підготовка персоналу, що обіймає нижчі посади до роботи на керівних посадах; розвиток у менеджерів середньої і вищої ланки навичок міжособового спілкування.

*Фахівець з працевлаштування* вивільненого персоналу. Такі фахівці працюють з тими службовцями, яких звільняють з організації. У зарубіжній практиці компанії часто піклуються про працевлаштування своїх колишніх співробітників. Фахівець з працевлаштування допомагає визначити напрям пошуків нової роботи, знайти вакансію і підготувати резюме.

*Фахівець з кадрового діловодства*. До обов'язків таких співробітників повністю відноситься функція оформлення трудових відносин (ведення трудових книжок співробітників, підготовка кадрових наказів, ведення первинної звітної документації, оформлення лікарняних листів і так далі). У зв'язку з регулярною зміною сучасної законодавчої бази в Україні, фахівець в області кадрового діловодства повинен періодично підвищувати свою кваліфікацію в цій області.

Варто відзначити, що деякі перераховані вище фахівці в області управління персоналом можуть працювати в організації як штатні, так і як позаштатні співробітники. Це залежить від частоти і регулярності проведення тих або інших кадрових заходів (наприклад, рекрутингових кампаній, навчальних заходів, звільнень і так далі).

Окрім перерахованих вище професійних знань в різних областях кадрового менеджменту, а також в області трудового законодавства, до персонал-менеджерів різних спеціалізацій також пред'являється ряд вимог щодо якостей, якими вони повинні володіти в сучасних умовах. До них відноситься:

* знання сфери діяльності і специфіки організації;
* лідерство і здатність управляти змінами;
* навички ефективної комунікації, створення робочих груп, мотивування і вирішення конфліктів;
* здібність до навчання і розвитку;
* навички фінансового планування;
* вміння ефективної співпраці з іншими підрозділами та організаціями у зовнішньому середовищі.

Необхідно відмітити, що ідеальної точки зору на роль менеджера по персоналу бути не може – кожна організація по-своєму унікальна і те, яке місце займе в ній персонал-менеджер залежатиме від специфіки її діяльності, а також від його особи.

Останнім часом у внутрішньо-організаційному управлінні з'явилися ряд нових професій і спеціальностей таких, як фахівці з відбору і найму персоналу (рекрутери), фахівці з проведення співбесід з претендентами на вакантні посади (інтерв'юєри), фахівці з розробки навчальних програм, тренери (викладачі), консультанти з питань розвитку кар'єр, професійної орієнтації і організаційного планування.

Слід зазначити, що в даний час багато західних організацій в області управління персоналом користуються послугами аутсорсингових компаній, навчальних центрів, ассесмент-центрів, консалтингових фірм і так далі. Також на даний момент відбувається спеціалізація рекрутингових компаній і виокремлення функції підбору керівного персоналу, а також фахівців високого класу. Найзначнішою за масштабом кадрових послуг є сфера професійного навчання і підвищення кваліфікації, на її частку доводиться від 20 до 40 % витрат організацій.

**Персонал як суб’єкт управління**

Служби управління персоналом є основним його суб’єктом, хоча б через високий рівень відповідальності. Але складність та багатозначність функцій управління персоналом в організації, розгалуженість його напрямів потребують детальнішого аналізу суб’єкт об’єктних відносин в управлінні персоналом.

Якщо одна з головних цілей управління персоналом – це пошук компромісу між інтересами, цінностями та цілями організації та її працівників, то йдеться про активну роль персоналу у справі управління. Класична схема суб’єкт-об’єктних з’язків, побудованих на засадах керованості тут не спрацьовує, оскільки з боку СУП йдеться не про керування персоналом, а про *роботу з персоналом.*

Тобто, СУП по відношенню до організації виконує забезпечувальні та підтримуючі функції в межах кадрового менеджменту, то відносно працівників організації, вона виконує сервісні функції. Інакше кажучи, робота з персоналом є роботою з людиною чи групою працівників, як з клієнтом. До цього належать такі її специфічні завдання, як:

* створення або пошук «істиних мотиваторів»;
* підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату;
* регулювання конфліктів;
* соціальна підтримка (соціальний пакет);
* формування лояльності організації.

Їх вирішення неможливо без залучення клієнта (персонал) до системи роботи з персоналом. Таким чином, будучи об’єктом управлінського впливу, персонал організації одночасно являє собою елемент системи роботи з персоналом, виконуючі й функції суб’єкту (рис. 12.).

***суб’єкт***

система управління персоналом та її підсистеми;

штабні, функціональні та лінійні менеджери

***об’єкт***

персонал організації

Трудові функції

Лояльність організації

Зовнішній PR

Рис. 12. Елементи системи роботи з персоналом

Як об’єкт, персонал є предметом уваги через те, що саме він здійснює організаційні завдання (трудові функції), є чинником як стійкості, так і нестійкого стану організації (лояльність) та є основним неконтрольованим зв’язком організації із зовнішнім середовищем (зовнішній PR). Але, якщо йдеться про суб’єктну роль персоналу, слід звернути увагу на наступне.

У сучасних концепціях управління персоналом, одним з принципів якого є партиципація, пропонують в якості суб’єкту вбачати працівників організації. Хоча це питання нині є дискусійним, оскільки багато теоретиків і практиків заперечують можливу участь членів колективу організації в управлінні, дехто обстоює необхідність створення самоврядних організацій, в яких всі члени колективу незалежно від виду занять і місця в ієрархії можуть брати участь в управлінні виробничо-технологічними, соціально-економічними процесами.

У теорії і практиці управління останніх років більшого поширення набула ідея *партисипативного* (англ. *participation* – участь; співучасть) управління. Її ядром є поєднання індивідуального мотивування працівників з формуванням оптимальних умов для виникнення у них відчуття причетності до єдиної справи, усвідомлення і реалізації нормативно-ціннісного МИ – образу організації. Внаслідок цього різко зросла залежність менеджменту від вмотивованості та відповідальності персоналу. Успіху став досягати той менеджер, який усвідомлює, що люди – не просто кадрове забезпечення і трудові ресурси, а щось набагато більше й цінніше за будь-який інший ресурс виробництва. Як свідчить практика, результативність діяльності організації залежить від вміння менеджера створити команду, здатну до пошуку й реалізації нового, боротьби за якість тощо.

Партисипативне управління означає участь працівників у спільному прийнятті рішень. Найважливіша ознака явища партисипації в управлінні організацією – це партнерські відносини між працівниками і працівників із керівництвом. Ідея партисипації належить до універсальних людських ідей і прагнень. Її засновано на врахуванні потреби людини в самореалізації у процесі праці, потреби у визнанні, гідності людей праці і потреби в демократичних виробничих відносинах. Партисипація стає знаряддям задоволення потреб вищого рівня в процесі праці і через працю, зняття напружень та фрустрації, переживання невдач, а також запобігання конфліктам.

Вона також означає участь працівників не тільки в матеріальних процесах підприємства (виробництво матеріальних благ, їх збереження і переміщення), але й в регуляційних процесах (вирішення, хто, що і якими методами повинен виконувати конкретні завдання). У такому розумінні партисипація пов'язана з істотними змінами в організуванні праці на підприємстві, оскільки вона вимагає перебудови традиційних ієрархічних структур, відходу від поділу на керівників і підлеглих, згоди керівництва підприємства на право участі працівників у прийнятті рішень. Її слід розуміти як колективні відносини у процесі праці, на відміну від індивідуальних відносин.

Запроваджують партисипативне управління не з певних ідеологічних міркувань, а на основі міркувань здорового глузду і практики управління. Різні його форми можна звести до опосередкованої й безпосередньої партисипації, які означають різний ступінь впливу колективу на прийняття рішень.

Партисипація не завжди означає спільне прийняття рішень, а часто виявляється у співпраці (консультаціях, участі у розв'язанні проблем тощо). Ця відмінність між спільним прийняттям рішень і співпрацею простежується при оцінюванні різних форм участі працівників в управлінні (табл. 13).

Таблиця 13.

Позиція працівників при співпраці і спільному прийнятті

рішень в партисипативному управлінні

|  |  |
| --- | --- |
| **Права**  **працівників** | **Позиція працівників** |
| Співпраця | |
| Працівники мають право:   * на отримання інформації; * опротестовувати рішення; * висловлювати пропозиції; * на попереднє вислуховування, але їх позиція не є вирішальною | пасивна  негативна  позитивна  негативна |
| **Спільне прийняття, відповідальність і контроль виконання рішень** | |
| Працівникам належить право вето:   * визначене терміном, за яким адміністрація може реалізувати своє рішення; * визначене терміном, за яким адміністрація мусить рахуватися з думкою працівників.   Працівники мають право на спільне прийняття рішень з адміністрацією.  Вирішують працівники | пасивна  позитивна  позитивна  позитивна |

Ступінь участі працівників в управлінні організацією водночас залежить від виду завдань, яких ці рішення стосуються. Найчастіше вирізняють такі групи завдань:

1. Фінансові справи і справи керівництва організацією: інформація про отримані замовлення, стан конкуренції і загальна економічна ситуація.
2. Виробничі проблеми, у т. ч. завдання і результати виробничої діяльності за попередній період, актуальні на певний час завдання з урахуванням замовлень; питання, пов'язані із забезпеченням ресурсами, новим обладнанням, технологією; недоліки в організації праці, висновки працівників, скарги клієнтів. Персональні справи, в т. ч. зміни в керівництві підприємства, кадрові проблеми, пов'язані з реорганізацією;стан плинності кадрів, захворюваність, наміри щодо звільнень і найму нових працівників, можливості підвищення кваліфікації.
3. Справи соціального забезпечення: робота їдальні, санітарний стан, опалення і вентиляція, безпека й охорона праці, транспорт, житлове будівництво, плани відпусток, робота спортивних закладів, використання фондів соціального призначення тощо.

У фінансових справах, у питаннях черговості виробничих завдань працівники мають право на інформацію, у розв'язанні соціальних проблем їх голос вирішальний. Як свідчить господарська практика підприємств західних країн, останнім часом посилюється їх вплив і на рішення, які стосуються організування праці.

За шкалою партисипації основними формами участі в управлінні є індивідуальна і колективна. *Індивідуальна участь в управлінні* пов'язана здебільшого з вибором керівниками стилю керівництва. Вони можуть управляти автократично; стимулювати висловлювання працівниками думок і порад щодо різних ситуацій (консультативний стиль) або ж залучати їх до вироблення рішень (партисипативний стиль) тощо. Важливою формою індивідуальної участі в управлінні є розширення, урізноманітнення і збагачення змісту праці, реструктуризація завдань, еластичність організування часу праці тощо.

*Колективна участь в управлінні* може бути безпосередньою або опосередкованою (представницькою). Із опосередкованих форм особливої уваги заслуговує участь працівників у наглядових радах підприємств, структура яких вибудовується за однією з таких формул:

* працівники є третьою силою (крім власників і менеджерів), яка входить до складу ради. Кожній із цих сил належить третина місць у загальному складі ради, яка поєднує у своїй діяльності функції нагляду і керівництва: розробляє стратегію і політику фірми, обирає керівництво, здійснює нагляд за роботою. Працює рада за принципом індивідуальної відповідальності її членів. Ця формула найпоширеніша в управлінській практиці;
* поділ нагляду і оперативного керівництва, що виявляється у розмежуванні повноважень наглядової ради і Ради директорів. Наглядова рада здійснює нагляд за діяльністю підприємства і контролює роботу ради директорів (наприклад, у Німеччині вона затверджує баланс підприємства). Представники працівників в наглядовій раді мають такі самі права, як і інші члени ради. Однак у деяких країнах вони не мають права голосу з багатьох питань. Дієвість наглядової ради залежить від її внутрішньої гармонії, яка не повинна розглядати справи в інтересах груп і організаційних ланок;
* пропорційність представництва (половину складу наглядової ради становлять представники працівників, а іншу — представники дирекції і власники). Представниками працівників є також середнє керівництво і працівники розумової праці (службовці).

У деяких країнах відсутня правова основа участі працівників у наглядових радах, радах директорів, тому підприємства запрошують представників працівників до участі в роботі цих органів на правах спостерігачів. В Україні такі можливості передбачено. Згідно зі ст. 245 Кодексу Законів про працю, працівники мають право брати участь в управлінні підприємствами, установами, організаціями через загальні збори (конференції) і ради трудових колективів, професійні спілки та інші громадські організації, які діють у трудових колективах, вносити пропозиції щодо поліпшення роботи, соціально-культурного розвитку організації. Власник або уповноважений ним орган зобов'язані створювати умови для участі працівників в управлінні підприємствами, установами, організаціями. Службові особи підприємств, установ, організацій повинні в установлені строки розглядати зауваження і пропозиції працівників, повідомляти їх про вжиті заходи.

За партисипативного управління важливе значення має компетенція учасників вирішення найважливіших справ підприємства. А ухвали, які належать до компетенції загальних зборів (зборів делегатів), ради працівників чи рад структурних виробничих підрозділів, повинні бути у правовому сенсі обов'язковими для менеджменту і засновників підприємств. Найчастіше ці ухвали стосуються таких питань:

* об'єднання чи поділу підприємств, інвестицій, напрямів їх діяльності, створення і використання фондів, об'єктів житлового і соціального будівництва;
* затвердження річного звіту і балансу;
* схвалення регламенту роботи підприємства;
* затвердження довготермінових договорів з іншими суб'єктами господарювання;
* прийняття ухвал щодо прийняття (на конкурсній основі) і звільнення осіб зі складу вищого керівництва організації;
* надання права раді працівників на висловлення своєї думки з питань, що стосуються діяльності організації і її керівництва.

Розширення самоврядування колективів позитивно впливає на економічні і соціальні параметри життєдіяльності організацій. На користь розвитку партисипації свідчать:

1. Органічне регулювання колективних відносин в процесі праці, особливо таких, що ґрунтуються на неокорпоративізмі, оскільки кооперація зусиль рад працівників з керівництвом організації забезпечує соціальну злагоду, знижує економічні втрати, підвищує якість, ефективність реалізації прийнятих рішень та інтеграції колективів.
2. Використання «колективного розуму» працівників.
3. Зацікавленість працівників загальними справами організації і обмеження автономії праці.

Негативними наслідками процесу партисипації вважають:

* відсутність стабільних форм співпраці органів самоврядування і адміністрації (часто вона має спорадичний характер);
* низький ступінь використання контролюючих можливостей органів самоврядування;
* блокування радами працівників непопулярних рішень і складних програм перебудови чи раціоналізації зайнятості в організаціях;
* стимулювання дій, що приносять разові вигоди працівникам, без врахування довготривалих інтересів організації.

З урахуванням цих чинників можна зробити висновок, що партисипація має сенс настільки, наскільки вона сприяє підвищенню ефективності організації і приносить користь працівникам.

**2.4.Персонал як об’єкт управління**

Але, перш за все, персонал організації є об'єктом управління. З цього погляду об'єктом управління є працівники і система відносин між ними у процесі праці і в позаслужбовому спілкуванні, а суб'єктом управління персоналом – *менеджмент організації, який відповідає за цю роботу*. На реалізацію управління впливає сам характер праці, адже праця може бути індивідуальною і колективною.

*Індивідуальна праця* полягає в самостійному виконанні поставленого завдання: працівник змушений самостійно розв'язувати свої виробничі проблеми. Певною мірою його праця відбувається під наглядом і за допомогою керівника. Безперечно, індивідуальна праця не здійснюється у цілковитій ізоляції від праці на інших робочих місцях: людина, яка працює за індивідуальною програмою, має різноманітні контакти зі своїми співробітниками, особами поза організацією.

*Колективна праця* полягає у спільному тривалому виконанні двома чи кількома особами поставлених завдань або виконанні завдань, поставлених перед усім колективом. Крім того, працюючи індивідуально, людина є учасником одного чи кількох спеціально сформованих, орієнтованих на певні завдання колективів. За колективної праці виникають різноманітні відносини між індивідами, що виражаються в їх діях, реакціях і переживаннях.

На характері цих відносин позначаються індивідуальні та колективні потреби й інтереси, що є рушійними силами особистості.

Зважаючи на різноманітні особливості трудового колективу, займаючись технологічним процесом виробництва, його ресурсним забезпеченням, персонал-менеджер повинен не менше зусиль приділяти формуванню і поточному управлінню системою відносин між працівниками. Щодо цього влучно висловився видатний американський менеджер Лі Якокка: «Я не знаю, як виробляється той чи інший виріб, але я знаю, як розставити людей, щоб цей виріб виробити якнайкраще».

Для розуміння сутності і причин відносин між працівниками менеджер повинен володіти знаннями індивідуальної і соціальної психології.

Першопричиною, рушієм будь-якої цілеспрямованої діяльності є потреба в чомусь. Тому психологічний аналіз діяльності людини завжди починають із з'ясування причин, що спонукали до певної діяльності, тобто з аналізу потреб суб'єкта діяльності. У кожній ситуації індивід керується не однією потребою, а їх системою, яку утворюють потреби-відношення (наприклад, фізіологічна чи соціальна залежність суб'єкта від об'єкта — предмета потреби); потреби-стани (функціональні потреби життєдіяльності організму); потреби-цілі (усвідомлення необхідності, зумовленої потребами організму, вимогами суспільства, нормами поведінки); потреби-емоції (ситуативно виникаючі потреби, наприклад в емоційній розрядці, в емоційному спілкуванні) та ін.

Залежно від справ на виробництві, поведінки інших учасників спільної діяльності індивід опиняється у життєвій ситуації, яка спонукає до роздумів (що, як і для чого він повинен зробити), і прийняття відповідних рішень. З часом у нього, як і в інших працівників, виникають почуття приязні чи ворожості до тих, хто працює поруч.

З огляду на особливості поведінки, виокремлюють такі типи працівників:

* самостійні. Вони незалежно мислять, прагнуть до пошуку нових рішень, творчо ставляться до справи, сміливо відстоюють свої погляди, самостійні у виконанні розпоряджень, нерідко виходять за межі своїх обов'язків, не бояться конфліктів. Такі працівники здатні виконувати завдання підвищеної складності, відповідати за доручену роботу;
* обережні. Вони орієнтовані на запланований результат і не виходять за межі завдань. Іноді можуть мати власну думку, відстоювати свою позицію і право на самостійність, що з боку сприймається, як упертість;
* сумлінні. Їм притаманні масштабне бачення справи, глибокий аналіз обстановки, творчість. Однак вони боязкі, не завжди наважуються висловити своє розуміння ситуації, уявлення про необхідні дії. Маючи іншу думку, не борються за неї, а лише знижують активність, що нерідко породжує внутришньоособистий конфлікт;
* терплячі. Погоджуються з будь-якими завданнями і пунктуально їх виконують, розпорядження керівника не викликають у них жодних сумнівів, оскільки вони довіряють його кваліфікованості і компетентності.

Керівництво спільною діяльністю працівників із метою формування позитивної системи міжособистісних відносин відбувається на основі принципів взаємозалежності, доцільності, впорядкованості, підпорядкованості, результативності, комунікативності, динамізму. У зв'язку з цим функціональні обов'язки менеджера як одного з учасників міжособистісних відносин у колективі полягають у наступному:

1. Визначення цілей. Оскільки нормативна система цілей організації не тотожна системі індивідуальних цілей працівників, постає необхідність їх узгодження. Таке узгодження можливе через підпорядкування індивідуальних цілей членів колективу нормативній системі цілей або завдяки пошуку компромісу між вимогами нормативної та індивідуальної моделей поведінки членів організації.

2. Організування спільної діяльності. Сутність його полягає у формуванні структури і системи управління, забезпеченні умов нормального функціонування організації, виробленні нормативних алгоритмів управління та ін. У психологічному сенсі організування спільної діяльності передбачає врахування психологічних і психофізіологічних особливостей працівників, розстановку кадрів відповідно до індивідуальних особливостей і міжособистісних відносин. Важливим аспектом організування спільної діяльності є здійснення заходів, які сприяють усвідомленню працівником своїх прав і обов'язків як особисто цінних, особисто значущих, так і зовнішньо визначених, формальних. В організуванні спільної діяльності людей слід враховувати *психологічну сумісність працівників* – психологічну і соціальну адаптацію людей одне до одного, що є передумовою і запорукою виконання ними своїх обов'язків. Найвідчутніше вона виявляється у конфліктних і передстресових ситуаціях, за дефіциту часу тощо.

3.Відповідальність за результати спільної діяльності. Менеджер, будучи уповноваженою і довіреною особою власників у трудовому колективі, відповідає за стан справ у ньому і результати його діяльності. Його відповідальність передбачає наявність формальних вимог до працівників, підкріплених заздалегідь обумовленими санкціями. Пов'язана вона також із суб'єктивним ставленням працівників до нормативних вимог, яке може бути активно позитивним, пасивним, а іноді й негативним. На цій підставі у кожному випадку досить точно можна судити про стиль керівництва, особистісні якості менеджера і морально-психологічний клімат у колективі залежно від домінуючого ставлення працівників до нормативних вимог.

Існує відмінність між психічною реакцією людини на відповідальність за особисті вчинки і реакцією на відповідальність за поведінку й результати спільної діяльності колективу, де зусилля менеджера в досягненні мети опосередковуються зусиллями підлеглих. Сумніви менеджера у правильності дій підлеглих породжують у нього невпевненість у кінцевому результаті діяльності колективу. Менеджер починає побоюватися, що у разі невдачі до нього будуть застосовані санкції не за його особисту діяльність, а за невдалі дії колективу. Це негативно впливає на його психіку. Тому він повинен володіти необхідним запасом стресостійкості. Ефективність керівництва організацією знижує і непропорційний розподіл прав і відповідальності відповідно до посадового рівня в ієрархічній структурі управління.

4.Координування спільної діяльності. Полягає воно в розподілі завдань серед працівників відповідно до їхніх можливостей, а також нормативних вимог, цілей, завдань і неформальних установок верхніх рівнів організаційної структури. Це означає, що менеджер має визначити, хто, що, коли, де і як повинен робити в колективі на певний момент.

5. Контролювання спільних і індивідуальних дій (хто, що, коли, де і як робить). Із цим пов'язані специфічні вимоги до соціально-психологічних характеристик особистості менеджера. На рівні буденної свідомості це означає необхідність справедливого оцінювання менеджером дій підлеглих. Справедливість як соціальна цінність є провідною у системі соціально- психологічних регуляторів поведінки особистості. Як свідчить практика, підлеглі завжди очікують від менеджера справедливої оцінки досягнутих ними результатів.

6. Мотивування колективних та індивідуальних дій. Всі прийоми і форми мотивування полягають у примушуванні й відзначенні. Примушування основується на загрозі того, що ігнорування доручення спричинить гірші наслідки, ніж дискомфорт, пов'язаний із зусиллями на виконання доручення. Відзначення – це обіцянка, що виконання доручення матиме наслідки, корисний результат яких перевищить витрати на виконання доручення.

Домінування примусу породжує почуття стурбованості, розчарування, безвиході, може вилитися у відкритий чи прихований протест, тривалий конфлікт. Навіть за відсутності конфлікту почуття тривоги, побоювання неприємних наслідків гальмує будь-яку, передусім творчу, діяльність. Менеджер, який зловживає використанням факторів примусу, створює для себе додаткові труднощі при виконанні функціональних обов'язків контролювання й координування. За таких умов контролювання може перерости в настирливе опікування, від чого потерпатиме справа, оскільки умови сучасного виробництва вимагають від працівників ініціативи і творчості.

Мотивування індивідуальних і колективних зусиль є і важливим виховним прийомом, що вимагає глибокого проникнення у психологію іншої людини, належного рівня психолого-педагогічної підготовки менеджера. Вибір адекватних мотиваторів не можна обмежувати приписами нормативної моделі колективної діяльності.

7. Здійснення комунікативних зв'язків між колективом та іншими структурними підрозділами й рівнями посад у посадовій ієрархії. У системі комунікацій організації та за її межами є комунікації, які належать до функціональних обов'язків менеджера — передавання службової інформації про справи на виробництві від верхніх рівнів до нижніх, і навпаки. Якщо вся інформація проходить тільки через менеджера, можливі значні відхилення поведінки підлеглих від приписів нормативної моделі організації. Наслідком монополізації інформації є збої у функціонуванні нормативних каналів інформації, внаслідок чого працівники отримують відомості через неформальні, здебільшого спотворені неповні відомості. При цьому в колективі можуть поширюватися різноманітні чутки, що погіршує психологічний клімат і підриває основу спілкування менеджерів і підлеглих.

Соціально-психологічна складова перерахованих функціональних обов'язків менеджера полягає в їх органічній єдності. Йдеться про те, що функціональні обов'язки менеджера, як і функції менеджменту, не можна вважати незалежними одні від одних. Реалізуються вони в діалектичній єдності процесів єдиноначальництва і самоорганізації.

Сукупність відносин між працівниками, між працівниками і керівниками створює соціально-психологічний клімат у трудовому колективі.

*Соціально-психологічний клімат*– *характерний для організації комплекс норм, що визначають поведінку працівників.*

Він обумовлює мотивацію працівників, ефективність їх праці, ступінь самореалізації, індивідуальні досягнення в системі організування праці.

Соціально-психологічний клімат у колективі організації залежить від: виду діяльності, її місії і стратегії; змісту праці і використовуваних технологій; кадрової політики керівництва стосовно підлеглих; стилю керівництва, ефективності контролю; рівня партисипатії; потреб працівників і напрямів внутрішньої мотивації (влади, досягнень, добрих стосунків, безпеки); психічних якостей працівників (типів особистостей, темпераменту, рівня інтелігентності); рівня компетенції працівників; сукупності засобів заохочення, засад їх використання, способів оцінювання працівників; функціонування інформаційно-комунікаційної системи; міжособистісних відносин (рівня згуртованості членів колективу); рівня інноваційності; організаційної культури.

На соціально-психологічний клімат також впливають організаційна, соціальна структури, розміри організації та її відокремлених підрозділів, ситуація в навколишньому середовищі, фінансовий стан, диференціація рівня оплати працівників всередині організації, в організаціях з найближчого середовища та в організаціях-конкурентах.

У різні періоди функціонування організації ці чинники по-різному впливають на соціально-психологічний клімат у ній. Наприклад, про тип соціально-психологічного клімату свідчить використання мотиваційних засобів: мотивування досягнень, мотивування влади, мотивування належності до груп. Перевага певного мотиваційного засобу в діяльності керівних кадрів зумовлює становлення відповідного соціально-психологічного клімату, який може бути інноваційно-технократичним, авторитарно-автократичним, товариським, бюрократичним, інноваційно-партисипативним.

На сучасному етапі все більше уваги приділяють інноваційно-партисипативному клімату. Діяльність щодо запровадження його в організації пов'язана з підвищенням кваліфікації і розвитком виробничих умінь працівників, інноваційністю, колективізмом (згуртованістю), вдосконаленням системи комунікацій та оцінювання працівників.

Основою інноваційно-партисипативного клімату є колективізм, джерелами якого є взаємозалежність завдань, взаємозалежність результатів, відчуття сили групи.

*Взаємозалежність завдань* можлива лише в управлінні, сконцентрованому на процесах гуманізації змісту праці кожного співробітника. *Взаємозалежність результатів* реалізується у відчутті членами групи значення і наслідків праці, на основі чого формується у працівників почуття належності до групи. *Відчуття сили групи* постає як спільне переконання в результативності здійснюваної діяльності, гарантованості досягнення цілей (успіхів).

Колективізму неможливо досягти, не створивши в організації відкритої, прозорої, налаштованої на взаєморозуміння і співпрацю комунікаційної системи. Рух інформації не може бути однобічним (керівництво – виконавці), не менш важливий і зворотний процес її руху. Без відповідних комунікацій неможливо визначити умови співпраці, переконати в необхідності змін, подолання опору змінам.

Важливим чинником скерування працівників до бажаних дій є система їх оцінювання, яка виконує мотиваційну й інформаційну функції.

Загалом атмосфера міжособистісних відносин не менше впливає на поведінку людей в колективі, ніж застосовувані до них норми, регламенти поведінки. Зважаючи на це, керівництво повинно дбати про створення необхідного соціально-психологічного клімату, відкривати можливості для розвитку його в доцільному напрямі стараннями всіх працівників.

Крім соціально-психологічних особливостей персоналу, на практику роботи з персоналом впливають формалізовані показники, які характеризують стан робочої сили працівників організації.

*Структура персоналу*– це сукупність окремих груп працівників, об'єднаних за якою-небудь ознакою. Сьогодні існують декілька критеріїв, по яких аналізується структура персоналу організації:

1. *Статистична структура*відображає розподіл персоналу і його рух в розрізі зайнятості по видах діяльності, а також категорій і посад. Так, виділяється персонал основних видів діяльності (особи, що працюють в основних і допоміжних, науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділах, апараті управління, зайняті виробництвом продукції, послуг або ті, що здійснюють обслуговування цих процесів) і неосновних видів діяльності (працівники житлово-комунального господарства, соціальної сфери). У свою чергу, всі вони підрозділяються на категорії: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робочих.
2. *Аналітична структура*підрозділяється на загальну і спеціальну. У розрізі загальної структури персонал розглядається за такими ознаками, як професія, кваліфікація, освіта, стать, вік, стаж роботи. Спеціальна структура відображає співвідношення окремих груп працівників, наприклад «зайняті важкою працею за допомогою простих пристосувань і без них», «зайняті на оброблювальних центрах» і так далі

Критерієм оптимальності структури персоналу є відповідність чисельності працівників різних посадових груп обсягам робіт, необхідних для виконання кожною посадовою групою, вираженим у витратах часу. Структуризація персоналу організації може здійснюватися за ознакою участі у виробничому або управлінському процесі*,* тобто по характеру трудових функцій, а отже, посаді, персонал підрозділяється на наступні категорії:

* керівники, що здійснюють функції загального управління. Їх умовно підрозділяють на три рівні: вищий (організації в цілому – директор, генеральний директор, керівник та їх заступники), середній (керівники основних структурних підрозділів – відділів, управлінь, цехів, а також головні фахівці), низовий (що працюють з виконавцями – керівники бюро, секторів; майстри). До керівників належать особи, що обіймають посади менеджерів, зокрема менеджера по персоналу;
* фахівці – особи, що здійснюють економічні, інженерно-технічні, юридичні і інші функції;
* інші службовці (технічні виконавці), здійснюючі підготовку і оформлення документів, облік, контроль, господарське обслуговування: агент по закупівлях, касир, секретар-стенографістка, табельник та ін.;
* робітники, які безпосередньо створюють матеріальні цінності або надають послуги виробничого характеру. Розрізняють основних і допоміжних робітників.

В окрему категорію входять працівники соціальної інфраструктури, тобто особи, зайняті неосновною діяльністю (культурно-побутовим, житлово-комунальним обслуговуванням персоналу організації). До них відносяться працівники ЖКГ; особи, що обслуговують дитячі садки, бази відпочинку і тому подібне, організації, що знаходяться на балансі.

У промисловості керівники, фахівці, інші службовці (технічні виконавці), робітники утворюють промислово-виробничий персонал, а працівники соціальної інфраструктури – непромисловий персонал.

1. *Рольова структура персоналу*– характеризує колектив по участі в творчому процесі на виробництві, по комунікаційних і поведінкових ролях. *Творчі ролі* властиві ентузіастам, винахідникам і організаторам, характеризують активну позицію у вирішенні проблемних ситуацій, у пошуках альтернативних рішень. *Комунікаційні ролі* визначають вміст і ступінь участі в інформаційному процесі. *Поведінкові ролі* характеризують типові психологічні моделі поведінки людей на виробництві, в побуті, на відпочинку, в конфліктних ситуаціях.
2. *Професійна структура персоналу організації***–** це співвідношення представників різних професій або спеціальностей (економістів, бухгалтерів, інженерів, юристів і так далі), що володіють комплексом теоретичних знань і практичних навичок, придбаних в результаті навчання і досвіду роботи в конкретній області.
3. *Кваліфікаційна структура персоналу*– це співвідношення працівників різного рівня кваліфікації (тобто ступеня професійної підготовки), необхідного для виконання певних трудових функцій. У нашій країні рівень кваліфікації робітників характеризується розрядом або класом (наприклад, для водіїв), а для фахівців – категорією, розрядом або класом.
4. *Соціальна структура персоналу*– характеризує трудовий колектив підприємства як сукупність груп по статі, віку, національному і соціальному складам, рівню освіти, сімейному стану.
5. *Статевовікова структура персоналу організації*–це співвідношення груп персоналу по статі (чоловіки, жінки) і віку. Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних віків в загальній чисельності персоналу.

При вивченні вікового складу рекомендуються наступні угрупування: 16, 17, 18, 19; 20—24; 25—29; 30—34; 35—39; 40—44; 45—49; 50—54; 55—59; 60—64; 65 років і старше.

Продуктивнішою є вікова структура, представлена у вигляді наступного угрупування:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| До 20 років | 20 -30 років | 31- 40 років | 41- 50 років | 51- 60 років | Старше 60 років |

Вікова структура характеризується середнім віком і розраховується як сума віків всіх співробітників, розділена на число зайнятих в організації. Знання цієї динаміки дозволяє ефективніше управляти процесами планування потреб організації в робочій силі, підготовки резерву, професійного навчання, компенсації.

1. *Структура персоналу за стажем*може розглядатися двояко: за загальним стажем і стажем роботи в даній організації. Загальний стаж групується по наступних періодах: до 16 років, 16—20; 21—25; 26—30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 37; 38; 39; 40 років і більш. Стаж роботи в даній організації характеризує стабільність трудового колективу. Стаж роботи зручніше визначати методом угрупування:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Менше 1 року | 1 - 3 роки | 3-5 років | 5- 10 років | 10- 20 років | Понад 20 років |

1. *Структура персоналу за рівнем освіти*(загальної і спеціальної) –характеризує виділення осіб, що мають вищу освіту, і тому числі за рівнем підготовки – бакалавр, фахівець, магістр; незавершена вища(більше половини терміну навчання); середня спеціальна; середня загальна; неповна середня; початкова.

З урахуванням кваліфікаційного складу та структури персоналу,у правління трудовим потенціалом організації повинне базуватися на наступних *принципах:*

* відповідність трудового потенціалу характеру, обсягу і складності виконуваних трудових функцій і видів робіт;
* забезпеченість структури трудового потенціалу засобами виробництва;
* ефективне використання трудового потенціалу;
* створення умов для професійного розвитку персоналу, службового просування і розширення профілю, умінь і навичок працівників.

У підсумку зазначимо наступне:

* Персонал організації одночасно є суб'єктом і об'єктом управління. Як суб'єкт управління персонал виконує певні функції у загальній системі управління організацією, обсяг і структура яких залежать від ступеня розвитку партисипації.
* Персонал як об'єкт управління є сукупністю працівників організації, пов'язаних певною системою відносин у процесі праці і в неслужбовому спілкуванні. Суб'єктом управління персоналом у такому розумінні є менеджмент організації, який здійснює процес управління ним.
* Процес управління персоналом полягає у виконанні багатьох специфічних логічно взаємопов'язаних функцій, спрямованих на забезпечення організації в певному часовому вимірі і місці необхідною чисельністю працівників відповідної компетенції, а також на створення умов, що стимулюють ефективну поведінку зайнятого персоналу відповідно до цілей організації.
* Управління персоналом має функціональний, інституціональний і інструментальний виміри. Функціональний вимір охоплює зв'язок «діяльність – функція», необхідний для реалізації цілей організації. Інституціональний вимір стосується суб'єктів, уповноважених до прийняття персональних рішень і здійснення взаємних сутнісних та ієрархічних зв'язків між ними. Він стосується також методів і знарядь (інструментів), використовуваних для реалізації функцій управління персоналом.

Вищеозначене прямо впливає на моделі та методи як кадрового менеджменту, так і роботи з персоналом на рівні конкретної організації.

**Контрольні питання:**

1. Охарактеризуйте управління персоналом як вид управлінської діяльності.
2. Дайте визначення системі управлінню персоналом. Охарактеризуйте ієрархічні зв’язки з системою управління в організації.
3. Від чого залежить місце і роль системи управління персоналом в організаційній структурі компанії? Наведіть приклади таких організаційних структур.
4. Визначить принципи побудови організаційної системи управління персоналом організації.
5. Виявіть специфіку професії персонал-менеджера.
6. Охарактеризуйте підсистеми системи управління персоналом.
7. Як співвідносяться принципи та моделі управління персоналом?
8. Охарактеризуйте суб’єкт – об’єктні зв’язки в управлінні персоналом.
9. Як співвідносяться трудовий потенціал організації та трудовий потенціал працівника?
10. Охарактеризуйте персонал з точки зору його соціально-психологічних характеристик.
11. Охарактеризуйте персонал з точки зору формальних ознак робочої сили.
12. Що означає поняття «транспрофесіоналізм» в управлінні персоналом?

**Література**

1. Авдеев В.В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжириниринговая технология / В.В. Авдеев. – М.: Финансы и статистика, 2006.– 960 с.
2. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учебное пособие / Т.Ю. Базаров. – 2-е изд., стереотип. – М. : Академия, 2003. – 224 с.
3. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом : учебное пособие / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2004.– 352 с.
4. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. – 3-е изд. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.
5. Дмитренко Г. Вступ до спеціальності "Управління персоналом та економіка праці": Опорний конспект лекцій/ Геннадій Дмитренко, Віктор Колпаков, Наталія Протасова,; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 77 с.
6. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель/ П.Ф. Друкер. – СПб: Вильямс, 2007. – 222 с.
7. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
8. Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ Віктор Колпаков,; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с.
9. Лукашевич, В.В. Управление персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255 с.
10. Побережна Г.Р. Методичні підходи щодо формування системи управління персоналом малих та середніх підприємств //Економіка АПК. - 2002. – № 7. – С.52–57.
11. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ. 2008. – 200 с.

**Глава 3.**

**НАПРЯМКИ ТА МЕТОДИ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ**

І.М. Дубровський

**3.1. Аналітична кадрова діяльність**

**Дослідження ринку праці: завдання та засоби**

Від залучення людини у продуктивну спільну діяльність залежить задоволення її різноманітних всезростаючих потреб. Згідно змістовним теоріям мотивації, це безпосередньо впливає й на реалізацію функцій організації. Сьогодні це залучення відбувається у площині ринкових відносин, які передбачають існування сукупності ринків, що охоплюють різні сфери людської діяльності: ринок капіталу, ринок товарів та послуг, ринок ресурсів та ринок праці.

Ринок праці є полем, з якого починається як стратегічний кадровий менеджмент, так і власне робота з персоналом усередині організації. Потрібно звернути увагу на те, що ринок праці – це категорія насамперед економічна, тому пріоритети в його дослідженні лежать у галузі економічних наук. Концепції *нової економічної парадигми* поступово утверджують соціально-орієнтований погляд на його сутність. Згідно цьому погляду визнається специфічна функція робочої сили як товару, що додає цьому ринку соціального характеру. Працюючи, власники робочої сили створюють пропозиції цього товару, а підприємці, власники капіталу створюють попит на робочу силу. Співвідношення попиту і пропозиції формує ціну цього товару, що виражається у грошовій формі заробітної плати. Купівля-продаж робочої сили і є економічною основою найманої праці. Отже, структура ринку праці характеризується співвідношенням професійно-кваліфікаційних та соціальних груп, за якими аналізується попит і пропозиція.

Для того, щоб робота з персоналом була адекватною завданням організації, потрібно особливу увагу звернути на ще одну важливу характеристику структури ринку праці – його *сегментацію.* Вона являє собою поділ робочих місць і працівників за об’єднуючими ознаками на відносно стійкі і замкнуті сектори, які обмежують мобільність робочої сили своїми кордонами. Уперше ідеї сегментації ринку праці з’являються на початку 1970-х років в концепції «двоїстого ринку» *П. Дерінгера* і *М. Піоре*. Ці автори висувають положення про те, що поряд з деяким зовнішнім ринком праці, подібним до конкурентного ринку, організації створюють свої внутрішні ринки праці. У межах цих внутрішніх ринків умови праці і оплати регулюються достатньо стійкими адміністративними правилами, які визначаються Філософією організації. Тут встановлюються свої стандарти найму і звільнення, оплати праці і посадового просування працівників.

*Зовнішній ринок праці*, таким чином, охоплює відносини з приводу наймання працівників відповідної професії та спеціальності продавцями і покупцями робочої сили в масштабах країни, регіону, галузі.

*Внутрішній ринок* передбачає горізонтальну (з переведенням на інше робоче місце без змін у кваліфікації) або вертикальну (з переведенням на інше робоче місце з підвищенням у посаді або на роботу, що потребує вищої кваліфікації) мобільність усередині підприємства. В США, наприклад, переважає зовнішній ринок праці, в Японії – добре організований внутрішній ринок праці.

До основних особливостей внутрішнього ринку праці відносяться:

* ставка заробітної плати працівників не залежить (або майже не залежить) від співвідношення попиту і пропозиції на аналогічний вид праці на зовнішньому ринку;
* заробітна плата, як правило, тим вища, чим довше людина працює в організації і чим вище її внутрішньоорганізаційний статус;
* в організації існують службові (кар’єрні) сходи і система просування по ніх, заснована на використанні вже працюючих співробітників;
* велику роль відіграють формальні і неформальні правила поведінки, організаційна культура;
* взаїмовідносини між роботодавцем і персоналом носять тривалий, стійкий характер.

Внутрішні ринки праці особливо розвинені там, де переважає підготовка працівників на робочому місці, пов’язана з неформальними аспектами навчання. Це сприяє зростанню ефективності їх праці, зниженню рівня конфліктності в трудовому колективі. Роботодавець економить засоби на наймання і навчання новачків завдяки низькій плинності кадрів.

Однак, внутрішні ринки праці мають переваги не тільки для роботодавців, але і для працівників. Тим з них, хто довго працює в організації, зайнятість фактично гарантована. Вони часто отримують достатньо вагомий соціальний пакет.

В той же час, у внутрішніх ринків праці є свої проблеми і недоліки. Так, при професійній підготовці працівників безпосередньо на робочому місці можуть виникати труднощі, якщо навчений працівник претендує на місце наставника. Якщо заробітна плата залежить від становища працівника, стажу роботи і віку, а не від продуктивності, то стимули до праці можуть слабшати, так що організація мусить підтримувати достатній рівень внутрішньої конкуренції за просування по службових сходах. Основні переваги і недоліки внутрішнього ринку праці для працівників і роботодавців представлені в таблиці 14.

Таблица 14.

Переваги і недоліки внутрішніх ринків праці для працівників і роботодавців

|  |  |
| --- | --- |
| **Переваги** | **Недоліки** |
| **Для працівників** | |
| Гарантії стабільної занятості | Зарабітна плата визначається більшою мірою характеристиками робочого місця, чимпрацівника |
| Обмежена конкуренція по заробітній платі і кар`єрному зростанню в порівнянні із зовнішнім ринком | Конкуренція у малій групі може бути дужегострою |
| «Соціальний пакет» - незарплатові блага, що отримуються працівником від фірми | Зниження мотивації до праці, стимулів для підвищення кваліфікації і самовдосконалення |
| Фірма більш охоче інвестує в навчання і підвищення кваліфікації рабітника | Штучне обмеження і поступове зниження мобільності робітника |
| Спланована і послідовна структура карєри | Можлива дискримінація |
| **Для роботодавців** | |
| Знання працівником особливостей даного підприємства (технології і людей) | При недостатньо гнучкому аналізі зовнішнього ринку - втрати на різниці в оплаті труда |
| Мінімізація специфічних рис найму персонала | При певних умовах високі витрати на підвищення кваліфікації |
| Економія засобів на наймі і навчанні новачків | Консервативність, недостатня гнучкість і мотивація персоналу |
| Здійснення витрат на підвищення кваліфікації відповідно до реальних потреб фірми | Потери часу цінних працівників в процесі наставнитства |
| Можливість швидшого заповнення вакансий | Дуже тісні взаємини серед коллег |
| Прихильність працівників до своєї організації | Можливе зниження активності працівників |
| Низька плинність кадрів | Обмеження можливості для вибору |
| Можливість досягати вищої продуктивності праці | Можливий конфлікт інтересів учителів і учнів |

У фірмах з внутрішніми ринками праці існує так званий «вхідний порт», де працівники жорстко конкурують між собою. На вході до нього штучно підвищується концентрація робочої сили (набирається малодосвідчений, низькооплачуваний, неперевірений, з мінімальним рівнем відповідальності і інформованості персонал). В ході перебування у вхідному порту роботодавець оцінює професійний рівень і особисті якості працівника, його психологічну сумісність з колективом; працівник проникається сприймає організаційні цінності та норми. Після необхідного часу відібрані працівники поступають на нижчий ступінь внутрішньофірмових кар’єрних сходів.

Для організацій з внутрішніми ринками праці зовнішній ринок праці виконує роль своєрідного амортизатора: в період підйому саме через «вхідний порт» працівники наймаються (частіше на некваліфіковану роботу), а в період спаду – звільняються.

Залучення працівників поза межами підприємства надає керівництву ширші можливості вибору і безпосередньо покриває потребу організації в персоналі, а також створює нові імпульси для розвитку. В той же час, організація може втратити можливість використання мотиваційного потенціалу внутрішнього ринку праці. Новачкам необхідний час на адаптацію в трудовому колективі, у них відсутні знання про організацію. Нерідко їм доводиться платити більше, ніж колишнім працівникам, до того ж витрати на залучення персоналу можуть бути дуже великі.

Поряд із зовнішніми і внутрішніми ринками праці існують *професійні ринки праці*. Зазвичай їх асоціюють з професіями, які не тільки затребувані ринком, але вимагають від людини високої кваліфікації і трудової мобільності. Попит на подібних працівників можуть пред’являти різні організації нерідко для виконання разових або епізодичних робіт, замовлень, доручень. У розвинених країнах на професійних ринках праці працюють програмісти, юристи, аудитори, фінансові консультанти, рекламісти, спортсмени, музиканти, актори, домашні працівники та ін. Їх конкурентоспроможність залежить від професійної і ділової репутації, а також від можливості послати потенційним організаціям-роботодавцям «ринковий сигнал» про свої переваги і можливості. Професійні ринки праці, на яких працівники ототожнюються не з організацією, а з професійною репутацією, виступають як антиподи внутрішніх ринків.

Доповненням до розглянутої концепції (двоїстого ринку) стало виділеннняП. Дерінгером і М. Піоре «первинного» та «вторинного» сегментів ринку праці. Для робочих місць на *первинному ринку* притаманні: висока зарплата, гідні умови праці, стійка зайнятість, наявність шансів на просування, дотримання справедливості і відповідний процес встановлення трудових правил.

Робочі місця на *вторинному ринку*, як правило, приносять низький рівень заробітної плати і відповідних пільг, погані умови праці, високу плинність кадрів, слабкі шанси на просування і свавільне і мінливе ставлення начальства. Відмінності, що спостерігаються між зайнятими у двох секторах, багато в чому паралельні відмінностям між робочими місцями: для зайнятих у вторинному секторі порівняно з робітниками первинного сектору характерні підвищена плинність, часті запізнення і прогули, непокора адміністрації, низький рівень (або повна відсутність) лояльності організації.

Тут ми маємо справу із *стратифікацією зайнятих*, за якою одні групи за багатьма показниками мають кращу позицію ніж інші (табл. 15).

Таблиця 15.

Критерії сегментації ринку праці на первинний і вторинний

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Критерій**  **сегментації** | **Первинний ринок праці** | **Вторинний ринок праці** |
| Спосіб  включення  робочої сили  у процес праці | Довготривалі трудові контракти, нормальний або ненормований робочий час, висока підтримка профспілок. Стабільність зайнятості | Короткострокові трудові контракти, тимчасові договори і угоди; неповний робочий час; сезонна, тимчасова робота; низький рівень або відсутність підтримки профспілок. Нестабільність зайнятості |
| Спосіб  координації  праці | Висока частка функцій саморегулювання, самоуправління, переважання творчих елементів, висока відповідальність за кінцеві результати роботи. Зайнятість на основних ділянках роботи. Низький ступінь нормування робочого часу та праці.Участь в управлінні виробництвом на підприємстві | Виконання виконавчих, допоміжних функцій. Відсутність елементів саморегулювання.Високий зовнішній контроль. Низька відповідальність за кінцеві результати. Високий ступінь нормування робочого часуі праці. неможливість участі вуправлінні |
| Спосіб  оцінки  праці | Високий рівень оплати праці. за-лежність заробітної плати від по-сади, рівня кваліфікації, міри від-повідальності. Орієнтація наіндивідуальний характер оплатипраці, який залежить від виконав-ця. Поєднання заробітної плати зіншими формами доходів: дивідендами, участю у прибутках | Низький рівень оплати праці, її залежність від виробітку, дисципліни. Орієнтація на колективні формиоплати праці. Обмеження заробітної плати платнею за виконану роботу |

З часом виникли й інші підходи до сегментації ринку праці. Одним з найбільш поширених в управлінській практиці є підхід Г. Стендінга, який виділяє п’ять сегментів ринку праці:

1. Нечисленний, але стабільний сегмент висококваліфікованих керівних працівників з високим соціальним статусом.
2. Кадрові працівники і службовці, які конкурують між собою на ринку праці, але мають гарантії зайнятості.
3. Працівники фізичної праці, які внаслідок структурної перебудови потерпають від спаду виробництва.
4. Працівники трудоємних галузей з низькою продуктивністю, професії яких надлишкові на ринку праці.
5. Найбільш вразливі категорії працівників: молодь, особи похилого віку, особи з фізичними і розумовими вадами, хронічно безробітні (табл. 16).

Таблиця 16.

Характеристика сегментів ринку праці відповідно до критеріїв Г. Стендінга

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Сегмент** | **Спосіб**  **включення робочої сили у процес праці** | **Спосіб**  **координації**  **праці** | **Спосіб**  **оцінки**  **праці** |
| **1** | Стабільна зайнятість, захист відвнутрішньої та зовнішньої конкуренції | Висока частка управлінських функцій, творчий підхід, ініціативність впроцесі діяльності.  Умови праці на рівні світових стандартів | Високий рівень оплати праці. зростання доходів випереджає рівень інфляції. Висока гарантія доходу, в якому враховані додаткові виплати та бонуси |
| **2** | Стабільна зайнятість. Значна конкуренція на ринкупраці. Захист від масового безробіття | Координація на основі універсальних ринкових механізмів. Конкурентноздатність на основі високого професіоналізму | Заробітна плата зростаєтемпами, співвідносними з темпами інфляції |
| **3** | Зайнятість нестабільна, можливість структурного безробіття | Професії і кваліфікації поступово зникають з ринку внаслідок структурних зрушень. Перкваліфікація працівників | Рівень заробітної плати знижується. |
| **4** | Зайнятість нестабільна, загроза безробіття | Скорочення попиту на дані професії має призвести до скорочення їх пропозиції.Підищення ефективності працевикористання шляхом з ниження трудоємності, модернізації, автоматизації трудових процесів | Низька заробітна плата, низький рівень соціального захисту |
| **5** | Ускладнений вхід на внутрішній ринок праці. Нестабільна,часто неповна, тимчасова зайнятість | Необхідність пошуку роботи, допомога в працевлаштуванні, організація суспільних робіт | Низькі доходи, які поєднуються з державними пільгами |

Теорія сегментації ринку праці поширена і серед соціологів, які виділяють ще одне членування ринку праці – на «*ядро*» і «*периферію*». При цьому головним критерієм є вже не умови праці і оплати, а стабільність зайнятості. До «ядра» належать постійні працівники (персонал), зайняті на умовах тривалого найму та повної зайнятості (повний робочий день і повний робочий тиждень). «Периферію»складають зайняті за короткостроковими договорами чи без договорів, що працюють неповний час, без гарантій збереження місця в час економічного спаду (рис. 13.) .

Рис.13.

Сегментація ринку праці на «ядро» і «периферію»

Звідси виникають декілька варіантів соціологічних моделей сегментованого ринку праці. На відміну від економістів, соціологи фіксують як мінімум три різних варіанти *сегментування ринку праці*.

1. *Внутрішній і зовнішній* ринки праці, які розрізняються за засобами заповнення робочих місць (зсередини підприємства за адміністративними стандартами чи ззовні – за ринковими ставками).

2. *Первинний і вторинний* ринки праці, які розрізняються за ступенем привілейованості умов праці, рівнем її оплати, престижністю виконуваних робіт.

3. «*Ядро*» і «*периферія*» ринку праці, які розрізняються за характером зайнятості (передусім, її повнота, тривалість і стабільність). Розподіл зайнятих серед сегментів ринку відбувається під впливом груп факторів, серед яких найбільш вагомими є: освітні і професійні відмінності; гендерна дискримінація; етнічна та релігійна нерівність; вік та територіальне розселення.

Розділення на ці сегменти, залежно від задач, що стоять перед конкретною організацією, поширює можливості кадрового менеджменту і роботи з персоналом, в основі яких лежить планування персоналу.

**Планування персоналу**

Планування персоналу – частина загального процесу планування в організації. В межах кадрової стратегії, воно відбуваюється на базі цілей організації і складається з 4 частин:

1) кадрові стратегії (розробка майбутньої кадрової політики організації; створення можливості посадового і професійного зростання; забезпечення розвитку кадрів для виконання робіт нової кваліфікації і адаптації їх знань до умов, що змінюються);

2) кадрові цілі (визначення конкретних цілей організації і кожного працівника, витікаючих з кадрового стратегії; досягнення максимального зближення цілей організації і індивідуальних цілей працівників);

3) кадрові завдання (забезпечення організації в потрібний час, в потрібному місці, у необхідній кількості персоналом, що відповідає задачам організації);

4) кадрові заходи (розробка плану кадрових заходів для реалізації конкретних цілей і завдань організації і кожного працівника; визначення витрат на реалізацію плану кадрових заходів).

Зрештою успішне планування грунтується на знанні відповідей на наступні питання:

* Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де буде потрібно?
* Яким чином можна привернути необхідну кількість співробітників і скоротити або оптимізувати використання зайвого персоналу?
* Як краще використовувати персонал відповідно до його здібностей, умінь і внутрішньої мотивації?
* Яким чином забезпечити умови для розвитку персоналу?
* Яких витрат потребують заплановані заходи?

Оскільки організації є відкритими соціальними системами, їх потреби в персоналі виникають під впливом як внутрішніх(внутрішньоорганізаційних), так і зовнішніх чинників.

1. Внутрішні чинники. Потреби організації в робочій силі залежать, перш за все, від цілей, що стоять перед нею. Чим конкретніше організаційна мета, тим легше визначити потреби в робочій силі, необхідної для її реалізації. Ще одне джерело змін потреб організації в персоналі – внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили (звільнення за власним бажанням, виходи на пенсію, відпустки по догляду за дитиною і тому подібне).
2. Зовнішні чинники. Серед безлічі зовнішніх чинників існує декілька найбільш важливих, таких, що безпосередньо впливають на стан ринку праці:

* макроекономічні параметри – темпи економічного зростання, рівень інфляції і безробіття, структурні зміни (розвиток одного сектора народного господарства за рахунок скорочення іншого) – впливають як на стратегію компанії (потреби в людських ресурсах), так і на ситуацію на ринку праці (пропозиція людських ресурсів). Одночасно з цим спостерігається зростання попиту на працю і, відповідно, заробітної плати;
* розвиток техніки і технології може кардинально змінити потреби організації в персоналі. Досить пригадати приклад персональних комп'ютерів, що замінили мільйони працівників в усьому світі;
* політичні зміни можуть впливати на склад кадрового потенціалу, потребу в персоналі і становище на ринку праці через зміни законодавства (податкового режиму, системи соціального страхування, трудового законодавства), регулювання макроекономічних параметрів, створення певного політичного клімату в країні. Так, зниження обов'язкових виплат до фондів соціального страхування автоматично скорочує витрати на робочу силу і може зробити прибутковим для компанії залучення додаткових працівників, які раніше не могли бути найняті через високи витрати. Складність для фахівців з управління персоналом полягає тут не стільки в прогнозуванні впливу певних політичних змін на потреби в робочій силі, скільки в прогнозі самих змін, особливо в нашій країні;
* конкуренція і стан ринку збуту, що змінюються під впливом безлічі чинників, безпосередньо впливають на потреби організації в персоналі. Посилення конкуренції на стабільному або скорочуємому ринку, як правило, означає, що організації необхідно подбати про скорочення чисельності своїх співробітників. І навпаки, швидко зростаючий попит на продукцію організації є індикатором необхідності набору додаткової робочої сили. Успішно вирішити дану задачу можна за рахунок тісної взаємодії фахівців з управління персоналом і спеціалістів-маркетологів, що займаються дослідженнями ринкової динаміки.

Таким чином, планування персоналу, як складова стратегічного кадрового планування, займає третє по значущості місце після стратегії розвитку і формування кадрової політики організації.

У загальному вигляді планування персоналу визначається як:

* По-перше, процес забезпечення організації необхідною кількістю кваліфікованого персоналу, прийнятого на певні посади в конкретний час.
* По-друге, цілеспрямована, науково обгрунтована діяльність організації з метою надання робочих місць в потрібний момент часу та у необхідній кількості відповідно до здібностей працівників і вимог, що пред'являються організацією.
* По-третє, цілеспрямована діяльність організації по підготовці кадрів, забезпеченню пропорційного і динамічного розвитку персоналу, розрахунку його професійно-кваліфікаційної структури, визначенню загальної і додаткової потреби в персоналі, контролю над його використанням.

В основі означених видів планування лежить *маркетинг персоналу*– вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами, які складають стратегічний (кадровий) потенціал, за допомогою якого можливе вирішення конкретних цільових завдань.

Маркетинг персоналу трактує робоче місце як продукт, що продається на ринку праці і може розглядатися як:

* основний принцип управління, орієнтованого на ринок;
* метод систематизованого пошуку рішень;
* засіб досягнення конкурентних переваг.

У практиці зарубіжних організацій можна виділити два основні підходи до визначення складу і змісту завдань маркетингу персоналу:

У широкомусенсі – це певна філософія і стратегія управління людськими ресурсами, а кадри і персонал – це зовнішні і внутрішні клієнти організації. Мета такого маркетингу – використання кадрового потенціалу за рахунок створення максимально сприятливих умов праці для підвищення його ефективності. При цьому підході маркетинг персоналу відносять до елементів кадрової політики організації.

У вузькомусенсі – це особлива функція служби управління персоналом, спрямована на виявлення і покриття потреб організації в персоналі. В даному випадку маркетинг персоналу – це тільки специфічна діяльність служби управління персоналом, яка відносно відособлена від інших напрямів роботи служби.

До загальних напрямів маркетингу персоналу можна віднести наступні: маркетингові дослідження; стратегічне і тактичне планування; сегментація ринку праці, позиціонування суб'єктів ринкових відносин; визначення ціни трудового потенціалу; стимулювання працевлаштування персоналу; формування іміджу організації як роботодавця на зовнішньому і внутрішньому ринках праці.

Основними функціями маркетингу персоналу є наступні.

1. Інформаційна функція– створення інформаційної бази як основи планування персоналу і комунікацій в цільових групах (сегментах ринку). Вона включає: вивчення вимог, що пред'являються до посад і робочих місць; дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації; дослідження ринку праці; вивчення іміджу організації.

2. Аналітична функція. Дослідження зовнішнього і внутрішнього ринків через зміст відповідних зовнішніх і внутрішніх чинників організації. оловними напрямами вивчення *зовнішнього* ринку праці є: структура ринку праці (секторна, регіональна, вікова, кваліфікаційна, професійна і так далі); мобільність робочої сили; поведінка конкурентів на ринку праці; вартість робочої сили. Головні напрями вивчення *внутрішнього* ринку праці є: чисельність персоналу і його структура – кваліфікаційна і вікова; структура розвитку персоналу; організаційна структура; організація праці на підприємстві; культура і стиль управління; мотиваційні установки.

3. Комунікаційна функція. Встановлення і реалізація шляхів покриття потреби в персоналі. Об'єктами комунікаційної функції є: співробітники організації, які виступають як учасники внутрішнього ринку праці; зовнішній ринок праці як джерело потенційних претендентів; відкритість системи управління як основного чинника формування іміджу фірми.

В цілому планування персоналу організації базується на даних про наявні і заплановані робочі місця, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі і плані заміщення вакантних посад.

Початковим ступенем процесу планування персоналу є *прогнозування і планування потреби в персоналі.*

Тут важливо відзначити спільні сутнісні риси прогнозу і плану, а саме те, що вони виконують загальну творчу функцію, яка забезпечує:

1) раціоналізацію практики;

2) стимулюють дієвий розвиток;

3) об’єднують зусилля учасників того або іншого процесу.

Разом з тим, слід усвідомлювати різницю між ними. Так, прогноз – це науково-обгрунтована думка про можливі стани об’єкту в майбутньому; а план – це система цільових показників розвитку або функціонування об'єкту чи системи (табл. 17).

Табліця 17.

Співвідношення прогнозу і плану

|  |  |
| --- | --- |
| **Прогноз** | **План** |
| Висловлення, що може бути  істинним або ні. | Система вказівок. Адекватність планів розуміється з точки зору їх придатності, а не істиності. |
| Продукт пізнання, його мета та завдання – бути посередньою ланкою між знанням та реальністю (у т.ч. майбутньою). | Розумове обгрунтування дій  для досягнення конкретної мети. Основна задача – зміни задля досягнення успіху. |
| Не є директивним,  має рекомендавчий характер. | Має переважно директивний характер. |
| Є кінцевою ланкою можливих чи необхідних заходів | Фіксація цілей та заходів |
| Має характер підготовчого заходу для прийняття рішень. | Має характер прийняття рішень та містить вказівки на їх реалізацію |
| Можливий у тих випадках, коли не складається план | Має обов’язкову передумову для прогнозу |
| Має цінність та результативність тільки привикористанні у плануванні та управлінні | План – це не прогноз, який отримав характер директивності. Він завжди детальніше прогнозу |
| ***Відображається в «дереві рішень»*** | ***Відображаєтья в «дереві цілей»*** |

Рішення, що грунтуються на прогнозі, впливають на конкретні цілі, які стають основою плану. Незалежно від специфіки організації, є спільні для усіх напрями планування персоналу:

1. *Планування залучення і адаптації*персоналу – планування заходів щодо найму і прийому персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.
2. *Планування використання**персоналу* здійснюється за рахунок розробки плану заміщення штатних посад.
3. *Планування навчання*включає перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників організації.
4. *Планування ділової кар’єри і службово-професійного просування*полягає в необхідності організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника з моменту його найму і до передбачуваного звільнення.
5. *Планування безпеки персоналу*і турбота про нього необхідна для збереження належного психологічного і фізичного стану та професійних якостей.
6. *Планування вивільнення або скорочення персоналу*з метою уникнути відтоку на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів.
7. *Планування витрат на персонал*: на пошук нових працівників, на заробітну плату, соціальне страхування, умови праці, соціальну інфраструктуру.

Отже, планування персоналу– один з найважливіших напрямів кадрового планування, що дозволяє встановити на заданий період часу якісний і кількісний склад персоналу.

**Методи планування персоналу**

У практиці управління розроблені різні методи, які можуть бути застосовні і для прогнозування і планування потреби в персоналі з урахуванням *кількісних* і *якісних* показників.

Якісна потреба,тобто потреба по категоріях, професіях, спеціальностях, рівні кваліфікаційних вимог до персоналу, розраховується виходячи із загальної організаційної структури, а також організаційних структур підрозділів. При якісному плануванні виділяють наступні методи:

* *Метод експертної оцінки.* Для цього залучаються експерти, які аналізують проблеми планування і поєднують наявні змінні планування і величини, що впливають на них.
* *Метод групових оцінок.* В цьому випадку утворюються групи, які спільно розробляють плани заходів, спрямованих на вирішення поставлених завдань. До таких методів можна віднести, наприклад, «мозковий штурм».
* *Метод Делфі*включає експертні і групові методи. Спочатку опитується певна кількість незалежних один від одного експертів, а потім результати опитування аналізуються в групових дискусіях і ухвалюються відповідні рішення.
* *Методи моделювання*зазвичай забезпечують спрощений перегляд кадрових потреб організації. При зміні вхідних даних кадрові розгалуження можуть перевірятися для різних сценаріїв потреб в персоналі.

Кількісна потребав персоналі планується за допомогою визначення його розрахункової чисельності та її порівняння з фактичною забезпеченістю на певний плановий період. Розрізняють: загальнупотребу – вся необхідна чисельність персоналу (*брутто-потреба*); додатковупотребу – кількість працівників, необхідну в запланованому періоді додатково до наявної чисельності, обумовлене поточними потребами організації (*нетто-потреба*).

Можна виділити декілька основних методів розрахунку кількісної потреби в персоналі:

* *Метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу*. Дані про час процесу дають можливість розрахувати чисельність працівників-відрядників або почасових працівників, кількість яких визначається безпосередньо трудомісткістю процесу.
* *Метод розрахунку по нормах обслуговування.* У зарубіжній літературі «агрегат–метод», що показує залежність чисельності, що розраховується, від кількості обслуговуваних машин, агрегатів або інших об'єктів.
* *Метод розрахунку по робочих місцях і нормативах чисельності.* Може розглядатися як різновид методу норм обслуговування, оскільки і необхідне число працівників по числу робочих місць, і нормативи чисельності встановлюють виходячи з норм обслуговування.

Для розрахунку чисельності персоналу використовують деякі статистичні методи, до яких відносяться:

1. *Стохастичні методи*, що грунтуються на аналізі взаємозв'язку між потребою в персоналі та іншими змінними величинами (наприклад, обсягом виробництва). Враховуються дані за попередній період і передбачається, що потреба в майбутньому розвиватиметься по аналогічній залежності. Найчастіше застосовуються наступні стохастичні методи: розрахунок числових характеристик (застосовується, як правило, у тому випадку, коли потреба в персоналі значною мірою пов'язана з яким-небудь чинником і цей зв'язок достатньо стабільний: обсяги виробництва; трудомісткість ремонту і тому подібне); регресійний аналіз (припускає встановлення лінійної залежності між чисельністю персоналу і чинниками, що впливають на неї); кореляційний аналіз (встановлює тісноту зв'язку між декількома параметрами. Це може бути залежність, що визначає ступінь впливу якогось параметру (наприклад, обсягу виробництва або послуг, безпосередньо на чисельність персоналу).
2. *Методи експертних оцінок*застосовуються з використанням досвіду фахівців і керівників. Ці методи підрозділяються на *просту* (потреба в персоналі оцінюється керівником відповідної служби. Метод не вимагає яких-небудь істотних витрат, але його недолік в суб'єктивності)і *розширену*(проводиться групою компетентних працівників – експертів)оцінку.

Наведені методи дозволяють визначити *загальну*потребу в персоналі. Важливішою величиною для планування персоналу є фактична потреба в ньому, розрахунок якої враховує необхідність покриття планового або позапланового вибуття персоналу і планове надходження.

Процес планування складається з чотирьох основних етапів:

1. визначення впливу організаційних цілей на підрозділи організації (на підставі стратегічних планів організації розглядається план людських ресурсів);
2. визначення майбутніх потреб (постановка кадрової проблеми: необхідна кількість робочої сили (по посадах і спеціальностях) та її якість (рівень знань, досвіду, навичок) для заданої програми і організаційної структури фірми);
3. оцінка кадрового потенціалу та визначення додаткової потреби в персоналі при обліку наявних кадрів організації;
4. розробка конкретного плану дії з ліквідації потреб в персоналі.

Залежно від мети, терміну, функцій підсистем управління персоналом можна умовно виділити декілька видів планування персоналу:

* *стратегічне* – довгострокове (прогноз від 3 до 10 років).Залежитьвід зовнішніх чинників (економічного, соціального, технологічного розвитку та ін.) і єскладовою частиною стратегічного планування організації, більш деталізованою основою тактичного планування.
* *тактичне* – середньострокове (від 1 року до 3 років). Строго орієнтується на цілі, заявлені стратегічним плануванням організації. Єсвоєрідним «містком» між стратегічним і оперативним планом.
* *оперативне* – короткострокове (не більше 1 року). Складаєтьсяз точно позначених цілей і конкретних заходів, необхідних для їх досягнення, і матеріальних засобів, що виділяються, з вказівкою їх вигляду, кількості і часу.Оперативний план роботи з персоналом – це деталізований по тимчасовій (рік, квартал, місяць, декада, робочий день, зміна), об'єктній (організація, функціональний підрозділ, цех, ділянка, робоче місце) і структурній (потреба, наймання, адаптація, використання, навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, ділова кар'єра, витрати на персонал, вивільнення) ознаках план з докладним опрацьовуванням оперативних дій, підкріплених необхідними розрахунками і обґрунтуваннями.

**Аналіз змісту діяльності**

Особливим напрямом планування персоналу є аналіз змісту діяльності – процес систематичного і докладного дослідження змісту робіт. Такий аналіз можна провести, використовуючи різні методи. На основі аналізу змісту роботи складаються посадові інструкції, в яких коротко висловлюються основні завдання, необхідні навчики, відповідальність і повноваження виконавця.

Цілями аналізу професійної діяльності є:

* оптимізація функціонування організації (нормування, оцінка інтенсивності, оцінка якості праці, регламентація посадових обов'язків, проектування діяльності і організаційної структури);
* побудова процедур професійного відбору і оцінки персоналу.

Аналіз діяльності повинен дати відповіді на наступні питання: Скільки часу необхідно працівникові для виконання основних виробничих операцій? Які виробничі операції можна згрупувати в більш загальне поняття робочого місця? Як організувати робоче місце так, щоб підвищити продуктивність праці? Який режим роботи оптимальний для даного робочого місця? Якими характеристиками (особливостями) має володіти працівник для виконання певної виробничої операції? Як може використовуватися інформація, отримана в результаті аналізу робочого місця, для створення програми управління персоналом?

Існує досить широкий арсенал методів аналізу професійної діяльності: аналіз документів (посадові інструкції, положення, накази, методики реалізації окремих робіт); спостереження – «фотографія» робочого дня; інтерв'ю (з виконавцем, керівником, колегами по роботі); експертні опитування (метод окремих завдань, метод оцінки вимог, метод критичних інцидентів). Але особливе місце займає *професіографічний аналіз*.

Професіографічний аналіз – це аналіз роботи працівника, виділення основних завдань, результатів, процесів, схем взаємодії, що максимально повно описують діяльність. Професіограма є документом, що включає опис діяльності та її місця в організації. Процедура професіографічного аналізу діяльності, як правило, починається з ознайомлення з цілями, структурою і схемою інформаційних мереж організації. Потім здійснюється збір інформації про зміст діяльності з погляду як виконавців, так і їх керівників. Як метод використовується структуроване інтерв'ю з виконавцем та його безпосереднім керівником. Важливо, за підсумками збору первинної інформації, провести схематизацію аналізованої діяльності і експертизу отриманих результатів.

Слід зазначити, що не існує універсальної професіограми, але дослідження професіографії в різних організаціях дозволяє виявити спільні риси, до яких належить наступне:

1. *Описові характеристики діяльності*. Параметричний опис (цілісне): назва організації; статус організації; структура організації; цілі і завдання організації; основні види діяльності, здійснювані працівниками організації; принципи і норми, прийняті в організації.

1.1.*Морфологічний опис (по елементах):* вживані засоби праці; робоче місце; основні елементи діяльності (дії, операції); очікуваний результат і вимоги, що пред’являються до нього.

1.2.*Функціональний опис:* послідовність операцій, дій, «технологія» діяльності; режим праці і відпочинку; способи взаємодії і комунікативні мережі.

*2. Кількісна оцінка елементів діяльності:* виділені завдання, їх опис; кількість експертів і їх оцінки по різних шкалах.

3. *Психограма:* вимоги, що пред’являються діяльністю до виконавця; професійно важливі якості виконавця.

Професіографічний аналіз стає основою карти компетенцій працівника, яка є необхідним елементом у процесі набору персонала.

Наступним етапом підготовчої роботи є складання вимог до того типу працівника, який необхідний для виконання роботи. На підставі попереднього аналізу необхідно якомога точніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, які знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси вдачі. Необхідно встановити той основний мінімум вимог, яким повинен задовольняти претендент.

Таким чином, аналіз ринку праці, планування персоналу та аналіз змісту діяльності є складовими *аналітичної кадрової діяльності*, яка, з одного боку передує роботі з персоналом організації, а з іншого – супроводжує її.

**3.2. Комплектація організацій персоналом.**

Планування персоналу як один з напрямів кадрового планування (на відміну від планування потреби в персоналі) свідчить про те, що залучення працівників – це не щоденна рутина по заповненню вакансій, а продумана *маркетингова стратегія*, що позиціонує організаційну культуру, умови праці і суть кожної організації. Це вимагає інших ресурсів та передбачає іншу роль менеджерів по персоналу та іншого ставлення до працівників (табл. 18).

Табліця 18.

Порівняння підходів до підбору персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| **Підхід традиційний** | **Підхід сучасний** |
| Людям потрібні компанії | Компаніям потрібні люди |
| Конкурентна перевага – основні активи | Конкурентна перевага – талановиті люди |
| Компанія не залежить від конкретних людей | Компанія залежить від талановитих людей |
| Дефіцит робочих місць | Дефіцит талантів |
| Співробітникі лояльні компанії і зацікавлені в довічному наймі | Співробітникі, схильні до зміни компаній і їх зобов'язання мають термін |
| Співробітники мотивуються зарплатою | Співробітникам треба значно більше, ніж |
| Вирощувати таланти з середини | Активно залучати нові таланти |
| Заповнювати вакансії | Постійно шукати кращих |
| Користуватися перевіреними ресурсами | Шукаті нові джерела талантів |
| Брати тих, хто шукає роботу | Залучати активних |
| Не виходити за рамки певної «вилки» за посадою | Заради кращих – виходити за межі «вилки» |
| Головне – відібрати потрібних кандидатів | Головне – переконати потрібних кандидатів |
| Найм за необхідністю | Стратегія залучення кращих |

Сучасні підходи до підбору персоналу яскраво виражені у видах послуг, які надають рекрутингові агенції (або агенції з пошуку персоналу):

1. *Хедхантинг (headhunting)* – вид послуги, за якої компанія, що займається пошуком і відбором керівників вищої ланки управління «переманює» чітко визначеного фахівця для компанії-замовника. При цьому відомі компанія, посада та ім’я фахівця.

2. *Екзек’ютив сьоч (executive search)* – вид послуги, за якої агенція займається підбором і відбором керівників вищої ланки управління. Тут використовується технологія прямого пошуку кандидатів. Це пошук фахівців, увагу яких не вдається привернути шляхом розміщення рекламних оголошень, тих фахівців, які є носіями бізнес-технологій, і праця яких цінується там, де вони працюють, тобто таких, що не зацікавлені у пошуку роботи.

3. *Рекрутмент (recruitment)* – вид послуги з підбору керівників середньої ланки управління, професіоналів і фахівців. Тут використовується технологія стандартного пошуку кандидатів. Сьогодні рекрутмент переважно здійснюється на підставі вивчення рівня кваліфікації, особистісних і ділових якостей кандидатів, дані про яких знаходяться у базах даних агентств, архивах навчальних закладів, базах даних споріднених організацій. Це вивчення здійснюється з метою визначення рівня відповідності мождивих кандидатів професіографічним вимогам організації.

4. *Аутплейсмент (outplacement)* – вид послуги, за якої рекрутингова агенція займається працевлаштуванням персоналу, що звільняється з компанії – замовника у певні строки і на певних умовах. Дана процедура дозволяє зняти напруженість і допомагає досягти компромісу у вирішенні конфліктів при звільненні.

Але, враховуючи на складність та динамічність сучасної сфери праці, доцільним є *комплексній підхід* до пошуку і відбору нових працівників. Він припускає вирішення ряду завдань.

1. Визначення кількісної і якісної потреби в персоналі з урахуванням основних цілей і можливостей організації.
2. Пошук можливих джерел поповнення персоналу і обирання засобів і методів, які можуть використовуватися для залучення відповідних кандидатів.
3. Розробка критеріїв для відбору кандидатів, найбільш відповідних для заняття наявних вакансій, на основі:

* отримання точної інформації про вимоги до працівника, які пред'являє вакантна посада;
* встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи;
* визначення особових і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання даної роботи і відповідності вимогам організації.

4. Підбір або розробка методів відбору персоналу, що дозволяють якнайкраще оцінити ступінь відповідності кандидатів виробленим критеріям.

5. Забезпечення оптимальних умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

З урахуванням досвіду фахівців, що працюють в організації та практики, яка склалася у справі пошуку і відбору персоналу, керівництво приймає рішення про те, чи будуть усі ці завдання вирішуватися власними силами або для їх вирішення буде потрібно запрошення зовнішніх фахівців-експертів.

Пошук працівників для заміщення вакантних посад може здійснюватися як за рахунок внутрішніх ресурсів організації, так і за рахунок зовнішніх джерел (рис. 14). Співвідношення між широтою використання зовнішнього і внутрішнього відбору визначається тією кадровою політикою, яка вироблена в організації.

Залучення персоналу

Внутрішне

залучення

Залучення ззовні

Найм нових працівників

Лізинг персоналу

Додаткова робота

Перерозподіл завдань

(переміщення)

Перерозподіл завдань, який усуває потребу в персоналі

Перерозподіл завдань, який покриває потребу в персоналі

Рис. 14.

Джерела залучення персоналу

*Внутрішній відбір* використовується для заповнення вакансій за рахунок працівників організації і має ряд перевагперед зовнішнім:

* при заповненні вакансій за рахунок людей, що вже працюють в організації, мі маємо справу з працівниками, які добро знають організацію, що підвищує вірогідність їх успішної роботи на новому посаді за рахунок легшої адаптації до розумів роботи на новому посаді,
* така політика підвищує лояльність персоналу і стимулює людей до більшої віддачі в роботі,
* це дозволяє обходитися значно дешевше, вимагає менших витрат, ніж зовнішній, оскільки, як правило, не вимагає витрат на такі статті, як адаптація і навчання,
* легка адаптація унаслідок знання організації,
* ослаблення плинності кадрів,
* надання працівникам перспектив службового зростання,
* можливість збереження колишнього рівня оплати праці.

*Недоліки* внутрішнього відбору:

* обмежений вибір кандидатур,
* необхідність додаткових витрат на навчання,
* зростання внутрішньої конкуренції,
* збереження загальної потреби у робочій силі,
* просування «потрібних» людей.

При *зовнішньому відборі* для заповнення вакансій притягуються кандидати ззовні.

Сьогодні поширюється використання такого джерела зовнішнього відбору, як ресурси Іnternet, за допомогою яких використовуються такі способи пошуку кандидатів, як:

1. Пошук резюме кандидатів у базах резюме на сайтах з працевлаштування. Під час вибору сайту необхідно також дати відповідь на такі запитання: На яке коло фахівців розрахований Інтернет-ресурс? Які послуги пропонують кандидатам і роботодавцям? Наскільки якісно та легко знаходити інформацію у базі резюме? Яка база замовлень і резюме?
2. Розміщення безкоштовних оголошень про вакансії.
3. Перегляд спеціалізованих сайтів та професійних форумів (табл. 19).
4. Використання пошукових систем (Google, Meta, Yandex, Rambler, Bigmir.net)
5. Розміщення рекламних оголошень на платній основі: у списку провідних компаній, у переліку VIP та «гарячих» вакансій, розміщення кольорових рекламних блоків.
6. Використання власного Іnternet -сайту.

Таблиця 19.

Спеціалізовані сайти

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Електронна**  **адреса** | **Найменування**  **сайту** | **Найменування**  **розділу** |
| http://www.hr-ua.com | Управління персоналом в Україні | Вакансії для HR |
| <http://reklamaster.com> | Інтернет-портал про маркетинг та рекламу в Україні | Робота для рекламіста |
| <http://propr.com.ua> | Всеукраїнський портал про PR | Біржа праці «Все про PR» |
| http://pr-liga.org.ua | Українська ліга зі зв’язків з громадськістю | Ринок PRаці |
| http://www.banker.com.ua | Український банківський портал | Робота в банку |
| http://uasba.org.ua | Українська асоціація сертифікованих бухгалтерів та аудиторів | Рекрутинг |
| http://cipa.org.ua | Екзаменаційна мережа сертифікованих міжнародних професійних бухгалтерів | Біржа праці |
| http://likar.org.ua | Медичний портал «Ваш медичний помічник» | Робота |
| http://secretar.com.ua | Ліга секретарів України | Робота |
| http://uta.org.ua | Асоціація перекладачів України | Робота |

До переваги зовнішнього відбору відносяться:

* легкість і широкі можливості вибору,
* поява нових ідей,
* зниження загальної потреби в кадрах,
* невеликі витрати на навчання,
* відсутність у новачків контактів усередині організації.

Недоліки зовнішнього відбору:

* високі витрати на пошук,
* необхідність тривалої адаптації,
* ризик унаслідок невідомості нового співробітника,
* погане знання організації,
* можливість конфліктів між новачками і старожилами.

Таким чином, і переваги і недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел впливають на якість відібраного персоналу. Найважлівішою передумовою,що визначає ефективність роботи по пошуку і відбору персоналу, є тісний зв'язок цього напряму діяльності з системою управління, що діє в організації. Цей зв'язок може грунтуватися на наступних моментах:

* доведення до осіб, що відповідають за пошук і відбор персоналу, цілей, які стоять перед організацією (підрозділом);
* розробка оптимальної організаційної структури управління (виключення дублювання функцій і розпливчатості вимог до кандидатів);
* наявність кадрового планування, що є сполучною одиницею між цілями організації і організаційною структурою управління.

Додаткова *інформація про якість* використовуваної в організації системи відбору кадрів може бути отримана з трьох джерел: кандидати; працівники організації; працівники, що звільняються.

З цією метою можуть використовуватися інтерв'ю, опитування, оцінка ефективності роботи.

**Методи відбору працівників**

При дослідженні придатності кандидатів до роботи в організації використовують: аналіз документів, біографічних даних, кваліфікаційні розмови (інтерв’ю), практичне випробування вмінь кандидата, тестові випробування, графологічні експертизи, іноді – перевірку на «детекторі брехні», центри оцінювання (аssessment centre).

Вибір конкретних методів залежить від прийнятої в організації процедури, а також від особливостей робочих місць, на які добирають кандидатів. Наприклад, претендентів робочих спеціальностей немає потреби тестувати чи піддавати графологічній експертизі, однак вони можуть бути використані при дослідженні придатності кандидата на вакантне місце в апараті управління.

Первинне знайомство з претендентами на посаду відбувається шляхом *аналізу документів* кандидатів (анкет, резюме попередньої трудової діяльності, автобіографій, характеристик, рекомендацій, копій документів про освіту). На цьому етапі працівник служби персоналу повинен звернути особливу увагу на відповідність даних, повідомлених претендентом про себе в окремих документах; авторитетність навчального закладу, який закінчив претендент; попередній трудовий досвід, який може бути корисним організації; на схильність кандидата до регулярної зміни місць праці; особливості службового зростання претендента на попередніх місцях роботи, а також на мотиви пошуку місця праці в даній організації.

*Метод біографічних даних* полягає у вивченні вузлових аспектів особистої трудової біографії претендента під кутом його придатності вимогам організації: походження і освіта, кваліфікація і вміння, дотеперішнє просування по службі, зміна місць проживання і причини цього і т. п.

У багатьох організаціях використовують бальні оцінки представлених кандидатами даних. Кандидатів, які отримали вищу кількість балів, допускають до наступного етапу селекції – кваліфікаційної розмови. Іншим дякують за виявлену зацікавленість до праці в організації, а відомості про них заносять до бази даних потенційних кандидатів. Якщо обрані за високими бальними оцінками кандидати в наступних етапах виявляються непридатними для зайняття певних робочих місць, служба персоналу може запросити претендентів, зафіксованих у базі даних.

Метою вступної *кваліфікаційної розмови* є уточнення компетенцій і особистісних якостей претендента. Спершу, як правило, працівник служби персоналу проводить за спеціальною програмою попередню розмову по телефону або під час безпосередньої зустрічі з кандидатом. Вже на цьому етапі, особливо за наслідками першого очного знайомства з претендентами відсівається 80–90% кандидатів. Із тими, хто залишився, майбутній безпосередній керівник проводить поглиблену кваліфікаційну розмову. Метою її є визначення міри зацікавленості претендента в роботі на певній посаді; інформування про організацію загалом і зміст робіт на даній посаді; з'ясування інтересів і очікувань обох сторін; надання претенденту можливості визначитися, наскільки майбутня робота відповідає його очікуванням та інтересам. Зміст таких розмов і спосіб проведення слід планувати заздалегідь. Іноді при цьому користуються спрощеною анкетою (Додаток 1).

Елементами змісту розмови є запитання, які стосуються загальної інформації, наприклад особистих даних, освіти, попередніх місць роботи. Із них найчастіше починають розмову з претендентами. Друга група запитань може стосуватися його ставлення до певних фактів. Наприклад, у претендента на керівну посаду можна поцікавитися його оцінками чинного законодавства у сфері оподаткування, фінансових аспектів діяльності організацій тощо.

Предметом розмови можуть бути особисті погляди і цінності претендента. Ініціювати її слід коректно, з дотриманням таких вимог:

* до розмови слід ретельно готуватися, ознайомившись з інформацією в документах кандидата і склавши план;
* слід забезпечити умови для довірливої розмови, а під час неї не відволікатися на інші проблеми;
* необхідно зосередитися на регламентованих правовим полем трудових відносин питаннях, уникати таких, що можуть бути сприйняті як расистські чи дискримінаційні (національність, віра, політичні погляди, сексуальна орієнтація);
* розмову мають закінчити підсумками та інформуванням кандидата про спосіб і час його повідомлення щодо прийнятого рішення. Якщо на цьому процес відбору не закінчується, кандидату повідомляють, які ще випробування йому належить пройти, а також, коли і де це відбудеться.

*Практичне випробування вмінь кандидата* полягає у наданні йому певних завдань і оцінюванні якості їх виконання. Наприклад, приймаючи на роботу оператора ЕОМ, можна перевірити його вміння користуватися різними програмами, швидкість набору тексту тощо; електрозварювальнику запропонувати показати своє вміння користуватися зварювальним апаратом; претенденту на посаду редактора видавничої організації – дати для редагування авторський текст і т. п.

Під час усних співбесід досить складно виявити якості, які приховує кандидат або про наявність яких він навіть не підозрює. Тому в кадровому менеджменті дедалі ширше запроваджується *тестування* як метод виявлення інтелектуальних та інших якостей людей. Тести можуть передбачати письмові або усні відповіді і завдання, штучно імітувати близьку до реальної ситуацію, в якій претендент повинен виявити спосіб своїх дій.

Тести можуть бути: соціометричними (визначати індивідуально-психологічні властивості людини); на виявлення розумових здібностей (перевіряють загальний рівень розумового розвитку, грамотності, уміння оперувати числами, спілкуватися, кваліфікацію, досвід, очікування та ін.); імітаційними (моделюють різноманітні умови праці).

Найчастіше під час оцінювання якостей претендентів на вакантні посади використовують комплексні тести, до складу яких входять соціометричний блок, блок тестів на виявлення розумових здібностей, блок тестів на виявлення особистісних якостей і станів, мотиваційний блок, блок профорієнтації, блок тестів для виявлення міжособистісних відносин. Тестування проводять у кілька етапів і в різні дні, порівнюють результати, оскільки в різні дні вони можуть бути неоднаковими.

Правильне використання тестів полягає у дотриманні таких засад:

* тестові дослідження повинні бути узгоджені з цілями кадрової політики;
* тестові дослідження мають проводити спеціально підготовлені фахівці за спеціальними методиками;
* тестування слід проводити обережно і делікатно;
* висновки повинні бути зрозумілими для тестованих осіб, стосуватися пошукуваного робочого місця, не суперечити професійному етичному кодексу і нормам трудового права, не порушувати прав і свобод громадян.

Застосування *графологічних експертиз* у процесі дослідження придатності кандидата до роботи в організації полягає в аналізі зразків його почерку і визначенні на цій основі якостей особистості. Ця методика має своїх прихильників і противників, які вважають, що на характер письма впливають не тільки особистісні якості, а й ситуаційні чинники, наприклад спосіб навчання у школі. І з цим не можна не погодитися. Якщо до середини 1970-тих років у вітчизняній школі були уроки каліграфії, використовувалися ручки з перами, якими «вимальовували» літери, то нині такої дисципліни немає, а кулькові авторучки нівелюють індивідуальні особливості почерку. Однак багато фахівців вважають, що сила натиску на папір, розмір літер, кут їх нахилу, відстані між ними, загальна акуратність почерку свідчать про особистісні якості людини, способи виконання нею трудових завдань. Оскільки більшість документів претенденти заповнюють від руки, це уможливлює графологічну експертизу, хоч вона може і не афішуватися роботодавцями.

Деякі організації (наприклад, банки) застосовують *«детектори брехні» (поліграфи),* вважаючи, що це дає змогу визначити правдивість поданої претендентом інформації. Завдяки поліграфам досліджують фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на розроблені за спеціальною програмою запитання.

Застосування поліграфів має психолого-емоційні і правові аспекти. Психолого-емоційні полягають у тому, що це випробування пов'язане з певним психологічним стресом для особистості, тому таке оцінювання не дає гарантій його об'єктивності. Крім того, складним є встановлення зв'язку між запитаннями і емоційною реакцією на них.

Правовий аспект полягає у тому, що застосування поліграфа не передбачено чинним законодавством України з праці і може трактуватися як втручання у приватне життя людини, оскільки багато запитань, що ставляться під час перевірки на поліграфі, не стосуються змісту майбутньої трудової діяльності. Очевидно, застосовувати поліграф можна лише за згодою претендентів при наймі на робочі місця з підвищеною відповідальністю, які мають особливо важливе значення для нормального функціонування організації.

У 50-ті роки XX ст. компанія Аmerican Теlephone and Теlegraph Соmpany (АТ&Т) у межах широкої програми розвитку менеджменту звела спеціальну будівлю, назвавши її Аssessment Сentre (центр оцінювання). Ця назва згодом закріпилася за методом оцінювання здібностей і поведінки особистості у процесі праці, визнаним одним із найнадійніших. Ним послуговуються до 60% зарубіжних компаній.

Змістом методу центрів оцінювання (аssessment centre)є оцінювання експертами людей груп із комплексним використанням системи спеціальних методик. Застосовують їх як при відборі працівників в організацію, так і у процесі їх трудової діяльності.

До комплексу методик аssessment centre входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Перевагою їх є включення в процедуру оцінювання вимог робочих місць, організаційних ролей, практичних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та спільного підсумовування результатів оцінювання. Для цієї роботи організації можуть створювати власні центри або звертатися до послуг спеціалізованих кадрових агенцій.

Типова процедура аssessment centre складається з: відбору кандидатів для оцінювання та експертів; визначення вимог і правил проведення оцінювання; пробного тренінгу оцінюваних, аналізу його результатів; складання експертами переліку вправ; проведення циклу оцінювання, у процесі якого оцінювані виконують відповідні завдання; аналізу результатів оцінювання групою експертів; обговорення результатів оцінювання з його учасниками, розмови про подальшу трудову кар'єру і прийняття відповідних кадрових рішень.

Порівняно з іншими методами, аssessment centre забезпечує найширшу і найдостовірнішу інформацію, однак застосування його потребує значних фінансових та часових затрат, хоча і компенсується відсутністю помилок при відборі працівників.

За твердженнями дослідників, при відборі претендентів на вакантні посади ймовірність недопущення помилок становить:

* неструктурованого інтерв'ю – 9%,
* анкетних даних – 38%,
* при застосуванні тестів – 45%,
* поведінкового інтерв'ю – 61%,
* аssessment centre – 87%.

Після прийняття позитивного рішення настає етап професійної орієнтації й адаптації нового працівника до місця його праці.

**3.3. Адаптація і управління розвитком персоналу організацій.**

Після зарахування в організацію співробітник прямує на вакантне місце, де відбувається його *задіювання,* що є елементом процесу розстановки кадрів. Розстановка кадрів *–* обгрунтований і економічно доцільний розподіл персоналу по структурних підрозділах і посадах відповідно до потреб організації, інтересів, досвіду і ділових якостей самих людей.

Наступнім ступенем задіювання є *адаптація нового співробітника*

Введення в посаду повинне починатися відразу ж після ухвалення пропозиції про роботу шляхом забезпечення новачка інформацією загального характеру про організацію.

Якщо організація велика і знов прийнятих багато, то уведення до посади може бути не тільки індивідуальним, але й колективним. Зазвичай воно відбувається за допомоги спеціального *курсу орієнтації,* відповідальність за який покладено на кадрову службу. Орієнтація буває *загальною* (інформування про організацію в цілому) або спеціальною (про окремий підрозділ). В результаті кожен новачок повинен знаті загальні правила, вимоги до роботи, стандарти її виконання, процедури подачі скарг; дії у разі запізнення або хвороби, необхідності узяти відгул, відпроситися; як прийнято одягатися, яка поведінка вважається за неприйнятну і інш.

У багатьох організаціях існує така форма уведення до посади, як *випробувальний термін*. Мета випробування – перевірка відповідності працівника роботі, що доручається. У зв'язку з цим в період випробування, як і у ході основної роботи, роботодавцеві забороняється вимагати від працівника виконання роботи, не обумовленої трудовим договором. Відповідно цьому, межі перевірки обумовлені виключно професійною компетенцією співробітника і не повинні зачіпати його особистих і інших якостей не пов'язаних з роботою.

Віпробувальній термін не може бути встановлений для наступних категорій співробітників:

* осіб, що поступають на роботу за конкурсом на заміщення відповідної посади, проведеному в порядку, встановленому законом;
* вагітних жінок;
* осіб, що не досягли віку вісімнадцяти років;
* осіб, що закінчили освітні встанови початкової, середньої і вищої професійної освіти і що вперше поступають на роботу по отриманій спеціальності;
* осіб, обраних на виборну посаду на оплачувану роботу;
* осіб, запрошених на роботу в порядку переводу від іншого роботодавця за погодженням між роботодавцями;
* у інших випадках, передбачених Трудовім кодексом іншими законами і колективним договором.

*Адаптація персоналу* ***–*** це процес пристосування колективу до умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, які постійно змінюються, а окремих індивідуумів – до робочого місця, трудового колективу та організаційної культури.

З організаційної точки зору виділяють декілька етапів адаптації:

*На першому етапі* потрібно допомогти новому співробітнику вибрати найбільш відповідне робоче місце, *на другому* – сприяти опануванню тонкощів своєї професії, *на третьому* – суміжних професій, а також залучати до справ колективу.

За рівнем розрізняють первинну (для осіб, що не мають трудового досвіду) і вторинну адаптацію, а за спрямованістю – професійну, психофізіологічну і соціально-психологічну.

*Професійна адаптація* полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів ухвалення рішень сперше в стандартних ситуаціях. Вона починається з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад, направляють на курси або прикріплюють наставника. Складність професійної адаптації залежить від широти і різноманітності діяльності інтересу до неї, змісту праці, впливу професійного середовища індивідуально-психологічних властивостей особи.

*Психофізіологічна адаптація* до умов праці, режиму роботи і відпочинку особливих складнощів не представляє, протікає достатньо швидко і великою мірою залежить від здоров'я людини її природних реакцій, характеристики самі цих умов.

*Соціально-психологічна адаптація –* це адаптація до колективу і його норм, до керівництва і колег, до економічних реалій. Вона може бути пов'язана з чималими труднощами, до яких відносяться очікування швидкого успіху, обумовлені недооцінкою труднощів, важливості живого людського спілкування, практичного досвіду і переоцінкою/недооцінкою значення теоретичних знань і інструкцій.

Окрім адаптації людини до роботи сьогодні необхідно і зворотне *– адаптація роботи до людини*.

Вона включає:

* організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки;
* гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу;
* побудову структури організації (підрозділу) і розподіл трудових функцій і конкретних завдань виходячи з особистих особливостей і здібностей працівників;
* індивідуалізацію системи стимулювання.

Для успішної організаційної і професійної адаптації доцільно створити і розвивати *інститут наставництва* в організації. Наставником, як правило, може виступити або лінійний керівник, або досвідчений співробітник даного підрозділу, що позитивно зарекомендував собі.

При побудові процедури адаптації слід враховувати, що сумарні витрати на адаптацію співробітника, мають бути значно менше, ніж сумарні витрати на пошук нового співробітника. Оптимальне співвідношення витрат на пошук до витрат на адаптацію **3:1.**

Таким чином, в результаті витрат на розробку, впровадження і підтримку ефективної процедури адаптації, організація мусить отримати певні результати:

* 1. Зніження витрат з пошуку нового персоналу.
  2. Зніження кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін, як за ініціативою адміністрації, так і за власним бажанням.
  3. Формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва).
  4. Скорочення часу виходу на точку рентабельності для нових співробітників.

Якщо в результаті адаптаційного процесу, організація в найкоротші терміни отримує високо мотивованих співробітників, що працюють на стабільний результат, то процес адаптації співробітників в даній організації дійсно ефективний.

Розвиток трудового потенціалу працівників являє собою один з найважливіших аспектів формування організаційної поведінки (рис.14.).

**МОЖЛИВОСТІ РАЗВІТКУ/КАР’ЄРА**

НАВЧАННЯ

КЕРІВНИЦТВО

ОРГАНІЗАЦІЯ

РОБІТ

ОПЛАТА

ПРАЦІ

КВАЛІФІКАЦІЯ

МОТИВАЦІЯ

ВИБІР СПІВРОБІТНИКІВ

(наймання, розподіл по робочих місцях)

ПОВЕДІНКА

Рис. 14.

Складові організаційної поведінки персоналу

Ділова кар'єра***–*** просування працівника по службових сходинках або послідовна зміна занять, як в межах окремої організації, так і впродовж життя, а також сприйняття людиною цих етапів. Визначимо основні поняття, які відображують напрямки та форми ділової кар’єри.

*Вертикальна кар'єра –* означаєпросування за службовими сходинками (зміна місця у посадовій ієрархії).

*Горизонтальна кар'єра* – просування відбувається в межах одного рівня управління, проте із зміною виду зайнятості, а часом і професії. Горизонтальна кар'єра здійснюється, перш за все, у формі *ротації –* переміщення працівника для виконання ним таких саме обов'язків на новому місці або перестановка для отримання нових обов'язків на тому ж рівні.

*Переміщення* працівника припускає виконання ним таких саме обов'язків на новому місці. Найчастіше воно використовується для: зміцнення ділянки, яка відстає; подолання при необхідності конфлікту; підвищення кваліфікації.

*Перестановка* означає отримання нових обов'язків на тому ж рівні. Перестановки можуть здійснюватися між лінійними і функціональними службами, між різними підрозділами (наприклад, територіальними), між нижчестоящими і вищестоящими органами без зміни рангу.

Блізькою по суті до переміщень і перестановок є така форма ротації, що широко практикується в західних фірмах, як «*карусель» –* тимчасовий перехід працівника в межах організації на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому доводитися виконувати функції, що значно відрізняються від колишніх. Зазвичай таке переміщення забезпечує роботу відповідно до здібностей і потреб, які більшою мірою задовольняють працівника, сприяють освоєнню нової спеціальності, дозволяють отримати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити кругозір. Не дивлячись на пов’язані з цим економічні втрати для організації, така практика дозволяє людині укріпити упевненість в собі і згодом працювати ефективніше. Іноді працівник в результаті цього може розпочати нову вертикальну кар'єру.

Іншим різновидом горизонтальної кар'єри є *збагачення праці –* якісна зміна характеру роботи, що існує у таких формах, як розширення відповідальності, поширення прав у справі розпорядження ресурсами, доля в роботі різних комітетів і спеціальних творчих груп, підвищення інформованості. До збагачення праці можна віднести також чергування видів роботи*,* що виконується на одному місці; тимчасове призначення на вищу посаду; надання можливості займатися науковою роботою і робити відповідну кар’єру («паралельні службові сходинки»), сходинки якої на практиці часто прирівнюють до сходинок адміністративної кар'єри; нарешті, доля в навчанні інших, наставництві, передачі досвіду.

*Поєднання* може відбуватися як в межах однієї робочої функції за рахунок *розширення обов'язків,* так і виконання обов'язків, що відносяться до різних функцій, що не вимагають, проте, додаткової кваліфікації. (Протілежно йому спрощення обов'язків, пов'язане з їх розчленовуванням на складові елементи). Все це дозволяє з максимальною повнотою використовувати потенціал працівника, його кваліфікацію, ущільнити робочий день і у цілому підвищити продуктивність праці.

*Доцентрова кар'єра* – суть полягає не стільки в переміщеннях як таких, скільки в їх реальному результаті, що полягає в наближенні до «ядра» організації. Мова йде про те, що людина, навіть не обіймаючи якихось високих посад, може виявитися близькою керівництву, допущеною у вузьке коло спілкування, включеною в еліту.

*Ступінчаста кар'єра – поєднання* вертикальної і горизонтальної кар'єри.

*Динамічна кар'єра –* пов’язана із зміною робочих місць.

*Статична кар'єра* – здійснюється в одному місці і на одній посаді шляхом професійного зростання.

Будь-яка кар'єра має свої рушийні мотиви*,* які з роками змінюються. Відштовхуючись від них, люди роблять активні зусилля для того, щоб досягти конкретних цілей.

*Автономія.* Людіною рухає прагнення до незалежності, можливості робити все по-своєму. В рамках організації її дають висока посаду, статус, авторитет, заслуги, з якими всі вимушено вважатися.

*Функціональна компетентність****.*** Людіна прагне бути кращим фахівцем в своїй справі і уміти вирішувати найскладніші проблеми. Для цього він орієнтується на професійне зростання, а посадове просування розглядає крізь призму професійного. До матеріальної сторони справи такі люди в основному байдужі, зате високо цінують зовнішнє визнання з боку адміністрації і колег.

*Безпека і стабільність.* Діяльністю працівників управляє прагнення зберегти і зміцнити своє положення в організації, тому як основне завдання смороду розглядають отримання посади, що дає такі гарантії.

*Управлінська компетентність.* Людіною керує прагнення до влади, лідерства, успіху, які асоціюються з високою посадою, рангом, званням, статусними символами, важливою і відповідальною роботою, високою заробітною платою, привілеями, визнанням керівництва, швидким просуванням по службових сходинках.

*Підпріємніцька креативність.* Людьми керує прагнення створювати або організовувати щось нове, займатися творчістю. Тому для них основний мотив кар'єри – отримання необхідних для цього влади і свободи, які надає відповідна посада.

*Потреба в першості.* Працівник прагне до кар'єри заради того, щоб бути завжди і скрізь, «обійти» своїх колег.

*Стиль життя.* Працівник ставить перед собою завдання інтегрувати потребм особи і сім'ї, наприклад, отримати цікаву, достатньо високо оплачувану роботу, що надає свободу пересування, розпорядження своїм часом і тому подібне. Якщо у людини немає сім'ї, то на перше місце може вийти змістовність роботи її захопливість, різноманітність.

*Матеріальний добробут.* Працівниками керує бажання отримати посаду, пов'язану з високою заробітною платою або іншими формами винагороди.

*Забезпечення здорових умов праці.* Працівником рухає прагнення досягти посади, яка припускає виконання службових обов'язків в сприятливих умовах.З віком і зростанням кваліфікації міть і мотиви кар'єри зазвичай міняються.

Кадрові служби західних фірм складають зазвичай на 3–5 роківсхему можливих переміщень з урахуванням очікуваних вакансій (*карьєрограма)* і стимулюють планування особистої кар'єри.

*Розвиток персоналу*– сукупність організаційно-економічних заходів в області навчання і перепідготовки працівників, стимулювання творчості, створення розумів саморозвитку.

Сьогоднішній працівник повинен стратегічно мислити, бути заповзятливим та широкою ерудованим. Це висунуло на порядок денний вимогу *безперервного розвитку персоналу* ***–*** повного розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їх здатності вносити внесок до діяльності організації.

Можлівості розвитку мають бути надані всім охочим, адже він підвищує не тільки ефективність роботи, але й гнучкість управління, покращує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, а ігнорування потреби в розвитку, нових знаннях і навичках підсилює плинність кадрів.

Розвіток персоналу може бути загальним і професійним.

*Професійній розвиток**–* це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, заняття посад, вирішення нових завдань, напрямів на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини.

На потребу в професійному розвитку працівника впливає динаміка зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури організації, необхідність освоєння нового вигляду діяльності.

Професійнім навчанням охоплюються або: знов прийняті співробітники для прискорення процесу їх адаптації; або вже працюючі, у яких повинні з'явитися нові обов'язки. В цьому випадку мова йде про підвищенні кваліфікації персоналу.

*Підвіщення кваліфікації* ***–*** це навчання після отримання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку і вдосконалення їх професійних і економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади), навиків.

Підвіщення кваліфікації кадрів має бути комплексним за охватом, диференційованим по окремих категоріях працівників, безперервних, орієнтованих на перспективні професії. У практиці використовується декілька *напрямів і форм* підвищення кваліфікації (рис. 15.)*.*

Рис. 15. Напрями підвищення кваліфікації кадрів

Форми підвищення кваліфікації:

1. Внутрішня (в межах організації) і зовнішня (в навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує споживи організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих витрат, легше контролюється, але при малому числі співробітників вимагає великих витрат.

2. Організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для сумісного аналізу проблем, розгляду можливих способів самоудосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки.

3. Професійна або проблемно орієнтована (по потребі); спрямована на створення необхідної для організації поведінки.

4. Заснована на стандартних або спеціальних (загальних і конкретних) програмах.

5. Призначена для цільових груп (керівників і фахівців) або для всього персоналу.

Для цього організовуються виробничо-економічні курси, школи господарювання, курси цільового призначення, школи передових прийомів і методів праці і інш.

Серйозною проблемою як для слухачів, так і для більшості організацій є затребуваність результатів навчання**.** Для більш повного використання результатів навчання на робочому місці можна використовувати наступні підходи:

1*.Структурна реорганізація роботи*– це включення в структуру робочих функцій завдань, відповідних новому рівню підготовки працівника. Наприклад, робочі обов'язки продавця або секретаря можуть бути представлені у вигляді сходів, де кожен новий щабель припускає виконання ширшого колу обов'язків і все більш складних завдань, що вимагає відповідного навчання і спеціальної підготовки. Цей метод може бути застосований відносно співробітників будь-якого рівня і для будь-яких видів діяльності: від «простих» робіт (наприклад, шофера, касира, адміністратора або бухгалтера) і до обовязків керівників різних рівнів.

2*.Підвищення змістовності роботи.*Це можна зробити не за рахунок підвищення рівня відповідальності працівників, делегуючи їм ширші повноваження, але й щляхом їх заохочення до подачі пропозицій, спрямованих на вдосконалення (поліпшення) роботи з подальшим залученням авторів новацій до реалізації цих пропозицій.

3*.Збір інформації про досвід конкурентів* стосовно організації професійного навчання та його ефективності.

**3.4. Управління трудовою мотивацією працівників організації.**

*Мотивація праці*–це прагнення працівника задовольнити потреби за допомогою трудової діяльності. Вплів мотивації на поведінку людини залежить від безлічі чинників, вона дуже індивідуальна і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини.

Робота по мотивації співробітників призводить до:

* підвищення продуктивності праці;
* більш творчого підходу при виконання службових завдань;
* підвищення працездатності персоналу;
* більшої згуртованості і солідарності;
* зменшення плинності кадрів;
* поліпшення репутації організації.

Система мотивації персоналу покликана забезпечувати адекватну мотивацію працівника до праці в організації і до кола своїх професійних завдань. У зв'язку з цим система має бути спрямована на:

* підтримку необхідної продуктивності,
* підвищення продуктивності,
* підтримку норм організації,
* вдосконалення норм організації.

Ці загальні положення повинні лежати в основі справедливої системи мотивації праці працівників. Порушення будь-якого з них робить систему мотивації не ефективною або навіть шкідливою.

Успішні організації можуть обрати, як мінімум, дві мотиваційні стратегії:

1. Продовження вдосконалення внутрішньої мотиваційної політики і механізмів справедливої сплати праці, використовуючи ситуацію, що склалася, для залучення і утримання висококваліфікованих працівників.
2. Ставка на перспективу, тобто стратегічний рівень.

На стратегічному рівні можна виділити три типи кадрової політики стосовно управління зацікавленістю персоналу своєю працею:

1. *Переважання системи стимулюючих впливів на персонал організації*. У цьому випадку організація робить упор на використання різних стимулів (як правило, матеріальних) для підвищення зацікавленості співробітників організації в продуктивній праці. Напріклад, як висловлював даний підхід Ф. Тейлор, для створення у працівників зацікавленості у високих результатах своєї праці необхідно *забезпечити однозначний зв'язок між результатами праці і заробітною платою.*

2. *Переважання системи мотиваційного управління персоналом організації*.У даному типі кадрової політики передбачається провідний акцент, пов'язаний з міцною ідеологічною діяльністю керівництва усередині організації, з актуалізацією безкорисливого ентузіазму працівників і тому подібне. Напріклад, такий підхід часто переважає в організаціях новостворених, що тільки формуються, через відсутність у них матеріальної бази як основи стимулювання.

3. *Гармонійне поєднання комплексу стимулюючих впливів і мотиваційного управління персоналом, при охоплюючому характері мотиваційної політики (базовому)*. Цей підхід можна вважати за найбільш оптимальний. Як правило, така політика реалізується розвиненими в усіх відношеннях організаціями, в яких вже сформована ціннісна корпоративна культура за наявності підтримки цієї культури справедливим механізмом розподілу матеріальних благ організації.

Річ у тому, що організаційна культура, що включає механізми управління мотивацією персоналу, має більш міцну основу, ніж матеріальне стимулювання. Така організація, наприклад, зможе вижити у важкі кризові часи, що не завжди вдається організаціям, де основою зацікавленості в праці є тільки високі зарплати і премії. Крім того, практичний досвід найбільш успішних японських компаній в області кадрової стратегії підтверджує те, що корпоративна культура і ціннісні орієнтації є більш важливими за матеріальні винагороди і інші стимулюючи засоби.

В основі мотиваційної політики відповідно до природи діяльності лежить необхідність заохочення відповідності співробітників організації п'яти основним групам нормативних вимог.

Це нормативні рамки загальні для всіх членів організації, включаючи керівництво. Більш того, для керівництва є бажаною підкреслена відповідність загальнокорпоративним нормам, оскільки цим можна задавати відповідний зразок менш свідомим членам організації. Навпаки, порушення управлінцями загальних для всіх норм, дуже швидко призводить до розкладання дисципліни і у всій організації («риба гниє з голови»).

*Норматівні вимоги управлінської (для менеджерів) і виконавської (для виконавців) діяльності*. Відомо, що виконавська дисципліна – запорука організованості в діяльності будь-якого підприємства, а її відсутність – джерело розвалу. Тому мотиваційні умови в організації повинні підтримувати виконавську дисципліну.

*Професійно-функціональні норми.* У кожного співробітника на своєму робочому місці має бути суворо окреслене коло типових завдань і кожен співробітник мусить відповідати вимогам, що витікають з логіки вирішення цих завдань. Мотиваційні умови усередині організації повинні сприяти розумінню працивниками «вмонтованості» своїх завдань в загальний результат організації. Мотіваційна система, що обслуговує даний нормативний акцент, повинна виключати будь-яку професійну дискримінацію, створюючи рівні моральні і матеріальні можливості для носіїв різних функцій.

*Позіційні норми (або норми міжфункціональних взаємодій).* Наявність в організації високопрофесійних працівників – необхідна, але недостатня умова її ефективної діяльності в цілому. Не менш важливим є налагодження *механізму взаємодії* між співробітниками різних підрозділів. У свою чергу, налагодження механізму можливе тільки при наявності *нормативної визначеності ділових взаємин* і готовності працівників відповідати даним нормам. Отже, один з напрямів мотиваційній спрямованості повинен обслуговувати *конструктивні взаємини між працівниками, підрозділами і тому подібне.*

*Правила міжособових стосунків*. На відміну від попереднього пункту, тут підкреслюється значущість підтримки мотиваційною системою конструктивних міжособових стосунків (ця ідея лягла в основу «школи людських відносин»). Важлівість цього мотиваційного кола підтвердить кожен, хто стикався з ослабленням чи загибеллю організації через міжособови антипатії, невідрегульовані міжіндивідуальні конфлікти, що виникали на побутовому , а не на принциповому (пов’язаному з професійною діяльністю) грунті та ін. Взагалі небагатьом працівникам вдається не переноситиособові уяви у ділову сферу.

Отже, кращий засіб підтримки нормальних міжособових стосунків:

а) включення у корпоративну культуру ціннісних установок, що відносяться до сфери міжіндивідуальних стосунків усередині організації;

б) підтримка мотиваційних умов, що породжують зацікавленість працівників у конструктивній взаємодії усередині організації.

Сукупність умов, які визначають спрямованість і обсяг зусиль, що додаються працівниками для досягнення цілей організації, називають *мотиваційним середовищем*.

Мотіваційне середовище повинне забезпечувати позитивну оцінку працівником очікуваних наслідків за результати своєї діяльності, якщо ці результати відповідають загальним цілям функціонування і розвитку організації. Щоб мати можливість адекватно оцінити ці наслідки, кожен працівник повинен бачити зв'язок між результатом і очікуваними, значущими особисто для нього винагородами.

Які умови мають бути для цього створені керівником?

По-перше, *бажані результати мають бути якомога чітко зафіксовані*. Кожен мусить знаті, який результат є для його організації бажаним. Цей результат має бути визначений операціонально (тобто бути вимірюваним).

З погляду мотивації дуже важливо, щоб *вимоги до результатів були представлені як офіційна і доступна інформація.* Заохочуваним результатом може бути також не досягнення кінцевого результату, а сама доля участі працівника у спільній діяльності.

То ж саме стосується і очікуваних наслідків. При їх оцінці працівник має бути упевнений, що існує *зв'язок між необхідним результатом і очікуваними наслідками,* що цей зв'язок не є випадковим. Він повинний знаті напевне, що бажана винагорода буде їм обов'язково отримана за умов досягнення необхідного результату. Ця упевненість здатна статі істинним мотиватором, саме тому її потрібно створювати і закріплювати спеціальними засобами – внутрішніми нормами, традиціями, офіційно прийнятими системами стимулювання і так далі.

Очікувані наслідки продуктивної роботи оцінюються працівниками також з погляду їх корисності. Що потрібно зробити, щоб ці наслідки булі розцінені як достатньо привабливі для працівника?

Перш за все, має бути *зв'язок винагороди з актуальними потребами працівників*, включення значущих для них мотивів. З цієї точки зору, створення сприятливого мотиваційного середовища найскладніше, оскільки вимагає знання мотиваційної структури кожного працівника, на якого спрямовано мотиваційний вплив.

Останнім чинником, що впливає на оцінку корисності наслідків є *зміст роботи*. Прівабліва робота (творча, цікава, така, що дозволяє проявити себе) дає відчуття задоволеності і, більш того, сама по собі може бути дієвим механізмом реалізації вищих потреб – визнання, самореалізації і саморозвитку. Непріваблівість змісту (монотонність, недостатня або надмірна складність, просто нецікавість) відразу ж підвищує значущість очікуваних наслідків. Чим менш привабливий зміст, тим значніше має бути винагорода за роботу. Тут зв'язок зворотньо пропорційний.

*Загальна оцінка корисності*зусиль істотно залежить від оцінки досяжності результату, від того, як сам виконавець (а не керівник, який може вважати, що «йому видніше») оцінює свої можливості. І складність завдання полягає не в рівні кваліфікаційної складності пропонованої роботи, а в тому наскільки важкою для себе сприймає її сам працівник.

Ступінь складності отримуваного завдання або виконуваної роботи має відповідати в уяві конкретного виконавця його можливостям – кваліфікаційним і психологічним. Дуже легка робота, що не дозволяє реалізувати свій професійний потенціал, так само як і занадто важка, яку працівник не може зробити якісно, не будуть для нього привабливими.

На *оцінку досяжності*впливає і те, як сама людина оцінює свої здібності до виконання цієї роботи. Занижена самооцінка, так само як і завищена, спотворюють уявлення про досяжність результату.

Суб'єктівна *оцінка складності роботи*у поєднанні з самооцінкою здібностей надає працівнику можливість принципово оцінити досяжність необхідного результату. Якщо рівень зусиль прийнятний – це сприяє мотивованості. Якщо ж потрібні надзусилля, то компенсувати це можуть тільки дуже привабливі, значущі наслідки.

**Мотіваційній профіль персоналу**

Мотіваційні типи можна розділити на два класи:

* клас *запобігальної мотивації* (людина прагне уникнути небажаних наслідків власної поведінки);
* клас *досягаючої мотивації* (людина поводиться так, щоб досягти певного рівня, до якого прагне).

Відтак, кожна людина поєднанує ці мотиваційні типи у певній пропорції. Це дозволяє оцінювати працівника за *мотиваційним профілем*, який вказує ступінь присутності та впливу кожного мотиваційного типу. Умовно частка мотиваційного типу описується числом від 0 (відповідний характер мотивації повністю відсутній) до 100 (людина описується «чистим» мотиваційним типом) а сума усіх чисел дорівнює 100.

Розрізняють наступні «чисті» типи мотивації (табл.20):

Табліця 20

Характеристика мотиваційних типів

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Мотіваційній тип** | **Клас**  **мотивації** | **Характеристика** |
| Люмпенізований | запобігальна | * все одне, яку роботові виконувати, немає переваг; * згоден на низьку оплату, за умови, щоб інші не отримували більше; * низька кваліфікація; * не прагне підвищувати кваліфікацію, протидіє цьому; * низька активність і виступ проти активності інших; * низька відповідальність, прагнення перекласти її на інших; * прагнення до мінімізації зусиль. |
| Інструментальний | досягаюча | * цікавить ціна праці, а не її зміст (тобто праця є *інструментом* для задоволення інших потреб, звідси і назва цього типу мотивації); * важлива обгрунтованість ціни, не бажає «подачок»; * важлива здатність забезпечити своє життя самостійно. |
| Професійній | досягаюча | * цікавить зміст роботи; * не згоден на нецікаві для нього роботи, скільки б за них не платили. * цікавлять важкі завдання – можливість самовираження; * вважає важливою свободу в оперативних діях; * важливе професійне визнання, як кращого у професії. |
| Патріотичний | досягаюча | * необхідна рушійна ідея; * важливе суспільне визнання участі в успіху; * головна винагорода – загальне визнання незамінності в організації. |
| Господарський | досягаюча | * добровільно переймає відповідальність; * характеризується загостреною вимогою свободи дій; * не терпить контролю. |

На людину, яка описується певним мотиваційним профілем, з метою корегування її організаційної поведінки, відбувається вплив формі певногоого стимулу. До форм стимулювання відносяться:

1. Негатівні – незадоволення, покарання, загроза втрати роботи.

2. Грошові – заробітна плата, включаючи усі види премій та надбавок.

3. Натуральні – покупка або оренда житла, надання автомобіля і ін.

4. Моральні **–** грамоти, почесні знаки, уявлення до нагород, дошка пошани та ін.

5. Соціальна підтримка (турбота про працівника) – додаткове соціальне і медичне страхування, створення умов для відпочинку та ін.

6. Організаційні – створення умов роботи, зміни її змісту і організації.

7. Залучення до співволодіння і участі в управлінні.

Отрімавши стимул, працівник реагує на нього відповідно до свого мотиваційного профілю. Ця реакція може бути:

* позитивною і працівник скорегує свою поведінку так, як це замислювалося;
* нейтральною, без значущих зрушень у корегуванні поведінки;
* негативною,коли небажана поведінка тільки посилюється (з часом це призводить до демотивації або навіть контромотивації, коли працівник свідомо саботує трудові функції).

Модель «мотівація – стімул» встановлює зв'язок між «чистими» мотиваційними типами і прийнятними для них формами стимулювання (табл. 21).

Табліця 21.

Відповідності мотиваційних типів і форм стимулювання

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Форми стимулювання | Мотіваційній тип | | | | |
| інструментальний | професійний | патріотічній | господарський | люмпенізований |
| Негатівні | нейтральна | захисна | застосовна | захисна | базова |
| Грошові | базова | застосовна | нейтральна | застосовна | нейтральна |
| Натуральні | застосовна | нейтральна | застосовна | нейтральна | базова |
| Моральні | захисна | Застосовна | базова | нейтральна | нейтральна |
| Соціально-підтримуючі | захисна | захисна | застосовна | захисна | базова |
| Організаційні | нейтральна | базова | нейтральна | застосовна | захисна |
| Доля в управлінні | нейтральна | застосовна | застосовна | базова | захисна |

**3.5. Управління соціально-психологічним кліматом колективу.**

Виходячи з того, що будь-яка організація є формою спільної діяльності, потрібно звернутися до поняття колективу (або трудового колективу, якщо йдеться про виконання певних трудових функцій). Власне, трудовий колектив – це соціальна спільнота, яка являє собою сукупність малих груп, і яка створює безпосереднє соціальне оточення працівника.

Соціальні функції цих груп мають подвійний характер:

* по-перше, включення працівників у соціально-трудові відносини основного колективу (персонал організації);
* по-друге, створення на основі особистих контактів працівників мережі емоційних, психологічних стосунків.

Поєднання цих двох груп відносин – соціальних та психологічних – утворює міжособистісні групові відносини, характерні для трудового колективу.

Соціально-психологічний клімат (від грецької *κλίμα* – уклін) у трудових колективах характеризується мірою задоволеності кожного члена колективу соціально-трудовими відносинами, рівнем вмотивованості, трудовою діяльністю взагалі. Оцінка цієї міри досить суб'єктивна, однак формується вона й об'єктивними чинниками, серед яких: характер та зміст трудової діяльності, розміри винагороди, перспективи, наявність супутніх можливостей, а також специфічні особливості діяльності.

В широкому значенні, соціально-психологічний клімат – це сторона міжособистісних відносин, яка виявляється у вигляді сукупності психологічних умов, що сприяють або суперечать продуктивній спільній діяльності і всебічному розвитку особистості в групі. Найважливіший показник позитивного клімату – довіра й висока вимогливість членів групи один до одного, доброзичлива, ділова й конструктивна критика, вільне вираження своєї думки під час обговорення питань, що стосуються всього колективу, відсутність тиску з боку керівника і визнання за працівниками права приймати значущі для групи рішення. Інакше кажучи, *соціально-психологічний клімат – це домінуючий у колективі відносно стійкий психологічний настрій його членів.*

Третина свідомого життя людини проходить в організації. І те, в яких умовах протікає трудова діяльність, яка загальна психологічна обстановка в колективі, якими є ділові й особисті взаємини, впливає на результати праці, і навіть ширше *–* на все життя людини.

Велике значення для формування клімату має психологічна та морально-психологічна сумісність членів трудового колективу. Перша ґрунтується на відповідності їх темпераментів, а друга – на відповідності професійних та морально-психологічних якостей.

Соціально-психологічна сумісність членів трудового колективу забезпечується рядом умов, серед яких:

* раціональний розподіл функцій, завдяки якому жоден з суб'єктів взаємодії не зможе досягти успіху за рахунок іншого, чи у випадку, коли той зазнає невдачі;
* відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі та змісту його трудової діяльності;
* наближеність чи збігання моральних позицій, на основі чого виникають взаємна довіра, прагнення до співробітництва та бажання взаєморозуміння;
* однорідність мотивів діяльності та індивідуальних прагнень членів трудового колективу;
* можливість взаємодоповнення та органічного поєднання здібностей кожного в єдиному трудовому процесі.

До числа соціально-психологічних параметрів колективу, якими можна керувати, належать:

* 1. *Згуртованість колективу* визначається насамперед ціннісно-цільовою і мотиваційною єдністю його членів. Саме ці умови характеризують індивідуальну поведінку співробітників колективу і ступінь їх внутришньогрупових зв'язків, а також рівень згуртованості щодо об'єктів, щосуттєво важливі для груп в цілому. Міра спільності мети, позиційної і мотиваційної єдності в групах і колективах неоднакового рівня розвитку буде різною.
  2. *Сумісність співробітників*, які входять до колективу, їх взаємовідносини є також важливою умовою ефективного функціонування трудового колективу. Між людьми, зайнятими спільною працею, виникає проблема психологічної сумісності, яка забезпечує особисте задоволення від роботи, дружні стосунки і на цій основі – успіх колективної праці. При психологічній сумісності учасників спільної діяльності поведінка і вчинки одного викликають схвалення і позитивні емоції у інших. Психологічна сумісність багато в чому визначається єдністю переконань, поглядів, інтересів і мотивів діяльності співробітників. Але при психологічній несумісності поведінка одного викликає негативні емоції і недоброзичливе ставлення з боку іншого (чи інших). У крайніх випадках несумісності навіть раціональні дії та вчинки одного сприймаються іншими надто критично, а часом і вороже. В подібних випадках існує постійний психологічний дискомфорт. А це, у кінцевому підсумку, негативно впливає на продуктивність праці, тобто ефективність діяльності організації.

Сумісність людей завжди передбачає конкретну діяльність по досягненню суспільно-вагомих цілей, а почуття обов'язку і відповідальності стає вирішальним фактором, який визначає взаємовідносини у колективі. Саме цими неофіційними відносинами відповідальної залежності визначається психологічний клімат колективу. Стосовно соціально-психологічного клімату, доцільно говорити також про таку його складову, моральний клімат, який визначається домінуючими у колективі цінностями: товариськість, принциповість, взаємодопомога, висока свідомість або, навпаки, користолюбство, заздрість, кругова порука.

Працездатний, згуртований колектив виникає не відразу – йому передує довгий процес становлення і розвитку, який має відповідати двом умовам:

* ясні, зрозумілі цілі діяльності колективу;
* наявність певних, навіть дуже незначних досягнень в процесі спільної діяльності.

Будь-які відносини між людьми починають складатися в результаті просторових контактів, які можуть бути безпосередніми, або опосередкованими, заочними, предметними та безпредметними, стійкими та перехідними, особистими та формалізованими. Головне, що на основі контактів виникає взаємодія, на основі якої розвиваються певні відносини.

Тут необхідно розглянути динаміку розвитку колективу. Опускаючи вплив керівника (на різних стадіях він може бути різним, можуть бути різними і стилі керівництва – від директивного, метою якого є дисциплінування, до ліберального, коли колектив співпрацівників відбувся), зосередимось на відносинах між працівниками, тобто виконавцями.

Перша стадія – початкова, коли колектив тільки починає формуватися. На цій стадії люди тільки приглядаються один до одного і до керівника. Зв'язки між ними дуже слабкі і нестабільні, товариські контакти часто змінюються. Відсутність взаєморозуміння часто стає причиною конфліктних ситуацій, або призводить до відкритих конфліктів. Спрямовуючою силою, «стрижнем» колективу мусить бути мета, яка мобілізує колектив. На цьому етапі край важливим є усвідомлення кожним працівником значущості своєї роботи.

Друга стадія характеризується тим, що в колективі майже завершується взаємне вивчення один одного і визначаються особисті позиції кожного його члена. На основі взаємних психологічних симпатій, спільних інтересів відбувається процес утворення мікрогруп. Може утворитися група з виконавчою психологією, основу якої складають працівники досягаючого мотиваційного профілю. При пасивності керівника або неадекватного ситуації стилю керівництва, може сформуватися група, до якої входять недисципліновані працівники з надмірними амбіціями або схильні до соціопатії. Вплив такої групи значно знизить продуктивність колективної діяльності і негативно буде впливати на морально-психологічний клімат всього колективу. На цьому етапі закладається ядро колективу та визначаються:

* по-перше, його можливості забезпечити досягнення цілей організації;
* по-друге, домінуючі моделі організаційної поведінки працівників.

Третя стадія розвитку колективу характеризується тим, що в ньому поступово виникає інтелектуальна, емоційна і вольова єдність. Інтелектуальна єдність визначається обізнаністю усіх членів щодо можливостей колективу, взаєморозуміння (психологічна сумісність) в процесі діяльності, намагання знаходити спільну мову, єдність думок. На цій стадії в колективі остаточно встановлюються відносини співробітництва і взаємодопомоги. Цьому значно сприяє спілкування людей поза виробничою сферою, наприклад, спільне проведення відпочинку, що стає обов’язковим елементом корпоративної культури.

* 1. *Настрій членів колективу*. Настрій працівника – це відображення його внутрішнього стану. Але в сфері виробничої діяльності людей настрій кожного може сильно впливати на результати роботи всього колективу. Фахівці з психології організацій засвідчують, що при доброму настрої продуктивність праці часом підвищується на 30 і більше відсотків, а при поганому – падає на 40-50 відсотків. Настрій людини залежить від багатьох факторів – від фізичного самопочуття до ситуації в родині, що безпосередньо впливає як на його функціональність, тобто стан трудового потенціалу працівника (див. гл.2.2.). Настрій групи як масове явище підлягає соціально-психологічним закономірностям. В організації він насамперед залежить від морально-психологічного клімату, який склався у трудовому колективі. Особливість групового настрою – це його здатність швидко передаватися від однієї людини до іншої. Тут необхідно звернути увагу на те, що груповий настрій залежить від низки факторів. До об’єктивних належать різноманітні чинники зовнішнього для організації середовища – від суспільно-політичної ситуації в країні, і до системних зрушень в галузі, елементом якої є організація. До суб’єктивних належать чинники, які продукуються або провокуються усередині організації –від стилю керівництва до адекватності роботи з персоналом стану колективу.

Отже, одним з ключових завдань системи роботи з персоналом організації є формування сприятливого соціально-психологічного клімату її колектива. Практика свідчить, що переважальна задача в цьому – це управління конфліктами.

У буденній свідомості склалася уява про конфлікти, як щось однозначно негативне. Але потрібно усвідомити, що сама наявність конфлікту – цілком природня, а руйнівними конфлікти стають за відсутності регулювання ними. Конфліктологи визначають два типи конфліктів за їх джерелами:

* антагоністичні, що виникають на тлі принципового протистояння та не передбачають можливостей регулювання, тобто призводять до «війни», в якій одна з конфліктуючих сторін повністю програє. Через це такі конфлікти характеризуються як деструктивні, руйнівні;
* неантагоністичні, які виникають на тлі різних уяв, перетині інтересів або (як це відбувається найчастіше) через недостатність чи викривленість інформації. В їх основі не лежать принципові позиції сторін, що дає змогу досягти згоди. За умов адекватного ситуації регулювання, створюються механізми укріплення зв’язків між учасниками і ці конфлікти можна назвати потенційно конструктивними.

В управлінні соціально-психологічним кліматом колективу працівників визначальним є наступне:

*Прогнозування конфлікту* – один з найважливіших видів діяльності суб'єкта управління, спрямованої на виявлення джерел напруженості, що можуть перетворитись на причини можливого конфлікту.

*П*[*опередження конфлікт*](http://www.igidravlika.com/novosti/108-psixoprofilaktika-i-preduprezhdenie-konfliktov-osnovnye-zadachi-profilakticheskoj-raboty-po-predotvrashheniyu-konfliktov.html)*у* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на недопущення [конфлікт](http://www.igidravlika.com/component/content/article/4-lekczii-po-predmetu-qkonfliktologiyaq/64-vozniknovenie-konflikta-a-takzhe-osnovnye-gruppy-prichin-konfliktov.html)у. Попередження конфліктів грунтується на їх прогнозуванні. В цьому випадку, на основі отриманої інформації про можливі або реальні джерела напруженості, можливості конфліктних ситуацій, приймаються активні заходи з нейтралізації впливу всього комплексу чинників, що детермінують його. Це так звана *вимушена форма* попередження конфлікту.

*Стимулювання конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на провокацію або виклик конфлікту. Стимулювання виправдане по відношенню до конструктивних конфліктів. Засоби стимулювання конфліктів можуть бути різними: винесення проблемного питання для обговорення на зборах, нараді, семінарі і т. п.; критика ситуації, що склалася, на нараді; виступ з критичним матеріалом в засобах масової інформації і т. д.

1. *Регулювання конфлікту* – це вид діяльності суб'єкта управління, спрямований на ослаблення і обмеження впливу конфлікту, забезпечення його розвитку у бік позитивного, зберігаючого системні стосунки вирішення.

Регулювання як складний процес передбачає ряд етапів, які важливо враховувати в управлінській діяльності:

* Визнання сторонами реальності конфлікту.
* Легітимізація конфлікту, тобто досягнення угоди між конфліктуючими сторонами по визнанню і дотриманню встановлених норм і правил конфліктної взаємодії.
* Інстітуціалізація конфлікту, тобто створення відповідних органів, або робочих груп по регулюванню конфліктної взаємодії, створенню її процедури.

1. *Вирішення конфлікту –* це вид діяльності суб'єкта управління, пов'язаний із завершенням конфлікту. Вирішення – це завершальний етап управління конфліктом. Воно може бути *повним* і *неповним.* Повне вирішення досягається при усуненні причин, предмету конфліктних ситуацій. Неповне вирішення відбувається тоді, коли усуваються не всі причини або конфліктні ситуації. У такому разі неповне вирішення конфлікту може бути етапом на шляху до його повного вирішення за умов продовження процесу регулювання.

Одній з найвідоміших концепцій, що пояснюють можливості поводження у конфліктній ситуації, є теорія Томаса – Кілмена (Thomas, Kilmann). В її основі лежать орієнтації учасників конфлікту на свої інтереси та інтереси протилежної сторони. Ці орієнтації визначають стратегії поведінки у конфлікти. Серед основних стратегій виділяються:

1. Пристосування

2. Компроміс.

3. Співпраця

4. Ігнорування конфлікту

5. Суперництво, конкуренція (відкрита боротьба за свої інтереси, наполегливе відстоювання своєї позиції).

Оцінка інтересів в конфлікті – це якісна характеристика обираної поведінки. У моделі Томаса – Кілмена вона співвідноситься і з кількісними параметрами: низьким, середнім або високим рівнем спрямованості на свої інтереси та інтереси протилежної сторони.

Хоча у кожному окремому випадку причина конфлікту абсолютно конкретна, усі конфлікти мають схожу основу: фактична ситуація знаходиться в суперечності з очікуваннями людей. Якщо це так, то можна намітити два стратегічні шляхи вирішення конфлікту:

1) трансформація об'єктивних чинників, що породжують конфлікт;

2) перетворення суб'єктивного ставлення, ідеальних образів конфліктної ситуації, що сформувалися у сторін.

Тобто йдеться або про внесення змін в реальний стан відповідно до очікувань опонентів, або спробу змінити їх ставлення до нього:

При відповідному досвіді дій в конфліктних ситуаціях потенційні конфлікти можуть взагалі не перетворитись на протистояння або бути швидко вирішені, або навіть використані як джерело поліпшення стосунків з іншими людьми. Завдання не в тому, щоб уникнути конфлікту, який потенційно можливий в усіх суспільних стосунках і ситуаціях внутрішнього вибору, а в його розпізнаванні і контролю над ним.

Ідеальним з цієї точки зору є *раціонально – інтуїтивний метод* вирішення конфліктів, розроблений американським ученим *Джіні Грехем Скотт*. Із самого початку цей метод залучає до роботи свідомість і інтуїцію при виборі дії в конфліктній ситуації. Цей підхід грунтується на оцінці обставин, характерів, інтересів і потреб людей, залучених до конфлікту а так само власних цілей, інтересів, потреб.

У серйозні конфлікти завжди залучені емоції учасників. Таким чином, одним з перших кроків до вирішення конфлікту є придушення народжуваних ним негативних емоцій – власних і емоцій інших людей.

Після придушення емоцій з'являється можливість використовувати відповідно розум та інтуїцію для того, щоб сформулювати можливі рішення, прийнятні для всіх зацікавлених сторін.

Отже, основний спосіб застосування раціонально-інтуїтивного підходу до управління конфліктом полягає в тому, щоб розглядати будь-яку конфліктну ситуацію як проблему або потенційну проблему, що чекає свого вирішення. Потім підбирається відповідний метод вирішення проблем, користуючись арсеналом можливих стратегічних засобів контролю конфліктних ситуацій. Обирана стратегія залежатиме від того, на якій стадії знаходиться конфлікт (потенційний конфлікт, конфлікт, що розвивається, відкритий конфлікт), від важливості конкретного вирішення, від оцінки потреб і бажань інших людей, а також від характеру емоцій, що проявляються в конфлікті. Після вибору відповідного методу визначається якнайкращий спосіб його застосування.

Існує багато методів, але майже усі вони являють собою складові *переговорного процесу*, тобто практичної площини, в якій відбувається регулювання конфлікту.

Основний зміст переговорного процесу може бути представлений чотирма етапами.

1. Підготовчий етап*.* На цьому етапі здійснюється збір інформації про зміст конфлікту, про учасників конфліктної взаємодії, аналізуються причини, наслідки, варіанти рішення і т. п.

2. Початок переговорів*.* На цьому етапі здійснюється взаємний обмін інформацією. Учасники конфлікту висловлюють свої позиції, оцінюють ситуацію, пропонують варіанти вирішення проблеми і т. п.

3. Пошук прийнятного рішення.На цьому етапі обговорюються варіанти вирішення проблеми, уточнюються позиції і мотиви суб'єктів конфлікту, опрацьовуються компромісні варіанти, шляхи руху до консенсусу та ін.

4. Завершення переговорів.На цьому етапі уточнюються деталі договору, визначаються терміни виконання зобов'язань, розподіляються обов'язки, встановлюються форми контролю і т. п. Все це, як правило, знаходить своє віддзеркалення в угоді, прийнятій як документ. Якщо учасники переговорів не досягли домовленості по вирішенню конфлікту, може бути прийнята угода в усній або письмовій формі про перенесення обговорення проблеми на інший термін.

У будь-якому разі, неантагоністичні конфлікти дозволяють певні функції переговорів, реалізація яких досволяє зробити конфлікт конструктивним:

* Головною функцією переговорів є *пошук спільного вирішення проблеми*.
* *Інформаційна* функція полягає в тому, щоб отримати інформацію про інтереси, позиції, підходи до вирішення проблеми протилежної сторони, а також надати інформацію про себе.
* Близька до інформаційної, *комунікативна* функція, пов'язана з налагодженням і підтримкою зв'язків між конфліктуючими сторонами і розвитку стосунків між ними.
* *Пропагандистська* функція переговорів полягає в тому, що їх учасники прагнуть вплинути на громадську думку з метою виправдання власних дій, пред’явлення претензій опонентам, залучення на свій бік союзників і тому подібне.

Безліч можливих конфліктних ситуацій, визначені ними цілі учасників дозволяють виділити чотири основні стилі ведення переговорів в конфліктній ситуації:

1. *Жорсткий стиль* відповідає стратегії суперництва, він припускає наполягання на своїх вимогах, чинення тиску на опонента, ігнорування його інтересів. Очікуваний результат при цьому виражається формулою *«виграш – програш»*. Головна небезпека такого стилю – в тому, що якщо опонент дотримуватиметься такого ж стилю, то результат, скоріше за все буде «програш – програш», тобто потенційно неантагоністичний конфлікт може перетворитись на деструктивний.

2. *М'який стиль* відповідає стратегії пристосування і припускає, що налагодження добрих стосунків з опонентом важливіше, ніж відстоювання власної позиції. Ви проявляєте поступливість, йдучи назустріч побажанням іншої сторони. Очікуваний результат переговорів виражається формулою «програш – виграш», але якщо інша сторона займатиме таку ж позицію, то можливий варіант «виграш – виграш», тобто конфлікт набуває якості конструктивного.

3. «*Торгівельний» стиль* відповідає стратегії компромісу і припускає, що ви йдете назустріч інтересам іншої сторони, виторговуючи у неї назамість поступки на вашу користь. Результат переговорів може бути різним, від «виграш – виграш» до «програш – програш», залежно від того, як багато поступок зробила кожна їх сторін і наскільки вони були значущі. Цей стиль надає конфлікту конструктивної якості лише за умов спільної готовності до компромісу.

4. *Співробітницький стиль* – відповідає стратегії співпраці. При веденні переговорів в такому стилі ви ставите за мету максимальний ступінь задовільнення як своїх інтересів, так і інтересів опонента. Результат, на який ви розраховуєте, – «виграш – виграш».

Переговори найчастіше стають тою площиною, де реалізуються різні засоби управління конфліктом. В управлінні організаційним конфліктом застосовується низка засобів, використання яких визначається типом конфлікту, стадією, гостротою перебігу тощо:

1. Організаційні способиуправління конфліктом характеризуються перш за все цілеспрямованим впливом управлінців на підрозділи організації і окремих осіб, причому основна увага приділяється зміні структури, зв'язків або технології цих підрозділів. Мета такого впливу – ослаблення конфліктних взаємодій або локалізація конфлікту, а нерідко і повне його гасіння (наприклад, з переходом до співпраці). Важливим моментом при виборі конкретного організаційного способу вирішення конфлікту є урахування його природи (раціональний або емоційний) та предмету. Основними організаційними способами вирішення конфлікту можна назвати наступні:

* *Утворення підгруп усередині конфліктуючих сторін*, коли структурний підрозділ цілеспрямовано розбивається на ряд автономних утворень з різними, але пересічними цілями. Цей спосіб спрямовано на зниження згуртованості однієї зі сторін конфлікту. При успішному формуванні підгруп члени кожної з них ідентифікуватимуть себе тільки зі своєю підгрупою, але й усвідомлюватимуть себе членами *інгрупи,* відокремленими від інших підгруп. У кінцевому підсумку це приведе до ослаблення цілеспрямованості у конфліктних взаємодіях і зменшення участі членів підгруп у конфлікті. Такий спосіб управління конфліктом часто застосовується для зменшення інтенсивності конфлікту між адміністрацією і підлеглими.
* *Введення незалежних контролюючих елементів*, коли створюються комісії з вирішення спірних питань, експертні ради або незалежні групи, які покликані здійснювати зв'язок між протиборчими сторонами, схиляючи їх до примирення (медіатори). Залежно від характеристик конфліктної ситуації (характеру причин, гостроти або тривалості) таке управління може переслідувати наступні цілі:
* затягування часу для проходження критичної точки конфлікту, після чого можливий ефективніший вплив на суперників;
* пошук компромісу на основі переговорів членів незалежної групи зі всіма учасниками конфлікту.
* *Заміна лідерів або керівників* окремих груп, підрозділів. Відсутність лідера, що організує конфліктні взаємодії, як правило, призводить до порушення координації дій відносно суперника. При цьому, у рядових членів групи з'являється бажання виключити виникаючу невизначеність у власних діях шляхом або виходу з конфліктної ситуації, або пошуку нового лідера, здатного відстоювати інтереси групи. Це явище може стати основою ефективного управлінського впливу на поведінку членів організації.
* *Ротація* – переміщення членів організації з однієї структурної одиниці в іншу. Цей суто організаційний спосіб полягає в заміні найбільш активних членів конфліктуючих груп. Тут важливо враховувати просторовий принцип переміщення, тобто часто досить розділити членів конфліктуючих сторін за територіальною ознакою, щоб понизити інтенсивність конфліктних взаємодій або взагалі погасити конфлікт.
* *Зміна змісту праці*. При використанні даного способу відбувається перемикання інтересів з конфлікту на виконання роботи, досягнення цілей при виконанні завдань. Звичайно, таким чином дуже рідко вдається погасити конфлікт, проте досягається ослаблення його інтенсивності, проходження критичної точки конфлікту.

2. *Соціологічні і культурологічні способи управління конфліктами*. В даному випадку об'єктом управлінського впливу є соціальні стосунки між членами організації, а також соціальні норми організації, цінності її членів, комунікаційні мережі. До соціологічних способів управління конфліктами відносяться наступні.

* *Зміна змісту владних стосунків*. Перш за все, слід змінити форми застосування влади і управлінського контролю за діяльністю членів організації. Особливо ефективна зміна форм владі, що дозволяє гнучко впливати на конфліктну ситуацію. Так, якщо управління конфліктом здійснює керівник, може використовуватися, залежно від ситуації, то влада примусу, то влада винагороди, інформаційна, експертна або референтна влада. В цьому випадку конфліктна ситуація змінюється в результаті відходу від агресії завдяки припиненню блокування потреб шляхом зміни способу впливу на індивіда. Колишня ситуація блокування стає не актуальною, а заміщаюча ситуація ще не осмислена і не раціоналізована. У зв'язку з цим виникає ілюзія відміни блокування. Це дає можливість керівникам впливати на причини конфлікту і установки протиборчих сторін, наближаючи ситуацію конфлікту до вирішення або гасіння.
* *Зміна стосунків залежності.* Блокування потреб кожною з конфліктуючих сторін пов'язано зі стосунками залежності. При цьому залежність розуміється, як здатність однієї зі сторін здійснювати дії, що перешкоджають задоволенню потреб іншої сторони. При раціональному (конструктивному) конфлікті ліквідація блокування потреби або перенесення цього блокування на іншу потребу може привести до зниження інтенсивності конфліктних взаємодій. Ще сильнішим засобом управління конфліктною ситуацією є трансформація стосунків односторонньої залежності у стосунки взаємозалежності, що може стати шляхом до взаємного компромісу і подальшого гасіння конфлікту.
* *Зміна структури неформальної групи.* Зміна структури неформальних стосунків однієї з конфліктуючих сторін може ослабити її згуртованість або привести до виникнення нових неформальних груп, які змінять ступінь залученості конфліктуючої сторони у конфліктну ситуацію. Для цього важливо виявити неформальні групи або коаліції, з'ясувати основу існування неформальної групи (вирішення виробничих питань неформальними методами, спорідненість, старі зв'язки і знайомства, приналежність до деякої інгрупи, загальна незадоволеність виниклою ситуацією і так далі), визначити неформальних лідерів. Після цього з'являється можливість змінити стосунки між членами неформальної групи шляхом введення об'єкту невизначеності в діяльність групи, переміщення неформальних лідерів, зміни ціннісних орієнтацій або ступеня групового неформального контролю за діями членів даної групи.
* *Зміна системи цінностей*. Найбільш типові причини конфліктів в організації – відмінності або розбіжності в ціннісних орієнтаціях або перетин інтересів членів організації. Для гасіння, локалізації чи вирішення конфлікту важливо змінити ставлення до цінностей в конфліктуючих групах. Це вдається шляхом демонстрації більш значущих цінностей або вигод, пропаганди, особистого впливу з боку керівників організації, що має на меті відсторонення на другий план цінності, що складають причину конфлікту.
* *Введення і ухвалення нових норм.* Нормативне управління конфліктом засноване на розробці, впровадженні і ухваленні нових норм, які змінюють конфліктну ситуацію, примушують учасників «грати за новими правилами». Очевидно, що нові правила повинні унеможливлювати конфліктні взаємодії. Ця обставина дозволяє учасникам конфлікту по новому поглянути на конфліктну ситуацію і змінити свої претензії до опонента. Проте такий спосіб управління не припускає впливу на причину конфлікту, що може призвести до його відновлення у майбутньому.
* *Зміна ставлення до діяльності.* Дуже часто причиною конфлікту є установки учасників конфлікту щодо своєї діяльності. Саме на цьому грунті відбувається зіткнення інтересів і з'являється напруженість у трудових колективах. Більш того, у не зацікавлених в змісті своєї діяльності членів організації нерідко боротьба і конфлікт стають основними інтересами. У зв'язку з цим слід змінити зміст функцій працівника, спрямувати його інтереси на власну діяльність, відволікаючи тим самим від конфліктних взаємодій і одночасно знімаючи основну причину конфлікту.
* *Концентрація інтересів на нейтральному об'єкті.* Щоб впливати на конфліктну ситуацію, важливо виграти час. Корисним засобом для тимчасового припинення або ослаблення конфліктних взаємодій може служити нейтральний в ситуації конфлікту об'єкт. Цей об'єкт не має бути задіяний в даній конфліктній ситуації, але в той же час мусить привертати увагу, бути об'єктом інтересу для учасників конфлікту. З цією метою може бути створений новий підрозділ, упроваджена нова техніка, в ситуацію введена нова інформація. Корисною є також поява нових норм, соціальних об'єктів, нових членів організації тощо. Для ефективного управління конфліктом необхідно аби:
* нейтральний об'єкт органічно «вмонтувався» у конфліктну ситуацію, тобто мав певний зв'язок з конфліктом;
* нейтральний об'єкт викликав інтерес у учасників конфлікту, привертав увагу;
* нейтральний об'єкт не викликав напруженості і не служив причиною нового конфлікту.
* *Зміна системи комунікацій.* У сучасній організації комунікації можуть стати каналом для здійснення відкритих і прихованих дій в конфлікті. Хоча в конфліктних взаємодіях використовуються як формальні, так і неформальні комунікаційні зв'язки, особливу увагу слід приділяти неформальним міжособовим комунікаціям. Це пояснюється тим, що в умовах достатньої замкнутої організаційної культури найбільшою довірою у членів організації користуються неформальні міжособові зв'язки, які потім підтверджуються і реалізуються формальним способом. З їх допомогою учасники конфлікту координують власні дії, мотивують один одного з метою продовження конфліктних взаємодій, здійснюють прихований вплив на суперника шляхом маскування, провокації, прихованих рухів. У зв'язку з цим важливо не тільки виявити неформальні міжособові зв'язки, але й спрямувати їх на досягнення співпраці, компромісу або припинення конфліктних взаємодій. В даному випадку велике значення має управління міжособовими зв'язками на основі зміни комунікаційних ролей. Наприклад, можливими варіантами управління можуть бути: відсікання зв'язків лідера; введення «вартового», тобто особи, що контролює зв'язки в групі; виключення або, навпаки, впровадження «зв'язкових», здатних підтримувати зв'язки з іншими групами.

**3*.*** *Соціально-психологічні способи управління конфліктами*. Тут об'єктами впиву є психологічний настрій, мотивація учасників конфлікту, а також характер і зміст міжособових стосунків. До цих методів відносяться наступні.

* *Зміна установок по відношенню до членів групи*. Цей спосіб необхідний насамперед при управлінні емоційними конфліктами, коли вся увага переноситься на особи суперників. Тому корисно створення атмосфери співпраці, яка дозволяє членам груп, що змагаються, в ході спільної діяльності оцінити опонентів як партнерів. Крім того, при такому способі управління конфліктом можливе застосування методів корекції негативних стереотипів, зміни цілей, схвалення та ін.
* *Зміна мотивації членів організації*. Оскільки мотивацію можна представити як силу, спонукаючу до дії, а при конфлікті мотивація спрямована, перш за все, на активізацію конфліктних взаємодій, то ясно, що для управління інтенсивністю конфліктних взаємодій слід послаблювати мотивацію на протидію по відношенню до суперників. Це може бути досягнуто шляхом демонстрації нераціональності конфлікту, його руйнівних наслідків і привабливості безконфліктної роботи. Того ж ефекту можна досягти через мотивацію учасників конфлікту до основного виду діяльності. Як правило, поява сильної мотивації до роботи призводить до відвернення членів організації від участі в конфлікті.
* *Введення неформальних лідерів* – найбільш старий і перевірений спосіб управління конфліктом. Як відомо, неформальні лідери не тільки можуть організовувати конфлікти, спрямовувати діяльність його учасників, але й здатні створювати емоційну атмосферу конфлікту (підтримувати неприятливість, ненависть і установки на боротьбу). У зв'язку з цим прихід нового лідера може кардинально змінити взаємовідносини між учасниками конфлікту. Основна трудність цього способу управління конфліктом в тому, що нового лідера повинні прийняти в колективі організації, слухати його, підкорятися його рішенням в умовах гострого конфлікту.
* *Створення сприятливої емоційної атмосфери.* Більшість причин конфлікту пов'язана із загальною незадоволеністю, неприятливістю, спрямованими на інших членів організації. Тому одним із способів зниження інтенсивності конфлікту є створення сприятливої емоційної атмосфери, що охоплює усіх учасників конфлікту. При цьому знижується інтенсивність конфліктних взаємодій.
* *Маніпулятивний вплив на поведінку членів організації.* Деякі сучасні способи управління поведінкою пов'язані з маніпулюванням свідомістю учасників конфлікту, коли основою управління є вплив на підсвідомість учасників конфлікту, що здійснюється в обхід психологічних бар'єрів. Для цього використовуються різні комунікаційні канали, по яких передаються спеціально підготовлені повідомлення. У підготовці повідомлень повинні обов'язково брати участь професійні психологи, які здатні впливати на підсвідомість учасників конфлікту через їх репрезентативні системи.

Значущість управління конфліктами у трудових колективах важко переоцінити, адже саме поняття «коллектив» (збірний – від латинської *collectivus*) передбачає управління взаємодією носіїв різних інтересів, уяв та позицій, працівників різних мотиваційних профілів. Значення управління колективом (у сучасній практиці – командне управління, або team management) полягає у створенні потужних стимулів трудової активності, які створюють творчу атмосферу. Таким чином формується спільно-творча діяльність, неможлива без сприятливого соціально-психологічного клімату.

**3.6.Вивільнення персоналу.**

Потреби організації в співробітниках змінюються з часом під впливом ряду зовнішніх і внутрішніх для організації чинників. Подібні зміни не завжди означають збільшення або збереження попиту на робочу силу на постійномурівні. Впровадження нових технологій, припинення випуску певних видів продукції, падіння попиту на послуги, що надаються організацією, можуть призвести до його скорочення. Це може стосуватись як на окремих категорій працівників, так і відповідної цілям організації робочої сили в цілому. Виникає проблема вивільнення персоналу, яка розглядається в роботах багатьох вітчизняних учених, що займаються проблемами управління персоналом.

Зауважимо, що слід розрізняти поняття «вивільнення» і «звільнення».

*Вивільненням* персоналує кінцеве звільнення або усунення від роботи на тривалий термін одного або більшого числа працівників внаслідок змін економічного, структурного або технологічного характеру з метою зменшення кількості зайнятих або зміни професійно-кваліфікаційного складу організації. Під вивільненням персоналу розуміється комплекс заходів з боку адміністрації щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки співробітників, що вивільняються.

Проблеми, що виникають при вивільненні персоналу, виходять з функцій праці, які склалися в індустріальному суспільстві:

* По-перше, праця виконує безпосередню функцію матеріального забезпечення життя. Як правило, вона є головним джерелом доходу.
* По-друге, праця в більшості випадків ідентифікується з особистим та професійним потенціалом працівника. З трудовою діяльністю пов'язаний не тільки його доход, але й можливість розвитку, самореалізації.
* По-третє, праця має соціальне вимірювання. В процесі трудової діяльності встановлюються соціальні зв'язки, формується соціальний статус людини.

Але факт вивільнення працівника може потенційно загрожувати реалізації вищеназваних функцій, що визначає обов’язкову компенсаційну спрямованість роботи з персоналом у разі вивільнення.

*Звільнення*– це припинення трудового договору (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) і працівником. Звільнення персоналу є одним з інструментів регулювання трудового потенціалу організації (див. гл.2.2.).

На практиці використовують наступні варіанти скорочення чисельності персоналу:

* припинення найму на роботу;
* переміщення на інші вільні місця;
* скорочення тривалості робочого часу;
* введення укороченого робочого тижня.

Планування роботи з працівниками, що звільняються, базується на нескладній класифікації видів звільнень. Критерієм класифікації в даному випадку виступає ступінь добровільності відходу працівника з організації. По цьому критерію можна виділити три види звільнень:

1. Звільнення за ініціативою працівника (у вітчизняній термінології – за власним бажанням). З позиції організації, якщо абстрагуватися від подальших проблем по найму і адаптації нових співробітників, це відносно безпроблемний вид звільнення. Рішення ухвалюється самим працівником, в більшості випадків оцінюється ним позитивно, практично він готовий до змін у професійній діяльності і соціальному середовищі, необхідність підтримки чи компенсації з боку адміністрації, як правило, незначна.

У цій ситуації служба управління персоналом може: провести завершальне інтерв'ю (як в усній, так і у письмовій формі), в ході якого виявляються дійсні причини звільнення, а також оцінити різні аспекти виробничої діяльності (соціально-психологічний клімат, стиль керівництва, перспективи зростання, об'єктивність ділової оцінки і оплати праці, вимоги до робочого місця, умови праці і тому подібне); інформувати працівника про його права і обов'язки при звільненні і т.п.; отримати інформацію про стан справ в організації через канал зворотного зв'язку; частково або повністю зняти різні претензії сторін одна до одної; виявити недоліки в роботі з персоналом і не допустити подальших помилок у взаєминах адміністрації і співробітників.

Проте в більшості випадків при звільненні співробітник або взагалі не схильний давати будь-яких оцінок, або робить це з великою часткою суб'єктивності.

Головними цілями завершального інтерв'ю, як правило, є: спроба, при необхідності, вплинути на вирішення співробітника про звільнення і аналіз вузьких місць в організації.

1. Звільнення за ініціативою роботодавця (у вітчизняній термінології – за ініціативою адміністрації). Кодекс Законів про працю України визначає вичерпний перелік підстав звільнення за ініціативою адміністрації.

Звільнення за ініціативою роботодавця найчастіше відбувається внаслідок скорочення персоналу або закриття організації і переживається важко, тому що воно зачіпає усі найважливіші сторони праці (професійні, соціальні, особово-психологічні, багато працівників відчувають страх, пригніченість, розгубленість, оскільки їм потенційно, на невизначений термін, загрожує безробіття), має негативні наслідки (втрата соціальних взаємозв'язків або статусу). При звільненні персоналу за ініціативою адміністрації особливу проблему представляє вивільнення персоналу при ліквідації підприємства, скороченні штату працівників і реорганізації виробництва.

Система заходів щодо роботи із співробітниками, які звільняються, може будуватися як на індивідуальній, так і на груповій основі. Головний акцент в цій роботі робиться на передачі співробітникові повідомлення про звільнення і проведення консультативної роботи з професійної орієнтації і подальшому розвитку персоналу.

Реалізація цієї системи заходів дозволяє вирішити декілька цільових завдань:

* *з точки зору організації* – оптимізація витрат, що виникають при звільненні; аналіз і виявлення вузьких місць в підготовці співробітників і професійній поведінці; наочність процесу звільнення для персоналу організації, що залишається.
* *з точки зору працівника* – завдання можна розділити на монетарні, соціально-психологічні, кар'єрні.

У ряді випадків в практиці управління має місце масове вивільнення працівників, що представляє особливий випадок вивільнення, основними критеріями якого є показники чисельності працівників, що звільняються, у зв'язку з ліквідацією організації або скороченням чисельності чи штату працівників за певний календарний період:

* *Умовне вивільнення працівників*є економією робочої сили в результаті вдосконалення системи управління, поєднання професій, зростання продуктивності праці і продуктивності устаткування. Умовне вивільнення виражається розрахунковою величиною, похідною від величини потенційної економії робочого часу, отримуваної в результаті підвищення продуктивності праці.
* *Локаут* – масове звільнення працівників при банкрутстві підприємства або з метою придушення або запобігання страйку.
* *Аутплейсмент*– форма розірвання трудового договору між підприємствами і працівниками, що передбачає залучення спеціалізованих організацій в цілях надання зацікавленим особам допомоги при працевлаштуванні. Послуги посередницької організації оплачує підприємство, з яким співробітник, що звільняється, розриває угоду. Участь незалежної третьої сторони у процедурі розірвання трудового договору дозволяє зняти напруженість і знайти компромісне рішення.
* *Закінчення терміну контракту.* Звільнення працівника у зв'язку із закінченням терміну контракту може бути за ініціативою роботодавця (категорія «звільнення за ініціативою адміністрації») або за ініціативою працівника.

1. Вихід на пенсію – третій вид звільнення характеризується рядом особливостей:

* по-перше, може бути заздалегідь передбачений і спланований;
* по-друге, пов'язаний із специфічними змінами в особистій сфері;
* по-третє, зміни в образі життя людини наочні для його оточення;
* по-четверте, людині властива деяка роздвоєність, розлад з самим собою.

Вищеозначене дозволяє виявити чинники, пов'язані з вивільненням персоналу.

У практиці сучасного управління відпрацьований спосіб оцінки економічної ефективності заходів щодо боротьби із зайвим переміщенням персоналу або його відходом. Він будується на зіставленні витрат по створенню стабільного, згуртованого колективу з економією, яка отримується в результаті зниження втрат, пов'язаних з падінням продуктивності праці від відходу працівників. Ці втрати складаються за рахунок:

* падіння продуктивності в період після ухвалення рішення про звільнення і оформлення документів про відхід (від двох тижнів до місяця);
* втрат, пов'язаних з недостатньо високою продуктивністю праці в період після вступу на нову роботу (через нові умов и праці, техніки, технології, ознайомлення з колективом – до 2 – 3 місяців);
* втрат через перерву в робочому стажі між звільненням і вступом на роботу (від 25 діб і більше);
* втрат, які несуть держава і організація у зв'язку з витратами на навчання працівників (якщо людина змінює професію, то раніше зроблені витрати в цій сфері зникають, і, більш того, її треба учити знову) і з адаптацією їх на нових робочих місцях (брак, поломка устаткування, простої і тому подібне).

Процес звільнення впливає не тільки на співробітників, що вивільняються, але й на тих, хто залишається працювати в організації. Вони спостерігають за процесом вивільнення, за взаєминами адміністрації, безпосередніх керівників і співробітників в процесі звільнення і порівнюють реальні дії з офіційно проголошуваною політикою. Отримані за рахунок такого спостереження відомості впливають на подальшу трудову мотивацію. Завдяки професійним діям в процесі вивільнення персоналу, адміністрація намагається в максимально можливому для даної ситуації ступені пов'язати інтереси кадрової політики з інтересами працівників.

**3.6.1. Система заходів щодо вивільнення персоналу**

Вивільнення персоналу, виступаючи однією з кадрових технологій, вимагає пильної уваги. Зважаючи на важливість такої події, як вихід з організації, головним завданням служб управління персоналом при роботі із співробітниками, що звільняються, є максимально можливе пом'якшення переходу в іншу виробничу, соціальну, особисту ситуацію.

Програма робіт при вивільненні персоналу є комплексною програмою заходів, що провадяться при звільненні співробітників за ініціативою адміністрації або після закінчення терміну трудового контракту.

Служба управління персоналом при цьому намагається знайти можливості, що є для цього (методи). До них відносяться:

* юридичні консультації з приводу виникаючих претензій і компенсацій;
* допомога, що надається майбутнім роботодавцям в процесі наведення довідок про співробітника;
* психологічні консультації і психологічна підтримка при проведенні організаційних заходів, пов'язаних з вивільненням працівника;
* формування нової системи цільових установ, нових схем професійного і службового просування як умови успішної професійної переорієнтації співробітника.
* Через цілеспрямоване використання методів самооцінки, психологічного тестування або бесіди з консультантом, працівник приходить до переосмислення своїх професійних і особових позицій.

Тут слід звернути увагу на метод *«аутплейсмент»* – зовнішні консультації співробітників, що підпадають під звільнення. При цьому переслідуються дві мети: допомога співробітникові, що звільняється, і полегшення начальникові процесу звільнення.

Основна увага у програмі приділяється передачі співробітникові повідомлення про звільнення і проведенню консультативної роботи з нової професійній орієнтації.

Процес виходу на пенсію, а також знаходження людини в новій соціальній ролі є в цивілізованих країнах об'єктом пильної уваги. Ця увага виходить як від держави, так і від організації, де людина працювала і вносила свій внесок в загальну справу. Свій конкретний вираз робота із співробітниками передпенсійного і пенсійного віку в зарубіжних компаніях знаходить в проведенні певних заходів, серед яких можна виділити два найбільш характерних:

Курси підготовки до виходу на пенсію. У зарубіжних організаціях такі курси допомагають співробітникам перейти в той стан, в якому вони можуть познайомитися з характерними рисами нового етапу свого життя. Вони можуть проводитися у формі циклів лекцій і бесід, одноденних і багатоденних семінарів з різних питань: правові норми і положення, пов'язані з відходом на пенсію; економічні аспекти подальшого життя; медичні проблеми; можливості побудови активного дозвілля і так далі.

«Ковзаюче пенсіонування» – практично дослівний переклад поширеного в зарубіжних організаціях поняття. Відмітною особливістю системи «ковзаючого пенсіонування» є її достатньо точні тимчасові рамки по відношенню до конкретного співробітника з 60 – 61 до 65 років для чоловіків і з 55 – 56 до 60 років для жінок, частково система діє навіть після відходу співробітника на пенсію. Система заходів передбачає поступовий перехід до неповної зайнятості (неповного робочого тижня або неповного робочого дня) і певні зміни в оплаті праці. Час від часу колишній працівник фірми запрошується як консультант, експерт для вирішення виробничих проблем, для участі в різних нарадах, інструктором для участі в процесі навчання персоналу, наставництва, управління адаптацією нових співробітників і тому подібне. Таким чином, відбувається підтримка кадрового потенціалу організації

**Етапи заходів щодо вивільнення персоналу**

В ході звільнення з боку організації має бути розроблена система заходів щодо вивільнення персоналу. Така система може передбачати три етапи: підготовка; передача працівникові повідомлення про звільнення; консультування.

Перший етап– підготовчий. На даному етапі визначаються критерії відбору претендентів на вивільнення, ухвалюється рішення щодо звільнення співробітників, визначається правове забезпечення ухваленого рішення, розробляється система заходів щодо підтримки працівників, що звільняються. На підготовчому етапі адміністрація вирішує питання про необхідність звільнення і використання конкретної системи заходів, залежно від причини звільнення співробітника. Організація може і зобов'язана сприяти людині при скороченні чисельності або штату працівників і має право не брати на себе обов'язки щодо підтримці співробітника у разі його звільнення за порушення трудової дисципліни.

Другий етап– інформаційний. Доведення до співробітника повідомлення (у письмовій формі, у вигляді наказів, розпоряджень усно та індивідуально) про звільнення, робить процес вивільнення офіційним, що є початковим пунктом для подальшої консультаційної роботи.

Третій етап– консультаційний. Характеризується комплексом заходів, спрямованих на юридичне і психологічне консультування співробітників, на формування нових цільових установок і професійної затребуваності звільнених працівників. На даному етапі звільненим співробітникам надається допомога в пошуці нового місця роботи. Цей пошук включає три фази:

1. через консультації робиться спроба розглянути всі невдачі роботи на колишніх посадах і намітити нові професійні і особисті цілі;
2. формується схема пошуку нового робочого місця (наприклад, розробка необхідних документів, створення мережі контактів з пошуку роботи, тренінг по проведенню співбесіди і тому подібне);
3. пошук робочих місць (допомога у виборі з різних пропозицій про роботу з погляду на індивідуальні установки).

Серед основних напрямів підтримки працівників, що вивільняються, можна виділити:

* виплату компенсації при втраті роботи;
* сприяння в новому працевлаштуванні;
* психологічну адаптацію до умов втрати роботи.

Працівникам, що вивільняються з організації, надаються наступні права і гарантії: зберігається безперервний трудовий стаж, якщо перерва в роботі не перевищила трьох місяців; виплачується вихідна допомога у розмірі середнього місячного заробітку; зберігається середня заробітна плата на період працевлаштування при скороченні чисельності, але не понад два місяці з дня звільнення з урахуванням виплати вихідної допомоги, а також як виняток і протягом третього місяця з дня звільнення за рішенням органу по працевлаштуванню за умови, якщо працівник завчасно звернувся в цей орган і не був ним працевлаштований; зберігається середня заробітна плата з урахуванням місячної вихідної допомоги при ліквідації і реорганізації підприємства на період працевлаштування, але не більше ніж на три місяці.

Недотримання цих гарантій є однією з найнебезпечних для організації управлінських помилок, адже прямо чи опосередковано впливають як на стан кадрового потенціалу, так і на загальний імідж організації.

Однією з найпоширених помилок, що впливають на практику роботи з персоналом, є недостатня увага до заборони і обмеження на звільнення. Адже заборони і обмеження – це правова норма, яка передбачає гарантії і пільги у разі скорочення для певних категорій працівників. За законодавством України, до таких категорій відносяться: вагітні жінки і жінки, що мають дітей у віці до трьох років;особи, що виховують дітей без матери; працівники молодше 18 років та ін.

Помилки при вивільненні персоналу не завжди є результатом неуважності чи неповаги до правових норм у сфері праці. Динаміка зовнішнього середовища часто не дає змогу керівництву зорієнтуватись. Ця проблема потребує втілення у практику управління персоналом інноваційних технологій руху персоналу.

Так, вивільнення персоналу незалежно від причин має бути економічно доцільним і навіть соціально ефективним. Багато компаній у своїй діяльності стикаються із ситуаціями, коли колектив перевантажений, приймати в штат нового співробітника нерентабельно, а робота повинна бути виконана професійно й вчасно. У такому випадку може допомогти *аутсорсинг (аутстаффінг)* персоналу.

Ці персонал-технології в даний час не дуже розвинені в Україні, їх термінологія поки що не усталена, тому на практиці застосовуються кілька назв цього процесу. Найбільш поширеними є наступні:

* Лізинг персоналу – оренда персоналу на довгостроковій основі. Організація не вивільняє чисельну кількість співробітників, а «здає їх в оренду» лізинговій компанії. Компанія-наймач оплачує тільки послуги спеціалізованої агенції, не пов'язуючи себе зі співробітником юридичними відносинами. Працівник являє собою персонал компанії-лізингодавця.
* Temporary staffing – набір персоналу на короткостроковий період (звичайно до трьох місяців). Найчастіше ця послуга затребувана при проведенні маркетингових заходів або виконанні невеликих проектів. Підбір персоналу провадить рекрутингове агентство, і воно ж відповідає за співробітника.
* Аутстафінг персоналу – компанія приймає у свій штат вже працюючого в клієнтській компанії спеціаліста. При цьому відповідальність несуть обидві сторони, а формальну роботу (оформлення трудової книжки, відрахування податків і т.д.) бере на себе аутсорсингова компанія.
* Аутсорсинг персоналу – покупка не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу. Перелік питань, які можна вирішити в такий спосіб‚ досить великий. В основному це стосується вирішення завдань, не пов'язаних з профільною діяльністю компанії-замовника.

Впровадження цих технологій свого часу створило умови для розвитку організацій, навіть за умов необхідного скорочення персоналу.

Сьогодні поняття аутсорсингу (аутстаффінгу) персоналу все більш упевнено впроваджується в лексикон управлінської діяльності вітчизняних компаній. У США й Західній Європі аутсорсинг (аутстаффінг) персоналу відноситься до числа напрямків‚ які досить швидко розвиваються. З одного боку, це вельми прибуткова діяльність, яка що приносить аутсорсинговим компаніям дохід понад $60 млрд. у рік. З іншого – це дієвий механізм підтримки організацій, які вимушені вивільняти свій персонал. Але найголовнішим є той факт, що їх застосування дозволяє мінімізувати соціальні збитки, зберігаючи та відтворюючи робочу силу.

Практичне використання аутсорсингу (аутстаффінгу) персоналу в Україні зустрічається відносно рідко і головною причиною тому є неготовність вітчизняного законодавства, зокрема трудового, до широкого впровадження цих технологій забезпечення руху працівників.

**Контрольні питання:**

1. Дайте загальну характеристику аналітичної кадрової діяльності.
2. Визначить особливості соціологічного підходу до сегментації ринку праці.
3. Як співвідносяться прогнозування та планування персоналу?
4. За якими критеріями визначається потреба організації в персоналі?
5. В чому сутність планування персоналу організації? Які типи планування є провідними?
6. Охарактеризуйте складові процесу відбору персоналу, назвіть його етапи.
7. Порівняйте зовнішні та внутриорганізаційні джерела пошуку персоналу.
8. Визначте зміст трудової адаптації персоналу, охарактеризуйте адаптаційні технології.
9. В чому сутність розвитку персоналу як складової формування організаційної поведінки?
10. Назвіть види професійної кар’єри, охарактеризуйте її як засіб розвитку трудового потенціалу організації.
11. Охарактеризуйте трудову мотивацію як засіб формування організаційної поведінки.
12. Визначте сутність конфлікту в організації, охарактеризуйте типи конфліктів. В чому відмінності конфліктів міжособових та організаційних?
13. Визначте можливості управління конфліктами в організації через управління персоналом.
14. Позначте зміст понять «вивільнення» та «звільнення». Яким чином робота з персоналом сприятиме мінімізації соціальних втрат при вивільнення персоналу?
15. Охарактеризуйте зміст інноваційних персонал-технологій у русі персоналу. Визначте перспективи їх впровадження в Україні.

**Література**

1. Аникин Б.А., Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 208 с.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Х. – Симферополь: Фортуна-пресс – Реноме, 1998. – с. 105-139, 169-224, 317-371.
3. Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика. Обзорная информация. – Сост. В.И. Яровой.Под. ред. г.В. Щекина – К.: МАУП, 1994. –144с.
4. Волкова О. В. Ринок праці. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літерату-ри, 2007. – 624 с
5. Козер Л. Функции социального конфликта //Американская социологическая мысль. – М. – 1996.С.542–556.
6. Колпаков В. Маркетинг персоналу: Навчальний посібник для студ. серед. і вищ. навч. закладів/ Віктор Колпаков,; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К.: МАУП, 2006. – 405 с.
7. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416 с.
8. Управление персоналом: 100 экзаменационных ответов : экспресс–справочник для студентов вузов / И.В. Волковыский, В.Р. Гаспарян, Ю.Ф. Гордиенко, Е.В. Пальчикова . – Изд. 2–е, перераб. и доп. – М. ; Ростов–на–Дону : МарТ : МарТ, 2004 . – 256 с.
9. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации; Пер. сангл. – М.: ИНФРА–М, 1996. – 256 с.
10. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М–во освіти і науки України, КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2005. – 398 с.
11. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. – К.: Вид–во Олексія Капусти. – 2002. – 299 с.
12. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – СПб: Питер, 2000. – 192 с.
13. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М–во освіти і науки України, Київ. економ. ін–т менеджм. ("Екомен"). – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 500 с.
14. Фролов С. С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – 304 с.
15. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль. – К.: Академвидав, 2006. – 487 с.

**Глава 4.**

**PR В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ**

**4.1. Сутність, функції та засоби PR-діяльності.**

**4.1. Сутність соціально-технологічного підходу. Визначення соціальної технології.**

Ключовою проблемою сучасної соціології є проблема комплексного використання знань, що накопичені нею. Зараз часткові соціологічні теорії здатні описувати і почасти регулювати тільки ті області дійсності, що відносяться до безпосередньої сфери їхніх інтересів. Використання групи спеціальних теорій для комплексного вирішення великої соціальної проблеми викликає ряд труднощів від неповної відповідності понятійного апарата і до суттєвою різницею обраних методів дослідження. Це, відповідно, веде до неможливістю використання результатів досліджень декількома соціологічними напрямками (через їхню непорівнянність).

Прагнення упорядкувати (змінити чи сформувати) систему соціальних відносин, тобто вирішити практичну соціально значиму проблему, приводить до необхідності пошуку (виявлення) діючих (для визначеної соціальної проблеми і соціальної ситуації) соціальних регуляторів, і відповідних прийомів оперування ними (послідовність, інтенсивність і т.п.). Фактично, це і є технологічний підхід, що спирається на алгоритмізоване бачення рішення проблеми, при якому кожен технологічний крок, будучи розвитком результату попереднього кроку і, вирішуючи визначене завдання, системно спрямований до досягнення поставленої мети. Власне, поява терміна “соціальна технологія” можна пов'язувати з науковим освоєнням людиною соціального середовища, виявленням повторюваних у соціальному житті процесів. Немаловажну роль у впровадженні технологічності в соціальне життя зіграло розуміння сталості, циклічності, процесів відтворення людини і суспільства.

Однак, і в соціальному житті технологія, у цілому повторює шлях пройдений технологією в матеріальному виробництві. До дійсного моменту ми маємо деяку кількість технологій, активно використовуваних людиною, як у повсякденній практиці, так і для вирішення деяких специфічних проблем. Ці технології здебільшого носять раціональний характер і оптимізовані на підставі великого досвіду, при цьому вони мають досить типовий недолік, сутність якого є не у використанні або частковому використанні накопичених наукових знань. Дотепер соціальна діяльність будується інтуїтивно і має лише вкраплення наукових знань.

Таким чином, будучи логічним розвитком соціології і таким, що розуміється як деякий, новий спосіб соціологічного мислення, соціально-технологічний підхід являє собою новий міждисциплінарний спосіб використання наявних знань і уявлень у практичній соціальній діяльності.

Укажемо деякий набір ознак, що відмежовують технологічну діяльність від будь-який іншої. Ці ознаки властиві технологіям як матеріальним, так і соціальним:

1. Наявність перетворюючої діяльності (саме перетворення, а не тільки пізнання об'єкта, відмежовує технологію від наукової діяльності).

Відмежуванням перетворюючої діяльності від діяльності пізнавальної може служити її орієнтація на той чи інший об'єкт. У випадку науково-пізнавальної діяльності її об'єктом завжди є система знань, уявлень про механізми функціонування тих чи інших явищ.

2. Наявність мети – технологія виступає як доцільна система дій.

Доцільність – ніяка діяльність не може бути визнана технологією, якщо вона не має у своєму ґрунті мети. Ціль – це один з елементів поведінки і свідомої діяльності людини, що характеризується передбаченням у мисленні результату діяльності і шляхів його досягнення за допомогою визначених засобів. Ціль виступає як спосіб інтеграції різних дій людини в деяку послідовність чи систему. Аналіз діяльності як цілеспрямованої припускає виявлення невідповідності між наявною життєвою ситуацією і метою: здійснення мети є процесом подолання цієї невідповідності.

3. Системність (діяльність повинна бути орієнтована не тільки на мету, але і на зовнішні умови, повинна мати властивості самоідентифікації, повинна бути організована. У кінцевому рахунку діяльність, що складається з деякого набору елементів, у цілому повинна давати ефект більший, ніж проста сума ефектів елементів).

4. Наявність деякої сукупності методів (діяльність, для перетворення в технологію повинна бути заснована на використанні набору методів, доступних для відтворення і таких, що дозволяють досягати передбаченого результату).

*Виходячи з цього, в узагальненому вигляді соціальна технологія являє собою системну сукупність методів зміни стану і властивостей соціальних об'єктів чи зміни соціальної ситуації для досягнення певної заздалегідь визначеної цілі.*

Таким чином, соціально-технологічний підхід, будучи логічним розвитком соціології, і такий, що розуміється як новий спосіб соціологічного мислення, являє собою новий міждисциплінарний спосіб використання наявних знань і уявлень у практичній соціальній діяльності.

Останнім часом в Росії, спираючись на соціально-технологічний підхід та соціологію управління, розроблюються принципи та методи соціально-технологічної культури фахівців різних спеціальностей, і, в першу чергу – фахівців в галузі управління.

**Паблік рілейшнз як соціальна технологія**

Серед численних соціальних технологій найбільш поширені і відомі освітні соціальні технології, політичні, електоральні, технології соціальної роботи, технології керування персоналом, технології просування товару і послуг до споживача, нейро-лінгвістичне програмування, реклама і т.п.

До соціальних технологій відносяться також і технології ефективних *зв’язків з громадськістю*, або англійською мовою: *public relation* (паблік рілейшнз), що позначається в скороченому вигляді двома літерами PR (пі ар).

Існує близько 500 дефініцій PR. Наведемо деякі з них:

* Наука і мистецтво встановлення взаємного розуміння, доброзичливості та спільних інтересів між організацією (особистістю, або фірмою чи установою) та громадськістю.
* PR - функція керування діяльністю організації.
* PR - спеціальна система управління інформацією (процесом виробництва інформації і поширенням готової інформаційної продукції) для цілеспрямованого формування громадської думки, що забезпечує довіру до організації.

Зазначимо, що тут (і в подальшому) під організацією розуміється будь який суб’єкт діяльності – особа, підприємство, фірма, політична партія й т.п.

Паблік рілейшнз як виду діяльності притаманні всі ознаки соціальної технології:

* Цілью PR-діяльності є гармонізація відносин суб'єкта PR з інтересами тих, від кого залежить розвиток суб'єкта.
* Ціль досягається завдяки певної перетворчої діяльності, результатом якої є зміна ставлення об'єкта PR до організації, що забезпечує довіру до неї та взаємне розуміння;
* Принцип системності реалізується у формування відносин спільності інтересів суб'єкта PR і організації, у системному врахуванні взаємних інтересів, у врахуванні обставин соціального середовища в PR-взаємодії;
* PR-вплив на об'єкт PR здійснюється і послідовно у відповідності із зазначеним планом.

Як зазначалося, однією з функцій PR є функція керування діяльністю організації, що є важливим для роботи з її персоналом. Здійснення цієї функції має такі напрямки:

* Передбачення, аналіз і інтерпретація громадської думки, відносин і спірних питань, здатних позитивно чи негативно вплинути на діяльність і плани організації;
* Консультування керівництва всіх рівнів організації з питань прийняття рішень, визначення напрямків дій і комунікації з обов'язковим врахуванням громадських наслідків цієї діяльності;
* Постійна розробка, виконання й оцінка програм комунікативної діяльності для забезпечення розуміння громадськістю (внутрішньою та зовнішньою) цілей організації;
* Планування і реалізація зусиль організації, спрямованих на удосконалення соціальної політики (внутрішня і зовнішня громадськість).

Досить часто будь яку інформаційну роботу з громадськістю відносять до сфери паблік рілейшнз. З легкої руки журналістів у засобах масової інформації почали з’являтися терміни «чорний пиар», «білий піар», глагол «піарити», в сенсі «рекламувати», і тому подібні перекручення. Досить часто такі, *споріднені до PR види діяльності,*є лише засобами, які спеціалісти з PR використовують в своїй роботі:

**Прес-посередництво:** інформування громадськості через ЗМІ про діяльність організації, яке здійснює її службовець, що відповідає за цю справу. В більш широкому плані це написання матеріалів або організація спеціальних заходів з метою привернення уваги засобів масової інформації і забезпечення громадської помітності. До нього близьке *пабліситі* (англ. *publicity* - публічність, відомість, популярність) - інформація з незалежного джерела, що використовується ЗМІ, і має цінність новини. Цей метод розміщення інформації в ЗМІ полягає у фактичному рекламуванні в ЗМІ організації та її діяльності (продукції). Використовується як елемент системи PR.

Соціальні технології*, спрямовані на безпосередньо виробляючого працівника* (такі як “фордизм”, “людські відносини” і т.п.) почали формуватися у виробництві на початку ХХ ст. Причиною створювання нихстало вичерпання можливостей технічного підвищення ефективності роботи. Пізніше одержали розвиток технології, *орієнтовані на зміни структури організацій та на керівні елементи організацій,*(ці технології також піддаються постійній модернізації і змінам). Зараз більшість технологій, орієнтованих на людину у виробництві, об'єднана поняттям*“менеджмент”* (у це поняття входять технології керування, технології ухвалення рішень і т.п.). Судячи з цього, менеджмент спрямований на персонал організації, на її внутрішню громадськість, але він не тотожній PR, а лише, як буде зазначено нижче, у ряді випадків використовує методи PR.

З виробництва також виростають *соціальні технології, що орієнтовані* не на працівника, а *на людину, що споживає*, і на суспільство в цілому. Такі соціальні технології орієнтовані найчастіше не на підтримку модифікації суспільних зв'язків і відносин, а на зміну свідомості індивіда. До них відносяться *реклама* (з лат. *reclamare* — стверджувати, викрикувати, протестувати) – інформація, що розповсюджується будь якими засобами, в будь якій формі, і адресована невизначеному колу осіб, метою якої є залучення уваги до об’єкту рекламування, підтримка інтересу до нього та формування мотивації попиту на продукт. Рекламою переслідується вигода пряма чи непряма. PR же, нагадуємо, - це створення і поширення інформації, спрямованої на формування довіри до організації та створення і розвиток спільних інтересів. Іноді реклама виступає як інструмент PR. До реклами близькі технології *промоушн*(з анг. *promotion –* просування, сприяння, підтримка). В PR використовується як один з етапів PR, що передбачає спеціальні зусилля, спрямовані на залучення і формування інтересу громадськості до особистості, до товару або до організації чи напрямку її діяльності. Часто використовується у маркетингу. *Маркетинг*(від англ. *marketing* — продаж, торгівля на ринку)як вид діяльності, почав формуватися порівняно недавно – на початку 50–х років минулого століття, в країнах з розвиненою ринковою економікою, коли пропозиції товарів почали обганяти попит на них. Таким чином, *маркетинг - це соціальний процес задоволення потреб та бажань індивідів і груп, що здійснюється методами планування і просування (поширення) на ринок ідей, товарів, послуг для організації вільного обміну.* Маркетингова діяльність як зазначалося, широко застосовує методи PR.

Однак, окрім цього паблік рілейшнз не є тільки технологічним знанням та технологічною діяльністю. Як у будь якої розвиненої діяльності у PR часто виникають типові ситуації, що потребують стандартних рішень, їй притаманні внутрішні закономірності, знання яких дозволить більш ефективно проводити роботу із громадськістю. Нагадаємо, що пошук закономірностей для формулювання певних законів є одним із завдань науки. Таким чином, можливий погляд на*PR як на науку,*предмет якої пов'язаний із систематичною діяльністю, що спрямована на розробку та використання методів достовірного інформування громадськості для формування взаємного розуміння, доброзичливості та спільних інтересів між організацією (особистістю, або фірмою чи установою) та громадськістю.

**Громадськість як об'єкт діяльності PR**

«Громадськість» є базовим поняттям в PR. Німецький філософ Юрген Габермас вважає, що громадськість – це ті зрізи соціального, котрі були зароджені ще в Древній Греції. Суть її у відкритості, спільності людської життєдіяльності, здатності встановлювати багатомірні комунікації. На його думку «громадськість» це специфічний соціальний квазісуб’єкт, що є орієнтований на раціональне обговорення спільних проблем з участю всіх громадян. Цей термін Габермас пов’язує із поняттям «публічна сфера», маючи на увазі певну область її діяльності на відмінність від приватного життя. Однак громадськість не є сталим соціальним квазісуб’єктом, вона, на думку американського філософа Д.Дьюї, є активним соціальним утворенням, яке в певний момент об’єднує всіх тих, хто стикається зі спільною проблемою і може разом шукати шляхи її розв’язання. Таким чином, до громадськості належить не все населення, а лише частина його, що проявляє активність щодо певної проблеми (реагує на ситуацію, що виникла) і має спільні погляди (інтереси, позиції) або спільне ставлення до певної проблеми.

Це так званий ситуативний підхід в теорії та практиці паблик рілейшнз, коли під поняттям "громадськість" (активна аудиторія) мається на увазі будь-яка група людей, що за певних обставин так або інакше згуртувалася навколо конкретних спільних інтересів або переживань. Однак без спілкування між собою угрупування людей перестає бути дієздатним, тому під *громадськістю слід розуміти це сукупний суб’єкт соціальної комунікації, що представлений окремими людьми, соціальними групами, інститутами або організаціями, які сприймають інформацію щодо певного комунікатора та реагують на неї.*

Та частина населення, яка не проявляє певної активності і не реагує на проблему, ще не належить до громадськості, але і в неї можуть бути люди, соціальні групи та організації, яких тим чи іншим боком торкається виникла ситуація. Їх називають латентною (прихованою, нереалізованою) громадськістю. Але завдяки комунікації та спілкуванню людей між собою латентна громадськість може бути перетворена на активну. При цьому щодо змін за шкалою «латентність-активність» громадськість перебуває в наступних станах:

1. Усвідомлення в наявності проблеми, що може торкатися суб'єкта особисто.
2. Усвідомлення потреби в інформації щодо проблемної ситуації.
3. Усвідомлення через одержану інформацію обмеження особистих прав і інтересів, відчуття утиску під дією зовнішніх факторів та пошук шляхів виходу з конкретної проблемної ситуації. Якщо люди (групи, організації) вважають, що здатні щось змінити або вплинути на проблемну ситуацію, вони шукатимуть додаткову інформацію для того, щоб скласти план дії.
4. Активна включеність у вирішення проблеми (обговорення і діяльність з її вирішення). На цьому рівні люди чим більше бачать себе втягнутими в проблемну ситуацію та відчувають її вплив на собі, тим ще більше вони будуть спілкуватися та шукати нової інформації з цього приводу.

Це певна типологія громадськості, яка враховує ступень її активності. Зазначимо, що всі рівні громадськості вимагають різних PR-методів і різного рівня інформаційного впливу.

У цілому громадськість може бути класифікована за різними критеріями. У науковій літературі можна зустріти десятки різноманітних типологій, бо у ситуаційному підході до групування громадськості процес її групування спирається на особливості реагування людей на певні проблеми або ситуації, а не просто на збіг рис їх індивідуальних особливостей. Фактично, саме специфічні проблеми та ситуації детермінують склад, розмір, силу реакції кожної з релевантних груп громадськості.

Найпростішій поділ громадськості здійснюється по відношенню її до організації, коли розрізняють зовнішню щодо неї та внутрішню громадськість.

*Внутрішня громадськість*– це працівники певної організації, незалежно від того, які функції і в яких функціональних підрозділах вони виконують. Досить поширеним терміном для позначення цієї категорії громадськості є термін «персонал».

Таким чином, внутрішньою громадськістю може бути:

- персонал у цілому (усі зайняті в певній організації);

- працівники окремих підрозділів;

- керівники окремих структурних підрозділів;

- підлеглі різного рівня.

Крім такого структурно-функціонального поділу, внутрішня громадськість може бути в разі необхідності структурована і за умовними критеріями (демографічними, освітніми, професійними, за інтересами, за потребами тощо).

*Зовнішня громадськість*– це комуніканти (об’єкти PR-діяльності), які знаходяться за межами організації – комунікатора (суб’єкта PR-діяльності). Структура зовнішньої громадськості конкретної установи може містити різні соціальні групи та організації, проте їх об’єднує саме місцезнаходження: за її межами і те, що в їх прихильності та співпраці з якими зацікавлена організація.

*З точки зору оцінки зовнішньою громадськістю діяльності організації* її поділяють на групи:

* прибічники,
* опоненти,
* байдужі і такі, що не визначилися.

Цілком очевидно, що організація або установа має по-різному проводити інформаційно-комунікаційну роботу з тими, хто підтримує її, і з тими, хто виступає проти. Наприклад, щодо своїх прибічників організація повинна налагоджувати такі комунікації, які зміцнювали б їх довіру до неї. Що до опонентів, то за необхідністю змінити їх думку на свою користь організація зобов’язана вдаватися до всебічної аргументації своєї позиції і їх переконання. Вирішальне значення, особливо в політичній сфері та в електоральній діяльності, має байдужа до організації громадськість, бо саме вона є потенційним резервом збільшення кількості прибічників організації. Їй мусить приділятися найбільша увага в інформаційно-комунікаційній роботі.

Більш змістовну і досить плідну в практичному відношенні типологізацію громадськості запропонував американський дослідник Д. Гендрікс, в якій він виділяє сім основних груп громадськості, на які мусить бути спрямована інформаційно-комунікативна робота будь-якої організації. За деякими уточненнями ця більш широка *типологія з позицій інтересів організації* може бути представлена у вигляді:

1. Громадськість власне організації, у тому числі керівний та службовий персонал центрального офісу, головні спеціалісти різного профілю, виробничий персонал різних рівнів, обслуговуючий персонал на виробництві, заслужені та почесні члени організації та інші. Деякі автори, додаючи до цієї групи пенсіонерів та членів родин персоналу, називають цю групу «своєю громадськістю».
2. Потенційні та реальні споживачі продукції чи послуг, що виробляється організацією.
3. Партнери організації: організації, що подібні за профілем діяльності, постачальники, посередницькі організації тощо.
4. Інвестори для фінансової підтримки організації, у тому числі реальні та потенційні, для чого здійснюється у мережі фінансової й економічної діяльності пошук певних людей і організацій для надання їм необхідної інформації.
5. Засоби масової інформації (ЗМІ) - місцеві, загальнонаціональні, спеціальні, включаючи пресу, телебачення, радіомовлення та відомчі засоби, які можуть бути використані організацією для інформування громадськості про свою діяльність і плани та створення зв’язків з нею.
6. Державні організації (як центральні – міністерство, відомство тощо, так і місцеві) включаючи представників законодавчої, виконавчої і судової влади центрального та місцевого рівня.
7. Місцева громадськість (лідери й активісти місцевих громадських, ділових, політичних, релігійних, культурних та інших організацій), органи місцевого самоврядування та їх засоби інформації.
8. Міжнародні організації (в разі необхідності).
9. Громадськість груп особливого інтересу, їхні канали інформації, лідери та керівники організацій (в разі необхідності).

Під **групами інтересів (**цільовими групами)розуміють як **добровільні об'єднання людей, створені для вираження і задоволення їхніх інтересів у відносинах з різними політичними інститутами, насамперед із державою.**

**Інформування та зв’язки з громадськістю як професійна діяльність: становлення в Україні**

За часи радянської влади громадська думка практично не враховувалася владою ні в регулюванні соціальних процесів та відносин, ні в підготовці та прийнятті управлінських рішень. Навіть така політична структура як КПРС після декларації перебудови та відкритості і до самого розпаду СРСР не створювала спеціальних служб із зв’язків з громадськістю, а діяла старими, роками перевіреними методами.

Перші кроки становлення PR в СРСР та в Україні і розвиток методів зв’язків з громадськістю були зроблені зовсім не політичними структурами. Зазначимо, що більш всього як з початком перебудови, так і деяким чином до неї, від зростання соціальної активності населення потерпали не політичні структури, а окремі державно-господарчі галузі, діяльність яких тоді викликала невдоволення громадськості. Так у 80-х роках минулого століття під тиском громадськості був припинений “проект століття” – перекидання частини стоку сибірських та північних річок у південні регіони СРСР. А після аварії на Чорнобильській АЕС у 1986 р. в Радянському Союзі виникла суттєва громадська опозиція діяльності ядерно-енергетичної галузі. До розпаду СРСР за перші чотири роки свого існування антиядерний рух за підтримкою населення домігся значних результатів. За цей період у цілому було припинено будівництво і проектування близько 60 атомних станцій, різко скоротилися й темпи введення ядерних енергетичних потужностей. У Казахстані антиядерний рух "Невада-Семипалатинськ" домігся заборони парламентом республіки проведення випробувань ядерної зброї на Семипалатинськом полігоні, підсилилися виступи громадських об'єднань жителів Півночі проти ядерних випробувань на острові Нова Земля. Таким чином, розвиток громадської активності і демократичних основ у житті радянського суспільства наприкінці 80-х років минулого століття став причиною пильного інтересу великих організаційних утворень (у першу чергу, держбюджетних галузей і відомств) до технологій взаємодії з громадськістю («паблик рилейшнз»).

Це пояснює, чому в Радянському Союзі до формування структур по зв'язках із громадськістю однієї з перших звернулася ядерно-енергетична галузь, яка потрапила після аварії на Чорнобильської АЕС під серйозну обструкцію громадськості, що привело до зниження фінансування галузі і закриття значного числа споруджуваних ядерно-енергетичних об'єктів. Намагаючись зробити цей процес менш руйнівним, керівництво галузі прийняло рішення розпочати роботу з формування громадської думки на користь діяльності ядерної енергетики в СРСР та її розвитку. Першим кроком до цього було рішення Бюро Ради міністрів СРСР з паливно-енергетичного комплексу від 15.08.1988 р. про створення Міжвідомчої ради по інформації та зв'язках з громадськістю (МВР-ІЗГ) «з метою координації пропагандистської роботи із широкого висвітлення проблем, що випливають з об'єктивної необхідності здійснення програми розвитку атомної енергетики в СРСР і застосування атомної енергії в різних областях народного господарства». В якості загальносоюзного виконавчого органу МВР-ІЗГ був створений Центр громадської інформації (ЦГІ). Організація PR-діяльності наприкінці 80-х років була в СРСР край новою справою, тому для ядерної енергетики спочатку була обрана одна з найпростіших її форм – інформаційна модель зв’язків з громадськістю.

Структура PR-діяльності ядерної галузі, керована Центром громадської інформації (ЦГІ), мала три складових. В інституті ЦНДІатомінформ був створений окремий підрозділ, куди входили три лабораторії з планування, координації, методичного забезпеченню об'єктивного інформування громадськості, а також підготовки інформації з оборонних питань використання атомної енергії, в яких фахівцями накопичувалася, перероблювалася і готувалася базова інформація для інформування широкої громадськості. ЦГІ була підпорядкована система регіональних центрів громадського інформування (РЦГІ), та інформаційні центри на АЕС та інших значних ядерно-енергетичних об’єктах. Останнім ставилося завдання інформувати відвідувачів об’єктів та мешканців прилеглих до ядерно-енергетичних об’єктів населених пунктів про діяльність об’єкту, радіаційний стан та подібні питання, а також відповідна діяльність в кризових ситуаціях.

Система РЦГІ створювалася для широкого інформування населення СРСР із різноманітних питань ядерної енергетики та радіаційної небезпеки. Завданням РЦГІ була взаємодія з регіональною пресою, республіканською й обласною владою, громадськими організаціями, інформаційна і методична підтримка інформаційних центрів на ядерно-технічних підприємствах. Регіональні центри були розташовані у Москві, Ленінграді, Горькому, Мурманську, Свердловську та у Харкові і охоплювали своєю роботою досить значні території. Так Південно-Західному РЦГІ було доручено проведення інформаційної роботи в регіоні, що спочатку включав в себе Україну, Кавказ, Ростовську область та Калмикію. Згодом територія Південно-Західному РЦГІ роботи була обмежена лише Україною. Створений РЦГІ був у Харкові при Харківському фізико-технічному інституті (зараз Національній науковий центр “Харківський фізико-технічний інститут”), який в той час був у підпорядкуванні міністерства Середнього машинобудування. Керівництво центром було доручено автору цих рядків. Початку роботи - складанню її стратегії та тактики, сприяло короткочасне стажування у Франції при департаменті із зв’язків з громадськістю ядерно-енергетичної фірми “Електрисіті де Франс”.

На всеукраїнському рівні РЦГІ здійснював загальне інформування населення через товариство “Знання” та через республіканську пресу зусиллями кореспондента РАТАУ, який за сумісництвом працював у РЦГІ. Центр також провів низку соціологічних досліджень, серед яких було перше в Україні опитування мешканців Чорнобильської зони, здійснене з допомогою РЦГІ. Але головні зусилля приділялися зв’язкам з тими групами населення, яким тоді більш за все довіряло населення республіки з питань радіаційної небезпеки та ядерної енергії, і які, крім того, могли стати впливовим джерелом помилкової інформації населення. Такими групами в той час були “зелені” - неурядові організації природозахисників, та населення регіонів розташування АЕС (враховуючи й співробітників станцій). При цьому безпосереднє спілкування та інформування “зелених” проводилося співробітниками РЦГІ, а при роботі в регіонах розташування атомних станцій РЦГІ брав на себе функції інформаційного та методичного забезпечення інформаційних центрів на АЕС, а також проведення соціологічних досліджень в містах-супутниках АЕС. Встановлення зв’язків з неурядовими природозахисними організаціями як з опонентами діяльності галузі РЦГІ розпочав майже одночасно з їх легітимацією – з І з’їзду “Зеленого світу”, що відбувся у Києві у 1989 р. Розвиток відносин із “зеленими” проходив у кількох напрямах. Значно увага приділялася вивченню стану та еволюції природозахисного руху в Україні. Цими та іншими роботами РЦГІ фактично поклав початок дослідженню громадських рухів у вітчизняній соціології.

Слід зазначити, що після Чорнобильській аварії в України виникла край висока екологічна напруженість населення, що супроводжувалася дратівливою реакцією людей на будь-які позитивні відомості щодо ядерної енергетики. Таке активне неприйняття населенням позитивної інформації з ядерно-енергетичних питань створювало значні проблеми при інформуванні. В цій ситуації використання лише інформаційної моделі зв’язків з громадськістю не було достатньо ефективним, виникала необхідність й у соціологічній діагностиці особливостей соціальної напруженості населення. Це спонукало РЦГІ до вивчення громадської думки для розробки ефективних методів та напрямів інформаційної діяльності. З цією метою був запроваджений постійний моніторинг української преси з питань ядерної енергетики та радіаційної безпеки - аналізувалися республіканські та місцеві газети (тих областей, де були розташовані АЕС, або йшло їх будівництво) – бралося до розгляду по одному виданню виконавчої влади та молодіжне видання. Щотижня в РЦГІ складалися дайджести преси по вказаним питанням, які направлялися в інформаційні центри АЕС і до ЦНДІатомінформ, а щомісяця робився аналітичний огляд преси.

Крім того протягом 1990-1992 років РЦГІ були організовані і проведені соціологічні дослідження громадської думки з питань ядерної енергетики та радіаційної безпеки населення міст-супутників АЕС: в Південно-Українську, Енергодарі (двічі) та Нетешіні, а також працівників відповідно Південно-Української, Запорізької та Хмельницької атомних станцій. Результати досліджень, їх аналіз та рекомендації надсилалися керівництву АЕС та у інформаційні центри при атомних станцій для корекції їх роботи з населенням.

У 1991 р. РГЦІ була запропонована концепція еколого-соціологічного моніторингу в зоні розташування атомної станції. У 1991 р. Центр здійснив соціологічну частину моніторингу - були опитані мешканці м. Енергодару, де розташована Запорізька АЕС, та низки навколишніх сіл, а також робітники стації. Одержані результати дозволили зробити порівняльний аналіз громадської думки із дослідженнями в Енергодарі попереднього року, та з опитуваннями в інших регіонах.

Одним із випробувань дієвості служби PR була кризова ситуація, яка сталася в Харкові навесні 1991 р. Це була короткочасна, але потужна дезінформаційна акція, сутність якої полягала в тім, що невідомі особи майже одночасно від імені санепідемстанції або подібних закладів охорони здоров’я телефонували вранці до багатьох дитсадків Харкова.

Вона повідомляли про вибух ядерного реактору, який мовби стався у Харківському фізико-технічному інституті, і у зв’язку з чим рекомендували щільно зачинити всі вікна і не виводити дітей на прогулянки. Чутки про радіаційне зараження Харкова швидко поширювалися містом і на тлі соціальної напруженості, що була спричинена Чорнобильською аварією, у значної частини населення виникли панічні настрої. Інформаційна протидія акції була ускладнена тим, що криза була створена у п’ятницю, напередодні вихідних днів у редакціях газет, у ХФТІ та в інших установах. Тому в перші дні зв’язки з населенням були обмежені роз’яснювальними зверненнями до громадян з приводу події, які здійснювалися регулярно по місцевому телебаченню, а також відповідями на телефонні дзвінки до інформаційного центру та підрозділів ХФТІ. Але вже в понеділок була організована широко представницька бесіда директора інституту з представниками партійних, радянських та господарчих органів міста, з “зеленими”, з репортерами провідних газет Харківщини та телебачення. Гості по обраних ними маршрутах здійснили з дозиметрами екскурсії по ХФТІ, вільно спілкуючись з працівниками інституту. Одним із корисних результатів цього заходу була низка репортажів по телебаченню та в газетах Харкова загальним тиражем 250-300 тис. примірників.

**Соціальний стереотип та імідж в структурі PR**

**Одним із найважливіших аспектів загального сприйняття і оцінки організації є уявлення, яке вона призводить, тобто її *імідж* (образ). Поняття «імідж»** ([англ.](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D1%96%D0%B9%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0) *image)* походить від [латинського](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0) *imago, imitari* — «імітувати» — штучна [імітація](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BC%D1%96%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F) або подання зовнішньої форми будь-якого [об'єкту](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%27%D1%94%D0%BA%D1%82), особливо особи. Тобто імідж є мислене уявлення про [людину](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D1%8E%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0), [товар](http://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80) чи організацію, що формується у масовій свідомості стихійно або цілеспрямовано за допомогою засобів масової інформації та методів PR. Імідж представляє собою вид певної соціальної установки, і за своєю суттю близький до соціального стереотипу – стійкої, емоційно забарвленої і спрощеної моделі об’єктивної реальності. Таким чином, стихійно виниклий імідж – це оцінка, ставлення до кого-небудь (чого-небудь) на ґрунті стереотипів, що склалися. Виходячи з цього, розглянемо природу соціальних стереотипів.

***Соціальний стереотип***(від грецк. *stereos* — твердий, міцний і *typos* — форма, зразок)**є універсальним інструментом розпізнавання і передачі суспільно значущої інформації в процесах взаємодії людей з навколишнім світом і один з одним.** Поняття соціального стереотипу вперше було введено в науковий обіг американським дослідником засобів масової інформації У.Ліппманом у 1922 р. для позначення поширених у громадській думці упереджених уявлень про членів різноманітних національно-етнічних, соціально-політичних та професійних груп. Стереотипизовані форми думок і суджень з приводу соціально-політичних питань трактувалися ним як своєрідні "вижимки" з пануючих зведень загальноприйнятих морально-етичних правил, домінуючих соціальних уявлень та тверджень, поширених у засобах політичної пропаганди і агітації.

Відповідно до положень У. Ліппмана соціальні стереотипи являють собою основний розумовий матеріал, на якому будується суспільна свідомість. На його думку у мисленні стереотипи виконують роль простих реакцій на зовнішні стимули – це стійкі, емоційно забарвлені, спрощені моделі об'єктивної реальності, що викликають у людини почуття симпатії або антипатії до явища, яке асоціюється з тим або іншим набутим нею досвідом. Психологічне підґрунтя стереотипу становить установка, що формується в процесі попередньої практики людей, їх діяльності і залежить від накопиченого ними досвіду. Практично це готовність сприймати явище або предмет певним чином, у певному світлі, в залежності від попереднього досвіду сприйняття.

Стереотипи мають об'єктивну природу і являють собою невід'ємну властивість психіки людини узагальнювати. Справді, якби людина не володіла даром стереотипизування, узагальнення, спрощення, схематизації оточуючої дійсності, вона не змогла б швидко орієнтуватися у безперервно зростаючому потоці інформації, яка постійно ускладнюється та все більше диференціюється. Цю можливість забезпечує здатність головного мозку людини виробляти узагальнені уявлення про явища, факти і т.п., що формуються на основі попередніх знань людини, а також нової інформації, що до неї надходить.

Щоб стати зрозумілими та доступними для переважної більшості або спеціально відокремленої частини громадськості, стереотипи (а ними можуть виступати певні оцінки, судження, що набувають форми понять) мають абстрагуватися від деталей, доступних лише фахівцям, і передавати сутність події, явища одним словом, реченням, малюнком, зрозумілим для всіх або більшості.

Стереотип, як і будь-яке психічне утворення, поєднує у собі дві взаємодіючі засади - знання та ставлення, з яких та або інша може ставати домінантою. При цьому для соціального стереотипу переважного значення набуває ставлення, тобто емоційно забарвлене оціночне утворення, яке одночасно все ж пов'язане з волею та мисленням людини, що й прокладає місток до єдності ставлення і знання як раціонального елементу стереотипу.

Ступінь істинності оцінок або суджень, які виносить індивід на підставі стереотипів (образів), прямо пропорційний глибині його пізнань у тій галузі життя, в якій вони формуються. Тут надто важливо, який зміст приховується за стереотипом, як глибоко він схоплює істотні взаємозв'язки явищ, типові риси, притаманні подіям або цим явищам. Якщо зв'язки, на яких зосереджується увага, або риси, що наголошуються, неістотні та поверхові, то утворюваний стереотип (образ) далекий від життя. Це стереотип хибний, псевдостереотип (псевдообраз). І навпаки, якщо зв'язки та риси реальних явищ, які схоплені стереотипом, істотні та визначальні, то у такому випадку стереотип наближається до істинного. Такий стереотип складається повільно і формується за участю апарату логічного мислення, на підставі реального досвіду.

Звідси стереотипи мають важливе значення для оцінки людиною соціально-політичних явищ та процесів, але вони відіграють подвійну, як позитивну, так і негативну роль. З одного боку, стереотипи досить "економні" для свідомості та поведінки людини, оскільки сприяють істотному "скороченню" процесу пізнання і розуміння всього того, що відбувається в світі та навколо людини, а також швидкому (часто автоматичному) прийняттю необхідних рішень. Не сприяючи точності й аналітичності пізнання, вони прискорюють можливості поведінкової реакції на основі насамперед емоційного сприймання або неприймання інформації, її "попадання" або "непопадання" в жорсткі, проте певні рамки. Тому в повсякденному житті люди часто поводяться шаблонно, у відповідності до стереотипів, що склалися. В цьому випадку стереотипи допомагають швидко орієнтуватися в тих обставинах життя, які не вимагають спеціальних розумових аналітичних зусиль і не потребують особливо відповідального індивідуального рішення.

З іншого боку, спрощуючи процес соціального пізнання, стереотипи призводять до формування досить примітивної соціальної свідомості, для якої вагу насамперед мають всілякі упередження, що нерідко зводить поведінку людини до набору простих, почасти неадекватних автоматичних емоційних реакцій. В цьому сенсі стереотипи можна розуміти як звичку, що не потребує індивідуально відповідального рішення, а лише дотримання загальних правил поведінки інших людей або «свого» соціального шару. Такі стандарти автоматичної реакції (поведінки) відіграють негативну роль у ситуаціях, де потрібна повна і об'єктивна інформація, її аналітична оцінка, прийняття самостійних рішень, здійснення складного соціально-політичного вибору. Завдяки цьому нерідко стереотипи можуть затверджувати в масовій свідомості негативні риси у відтворенні соціальних відносин, сприяючи виникненню і закріпленню упереджень, неприйняття нового тощо.

Отже, стереотип, і це наголошує У. Ліппман, базується на певних об'єктивних закономірностях функціонування людської психіки. Вся справа лише в тому, заради яких інтересів ці закономірності використовуються. Наголошуючи на ролі стереотипів у впливі на громадську думку, Ліппман, зокрема, зазначав, що читач не просто отримує новини, а новини з елементом навіювання, що підказує, як вони мають бути сприйняті. Він чує повідомлення, але не такі об'єктивні, як факти, а стереотипизовані у відповідності з певним способом поведінки, оскільки, перш ніж надійти до читача, кожний газетний матеріал піддається обробці, мета якої - відібрати те, що друкувати, визначити, у якому саме місці розташувати, який відвести обсяг для повідомлення і що акцентувати.

*Поняття іміджу*, як вже зазначалося, спирається на розуміння природи стереотипів, і за механізмами свого виникнення він близький до стереотипів. Але в практичному оперуванні поняттям іміджу акцентується увага перш за все на тому, що імідж є своєрідною оцінкою організації – людини, установи, події, яка виникла на ґрунті певних уявлень. Зазначимо, що імідж як такий не є сучасним винаходом. Наприклад, попереду військ Чингисхана поширювалася чутка про них як про жорстоких вояк. Так повідомлялося, що вони вирізають усіх мешканців, якщо місто не здавється їм до застосування облогових приладів. Такий імідж допомагав Чингисхану завойовувати міста. В наш час інформаційних технологій значення іміджу зростає, тому, що він є природнім продуктом обробки великих масивів інформації. Від того, що ми не в змозі зберегти весь цей об’єм, ми починаємо користуватися ярличками, що відсилають нас до відповідних ним ситуацій. Вдало обрані ярлички закріп­люються, і у будь-якої ситуації ми користуємося такими ярличками-іміджами.

На відміну від вчених-психологів, соціальних психологів або соціологів, які здебільшого досліджують об'єктивну природу стереотипів, психологічних образів (іміджів), фахівці паблік рілейшнз розглядають концепцію іміджу організації насамперед з точки зору того, як остання сприймається людьми у соціальному сенсі, в якості впливового суб'єкта суспільства. Імідж організації потрібен для того, щоб люди розуміли і оцінювали її роль у економічному, політичному та соціальному житті конкретної місцевості або країни в цілому. За допомогою іміджу організація прагне справити сприятливе враження про себе не лише серед своїх службовців, а у більш широкому масштабі – серед людей, які взагалі не мають ніякого відношення до неї або її діяльності.

В останні роки термін «імідж» стало незвичайно популярним, стали звичним такі визначення, як «імідж політика», «імідж організації», «імідж проекту», «імідж міста або регіону» та ін. З'явилося чимало фахівців з формування «ефективного іміджу» - іміджмейкерів, побачили світло публікації з проблемі іміджу, навіть заявлений новий науковий напрям – иміджелогія. У процес формування привабливого іміджу активно ввімкнулася наука, насамперед психологія. Це природно, тому що імідж – не що інше, як особливий психічний образ і склад його сугубо психологічний. А проблема психічного образа в психології вивчена дуже добре, особливо в таких її напрямках, як психологія особистості, психологія сприйняття, психологія відносин, соціальна психологія та ін. Тому психологічні знання можуть бути досить корисними в іміджмейкерській діяльності.

Американські фахівці взагалі розглядають імідж як сильне враження, яку справляє особа, організація або інститут на одну або більше груп громадськості, і таке, що володіє більшими регуляторними властивостями. Тобто імідж - це особливий психічний образ, що сильно й певним чином впливає на емоції, поведінку й відносини особистості або групи. З погляду психологів імідж – *це маніпуляційний, привабливий, легко сприйнятий психічний образ, що впливає на емоційну сферу людини (іноді на його підсвідомість), а через це – на пояснювальні механізми свідомості й поведінки, на вибір, здійснюваний людиною.*

Дія іміджу заснована на сильнім емоційнім враженні, коли знижуються механізми свідомого контролю. У цьому головна відмінність іміджу від психічного образу, що відображає характеристики кого-небудь або чого-небудь. Можна стверджувати, що репутація, престиж – категорії розумові, коли відношення виникає в результаті усвідомленого вибору, раціонального аргументованого порівняння. Імідж же скоріше дає ілюзію якостей і властивостей. Тому зараз багато організацій почали боротися саме за формування свого привабливого іміджу, а не за свою репутацію або престиж.

4.2. Зв'язки організації із зовнішньою громадськістю: формування іміджу та набір персоналу.

Формування позитивного іміджу організації

Формування позитивного іміджу організації й корпоративних відносин у ній є одними з головних завдань діяльності «паблік рілейшнз». Значимість їх обумовлена тим, що між ними повинне бути гармонічна відповідність, тому що стан корпоративних відносин суттєво впливає на імідж управлінської команди, а найголовніше - на імідж персоналу організації, а ці види іміджу є важливими структурними компонентами іміджу організації.

Сучасна організація, створена для досягнення конкретних цілей, здійснює свою діяльність в умовах різноманітних взаємодій і взаємозв'язків, в оточенні, що має різноманітні інтереси - економічні, політичні, правові, соціальні та ін. До того ж організація постійно перебуває в системі різноманітних впливів, які безсумнівно пов’язані з її діяльністю та ухваленням рішень. Тому регулювання цих складних взаємодій і є однієї з найважливіших функцій організації, що обумовлює успішність її діяльності. Така регуляція відносин з іншими організаціями, групами, громадськістю в основному спрямована на досягнення взаємної довіри, гармонізацію відносин з ними. Це припускає спеціальне планування та реалізацію комунікацій із зовнішньою громадськістю та обмін інформацією на основі гнучкої взаємодії й зворотних зв'язків, тобто здійснення РR-діяльності. Завдяки РR-методам вирішуються різноманітні завдання, однак незалежно від їхнього виду й утримування, центральним з них є *формування позитивного іміджу,* а на його основі - збереження репутації й вибудуваних довірчих відносин. Основним показником, що свідчать про знак (позитивний або негативний) іміджу соціального об'єкта є рівень довіри до нього. Довіра також являє собою вид соціально-психологічної установки, яка визначає характер дій стосовно кого-небудь або чого-небудь. Тому всяка РR-діяльність повинна починатися зі створення позитивного іміджу організації, а надалі – з проведення його моніторингу та удосконалювання. Недарма одне з найважливіших правил реклами говорить: перш, ніж приступитися до рекламних акцій або рекламної політики, подбайте про свій сприятливий імідж.

Зазначимо на наявність певного протиріччя, що виникає при формуванні іміджу. З одного боку РR проголошує необхідність досягнення довіри, прагнення до чесних корпоративних відносин, заснованих на всеосяжнім інформуванні, діалозі та ін., однак імідж – це образ насамперед маніпулятивний. На жаль, часто образ, що декларується, не відповідає дійсному, хоча й схожа на нього. Економічні інтереси ще більш впливові. Звідси випливає висновок: в організації взаємодій з партнерами треба, безумовно, прагнути до реалізації головних принципів РR, але при цьому пам'ятати, що існують і приховувані цілі, які визначають активність, у тому числі й при застосовувані та формуванні привабливого іміджу.

Заради справедливості, слід вказати, що існує й інша точка зору щодо психологічної сутності іміджу. Її прихильники розглядають імідж як підсумок адекватного сприйняття організації, її керівника, персоналу, політики або діяльності. Тобто передбачається, що маніпулятивні дії не виявляють вирішального впливу на образ організації або їх взагалі немає. Наявний досвід показує, що в остаточному підсумку реальна практика буде сильніше трансльованого іміджу, але для цього необхідно час, іноді досить тривалий.

Формування іміджу дуже часто спирається на відомий принцип пропаганди, згідно з яким простіше не витрачати зусилля на руйнацію стереотипу, що склався, а будувати свій стереотип, спираючись на вже існуючий. Імідж у цьому сенсі і є тим новим стереотипом, який створюється у відповідності до необхідного уявлення про організацію, однак на грунті тих відомостей, що вже є в аудиторії.

Створення іміджу здійснюється на основі різноманітної інформації, що розповсюджується різними джерелами про організацію, і яку називають іміджформуючою інформацією. Як будь-яка система, імідж організації характеризується наявністю складу провідних її елементів:

1. Іміджформуюча інформація, яку поширює комунікатор.

2. Комунікатор – суб'єкт створення іміджу. У процесі створення позитивного іміджу організації носієм іміджформуючої інформації виступає її представник (представники), призначений для комунікацій з громадськістю, засоби масової інформації, безпосередньо сама організація (з позицій її візуального іміджу).

3. Канали інформування – ЗМІ, виступи відповідальних осіб, виставки, презентації, «дні відкритих дверей», чутки й т.п.

4. Реципієнт – сторона, яка сприймає інформацію й вступає у взаємодію з організацією. У залежності від поставленої цілі нею може бути масова аудиторія, або окрема група чи групи громадськості, на які спрямовується інформаційний вплив.

Імідж організації може поліпшуватись, якщо суб'єкти його формування та поширення (комунікатор і канали інформування) мають позитивний імідж, або погіршуватись, якщо їх імідж є негативним. За характером одержання іміджформуюча інформація, що сприяє виникненню в її одержувача необхідної установки – готовності, діяти щодо організації певним чином, підрозділяється на пряму й непряму. Пряма іміджформуюча інформація – та, яку людина одержує при безпосередньому контакті з організацією і яка може бути підготовлена необхідним для створення позитивного іміджу чином. Алі думка про організацію може бути створена, як зазначалося, і без будь-якої цілеспрямованої інформації про неї, тобто опосередковано. Непряма – опосередкована, іміджформуюча інформація – це та інформація, яку людина одержує через «третіх осіб» – джерел, які можуть і не бути зацікавлені в створенні позитивного іміджу організації. До непрямої іміджформуючої інформації відноситься й так звана неофіційна інформація про організацію, що подається в легендах, чутках, плітках, анонімках, які грають дуже велику роль у створенні іміджу. Найбільш дієвими є чуткі (плітки) у суспільстві, де існує низький рівень довіри до офіційної інформації. Інша справа, якщо інформація виходить від лідера думки (особи, чиї позиції, погляди і, нарешті, думка приймаються більшістю даної групи людей).

Як приклад непрямого і досить ефективного інформування населення наведу технологію "ретлянслятори " (службовою мовою – "троянський кінь"), яка вже багато років використовується департаментом PR відомої французької фірмі «Електрісіті де Франс» (EdF). Ця соціальна технологія складається з наступних процедур. На ґрунті соціологічних опитувань були відокремлені групи, які користуються найбільшою довірою французів – це викладачі та медичні робітники, яким в подальшому й була надана головна увага «піарщиків» фірми. Ці групи й були визначені як "ретранслятори" – передавачі довірчої інформації про ядерну енергію від менеджерів EdF населенню Франції. Визначальними факторами цього вибору було наступне:

* Викладачі користуються довірою учнів та їх батьків, а до думки лікарів обов’язково прислухаються пацієнти;
* вони складають частину чітко організованої системи, що полегшує поширення інформації та проведення з ними акцій спілкування;
* ці особи професійно зацікавлені в одержанні інформації та в інформаційної підтримці.

Вказаним групам населення фахівцями EdF розсилаються комплекти спеціальних брошур, а по бажаннях тих, хто відгукнувся – а таких до третини адресатів, систематично і безкоштовно надсилають додаткові матеріали, постійно враховуючи зауваження та побажання кореспондентів з корекції їх змісту. Для "ретлянсляторів" фірма організує відвідування АЕС, конференції та табори, де вони безкоштовно проходять курс навчання з екологічної проблематики, пов’язаної з ядерною енергією. Завдяки ретельній роботі французькою фірмою EdF з цих людей, які найчастіше спілкуються з населенням і користуються його довірою, була підготовлена численна група "ретлянсляторів", в якій кожний з них може відповісти на будь-яке запитання пересічного француза про ядерну енергетику, а відповідь буде мати позитивне забарвлення щодо неї.

На ґрунті інтеграції різноманітної інформації про організацію – про її діяльність, ділове спілкування, поведінку співробітників і т.п., створюється узагальнене уявлення людей про неї, тобто її імідж. *Загальна структура іміджу* будь-якої організації, сформованого для зовнішньої громадськості, складається з наступних компонентів:

* візуальний імідж організації – це уявлення про організацію, субстратом якого є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, приймальню керівника, кабінет, символіку організації;
* рекламний імідж (пабліситі) – рекламна відомість («добрі відгуки», «добра реклама»);
* імідж керівника або основних керівників організації - уявлення про можливості, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики та зовнішність керівників;
* імідж персоналу – збірне, узагальнене уявлення про персонал організації, що включає: мобільність (швидкість і якість обслуговування); акуратність у виконанні посадових обов'язків; точність виконання роботи; інформованість; висококваліфіковану фахову підготовку; культуру спілкування: комунікабельність (приязність у спілкуванні, успіх); а також уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики працівників організації;
* імідж продукції (товару, послуги) - відображає наскільки якісну та потрібну людям продукцію організація вироблює;
* імідж управлінський та фінансовий – чи ефективно організація управляється, чи варто бути її акціонером або партнером;
* імідж соціальний – чи активна й корисна організація як член суспільства;
* імідж організації як роботодавця - як організація ставитися до своїх робітників: чи добра в них зарплатня та «соціальний пакет», чи є можливість кар'єрного зростання й т.п.

У відповідності до обраної цільовою аудиторії та структурної моделі іміджу і проводитися необхідна іміджмейкерська робота**.**

**Зв'язки з громадськістю й набір персоналу в організації**

До кола обов'язків фахівців PR-служби входить також участь у роботі з прийому на роботу нових спеціалістів. Метою цього є виявлення в них таких необхідних для сучасної ділової сфери якостей, як бажання добитися успіху, вміння спілкуватися, здатність до генерування ідей, готовність обстоювати свою думку, інноваціоність і т.д. В складних випадках, коли з’являться необхідність в бесідах із родинами службовців, то цю роботу теж виконують фахівців PR-служби.

Перш ніж організація запропонує кому-небудь роботу, вона повинна знайти людей, які прагли б одержати її. Приймання на роботу людей для заповнення недоліку трудових ресурсів – це ряд дій, що вживають організацією для залучення кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією.

Добір персоналу починається з опису вакансії й аналізу її на адекватність ситуації, що склалася на кадровому ринку й у компанії-роботодавці. При необхідності опис вакансії коректується.

Набір ведуть, спираючись на *зовнішні та внутрішні джерела*. Більшість організацій воліє проводити набір в основному усередині своєї організації, тому що просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їхню зацікавленість, поліпшує моральний клімат і підсилює прихильність працівників до фірми. Згідно з теорією очікувань відносно мотивації можна вважатися, що якщо працівники вірять в існування залежності їх службового росту від ступеня ефективності їх роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці. Можливим недоліком підходу до розв'язку проблеми винятково за рахунок внутрішніх резервів є те, що в організацію не приходять нові люди зі свіжими поглядами, що може привести до застою. Популярним методом набору за рахунок внутрішніх резервів є повідомлення усіх своїх службовців про будь-які вакансії, що відкриваються, та основні підходи й критерії, по яких буде проводитися відбір на посаду. Це дає службовцям можливість податі свою заява до того, як адміністрацією будуть розглядатися заяви кандидатів із зовні.

Ще одним з методів спирання на внутрішню громадськість при наборі персоналу є звернення до своїх працівників із проханням порекомендувати на роботу своїх друзів або знайомих. Співробітники компанії одержують список вакансій компанії, і у випадку якщо хтось зі співробітників «закриває» позицію своїм кандидатом, рекомендатель одержує винагороду або заохочення в якій-небудь формі (оплачуваний відпочинок, премія, коштовний подарунок і т.п.). Основна привабливість рекрутингу по рекомендаціях у тому, що дана технологія дозволяє «достукатися» до пасивних кандидатів, які не перебувають в активному пошуку роботи, але найчастіше є самими бажаними кадрами для компаній. Також у компаній з'являється можливість більш особистісного пошуку кандидатів, тому що крім офіційного, сухого резюме, вони одержують «живу» рекомендацію від людини, яка знайома з потенційним кандидатом.

Вказані методи спираються на налагоджені зв'язки організації з внутрішньою громадськістю й будуть здійснюватися ефективно при позитивному іміджеві організації.

Щодо *зовнішніх джерел набору*, те традиційні форми наймання співробітників, прийняті в радянські часи, після впровадження ринкових форм економіки перетерпіли багато змін або набули нових раніш невідомих форм. Наприклад, розподіл як форма працевлаштування молодих фахівців практично зійшла нанівець і зараз існує у вкрай малій кількості вузів, що здебільшого випускають військових фахівців.

Останнім часом Державна служба зайнятості, приватні кадрові агенції та спеціалізовані інтернет-сайти пошуку персоналу пропонують для різних організацій таку послугу як *рекрутинг.* Звернення до них є достатньо ефективним способом набору персоналу, тому що відразу ж ними провадиться й відбір за професійними якостями. Стандартним засобом *зовнішнього набору*є публікація оголошень про набір у газетах і професійних журналах, повідомлення по радіо і ТБ.

До технологій масового підбору персоналу з допомогою PR інструментів можна віднести *промоутерські акції.* Якщо, наприклад, організації потрібний лінійний персонал для роботи в магазині,  і для даних співробітників в організації не дуже високі вимоги, те діючим методом стане, наприклад, проведення промо-акції «А ти записався в … (продавці, касири, супервайзеры, мерчендайзеры, контролери, фасувальники) компанії «Х»?». Сутність її полягає в тім, що у жвавих місцях міста в години пік промоутери, одягнуті у фірмові футболки або куртки з написом «А ти записався?» і логотипом компанії, роздають листівки з переліком відкритих вакансій, вимог до кандидатів і, звичайно ж, з інформацією про компанію та місце й час проведення співбесіди. Промоутерами можуть бути як робітники організації, так і можна замовити промо-послуги у відповідному агентстві.

*Презентація організації* є стандартною PR-акцією, яку проводять, якщо організація (фабрика, завод, компанія, банк і т.п.) тільки починає свою роботу і вона маловідома в місті. Метою презентації є формування іміджу організації та масовий підбір персоналу. Для запрошення потенційних співробітників використовуються (в залежності від необхідної кількості) місцеві ЗМІ (газети, телебачення, інтернет-портали), дошки оголошень у місцях скупчення людей і на місцевих біржах праці. У цьому разі теж проводитися промо-акція, тільки промоутери роздають не запрошення на співбесіду, а запрошення на презентацію. Їі проводять у приміщенні самої організації, або в спеціально орендованому залі близько до центру міста. У програмі презентації виступи з розповіддю про організацію, її плани, соціальну значущість, про професії й вимоги до персоналу, корпоративний фільм і спілкування присутніх з провідними робітниками організації. Можливий фуршет.

Pr-акція *«День відкритих дверей компанії»* теж має за мету формування іміджу організації та масовий підбір персоналу, але вона обов'язково проводитися на території організації з оглядовою екскурсією, і має регулярний характер.

Таку ж саме мету переслідує і *участь в міському Ярмарку вакансій*, на якому представники організації мають можливість представити стенд з інформацією про неї, транслювати корпоративний фільм, спілкуватися з відвідувачами.

*І*[*нформаційне*](http://ua-referat.com/Інформація) *оголошення* теж є PR-технологією, якщо воно створене незвичайним чином, привертає до собі увагу та інтерес і спрямовано на певну групу громадськості. Для цього необхідно правильно сформулювати текст оголошення, щоб воно заінтересувало найбільш потрібних організації кандидатів. Для прикладу наведемо мовою оригіналу два оголошення про набір персоналу, які кілька років тому були розміщені на інформаційних дошках у Харкові:

СПЕШИТЕ!

Срочно набираем в новый офис молодой весёлый колектив.

(телефоны для связи)

---------------------------------------------------

РАБОТА

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

СУПЕРМАРКЕТА «КЛАСС»

КОНТРОЛЕР (помощник кассира, 18-40 л.)

РАБОТНИК ЗАЛА (мужчины от 18 лет)

ГРУЗЧИК (мужчины от 18 лет)

ФАСОВЩИК (мужчины от 18 лет)

ТОЛЬКО ДЛЯ ВАС:

* Высокая оплата труда!
* Социальный пакет!
* Премии и подъёмные 200 грн – каждому!
* Бесплатные обеды!
* Обучение и планирование вашей карьеры в нашей компании!
* Дружный колектив!

*По вопросам трудоустройства обращаться по адресу…*

*Телефоны….*

-----------------------------------------

Ці були об'яви спрямовані в першу чергу на молодіжну страту й вони враховують її інтереси.

*Набір персоналу в учбових закладах* теж використовує техніку зв’язків з громадськістю. Сутність технології полягає в тім, що організація посилає в навчальні заклади свого спеціаліста (його називають вербувальником), який проводить бесіди з випускниками [вузів](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D1%83%D0%B7) або студентами старших курсів, одночасно описуючи їм діяльність своєї організації. Звичайно, що в більшості студентів і випускників ВНЗ немає навичок і досвіду роботи, тому головним завданням вербувальника є розгледіти потенційні можливості кандидатів, їхні майбутні керівні посади в компанії. Після попередніх бесід вербувальник пропонує обраним кандидатам нанести візит до організації в більш пізній час. Далі зі студентом у відділі кадрів іде така ж робота, як і зі звичайними кандидатами.

**4.3. Внутрішній PR в організаціях і робота з персоналом.**

**Формування корпоративної культури.**

[Паблік рілейшнз](http://ua-referat.com/Паблік_рілейшнз) це [функція](http://ua-referat.com/функція) [менеджменту](http://ua-referat.com/Менеджмент), яка [встановлює](http://ua-referat.com/Встанови) і підтримує взаємовигідні відносини між [організацією](http://ua-referat.com/Організація) та громадськістю, від якої залежить успіх або невдача в роботі організації. Внутрішнім PR називають сплановану роботу, що проводять PR-служби і менеджери організації з внутрішньою громадськістю для підвищення ефективності діяльності організації. В цілому їх завдання щодо внутрішньої громадськості полягають у наступному:

* оцінювати оперативний стан організації і його причини;
* визначати в ясній формі концепцію підвищення продуктивності;
* намічати моделі вищих досягнень;
* пояснювати важливість організаційного вдосконалення;
* розробляти рекомендації керівництву з цих питань організаційної і кадрової політики та планів її вдосконалення.

Тобто, завдання служб PR в організації полягає в тому, щоб контролювати "внутрішню" громадськість, сприяти найбільш ефективному управлінню людським фактором, сенс якого в тому, що сучасні надскладні [техніка](http://ua-referat.com/техніка) і технології мертві без знань, професіоналізму, відповідальності людини. Ефективність діяльності служб PR залежить від глибини [розуміння](http://ua-referat.com/Розуміння) соціально-психологічної характеристик персоналу, який розглядається не тільки як сукупність особистостей. Сьогоднішній працівник це не "наймана сила". Ефективність діяльності сучасної компанії залежить від згуртованості персоналу, від довірчих, зацікавлених відносин між керівництвом і співробітниками, від надійності вертикальних і горизонтальних зв'язків.

Одним з напрямків PR у системі менеджменту є формування корпоративної культури в організації. *Корпорація* визначається як співтовариство, союз групи людей, об'єднаних спільністю яких-небудь інтересів. Відповідно, *корпоративні відносини* розглядаються як результат усвідомлення усіма учасниками взаємодій своєї приналежності до єдиної спільності. Для організації корпоративні відносини дуже важливі, тому що якщо вони сформовані, між учасниками взаємодій виникає симпатія, гармонується психологічний клімат, у роботі підвищується рівень взаємовиручки й взаємодопомоги, підвищується відповідальність, знижується рівень і гострота конфліктів. Розвиток корпоративних відносин сприяє поліпшенню економічних показників діяльності організації.

*Постійний і розвинений стан корпоративних відносин в організації, тобто сукупність правил, звичаїв, традицій, норм етики й узвичаєні практики бізнесу й керування, які не закріплені законодавчо, але дуже важливі для успішної діяльності конкретної організації, називають корпоративною культурою.* До сутності корпоративної культури відносяться й ті етнічні та ціннісні установки, яким слідують керівництво та менеджери організації. Складовими компонентами такої корпоративної культури можуть бути прагнення і готовність до перемін, розуміння перспективності ринкових механізмів, здатність до тверезого аналізу стану справ. Поняття корпоративної культури виникло в 20-е роки минулого століття, коли економічний розвиток капіталістичних країн привів до формування великих фірм і корпорацій, слідством чого з'явилося усвідомлення ними свого особливого місця в інфраструктурі економічних, торговельних і промислових зв'язків, так і до необхідності особливого впорядкування взаємин усередині організації. Стан корпоративної культури, її особливості є передумовами для створення іміджу підприємства.

Формування корпоративної культури припускає створення працюючій людині таких соціальних, побутових, психологічних і інших умов в організації, у яких вона почуває себе комфортно. Матеріальне стимулювання й визнання важливості ролі кожного співробітника в спільних справах, розширення його участі в керуванні, його ролі в розвитку організації, участь у зовнішній діяльності (переговори, контакти поза фірмою), прояв відповідальності перед фірмою в здійсненні її завдань – веде до росту ефективності діяльності організації. Так, наприклад, стрижнем внутрішньофірмової політики в японських компаніях є опора на [колективну](http://ua-referat.com/Колектив) [відповідальність](http://ua-referat.com/Відповідальність) і [колективні](http://ua-referat.com/Колектив) розв'язок. Це [відповідає](http://ua-referat.com/Відповідь) національному характеру, у якім керівна риса [колективізм](http://ua-referat.com/Колектив). У японській фірмі служба по зв'язках із громадськістю роз'ясняє працівникові, що його добробут залежить від добробуту фірми, від гармонії роботи й капіталу.

Сучасний працівник повинен бути зацікавлений в успіхах фірми, в результатах своєї праці. Зацікавленість складається з наступних мотивів: відповідність характеру роботи характеру працівника; зарплата, що виконує функцію зворотного зв'язку і складається на основі його особистого вкладу, участі в роботі колективу і участі в прибутках; комфорт на робочому місці, відсутність якого повинно компенсуватися грошової надбавкою; почуття господаря, випробовуване на будь-якому робочому місці; самоврядування, впевненість працівника в тому, що висловлена ​​ним думка, з'єднавшись з думками інших, може впливати на технологію виробництва, організацію управління, підбір і розстановку персоналу. Ці мотиви повинні мати на увазі служби PR при розробці своїх програм по роботі з персоналом. Служба зв'язків з громадськістю в організації повинна визначати внутрішньофірмову політику, яка передбачає перш за все:

* об'єднання персоналу на основі індивідуальних цілей (зарплата, премії, нагороди) для досягнення спільної мети (прибуток і процвітання фірми);
* створення ідеології та іміджу фірми, у підтримці яких бере участь персонал;
* взаєморозуміння між керівництвом і персоналом;
* створення єдиної системи об'єктивних оцінок вкладу кожного працівника в успіх фірми;
* підтримання високого рівня професіоналізму;
* контроль за вмотивованістю дій керівництва, підтриманням сприятливого психологічного та морального клімату.

Серед *провідних факторів, що сприяють формуванню корпоративних відносин,* є володіння часткою власності. Для його реалізації методи PR спрямовуються на виникнення у персоналу організації так званого «інстинкту власності» або «інстинкту хазяїна», чи, іншими словами, «відчуття власності» (за П.А. Столипіним). З психологічного погляду, якщо кожний робітник в організації буде ще й певною мірою відчувати себе її власником, то в нього докорінно зміниться ставлення до неї і відносини з товаришами по роботі й керівництвом. Було доведено, що зараз для формування корпоративних відносин досить привабливої є так звана індивідуально-корпоративна, або ліберально-общинна форма власності. Аналіз результативності діяльності трьох типів керівників - хазяїн-підприємець, традиційний менеджер і інтрапренер (тобто один з менеджерів, що є співвласником), найбільшу ефективність практично за всіма показниками відзначена саме в інтрапренеров. Причому чимало з них не прагнуть стать повними й одноособовими хазяями, вважаючи, що саме таке колективне керування й володіння більш вигідне.

Як приклад цього приведемо відому МНТК «Мікрохірургія ока», де її засновник С. М. Федоров реалізував саме таку індивідуально-корпоративну форму власності. У цій організації ніхто не мав фіксованої заробітної плати, усі співробітники, будучи власниками, одержували певний відсоток от прибутки, пропорційний трудовому внеску й обсягу володінь активами. Фінансова система була гранично «прозорої й гласної» і ефективність роботи персоналу була досить високою.

Крім фактору володіння часткою власності важливе значення має *рівень економічного мислення* персоналу. Тому вважається необхідним постійна й цілеспрямована робота з підвищення кваліфікації персоналу та його економічної компетентності. Це дозволить стимулювати бажання робітників брати участь у керуванні організацією в якості асоційованого власника, розкріпачить і підвищить ініціативу.

*Психологічна культура* персоналу й керівництва теж сприяють формуванню корпоративних відносин в організації. Психологічна культура **-** у розвиненому виді це досить висока якість самоорганізації й саморегуляції будь-якої життєдіяльності людину, різних видів його базових прагнень і тенденцій, відносин. Це оптимально організований процес життя людини. За допомогою розвиненої психологічної культури людина гармонійно враховує як внутрішні вимоги психіки та тіла, так і зовнішні вимоги соціальних і природних середовищ свого життя. Висока психологічна культура сприяє:

* корпоративному мисленню, усвідомленню почуття причетності до результатів роботи і відповідальності за них;
* самоідентифікації в компанії;
* установці і сильної мотивації на досягнення загальних корпоративних цілей і інтересів.

Значний вплив на формування корпоративних відносин виявляє й такий фактор як *стиль керівництва організацією*. Зараз найбільш прогресивним у цьому сенсі вважається патерналізм, при якім керівник або хазяїн розглядає персонал буквально як членів своєї родини, відповідно будує свої відносини з ними. У цьому випадку навіть недоліки в стилі керування, наприклад, деяка авторитарність, будуть сприйматися крізь призму «сімейних інтересів».

*Бачення особистої перспективи*відіграє значну роль у системі корпоративних відносин**.** Тому доцільно керівництву розробляти для просунутої частини персоналу особисті програми індивідуально-професійного розвитку, а для деяких з них – і індивідуальні плани професійної кар'єри.

Серед інших факторів, які сприяють формуванню корпоративних відносин, потрібно назвати комфортні умови праці й авторитет керівника або лідера організації.

**Внутрішньофірмова комунікація – сутність, цілі, PR-заcоби.**

Доброзичливі відносини службовців в організації – це теж частина її корпоративної культури. Найбільш ефективною організацією відносин співробітників організації є стан, коли вони виступають єдиною командою, і навіть прості виконавці стають учасниками спільної діяльності.

Завданням PR-cлужби та психологів організації є формування відносин її службовців таким чином, щоб вони сприяли підвищенню ефективності діяльності організації. Існують два основні напрямки формування сприятливих відносин службовців в організації:

* удосконалення взаємин між працівниками - формування сприятливого соціально-психологічного клімату в організації (горизонтальний рівень);
* удосконалення взаємин керівництва й працівників (вертикальний рівень).

Одним з основних методів PR – зв’язків з громадськістю в організації є комунікація, акт спілкування, тобто зв'язок між двома або більше індивідами, за допомогою якого відбувається обмін інформацією поміж співробітниками та між співробітниками і керівництвом. *Внутрішньофірмова комунікація* **–** це двосторонній потік інформації інтелектуального або емоційного наповнення з реалізацією зворотного зв'язку, коли одна сторона одержує інформацію й одночасно відповідає на неї. Робота PR-cлужби організації полягає не тільки у підтримці здійснення внутрішньофірмової комунікації, а й у цілеспрямованої діяльності із залучення співробітників у процес вироблення й реалізації управлінських рішень, тобто із становлення та розвитку на комунікаційному ґрунті корпоративних відносин, оволодінню співробітниками організації корпоративною культурою. Вказана ціль реалізується за допомогою цільових PR-звернень – інформаційних повідомлень, завдання яких послабити (зняти) негативні аспекти у взаєминах керівництва й службовців та посилити позитивні. Ефективність PR-звернень залежить від:

* залучення всіх співробітників у процес вироблення й реалізації управлінських рішень;
* узгодження інтересів керівництва і підлеглих;
* вибір відповідних PR-засобів.

Відповідно до завдань підвищення ефективності роботи організації *вдосконалення відносин* керівництва й працівників здійснюється PR-службою організації *за наступною програмою*:

1. Вивчення структури й принципів керівництва в організації та особливостей керування.
2. Розробка загальної концепції програми вдосконалення відносин в організації та внутрішньофірмової комунікації.
3. Дослідження цільової аудиторії: сегментація, диференціація співробітників за службовим становищем, по інтересах, потребах, соціально-психологічних установках (керуючі, фахівці, допоміжний персонал; або: керівництво, досвідчені фахівці, працівники без фахової освіти, новачки).
4. Створення внутрішньофірмових комунікацій:

* виявлення об'єктивної картини взаємин малих груп в організації;
* визначення конкретних адресатів PR-впливу;
* формування механізму впливу: створення системи інформації в сукупності з діями (соціальними технологіями) по вдосконаленню відносин між співробітниками та поміж керівництвом і співробітниками;
* удосконалення існуючих внутрішньофірмових комунікацій.

Для поширення PR-звернень і формування внутрішньофірмової комунікації використовують відповідний PR-інструментарій, який виконує інформаційне завдання й створює сприятливу соціально-психологічну атмосферу в колективі:

1. *Корпоративні ЗМІ*: [газета](http://ua-referat.com/Газета), журнал, інформаційний бюлетень і т.п.   
Корпоративна [газета](http://ua-referat.com/Газета) (або журнал) інформує про компанію, її завдання, цілі, успіхи, [новини](http://ua-referat.com/Новина), продукти та послуги. Цільове призначення корпоративної газети - формування лояльності до діяльності фірми серед співробітників, клієнтів і партнерів, які є читацькою аудиторією газети. У випадку, якщо новий випуск газети готується кожен тиждень або кожен [місяць](http://ua-referat.com/Місяць), вона виконує информучу функцію для співробітників і є каналом поширення новинної інформації. Одна з небезпек - це сприйняття співробітниками газети як офіційного видання, виходу якого не чекають, тай, отримавши, не читають. Для запобігання такій ситуації необхідно максимально орієнтуватися на очікування співробітників - пропонувати співробітникам стати авторами статей або цілих рубрик, а описуючи будь-яку подію, важливо залучати в якості інтерв'юйованих осіб учасників минулих заходів та розміщувати групові фотографії.

2. *«Гарячий» телефон*. Для підвищення його дієвості необхідно своєчасно інформувати персонал про позитивні зміни в організації, що були здійснені завдяки сигналам з боку громадськості.

3. *Інформаційні стенди* (дошки оголошень), з оперативною інформацією про досягнення організації та її окремих робітників. В підрозділах крім офіційної інформації доцільно розміщувати повідомлення про дні народження співробітників, інші об'яви. Корисним також є створення «Дошки пошани», де розміщується інформація про провідних співробітників, стенду з [фотографіями](http://ua-referat.com/Фотографія), що відображають історію компанії.

4. *Учбові тренінги*, які виконують не тільки навчальну функцію, а й налагоджують зв'язки між співробітниками, підсилюють прихильність працівника до своєї компанії. Так, наприклад, першим тренінгом для співробітників компанії може стати *Welcome!-тренінг*. На цьому тренінгові новачкам показують 10-15-ти хвилинний фільм про компанію, розповідають про її історію та структуру, про досягнення компанії та її ключових співробітників, про продукцію компанії, про особливості ринку в цілому. Завершується тренінг екскурсією по організації. В тренінгові групи бажано включати співробітників різних підрозділів, що дозволяє їм краще познайомитися один з одним, обмінятися досвідом.

5. *Особисті зустрічі* керівника фірми з співробітниками, які спрямовані на ділове спілкування. Як джерело отримання управлінської інформації вони високо цінується службовцями. Службовець відчуває свою залученість до вироблення корпоративної політики, важливих управлінських рішень.

6. *Збори та брифінги***,** які можуть проводитися з різних приводів і з різною регулярністю. Головне значення таких заходів полягає у напівформальному спілкуванні присутніх, що дозволяє познайомитися та обмінятися інформацією десяткам присутніх. Завданням PR-служби є створення можливостей для безпосередніх комунікацій співробітників організації.

7. *Масові заходи***,** що здійснюються для неофіційного спілкування, в якому превалює неофіційна інформація, а важливими для комунікації є не соціальна або професійна ролі присутніх, а їх особистісні якості. Метою організації неофіційного спілкування персоналу є підвищення стану корпоративності в організації. Такими масовими заходами є, в першу чергу, корпоративні свята, проведення яких ініціюють PR-фахівці організації. Це можуть бути День народження компанії, Новий рік, відповідні [професійні](http://ua-referat.com/Професія) свята або ж святкування річниці або п'ятиріччя роботи співробітника в компанії. Якщо стоїть завдання підвищення командності в різних підрозділах, то можна провести , наприклад, турніри з [футболу](http://ua-referat.com/Футбол), [волейболу](http://ua-referat.com/Волейбол), боулінгу, шахів і т.п., регламент яких передбачає «кубкову систему» ​​змагань. При організації і проведенні масових заходів важливо активно використовувати інструменти внутрішнього PR. Оголошення про майбутній корпоративний турнір, регламент, перелік команд і прізвищами капітанів можна розміщувати на інформаційних дошках, розсилати по підрозділах електронною поштою. Важливо докладно інформувати учасників про всі новини, щоб підвищити загальний інтерес до заходу. [Інформацію](http://ua-referat.com/Інформація) про проходження турніру та фотографії можна розмістити в корпоративній газеті або на корпоративному сайті.

8. *Підтримка традицій*, що виникли у підрозділах і базуються на неформальному спілкуванні, та які здійснюється у вигляді різних форм, наприклад, «зустрічі за кавою» на перерві, «виїзди на природу» у вихідні, екскурсійні, туристські подорожі й т.п.

9. *Корпоративна символіка*: сумки, парасольки, краватки, значки і т.п. з логотипом компанії.

Важливу роль у ефективному функціювані колективу організації і, як наслідок, у підвищенні ефективності її діяльності, грає організаційна культура керівника. Реалізація принципу патерналізму в організації веде до оптимізації ділового і управлінського спілкування. Той чи інший стиль спілкування з персоналом оцінюється людьми як прояв ставлення до них, особливо якщо спілкування здійснюється у системі, що організована ієрархічно. Серед загальних психологічних засобів позитивного впливу керівника на підлеглих найбільш ефективними є: здійснення особистісного підходу до співробітника, зменшення частки субординаційного спілкування та підвищення частки службово-товаристського і, навіть, довірчого спілкування, доброзичливість, конструктивність.

Зразкову*модель комунікації керівництва з працівниками організації*можна представити у вигляді необхідних дій**:**

* інформувати всіх працівників про досягнення, цілі та пріоритети у діяльності організації, а також про те, які це може принести їм вигоди;
* забезпечувати працівників інформацією, щодо їх можливого кар'єрного зростання (вакансії, перспективи розвитку організації, поточне навчання);
* забезпечувати умови керівникам підрозділів для їх самостійного визначення завдань і обов'язків підлеглих та оцінки ефективності роботи;
* доводити до всіх співробітників вимоги до якості їх роботи й продукції;

Однак це лише інформаційна частина моделі. Ефективна комунікація виникає завдяки створенню зворотних зв'язків в спілкуванні керівника із працівниками. Для цього керівник організації мусить (за допомогою PR-служби):

* стимулювати відкриті дискусії між керівниками й співробітниками;
* втягувати співробітників у процедуру розробки планів діяльності організації;
* заохочувати прагнення працівників до рекомендацій з удосконалення діяльності організації;
* одержувати відомості від працівників про їхні кар'єрні плани;
* заохочувати працівників до висловлення їх проблем;
* своєчасно вирішувати проблеми працівників.

**Внутрішня громадськість: імідж керівника та імідж організації**

Під*внутрішнім іміджем організації*розуміють сукупні характеристики організації, які створюють певне «бачення» її образу в очах робітників. Як зазначалося вище, позитивний внутрішній імідж, точніше, трансляція його робітниками організації є важливою складовою у формуванні загального іміджу організації. У спрощеному вигляді *PR-технологія з формування іміджу організації в середовищі її внутрішньої громадськості:*

1. Дублювання PR**-**службою через інформаційні джерела корпоративної преси цілі та завдання організації, що були проголошені її керівником як вищим авторитетом.
2. Одержання додаткової інформації від керівника про засоби та методи досягнення цілі організації та поетапні завдання її досягнення.
3. Формулювання PR**-**службою лозунгу, емблеми, короткого повідомлення про ціль організації та шляхи її досягнення.
4. Проведення розгорнутого інформування громадськості про ціль та наступні завдання організації в промовах на загальних зборах, в корпоративній пресі т.п.
5. Наочне підтвердження поетапної реалізації цілі та виконання поточних завдань організації – інформація про конкретні успіхи та досягнення.
6. Проведення службою PR роботи в підрозділах з усвідомлення їх робітниками особистої причетності до позитивних результатів діяльності організації.
7. Підтвердження керівництвом організації цієї причетності (грамоти, подяки, поздоровлення).
8. Реалізація зворотного зв’язку - зондування думки внутрішній громадськості з питань:
   * яким вони бачать імідж організації,
   * яким хочуть бачити,
   * які, на думку робітників, є причини невідповідності.

Справедливим є твердження, що позитивний внутрішній імідж спирається на розвинені корпоративні відносини в організації, її корпоративну культуру, та на особистий імідж керівника. Отже, PR-службі організації та її керівникові для створення позитивного іміджу керівника слід дотримуватись таких рекомендацій:

1. Цілеспрямоване формування іміджу можливе лише при спиранні на реальні характеристики особистості, а не шляхом цілком штучного створення іміджу, що підтверджує необхідність індивідуального підходу до створення іміджу керівника.

2. Створення іміджу ґрунтується не тільки на активізації реальних якостей керівника, які визнаються соціально бажаними широкій громадськості, а й на знанні соціально-психологічних закономірностей реципієнтів, що пов'язані з процесом міжособистісного сприйняття.

3. Елементи зовнішності, манер, одягу та інші невербальні компоненти комунікації, при цілеспрямованому формуванні іміджу комплексно входять до структури самопрезентації. Розвиток навичок самопрезентації у керівника, як можливості подати себе іншим людям, сприяє більш позитивному сприйняттю керівника з боку його оточення.

4. При формуванні іміджу керівника необхідно враховувати очікування підлеглих щодо особистості управлінця. Основні правила поведінки керівника з підлеглими, що істотно впливають на формування його іміджу:

* Будьте уважним до чужої думки.
* Майте нескінченне терпіння.
* Будьте слушним, особливо відносно підлеглих.
* Будьте увічливим, ніколи не дратуйтесь.
* Не будьте багатослівним.
* Завжди дякуйте підлеглому за гарну роботу
* Не робить зауважень підлеглому в присутності третьої особи.
* Не сперечайтеся по дріб'язках, це тільки утруднює роботу.
* Якщо ваше розпорядження виявилося помилковим, визнайте помилку.

Таким чином для керівника створити позитивний та привабливий власний імідж – означає працювати не тільки на підвищення особистого статусу, але й на загальну ефективність організації. Тому, формуючи власний імідж, керівник формує одночасно і імідж всієї організації. Позитивний імідж, який веде до емоційних реакцій довіри і, нерідко, симпатії, може сприяти більш швидкому процесу створення загальних інтересів і мотивувати інших працювати як можна продуктивніше. Крім того, при всіх інших ситуативних умовах позитивний імідж дає більше гарантій для здійснення співробітництва, ніж для конфронтації.

**Література**

1. Алешина И. Паблик рилейшнз для менежеров и маркетологов / Ирина Алешина. - М.: “ГНОМ-ПРЕСС”, 1997 - 256 с.
2. Афанасьев С.В. Формирование корпоративного имиджа как основная составляющая PR-стратегии / С. Афанасьев. - М.: Изд-во МГУ, 2005. – 184 с.
3. Грин Э. Креативность в паблик рилейшнз / Э. Грин. – СПб.: Нева, 2004 – 196 с.
4. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эфективности. / Г. Даулинг – М.: Имидж-контакт, 2003. – 368 с.
5. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б.Джи. – СПб.: Питер, 2000.
6. Дойль П. Маркетинг-менеджмент і стратегії / П. Дойль. - С-Пб.:Пітер, 2002. – 550 с.
7. Зазыкин В.Г. Психологические основы «паблик рилейшнз». / В.Г. Зазыкин В.Г. - М.: Карьера-информ, 2001 – 267 с.
8. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера PR / А.Б. Зверинцев. - М.: Глоссарий, 2007. – 370 с.
9. Королько В.Г. Основы паблик рилешнз / Валентин Королько. М.-К.: Рефл-бук и Ваклер, 2001. - 526 с.
10. Моисеев В.А. Паблик рилейшнз: теория и практика / Вячеслав Моисеев. - К.: ВИРА-Р, 1999 – 375 с.
11. Ньюсом Д., Терк Д., Крукеберг Д. Все о PR. Теория и практика паблик рилейшнз / Ньюсом Д. – М.: Инфра-М, 2001.
12. Паблик рилейшнз – средство социальной коммуникации (Теория и практика) – К.; Дакор., 2002. – 506 с.
13. Перелыгина Е.Б. Психология имиджа / Е. Перелыгина. – М.: Аспект-Пресс, 2002.
14. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов / Георгий Почепцов. - М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 2000 – 416 с.
15. Почепцов Г.Г. Имиджелогия / Георгий Почепцов. – М.: Рефл-бук, 2004. – 287 с.
16. Саппа М.М. До питання про становлення і розвиток паблік рілейшнз в Україні / Микола Саппа // Український соціум. – 2006. - №6. – С.67-71.
17. Саппа М.М. Соціальні технології в структурі соціологічного знання / Микола Саппа // Вісник Національного університету внутрішніх справ. - 2009. – Вип. 46. – С. 260–265.
18. Чумиков А.Н. Связи с общественностью / Александр Чумиков. – М.: «Дело», 2001. – 295 с.

**Контрольні питання**

1. Соціально-технологічний підхід в соціальній діяльності.
2. Визначення соціальної технології.
3. Типи соціальних технологій.
4. PR як соціальна технологія.
5. Визначення PR.
6. Головні відмінності PR від споріднених сфер діяльності (пабліситі, маркетинг, реклама, торгівля, промоушн і т.д.).
7. Функції PR в структурі управління організацією.
8. Поняття громадськості.
9. Типологія груп громадськості.
10. Сутність соціальних стереотипів, механізм виникнення, функції.
11. Імідж – сутність, механізми формування, функції.
12. Взаємозв’язок іміджу та стереотипу.
13. Відносини службовців, як фактор, що впливає на ефективність роботи фірми.
14. Корпоративна культура – сутність, механізми формування.
15. PR-інструментарій формування внутрішньофірмової комунікації.
16. Роль внутрішньої громадськості в сприйнятті і створенні іміджу організації.
17. Програма вдосконалювання відносин керівництва й працівників
18. Зразкова модель комунікації керівництва із працівниками організації.
19. Формування іміджу керівника для внутрішньої громадськості.

**Домашні завдання**

Написати твори обсягом до 3 сторінок на теми:

1. «Соціальна технологія створення кар’єри» - намалюйте та опишіть технологічний ланцюжок створення кар’єри: вашої майбутньої, або когось з батьків,або будь-якої людини.
2. «Герой та зірка - спільне та різне».
3. Опишіть дії, які, на ваш погляд, спрямовані на формування корпоративних відносин в нашому університеті.
4. Опишіть дії, які, на ваш погляд, спрямовані на формування іміджу керівника в нашому університеті.

**Глава 5.**

**ОЦІНКА ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ**

О.В. Решетняк, С.Б. Решетняк

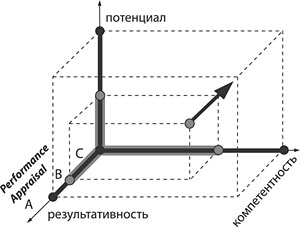
**5.1. Місце оцінки персоналу в системі управління організацією.**

Оцінка діяльності персоналу є одним з ключових інструментів в системі управління організацією. Добре побудована система оцінки діяльності є не тільки засобом індивідуальної оцінки співробітників, але і інструментом управління ефективністю компанії. Це своєрідний місток від стратегічних цілей компанії до цілей та завдань кожного окремого співробітника, інструмент підвищення ефективності роботи кожного підрозділу саме з точки зору пріоритетів розвитку організації в цілому.

Суть оцінки полягає в систематичному оцінюванні результатів діяльності, яку виконує співробітник в рамках займаної посади в конкретній організації та потенціалу його розвитку. При цьому процедура оцінювання висвітлює ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам, які сформульовані цією організацією. В такому зв’язку система оцінки діяльності персоналу є унікальною для кожної компанії і служить її стратегічним цілям, підтримці конкурентних переваг.

Оцінка результатів праці дозволяє встановити відповідність досягнутих показників існуючим в компанії вимогам та нормативам для співробітника певного рівня. Оцінка робочої поведінки працівника ґрунтується на тій вихідній позиції, що існують ефективні і неефективні види поведінки для даної організації на даному етапі її розвитку. Успішність діяльності співробітника визначається обома групами вимірників.

Наприклад, «трьохмірна» модель оцінки компанії ДТЕК , яка є відображенням кращих практик західних компаній, дозволяє вимірювати результативність, компетентність та потенціал людини (*Мал. 1*).



Мал.1 Трьохмірна система оцінки

Основними принципами ефективної оцінки вважаються: спрямованість на

поліпшення роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; всебічне неупереджене обговорення підсумків роботи (або випробування), ділових і особистих якостей людини, їхньої відповідності до посади, перспектив на майбутнє; надійність і уніфікованість критеріїв, достовірність методів.

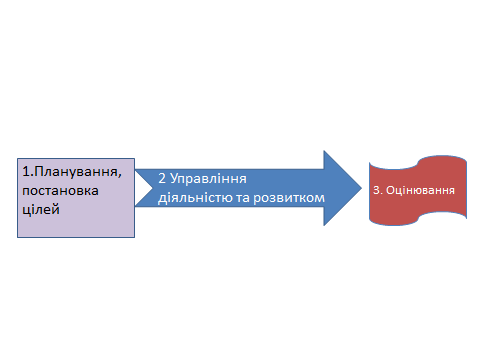
З позиції окремих співробітників оцінка потрібна для наступних речей:

* Допомогти співробітнику зрозуміти результативність та якість його поточної діяльності;
* Продемонструвати співробітнику, що добра робота оцінюється відповідним чином;
* Ідентифікувати проблемні аспекти в діяльності співробітника і, можливо, його нові ролі;
* Визначити і спланувати, що потрібно зробити для поліпшення діяльності та розвитку співробітника.

З позиції організації в цілому, система оцінки діяльності також має конкретні завдання:

* Встановити стандарти якості роботи та єдині для всієї організації цілі;
* Забезпечити системний ефективний механізм зворотного зв’язку за результатами діяльності;
* Визначити потребу співробітників в професійному рості та навчанні;
* Дати оцінку вкладу персоналу та всього підрозділу в досягненні цілей організації;
* Зрозуміти реальний потенціал кожного співробітника;
* Зв’язати мотивацію з досягненням співробітників щодо наявних цілей;
* Забезпечити інформацією менеджерів всіх рівнів для прийняття рішень по різним аспектам управління персоналом;
* Підвищити задоволеність співробітників.

Процес оцінки діяльності може бути представлений наступною схемою, яка відображає його обов’язкові компоненти: планування, управління діяльністю та оцінювання (мал.2).



Мал.2 Модель оцінки діяльності

***Планування*** охоплює наступні моменти: постановку цілей та завдань; огляд стандартів та очікувань; отримання згоди/досягнення домовленостей. Дуже важливо, щоб співробітники точно знали, що від них очікується, а також за допомогою яких вимірювачів та за який період буде оцінюватися діяльність та її результати. Тому вихідним пунктом системи оцінки є постановка цілей, як кількісних, так и якісних, а також досягнення повного розуміння з боку співробітника того, яке значення для організації має належне виконання ролі заради якої він займає певну посаду в організації.

***Управління*** складається з таких елементів: спостереження за діяльністю та документування результатів; консультування (поради, допомога); коучінг; стимулювання. Менеджери компанії повинні управляти як діяльністю, так і професійним зростом своїх співробітників практично щодня, забезпечуючи досягнення необхідних показників в діяльності та потрібні певні коректировки.

До ***оцінювання*** належить: заповнення форм; планування і проведення співбесіди за результатами оцінки для надання зворотного зв’язку; наступні кроки по результатам оцінки, включаючи розробку планів подальшого розвитку та навчання. Оцінювання виявляє відповідність діяльності співробітників не тільки вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам компанії, іі принципам, організаційної культури. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенції, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення запланованих підприємством ключових показників діяльності робітників.

Розглядають наступні цілі оцінки персоналу (за Дугласом Макгрегором): адміністративна, інформативна та мотиваційна.

***Адміністративна ціль:*** забезпечити прийняття кадрових рішень на об'єктивній та регулярній основі (здійснювати розстановку та перестановку кадрів з урахуванням компетентності і потенціалу працівників; планувати кар'єру та просування працівників по службі; проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; заохочувати чи карати працівників, надавати можливості навчання та розвитку та ін.).

***Інформативна ціль:*** забезпечити керівників різних рівнів необхідними даними відносно кількісного та якісного складу персоналу, його продуктивності та відповідності сучасним вимогам компанії; а також всіх робітників інформацією про персональні досягнення, переваги та недоліки, очікуваний вектор розвитку. Оцінка дозволяє вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі; визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності; раціоналізувати методи роботи з персоналом. Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної платні, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

***Мотиваційна ціль:*** забезпечити орієнтацію працівників на покращення індивідуальної трудової діяльності в потрібному для організації напрямку. Система оцінки діяльності повинна бути тісно зв’язана з мотивацією, включаючи мотивацію матеріальну. Конкретні засоби цього взаємозв’язку кожна організація обирає на своє бачення. Дуже часто матеріальна винагорода співробітників в компаніях з ефективною системою оцінки діяльності охоплює: фіксовану частину оплати праці, що передбачена для даної посади, з урахуванням ринкової ситуації на момент найму співробітника; періодичну винагороду, яка пов’язана з загальними досягненнями організації в цілому; перемінну частину оплати праці, яка безпосередньо ґрунтується на індивідуальних досягненнях конкретного співробітника та його поведінці.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та обиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи.

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Це визначає наступні філософські підходи, які лежать в основі оцінки персоналу:

* Люди виконують місію організації та реалізують її цілі;
* Оцінка діяльності повинна зв’язувати цілі співробітника з цілями підрозділу і цілями та місією організації в цілому;
* Співробітникам необхідний зворотній зв’язок щодо виконання поставлених цілей та постановці нових цілей розвитку;
* Види діяльності підрозділів та співробітників в організації різні – оцінка повинна враховувати цю різницю;
* Кожний керівник безпосередньо відповідає за здійснення оцінки діяльності співробітників.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка діяльності менеджерів, як правило, потребує спеціальних інструментів.

Зміст і методи оцінювання можуть суттєво різнитися залежно від того, які конкретні завдання вирішуються за їх допомогою. Оцінювання може приймати наступні форми:

* Оцінка кандидатів під час приймання їх на роботу;
* Оцінка відповідності працівників вимогам робочого місця, посаді;
* Оцінка ефективності праці з метою установлення рівня оплати і форм стимулювання;
* Оцінка працівників для формування кадрового резерву, планування кар’єри, професійно-кваліфікаційного просування;
* Оцінка професійних знань і навичок працівників з метою організації внутрішньофірмового навчання;
* Оцінка професійних і лідерських якостей під час підбору на керівні посади;
* Оцінка ділових якостей працівників у разі необхідності зміни виду діяльності, професії у зв’язку зі станом здоров’я, переорієнтацією підприємства і вивільненням персоналу.

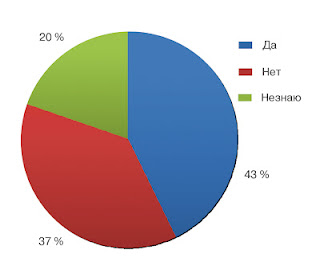
Організація ефективної системи оцінки діяльності персоналу потребує суттєвих зусиль та ресурсів. Ефективно організована оцінка має суттєвий позитивний вплив на організаційний розвиток підприємства. З іншого боку, слабка система оцінювання може бути руйнівною для організації та мати довгостроковий негативний ефект. Тому організації повинні бути впевненими, що менеджери мають необхідні інструменти для реалізації ефективної оцінки діяльності співробітників.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Хоча все більше українських компаній застосовує в арсеналі засобів управління оцінку діяльності персоналу, на жаль назвати її розповсюдженою серед всіх організацій вітчизняного бізнесу не можна.

Так, за результатами інтернет-опитування, опублікованими на сайті rabota.ua, тільки в половині українських компаній проводиться оцінка персоналу (44 % опитаних). Значна кількість компаній не проводить оцінку взагалі (38 % опитаних). 18 % опитаних нічого не чули про таку практику у себе на роботі (мал.3).

Оцінкою персоналу в переважної кількості випадків займаються керівники компаній (67 %), в 28 % випадків це входить до обов’язків НR-менеджерів, а деякі компанії (4 %) запрошують зовнішніх консультантів для виконання подібних завдань. Більшість опитаних (43 %) вважають оцінку персоналу в їх компанії справедливою та об’єктивною, 37 % - не задоволені її рівнем, 20 % не змогли дати відповідь.

[](http://3.bp.blogspot.com/-pcoe_5jNCJM/Ty_BMXdUKhI/AAAAAAAAA00/DpzgI-gzLwU/s1600/%D1%80%D0%B8%D1%811_%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2.jpg)

Мал.3 Розповсюдження практики оцінки в українських компаніях

При розгляді системи оцінки діяльності слід уточнити ряд понять*.*

* Оцінка – судження про ступінь розвинутості будь якої якості конкретного робітника, результатів його діяльності, які відображені в числової (кількісної) та описової (якісної) формах.
* Оцінювання – процес отримання оцінки, яка включає підготовку до оцінки, вибір предмету, об’єкта та суб’єкта оцінки, а також засобів отримання, інтерпретації та використання отриманих даних.
* Суб’єкт оцінки - керівники, спеціалісти, експерти, колеги.
* Об’єкт оцінки – робітники організації, що підлягають оцінюванню.
* Предмет оцінки – параметри, критерії, що описують різні аспекти діяльності та будуть оцінені.
* Методи оцінки – засоби збору інформації в процесі оцінки персоналу, до яких можна віднести експертну оцінку, спостереження, інтерв’ю та ін.
* Технології оцінки – регламентований засіб досягнення результату при реалізації програми оцінки персоналу, до якого належать різноманітні методи оцінки, адекватні цілям оцінки та організаційній ситуації в підрозділі.

Оцінювання персоналу повинне проводитися на основі однакових цілей, правил, та за однаковими критеріями. Розглянемо питання визначення критеріїв оцінки.

Критерії – це ті показники, характеристики, на ґрунті яких можна судити про те, наскільки якісно робітник виконує свою роботу. Критерії дозволяють оцінити внесок робітника в досягнення цілей організації. Існують об’єктивні критерії оцінки: стандарти, нормативи якості та продуктивності, які можна встановити для будь якої праці.

Можна визначити декілька основних підходів до формування критеріїв оцінки:

* Шляхом описання кінцевого результату діяльності співробітників;
* Шляхом побудови ідеальної моделі особистості, вивчення портрету успішного працівника на даній посаді;
* Шляхом вивчення вимог до посади та аналіз нормативних документів;
* За допомогою використання методів професіографії;
* Шляхом використання процедур експертної оцінки.

Послідовність дій по побудові критеріїв оцінки, як правило, відбувається в організації наступним чином:

* формування аналітичної групи;
* аналіз діяльності співробітників, які оцінюються;
* визначення окремих якостей, дій, особливостей поведінки;
* формування критеріїв оцінки;
* експертна оцінка критеріїв керівництвом підприємства;
* затвердження списку критеріїв оцінки.

В результаті роботи по формуванню критеріїв вибудовується модель оцінки з описом вимог до робітника та умов його успішності, в подальшому розробляється програма проведення оціночних процедур.

При визначенні критеріїв, що будуть використовуватись для оцінки результатів діяльності працівників, необхідно виокремлювати показники для більш точної характеристики оцінки результатів та формувати оціночні критерії, які обґрунтовані не тільки експертними оцінками керівників, а й об’єктивними показниками діяльності. Критерії повинні відповідати таким вимогам: валідність, надійність, стандартизованість та достовірність.

Валідність є одною з головних вимог до критеріїв оцінки діяльності персоналу. Критерій оцінки э валідним, якщо за його допомогою максимально точно визначається ефективність роботи працівників певної категорії. Надійність критеріїв оцінки повинна полягати в забезпеченні постійності результатів виміру, а стандартизованість – в регламентованості проведення процедури (уніфікованість інструкцій, бланків, способів реєстрації результатів та ін.).

Оцінювання персоналу повинне проводитися систематично на основі однакових цілей, правил, за однаковими критеріями і процедурами, через однакові інтервали часу, а також порівнянням результатів оцінювання по можливості для однакових рівнів управління.

До обов’язкових умов, без яких неможливо функціонування ефективної системи оцінки діяльності, слід віднести наступні:

* оцінка повинна бути комплексною та охоплювати різноманітні аспекти діяльності та поведінки робітника;
* оцінка повинна бути періодичною і спланованою акцією, обов’язковою для співробітників;
* система оцінки та її результат повинні бути максимально об’єктивні та сприйматися працівниками як справедливі речі;
* критерії оцінки повинні бути заздалегідь відомі, відкриті та зрозумілі співробітникам. Для досягнення цієї мети можлива участь тих, хто підлягає оцінки, в процесі формування критеріїв в період підготовки процедури оцінювання;
* сама оцінка повинна бути відокремлена від критики, а зворотній зв’язок по результатам оцінки важливо виконати при максимально доброзичливих умовах для того, щоб запросити робітника к конструктивному обговоренню існуючих недоліків в роботі;
* робітники повинні оцінюватися незалежно від окремої особистої думки, як співробітника організації, так і зовнішніх спостерігачів;
* на результати оцінки не повинні впливати так звані «ситуативні фактори»: настрій, минулі успіхи та невдачі та ін.;
* оціночні процедури повинні природнім образом входити в систему кадрової роботи організації.

Очевидно, побудувати об’єктивно збалансовану систему оцінки персоналу в організації дуже складно. Однак, саме така система оцінки в кінцевому підсумку покликана підняти ефективність праці всіх категорій співробітників та забезпечити успішність діяльності компанії в цілому.

**5.2. Методи та технології оцінки персоналу**

Важливий крок в побудові системи оцінки є визначення того, як отримати необхідну інформацію, забезпечити її вимірювання та аналіз.

У фаховій літературі та практиці діяльності українських та зарубіжних компаній можна зустріти десятки різних методів оцінки персоналу.

За засобами ***отримання*** інформації можна виділить наступні методи.

1. ***Анкетування.*** Відноситься до однієї з найпоширеніших форм оцінювання. Передбачає заповнення спеціальних анкет, форм. При цьому одна анкета може заповнятися як самим працівником (самооцінка), так і іншими суб’єктами – керівником, колегами, клієнтами.
2. ***Аналіз звітів*** є об’єктивною інформацією відносно діяльності підрозділу та співробітника, звітності про виконання працівниками виробничих завдань, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому, особистих планів.
3. ***Описові методи.***

* *опис (характеристика)* різних аспектів діяльності працівника у вигляді есе*.* Передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків в діяльності працівника*.* Такий опис робиться, як правило, керівником співробітника. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів. Серйозною проблемою для багатьох організацій є відсутність системної роботи з інформацією, яка знаходиться в письмових характеристиках. Інший аспект – навички письмової комунікації керівника, а також ступінь його критичності по відношенню до співробітників. Важлива передумова перетворення цього метода в робочий інструмент – структурованість есе з відображенням необхідних елементів.
* *метод критичного інциденту* – метод письмової фіксації поведінки робітника в критичній ситуації ([конфлікт](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82), прийняття складного рішення і т.д.). Передбачає, що керівник фіксує в спеціальної формі відповідну інформацію відразу після спостереження за ситуацією.

1. ***Інтерв’ю –*** бесіда з працівником в режимі «питання-відповідь» по заздалегідь складеній або довільній схемі для отримання додаткових даних про співробітника, його досягнень.
2. ***Виконання вправ і тестів.***

* *Тестування* – оцінка за результатами рішення заздалегідь сформульованих завдань, визначення професійних знань і вмінь, здатностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з їх наступним розшифруванням. Тести для оцінки працівника поділяються на три групи:   
  - кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника;   
  - психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника;   
  - фізіологічні, які виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестової оцінки полягають в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.
* *Аналіз конкретних ситуацій* (кейсів). Працівнику дається опис конкретної виробничої ситуації з завданням проведення аналізу та підготовки пропозицій щодо її вирішення (можливо у формі доповіді).

1. **Спостереження.** Існують наступні різновиди**:**

* За діяльністю співробітника в робочій ситуації;
* За поведінкою співробітника в змодельованих ситуаціях.

*Метод моделювання ситуації* – створення штучних, але близьких до реальних умов управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів, уміння прийняття рішень и т.п.

В залежності від того, хто виконує оцінку, існують такі методи.

*Самооцінка*. Її способи можуть бути різними. Наприклад, заповнення спеціальних анкет і форм, написання есе та ін.

*Оцінка с боку керівника –* найбільштрадиційний метод оцінювання, який є обов’язковим , але недостатнім в більшої частині випадків.

*Метод експертних оцінок –* формування групи експертів для визначення сукупності якостей працівника і отримання експертних оцінок його діяльності (в порівнянні с очікуваним).

*Метод 360°* — працівник отримує всебічну оцінку з боку керівника, колег, клієнтів і своїх підлеглих. В основному, здійснюється через заповнення спеціальних форм та подальшому узагальненні результатів.

Опубліковані дослідження показують, що оцінювання, засноване на багатьох джерелах, за ефективної структуризації буде більш справедливим, точним, надійним, цінним, мотивуючим.

Найбільш розповсюдженим **методом виміру** при оцінці персоналу є *використання шкал.* Шкали дають можливість оцінити ступінь розвитку конкретних характеристик працівника. Шкали можуть бути різними: наприклад, від 1 до 4, чи від 1 до 5 (10).

Шкали можуть бути стандартними для оцінювання всіх необхідних характеристик. Наприклад,

5 – відмінно;

4 – добре;

3 – середнє/задовільно;

4 – нижче середнього;

5 – погано.

Аналогічно, демонстрація співробітником бажаних засобів поведінки може бути оцінена за допомогою наступної стандартної шкали:

1 – ніколи не демонструє даний спосіб поведінки;

2 – дуже рідко та нерегулярно демонструє даний спосіб поведінки;

3 – періодично демонструє даний спосіб поведінки;

4 – часто демонструє даний спосіб поведінки;

5 – завжди демонструє даний спосіб поведінки.

Другим способом виміру є використання опису шкальних оцінок по кожній з характеристик. Наведемо декілька прикладів.

Так, відношення до праці, може бути оцінено наступним чином:

5 – дуже любить працювати;

4 – старається добре працювати;

З – нормально працює;

2 – дещо несерйозно відноситься до праці;

1 – халатно відноситься до роботи.

Надійність, ретельність можна вимірювати наступним чином:

1. – ненадійний, на нього неможливо покластися. Зриває строки виконання робіт;
2. – потребує частих перевірок і постійного контролю;
3. – звичайно доводить справу до завершення, хоча і потребує регулярного контролю;
4. – надійний, потребує мінімального контролю;
5. – дуже надійний та ретельний. Всю роботу доводить до завершення. Високий рівень самоконтролю.

Підкреслимо, що при побудові шкали важливо розуміти, що показники шкали повинні бути збалансовані і не зміщуватися до одного полюсу.

В залежності від того, як буде оцінюватися співробітник (тільки індивідуально чи в порівнянні з іншими колегами), розрізняють методи індивідуальної оцінки та порівняльні методи.

***Порівняльні методи*** передбачають порівняння діяльності працівників в групі, що знаходяться на однакової посаді. При цьому може застосовуватися пряме ранжування, парне порівняння чи метод заданого розподілу.

*Метод ранжування* – порівняння працівників оцінюваних іншими методами між собою і розташування по обраному критерію в порядку убування або зростання рангів (місць у групі). Цей метод простий у використанні, дозволяє розмежувати різні за ефективністю групи працівників, дає інформацію для подальшого прийняття адміністративних рішень. Плюс метода прямого ранжування і в тому, що можливо легко отримати підсумковий результат за усіма показниками, визначити «цінність» даного працівника для організації.

*Метод порівняння по парам*заснований навикористанні принципу порівняння «кожний з кожним», після чого підраховується кількість разів, коли людина, яка оцінюється, була краща в своїй парі. На основі отриманих результатів будується загальний рейтинг по групі.

*Схема 1.* **Бланк групової оцінки при методі порівняння по парам**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Прізвища***  ***співробітників*** | ***Іванченко*** | ***Петренко*** | ***Сидоренко*** | ***Шевченко*** | ***Прокопов*** | ***Загальна***  ***оцінка*** |
| ***Іванченко*** | **Х** | **+** | **+** |  | **+** | **3** |
| ***Петренко*** |  | **Х** | **+** |  | **+** | **2** |
| ***Сидоренко*** |  |  | **Х** |  | **+** | **1** |
| ***Шевченко*** | **+** | **+** | **+** | **Х** | **+** | **4** |
| ***Прокопов*** |  |  |  |  | **Х** | **0** |

Складність даного методу полягає в тому, що процес оцінки по всім параметрам великої кількості працівників може буде громіздким.

*Метод заданого розподілу.*

Це такий метод оцінювання, при якому той, хто проводить оцінку, повинен віднести кожного робітника до конкретної групи на основі закону нормального розподілу чи іншого заданого розподілу (за рішенням компанії). Наприклад, при оцінці ефективності менеджерів, може бути використано такий цільовий розподіл оцінок (малюнок 4).

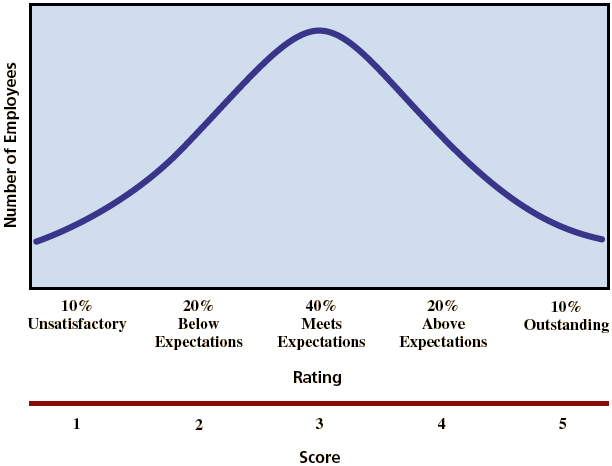
10% - видатні результати;

20% - високі результати;

40% - середні результати;

20% - результати нижче середніх;

10% - незадовільні результати.

**

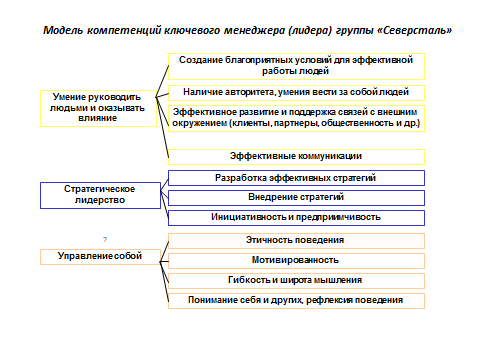
Мал.4

Можливою проблемою при такому оцінюванні буде віднесення до категорій з низькими результатами працівників групи, де більша частина по справжньому успішно долає поставлені завдання.

Серед найбільш поширених в сучасній практиці прогресивних *технологій* оцінки існують наступні:

*1. Управління за цілями (оцінка за результатом).* В процесі оцінки проводиться співставлення досягнень працівника з цілями, які сумісно визначені заздалегідь підлеглим та його керівником. Цілі повинні буди конкретними, досяжними, мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для покращення діяльності організації. Серед переваг такого підходу в оцінці – краще розуміння обома сторонами цілей, стандартів, показників виміру прогресу та кінцевого результату; підвищення особистої відповідальності працівника; розвиток відносин довіри та співробітництва між підлеглим та керівником. Значне місце при даному підході належить поточному контролю на основі спільно визначених процедур и механізмів, з внесенням необхідних коректив. Підсумкова оцінка також спільна, с аналізом досягнень та чинників, які заважали отриманню кращих результатів. Основним форматом взаємодії працівника та керівника є проведення співбесід та консультацій.

*2*. *Оцінка на основі моделі компетенцій*. Модель компетенцій відображає набір навичок, знань та відношення до роботи, які проявляються у поведінці співробітника та визначають його успішність у певної функції чи посаді в межах існуючої корпоративної культури конкретної компанії. На малюнку 4 наведе приклад моделі компетенцій менеджера групи «Северсталь»



Мал. 5 За матеріалами сайту [www.severstal.ru/docs/evolution/personal/hr](http://www.severstal.ru/docs/evolution/personal/hr)

Предметом оцінки та самооцінки є виявлення відповідності та розриву між необхідним та наявним рівнями компетенцій співробітника, забезпечення конструктивного зворотного зв’язку за результатами та побудова індивідуальних планів професійного розвитку.

*3. Однією з новітніх технологій оцінки персоналу є Центр Оцінки (Assessment Center).* Центр оцінки (ЦО) – технологія оцінки професійних якостей працівників, що ґрунтується на моделюванні ключових аспектів їхньої діяльності. Такий підхід дає змогу співробітникам (чи кандидатам на вакансію) продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідність компетенцій співробітників організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі.

Центр оцінки – насамперед груповий спосіб оцінки, який дозволяє на протязі одного циклу оцінити групу з 6-10 осіб. Як правило, процедура за часом займає 8 годин та більше. Центр оцінки передбачає комбінацію певних методів отримання інформації. Учасники виконують ділові вправи, приймають участь в бізнес-симуляціях та рольових іграх, інтерв’ю. Зміст вправ та завдань відображає реальні типові робочі ситуації. Вони складаються таким чином, щоб компетенції, які досліджуються, проявлялись в них з максимальною повнотою. Під час виконання таких групових та індивідуальних завдань професійно підготовлені спеціалісти-оцінщики спостерігають за поведінськими проявами кожного учасника. Це підвищує точність та об’єктивність оцінки. Свої спостереження експерти заносять в спеціальні бланки – відмічають прояв поведінських індикаторів, які описують компетенцію, що є предметом спостереження.

Точність технології центра оцінки пояснюється наступним:

* можна спостерігати реальні поведінські прояви,
* кожна компетенція перевіряється більш ніж одним методом.

Ефективність підходу ЦО залежить від того, наскільки точно сформульовані компетенції, які треба оцінити. Це передбачає проведення аналізу функціональних обов’язків особи на тій чи іншій посаді, порівняння зразків її ефективної та неефективної поведінки та розробку оригінальних шкал вимірювання компетенцій як підґрунтя проведення Центру оцінки.

Найбільш складна частина методики ЦО – вправи (індивідуальні та групові): їх потрібно достатньо багато (сім-вісім вправ для проведення одного оцінювання); дуже високі затрати часу на розробки; їх постійно треба оновляти.

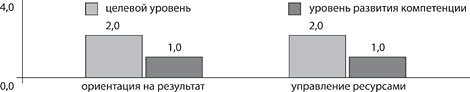
Наведемо деякі типові приклади групових вправ ЦО, які зустрічаються в літературі.

* Обговорення проблем в малій групі. Ця процедура дозволяє виявити вміння працювати в групі. Членам групи надається матеріал, з яким треба ознайомитись, самостійно прийняти рішення та під час групового обговорення (40-50 хвилин) переконати інших в його правильності. На всіх перерахованих етапах поведінка учасника оцінюється спостерігачами в балах.
* Прийняття рішень. Учасників поділяють на декілька груп (представники конкуруючих фірм). Моделюється робота фірм на протязі декількох років (2-5років). Певний проміжок часу рахується за один рік, на протязі якого вирішуються певні завдання. Діяльність кожного з учасників оцінюється експертами.
* Розробка та представлення проекту. Необхідно за відведений час розробити проект плану розвитку будь якого роду діяльності, який потім захищається перед експертами.
* Підготовка ділового письма. Кожний учасник готовить ділові письма по різним питанням і з різних позицій: відмова, прийняття чи відміна рішення і т.д. Дії учасників оцінюють експерти.

Прикладом *індивідуальної* вправи учасника центру оцінки може бути вікторина, коли треба дати відповіді на ряд питань загального характеру в короткий проміжок часу. У випадку, коли таким чином оцінюється компетенція «орієнтація на результат» в одній з компаній, експерти звертають увагу не стільки на ерудицію, скільки на амбіціозність учасника, його спроможність побудувати стратегію і тактику діяльності, відношення до своїх результатів.

Поряд з іграми та вправами, важливою частиною центру оцінювання є проведення індивідуального інтерв’ю по компетенціям. Це допомагає оцінщикам перевірити сформульовані на першому етапі гіпотези відносно рівня розвитку у кожного учасника ЦО тих чи інших компетенцій. Експерти пропонують учаснику навести приклади дій з повсякденного життя та робочих ситуацій для того, щоб підтвердити чи відхилити гіпотези. Кінцеві оцінки ставлять на основі спільної думки оцінщиків.

Корисним є «графічний» формат представлення інформації про ступінь розвинутості компетенцій співробітника. Приклад наведено на наступному малюнку 6.



Мал.6 Рівень компетенцій співробітника в порівнянні з цільовим

За результатами загальної оцінки дається зворотний зв’язок. Співробітник отримує експертну оцінку про свої «сильні» та «слабкі» місця діяльності, рекомендації відносно подальшої програми розвитку. Підсумки ЦО документуються в формі звіту (див. приклад).

Звіт за результатами Центра оцінки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ПІБ** |  | **Підрозділ** |  |
| **Посада** |  | **Дата Центра оцінки** |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вправи**  **Компетенції** | **Оцінка компетенцій на основі вправ** | | | | | | | **Характеристика учасника** | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |  |  |
| **Прийняття рішень** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Націленість на результат** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Організація діяльності** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Робота з підлеглими** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Асертивність в спілкуванні** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Розуміння бізнесу** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Націленість на співробітництво** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Потенціал до розвитку компетенцій** | | | | | | | | | |
| **Рекомендації щодо розвитку** | | | | | | | | | |

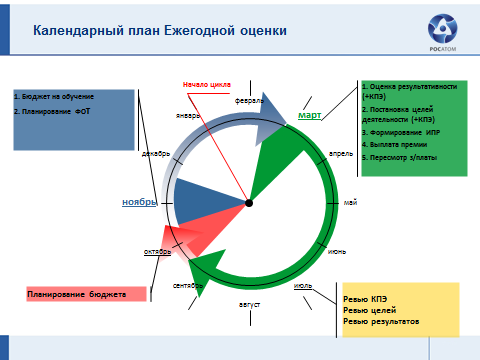
Звіт підготував\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Підпис, дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

З урахуванням часових та фінансових витрат на організацію Центра оцінки, його застосування рекомендується для певних категорій співробітників, як правило, менеджерів.

Таким чином, існує велика кількість методів та технологій оцінки персоналу. Кожна організація при побудові власної моделі оцінки використовує ті, що адекватні ії цілям, стратегічним пріоритетам, стадії розвитку, наявним ресурсам.

**5.3.Організація та проведення щорічної оцінки персоналу. Атестація.**

Велике значення в забезпеченні ефективної оцінки діяльності має правильна її організація. Це потребує серйозних ресурсів, особливо в крупних компаніях, та зв’язку с іншими процесами (планування цільових показників діяльності, бюджетування, перегляд розміру заробітної платні). На малюнку 9представлений календарний план щорічної оцінки російської компанії «Росатом».



Мал. 9

Процес щорічної оцінки поділяється на чотири основних етапи: підготовчий, збір інформації, проведення оціночних співбесід (інтерв’ю), заключний. Однак, в залежності від підходу до оцінювання, який використовується підприємством, наповнення етапів може бути різним.

Візьмемо для прикладу модель оцінки, що базується на моделі компетенцій та результатами, та застосовує метод «360 градусів», який використовують провідніукраїнські компанії**.**

**1. Підготовчий:**

* планування робот,
* визначення графіків та місця проведення процедури оцінки,
* встановлення процедури підбиття підсумків оцінки,
* підготовка документації та матеріалів (форми оцінки, інструкції по роботі з анкетами, списки співроботників, рекомендації з проведення співбесід),
* інформування колективу про строки й особливості проведення оцінки,
* формування складу робочих груп з оцінки та оцінщиків, які будуть брати участь в наданні зворотного зв’язку своїм колегам в формі заповнення анкет,
* проведення навчання для оцінщиків і для тих, хто бере участь в оцінці вперше.

**2. Збір інформації:**

* заповнення анкет самооцінки кожним співробітником, який буде оцінюватися та анкет оцінки (за принципом «360 градусів»),
* комп'ютерна обробка результатів по кожному з співробітників, підготовка узагальнених результатів по діяльності підлеглих для керівників,
* оцінка індивідуальних внесків працівників в досягнення результатів.

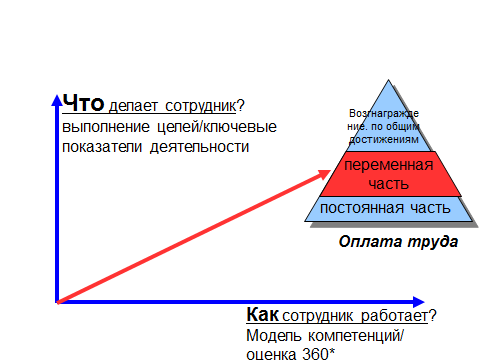
**3. Проведення оціночних співбесід (інтерв’ю):**

* надання зворотного зв’язку щодо досягнень співробітника та сфер діяльності, які потребують покращення,
* складання планів індивідуального розвитку.

**4. Заключний:**

* підведення підсумків оцінки,
* прийняття персональних рішень про просування працівників, переміщення або звільнення співробітників, що не пройшли атестацію,
* прийняття рішень щодо організації навчання,
* прийняття рішень щодо заохочення співробітників, які досягли найкращих результатів.

Наступний малюнок допомагає побачити зв’язок оцінки діяльності з мотивацією

****

Мал. 10 Зв'язок оцінки та оплати праці

Поняття «оцінка персоналу» відрізняється від терміну «атестація», хоча основні цілі такої оцінки та атестації схожі – це отримання об’єктивної інформації про персонал організації, особисті та ділові якості працівників, рівні їх кваліфікації та результативності праці. Ключова відмінність «оцінки» та «атестації» полягає в тому, що атестація – процедура оцінки, яка регулюється державними нормативними актами, Кодексом законів про працю в Україні.

Обов’язкової атестації підлягають окремі категорії робітників. До них відносяться державні службовці, лікарі, викладачі, працівники окремих галузей. Наприклад, працівники, які забезпечують виробничі процеси в нафтогазовій галузі, зобов’язані проходити спеціальну підготовку і перевірку знань (атестацію) згідно з вимогами законодавства. Перелік спеціальностей і посад працівників, які повинні проходити спеціальну підготовку і атестацію, затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади, до відання якого належать питання охорони праці.

Атестація державного службовця – це оцінка рівня професійної підготовки та відповідності державного службовця до займаної посади держслужби, а також з метою визначення питання про надання кваліфікаційного розряду. В Положенні про проведення державної атестації державних службовців, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року визначено, що атестація державних службовців проводиться з метою підвищення ефективності їх діяльності та відповідальності за доручену справу, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов’язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються керівниками державних органів відповідно до Закону України „Про державну службу” та інших нормативно-правових актів.

Періодичність атестації державного службовця, як правило, один раз в 3-5 років (наприклад, для робітників соціальних служб – один раз в три роки, для педагогічних працівників та лікарів – один раз в 5 років). Існують особливості в організації та проведенні атестацій, тому треба планувати її проведення базуючись на відповідних нормативних актах. Так, атестація соціальних працівників територіальних центрів соціального обслуговування організується відповідно до ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування», Закону України «Про соціальні послуги» від 9 червня 2003 року № 966 – IV та наказу Міністерства праці та соціальної політики України від 25.08.2005 року №263 «Про затвердження порядку атестації соціальних працівників територіальних центрів соціального обслуговування пенсіонерів та одиноких непрацездатних громадян», з метою активізації професійної діяльності соціальних працівників, підвищення їх персональної відповідальності за результатами надання соціальних послуг громадянам похилого віку та інвалідам.

Ті категорії співробітників, які повинні проходити атестацію, мають с одного боку, обов’язок звітувати про свою службову діяльність та нести юридичну відповідальність, а с іншого – мають право доводити свою професійну спроможність з метою просування та отримання інших переваг по службі. Водночас атестація – одна с форм оприлюднення результатів службової діяльності того чи іншого органу державної влади чи окремої посадової особи.

**Організація та проведення атестації державних службовців**

Для організації та проведення атестації наказом керівника державного органу утворюється атестаційна комісія. Залежно від кількості державних службовців і специфіки державного органу, в якому вони працюють, може утворюватися декілька комісій. Кількісний та персональний склад комісії затверджується керівником. Комісія утворюється у складі голови, секретаря та членів комісії. Головою комісії, як правило, призначається заступник керівника державного органу. До складу комісії включаються керівники структурних підрозділів, де працюють державні службовці, представники кадрової та юридичної служб. Керівник може залучати до роботи в комісії незалежних експертів. Для проведення атестації керівників юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади до роботи в комісії залучається представник Мін'юсту. (згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 02.06.2003 р. N 812, від 17.11.2004 р. N 1558,  від 18.05.2005 р. N 371)

Комісія повинна забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку діяльності державного службовця, який атестується, зокрема щодо виконання покладених на нього службових обов'язків, а також принциповий підхід у підготовці рекомендацій для подальшого використання його досвіду і знань у роботі державного органу.

Термін і графік проведення атестації затверджуються наказом керівника і доводяться до відома державних службовців, які атестуються, не пізніше ніж за місяць до проведення атестації.

Атестація державних службовців державного органу з нечисленним апаратом (до 5 осіб) може проводитися керівником цього органу або органом вищого рівня. Атестація державних службовців - керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії, передує атестації інших працівників цих підрозділів.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації. Службова характеристика на керівника державного органу підписується керівником державного органу вищого рівня.

Службова характеристика повинна містити аналіз виконання державним службовцем посадових обов'язків; відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи, ділові якості (ініціативність, відповідальність), стосунки з колегами, інформацію про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо.

Державний службовець ознайомлюється із службовою характеристикою до атестації під час співбесіди з безпосереднім керівником. У разі незгоди з відомостями, викладеними у службовій характеристиці, державний службовець може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості щодо своєї службової діяльності.

**Рішення атестаційної комісії**

На підставі всебічного аналізу виконання основних обов'язків, складності виконуваної роботи та її результативності атестаційна комісія приймає одне з таких рішень:

* працівник відповідає займаній посаді;
* працівник відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації з певного фахового напряму, набуття навичок роботи на комп'ютері тощо;
* працівник не відповідає займаній посаді.

У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву, дозволити пройти стажування на більш високій посаді, присвоїти черговий ранг державного службовця, встановити надбавку, передбачену законодавством, або змінити її розмір, порушити в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі тощо. У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія рекомендує керівникові призначити через рік повторне атестування, якщо державний службовець погодиться виконати дані йому рекомендації. У разі прийняття рішення про невідповідність державного службовця займаній посаді комісія рекомендує керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади. Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування.

Результати атестації заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа, складеного за зразком згідно з додатком. Результати атестації повідомляються державному службовцю, який атестувався, та його керівникові одразу після проведення атестації. Державний службовець ознайомлюється із змістом атестаційного листа під розпис.

Результати атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків заносяться до особової справи державного службовця. Вони розглядаються під час вирішення питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок або зміни їх розміру, у разі порушення в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі, а також інших питань проходження державної служби.

|  |
| --- |
| Додаток  до Положення про проведення  атестації державних службовців |

Зразок

**АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ**

**I. Загальні дані**

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата народження \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада, яку займає працівник, і стаж роботи на ній (на момент атестації

державного службовця)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Освіта (освітньо-кваліфікаційний рівень, найменування навчального закладу

і рік закінчення, спеціальність\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий ступінь, вчене звання \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Підвищення кваліфікації (коли і що закінчив) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Загальний трудовий стаж, у тому числі на державній службі \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Категорія посади \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ранг \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада в кадровому резерві \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**II. Результати атестації**

За підсумками голосування атестаційної комісії:

відповідає займаній посаді (за \_\_\_\_\_, проти \_\_\_\_\_)

відповідає займаній посаді за умови \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (за \_\_\_\_, проти \_\_\_\_\_)

не відповідає займаній посаді (за \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, проти \_\_\_\_\_\_)

Рішення атестаційної комісії \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендації атестаційної комісії \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (за \_\_\_\_\_\_\_, проти \_\_\_\_\_\_\_\_)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Голова атестаційної | комісії  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| Члени комісії | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Дата атестації "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_ року

|  |  |
| --- | --- |
| З результатами атестації ознайомлений | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис працівника, який атестується) |

Таким чином, можна зробити висновки, що загальними рисами оцінки діяльності та атестації є:

* використання різних методів оцінки;
* залучення представників колективу до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації/оцінки у формі створення робочих груп та атестаційних комісій;
* використання результатів атестації/оцінки для прийняття адміністративних рішень та розвитку персоналу.

Для успішного проведення як оцінки так и атестації важливі наявність чітких цілей оцінки, зіставлення критеріїв і показників оцінки, використання достовірних даних, об'єктивне і доброзичливе ставлення до того, кого оцінюють.

Таким чином, оцінка персоналу – важливий інструмент підвищення ефективності організації, її конкурентоспроможності та ключовий напрямок роботи з персоналом. Успішне застосування оцінки діяльності є можливим тільки при належній підготовці керівників та спеціалістів кадрових служб. Характер оцінки та атестації персоналу оказує значний вплив на мотивацію співробітників, самооцінку, рівень відповідальності, їх задоволеність працею та лояльність до організації.

**Контрольні питання та завдання для самоперевірки**

1. В чому полягає сутність оцінки персоналу?
2. Які принципи ефективної оцінки персоналу Вам знайомі?
3. Яку роль відіграє система оцінки персоналу для співробітників?
4. Які завдання виконує система оцінки персоналу безпосередньо для організації?
5. Які Вам знайомі обов’язкові елементи системи оцінки персоналу?
6. Які основні цілі оцінки персоналу?
7. Які Вам відомі основні методи оцінки персоналу?
8. В чому полягає сутність методу моделювання ситуації?
9. Які Вам відомі порівняльні методи оцінки персоналу?
10. Які Вам відомі основні технології оцінки персоналу?
11. В чому полягає сутність Центру Оцінки персоналу як технології?
12. Які Вам відомі основні етапи оцінки персоналу?
13. В чому полягає сутність атестації персоналу?

**Література**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Борисова Е.А Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
3. Боб Нельсон, Кен Бланшар, Бартон Моррис . 1001 способ мотивировать работника. – Издательство: Вильямс, 2007. – 192 с.
4. Коул Джеральд. Управление персонала в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
5. Малиновский П. Методы оценки персонала (Электронный ресурс) /П.Малиновский // http: [www.proteu.ru](http://www.proteu.ru)/180204\_article\_10.htm/
6. Марк А. Хьюзлид, Брайан И. Беккер, Ричард В.Битти. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. – Издательство: Вильямс, 2007. – 432 с.

**Глава 5.**

**ОЦІНКА ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ**

О.В. Решетняк, С.Б. Решетняк

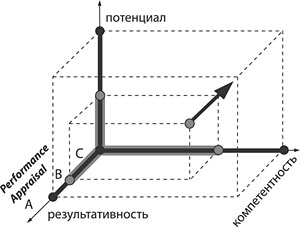
**5.1. Місце оцінки персоналу в системі управління організацією.**

Оцінка діяльності персоналу є одним з ключових інструментів в системі управління організацією. Добре побудована система оцінки діяльності є не тільки засобом індивідуальної оцінки співробітників, але і інструментом управління ефективністю компанії. Це своєрідний місток від стратегічних цілей компанії до цілей та завдань кожного окремого співробітника, інструмент підвищення ефективності роботи кожного підрозділу саме з точки зору пріоритетів розвитку організації в цілому.

Суть оцінки полягає в систематичному оцінюванні результатів діяльності, яку виконує співробітник в рамках займаної посади в конкретній організації та потенціалу його розвитку. При цьому процедура оцінювання висвітлює ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам, які сформульовані цією організацією. В такому зв’язку система оцінки діяльності персоналу є унікальною для кожної компанії і служить її стратегічним цілям, підтримці конкурентних переваг.

Оцінка результатів праці дозволяє встановити відповідність досягнутих показників існуючим в компанії вимогам та нормативам для співробітника певного рівня. Оцінка робочої поведінки працівника ґрунтується на тій вихідній позиції, що існують ефективні і неефективні види поведінки для даної організації на даному етапі її розвитку. Успішність діяльності співробітника визначається обома групами вимірників.

Наприклад, «трьохмірна» модель оцінки компанії ДТЕК , яка є відображенням кращих практик західних компаній, дозволяє вимірювати результативність, компетентність та потенціал людини (*Мал. 1*).



Мал.1 Трьохмірна система оцінки

Основними принципами ефективної оцінки вважаються: спрямованість на

поліпшення роботи; ретельна підготовка; конфіденційність; всебічне неупереджене обговорення підсумків роботи (або випробування), ділових і особистих якостей людини, їхньої відповідності до посади, перспектив на майбутнє; надійність і уніфікованість критеріїв, достовірність методів.

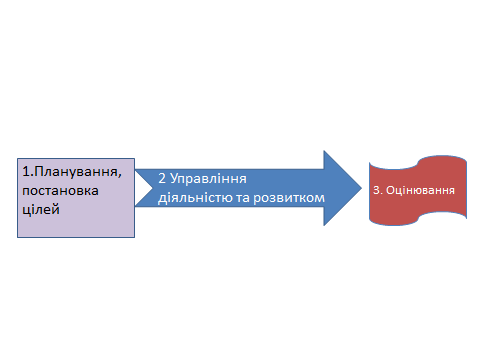
З позиції окремих співробітників оцінка потрібна для наступних речей:

* Допомогти співробітнику зрозуміти результативність та якість його поточної діяльності;
* Продемонструвати співробітнику, що добра робота оцінюється відповідним чином;
* Ідентифікувати проблемні аспекти в діяльності співробітника і, можливо, його нові ролі;
* Визначити і спланувати, що потрібно зробити для поліпшення діяльності та розвитку співробітника.

З позиції організації в цілому, система оцінки діяльності також має конкретні завдання:

* Встановити стандарти якості роботи та єдині для всієї організації цілі;
* Забезпечити системний ефективний механізм зворотного зв’язку за результатами діяльності;
* Визначити потребу співробітників в професійному рості та навчанні;
* Дати оцінку вкладу персоналу та всього підрозділу в досягненні цілей організації;
* Зрозуміти реальний потенціал кожного співробітника;
* Зв’язати мотивацію з досягненням співробітників щодо наявних цілей;
* Забезпечити інформацією менеджерів всіх рівнів для прийняття рішень по різним аспектам управління персоналом;
* Підвищити задоволеність співробітників.

Процес оцінки діяльності може бути представлений наступною схемою, яка відображає його обов’язкові компоненти: планування, управління діяльністю та оцінювання (мал.2).



Мал.2 Модель оцінки діяльності

***Планування*** охоплює наступні моменти: постановку цілей та завдань; огляд стандартів та очікувань; отримання згоди/досягнення домовленостей. Дуже важливо, щоб співробітники точно знали, що від них очікується, а також за допомогою яких вимірювачів та за який період буде оцінюватися діяльність та її результати. Тому вихідним пунктом системи оцінки є постановка цілей, як кількісних, так и якісних, а також досягнення повного розуміння з боку співробітника того, яке значення для організації має належне виконання ролі заради якої він займає певну посаду в організації.

***Управління*** складається з таких елементів: спостереження за діяльністю та документування результатів; консультування (поради, допомога); коучінг; стимулювання. Менеджери компанії повинні управляти як діяльністю, так і професійним зростом своїх співробітників практично щодня, забезпечуючи досягнення необхідних показників в діяльності та потрібні певні коректировки.

До ***оцінювання*** належить: заповнення форм; планування і проведення співбесіди за результатами оцінки для надання зворотного зв’язку; наступні кроки по результатам оцінки, включаючи розробку планів подальшого розвитку та навчання. Оцінювання виявляє відповідність діяльності співробітників не тільки вимогам, які ставляться до нього посадовими обов'язками, змістом і характером праці, а також вимогам компанії, іі принципам, організаційної культури. Оцінюють не тільки потенціальні можливості працівників, їх професійний рівень, компетенції, а й реалізацію цих можливостей у процесі виконання доручених обов'язків й досягнення запланованих підприємством ключових показників діяльності робітників.

Розглядають наступні цілі оцінки персоналу (за Дугласом Макгрегором): адміністративна, інформативна та мотиваційна.

***Адміністративна ціль:*** забезпечити прийняття кадрових рішень на об'єктивній та регулярній основі (здійснювати розстановку та перестановку кадрів з урахуванням компетентності і потенціалу працівників; планувати кар'єру та просування працівників по службі; проводити ефективний підбір потрібних спеціалістів; заохочувати чи карати працівників, надавати можливості навчання та розвитку та ін.).

***Інформативна ціль:*** забезпечити керівників різних рівнів необхідними даними відносно кількісного та якісного складу персоналу, його продуктивності та відповідності сучасним вимогам компанії; а також всіх робітників інформацією про персональні досягнення, переваги та недоліки, очікуваний вектор розвитку. Оцінка дозволяє вивчати специфіку міжособистісних відносин і психологічний клімат у колективі; визначити міру задоволення і зацікавленості працівників в організації; знаходити засоби для закріплення в організації потрібних спеціалістів; розробити ефективну систему мотивації трудової діяльності; раціоналізувати методи роботи з персоналом. Регулярна і систематична оцінка персоналу забезпечує керівництво інформацією для прийняття обґрунтованих рішень з підвищення рівня заробітної платні, підвищення на посаді, присвоєння кваліфікації тощо.

***Мотиваційна ціль:*** забезпечити орієнтацію працівників на покращення індивідуальної трудової діяльності в потрібному для організації напрямку. Система оцінки діяльності повинна бути тісно зв’язана з мотивацією, включаючи мотивацію матеріальну. Конкретні засоби цього взаємозв’язку кожна організація обирає на своє бачення. Дуже часто матеріальна винагорода співробітників в компаніях з ефективною системою оцінки діяльності охоплює: фіксовану частину оплати праці, що передбачена для даної посади, з урахуванням ринкової ситуації на момент найму співробітника; періодичну винагороду, яка пов’язана з загальними досягненнями організації в цілому; перемінну частину оплати праці, яка безпосередньо ґрунтується на індивідуальних досягненнях конкретного співробітника та його поведінці.

Важливим завданням оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник має знати, як оцінюються результати його діяльності, бажання якісного виконання його роботи з боку керівництва. Оцінка повинна розглядатись відкрито, повинні обговорюватися досягнення працівника та обиратися шляхи покращення його діяльності. Працівники мають знати, які помилки були з їхньої вини, а які залежать від внутрішніх умов підприємства. Це дозволяє скорегувати як поведінку працівників, так і умови їх роботи.

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації. Це визначає наступні філософські підходи, які лежать в основі оцінки персоналу:

* Люди виконують місію організації та реалізують її цілі;
* Оцінка діяльності повинна зв’язувати цілі співробітника з цілями підрозділу і цілями та місією організації в цілому;
* Співробітникам необхідний зворотній зв’язок щодо виконання поставлених цілей та постановці нових цілей розвитку;
* Види діяльності підрозділів та співробітників в організації різні – оцінка повинна враховувати цю різницю;
* Кожний керівник безпосередньо відповідає за здійснення оцінки діяльності співробітників.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. Природно, що оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж виробничого персоналу. Оцінка діяльності менеджерів, як правило, потребує спеціальних інструментів.

Зміст і методи оцінювання можуть суттєво різнитися залежно від того, які конкретні завдання вирішуються за їх допомогою. Оцінювання може приймати наступні форми:

* Оцінка кандидатів під час приймання їх на роботу;
* Оцінка відповідності працівників вимогам робочого місця, посаді;
* Оцінка ефективності праці з метою установлення рівня оплати і форм стимулювання;
* Оцінка працівників для формування кадрового резерву, планування кар’єри, професійно-кваліфікаційного просування;
* Оцінка професійних знань і навичок працівників з метою організації внутрішньофірмового навчання;
* Оцінка професійних і лідерських якостей під час підбору на керівні посади;
* Оцінка ділових якостей працівників у разі необхідності зміни виду діяльності, професії у зв’язку зі станом здоров’я, переорієнтацією підприємства і вивільненням персоналу.

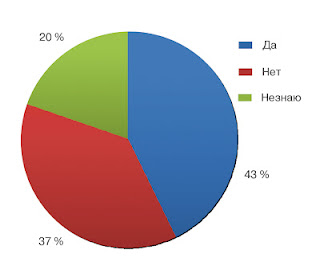
Організація ефективної системи оцінки діяльності персоналу потребує суттєвих зусиль та ресурсів. Ефективно організована оцінка має суттєвий позитивний вплив на організаційний розвиток підприємства. З іншого боку, слабка система оцінювання може бути руйнівною для організації та мати довгостроковий негативний ефект. Тому організації повинні бути впевненими, що менеджери мають необхідні інструменти для реалізації ефективної оцінки діяльності співробітників.

Управління персоналом передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитись від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних.

Хоча все більше українських компаній застосовує в арсеналі засобів управління оцінку діяльності персоналу, на жаль назвати її розповсюдженою серед всіх організацій вітчизняного бізнесу не можна.

Так, за результатами інтернет-опитування, опублікованими на сайті rabota.ua, тільки в половині українських компаній проводиться оцінка персоналу (44 % опитаних). Значна кількість компаній не проводить оцінку взагалі (38 % опитаних). 18 % опитаних нічого не чули про таку практику у себе на роботі (мал.3).

Оцінкою персоналу в переважної кількості випадків займаються керівники компаній (67 %), в 28 % випадків це входить до обов’язків НR-менеджерів, а деякі компанії (4 %) запрошують зовнішніх консультантів для виконання подібних завдань. Більшість опитаних (43 %) вважають оцінку персоналу в їх компанії справедливою та об’єктивною, 37 % - не задоволені її рівнем, 20 % не змогли дати відповідь.

[](http://3.bp.blogspot.com/-pcoe_5jNCJM/Ty_BMXdUKhI/AAAAAAAAA00/DpzgI-gzLwU/s1600/%D1%80%D0%B8%D1%811_%D0%98%D1%81%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2.jpg)

Мал.3 Розповсюдження практики оцінки в українських компаніях

При розгляді системи оцінки діяльності слід уточнити ряд понять*.*

* Оцінка – судження про ступінь розвинутості будь якої якості конкретного робітника, результатів його діяльності, які відображені в числової (кількісної) та описової (якісної) формах.
* Оцінювання – процес отримання оцінки, яка включає підготовку до оцінки, вибір предмету, об’єкта та суб’єкта оцінки, а також засобів отримання, інтерпретації та використання отриманих даних.
* Суб’єкт оцінки - керівники, спеціалісти, експерти, колеги.
* Об’єкт оцінки – робітники організації, що підлягають оцінюванню.
* Предмет оцінки – параметри, критерії, що описують різні аспекти діяльності та будуть оцінені.
* Методи оцінки – засоби збору інформації в процесі оцінки персоналу, до яких можна віднести експертну оцінку, спостереження, інтерв’ю та ін.
* Технології оцінки – регламентований засіб досягнення результату при реалізації програми оцінки персоналу, до якого належать різноманітні методи оцінки, адекватні цілям оцінки та організаційній ситуації в підрозділі.

Оцінювання персоналу повинне проводитися на основі однакових цілей, правил, та за однаковими критеріями. Розглянемо питання визначення критеріїв оцінки.

Критерії – це ті показники, характеристики, на ґрунті яких можна судити про те, наскільки якісно робітник виконує свою роботу. Критерії дозволяють оцінити внесок робітника в досягнення цілей організації. Існують об’єктивні критерії оцінки: стандарти, нормативи якості та продуктивності, які можна встановити для будь якої праці.

Можна визначити декілька основних підходів до формування критеріїв оцінки:

* Шляхом описання кінцевого результату діяльності співробітників;
* Шляхом побудови ідеальної моделі особистості, вивчення портрету успішного працівника на даній посаді;
* Шляхом вивчення вимог до посади та аналіз нормативних документів;
* За допомогою використання методів професіографії;
* Шляхом використання процедур експертної оцінки.

Послідовність дій по побудові критеріїв оцінки, як правило, відбувається в організації наступним чином:

* формування аналітичної групи;
* аналіз діяльності співробітників, які оцінюються;
* визначення окремих якостей, дій, особливостей поведінки;
* формування критеріїв оцінки;
* експертна оцінка критеріїв керівництвом підприємства;
* затвердження списку критеріїв оцінки.

В результаті роботи по формуванню критеріїв вибудовується модель оцінки з описом вимог до робітника та умов його успішності, в подальшому розробляється програма проведення оціночних процедур.

При визначенні критеріїв, що будуть використовуватись для оцінки результатів діяльності працівників, необхідно виокремлювати показники для більш точної характеристики оцінки результатів та формувати оціночні критерії, які обґрунтовані не тільки експертними оцінками керівників, а й об’єктивними показниками діяльності. Критерії повинні відповідати таким вимогам: валідність, надійність, стандартизованість та достовірність.

Валідність є одною з головних вимог до критеріїв оцінки діяльності персоналу. Критерій оцінки э валідним, якщо за його допомогою максимально точно визначається ефективність роботи працівників певної категорії. Надійність критеріїв оцінки повинна полягати в забезпеченні постійності результатів виміру, а стандартизованість – в регламентованості проведення процедури (уніфікованість інструкцій, бланків, способів реєстрації результатів та ін.).

Оцінювання персоналу повинне проводитися систематично на основі однакових цілей, правил, за однаковими критеріями і процедурами, через однакові інтервали часу, а також порівнянням результатів оцінювання по можливості для однакових рівнів управління.

До обов’язкових умов, без яких неможливо функціонування ефективної системи оцінки діяльності, слід віднести наступні:

* оцінка повинна бути комплексною та охоплювати різноманітні аспекти діяльності та поведінки робітника;
* оцінка повинна бути періодичною і спланованою акцією, обов’язковою для співробітників;
* система оцінки та її результат повинні бути максимально об’єктивні та сприйматися працівниками як справедливі речі;
* критерії оцінки повинні бути заздалегідь відомі, відкриті та зрозумілі співробітникам. Для досягнення цієї мети можлива участь тих, хто підлягає оцінки, в процесі формування критеріїв в період підготовки процедури оцінювання;
* сама оцінка повинна бути відокремлена від критики, а зворотній зв’язок по результатам оцінки важливо виконати при максимально доброзичливих умовах для того, щоб запросити робітника к конструктивному обговоренню існуючих недоліків в роботі;
* робітники повинні оцінюватися незалежно від окремої особистої думки, як співробітника організації, так і зовнішніх спостерігачів;
* на результати оцінки не повинні впливати так звані «ситуативні фактори»: настрій, минулі успіхи та невдачі та ін.;
* оціночні процедури повинні природнім образом входити в систему кадрової роботи організації.

Очевидно, побудувати об’єктивно збалансовану систему оцінки персоналу в організації дуже складно. Однак, саме така система оцінки в кінцевому підсумку покликана підняти ефективність праці всіх категорій співробітників та забезпечити успішність діяльності компанії в цілому.

**5.2. Методи та технології оцінки персоналу**

Важливий крок в побудові системи оцінки є визначення того, як отримати необхідну інформацію, забезпечити її вимірювання та аналіз.

У фаховій літературі та практиці діяльності українських та зарубіжних компаній можна зустріти десятки різних методів оцінки персоналу.

За засобами ***отримання*** інформації можна виділить наступні методи.

1. ***Анкетування.*** Відноситься до однієї з найпоширеніших форм оцінювання. Передбачає заповнення спеціальних анкет, форм. При цьому одна анкета може заповнятися як самим працівником (самооцінка), так і іншими суб’єктами – керівником, колегами, клієнтами.
2. ***Аналіз звітів*** є об’єктивною інформацією відносно діяльності підрозділу та співробітника, звітності про виконання працівниками виробничих завдань, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому, особистих планів.
3. ***Описові методи.***

* *опис (характеристика)* різних аспектів діяльності працівника у вигляді есе*.* Передбачає послідовну ґрунтовну характеристику переваг і недоліків в діяльності працівника*.* Такий опис робиться, як правило, керівником співробітника. Цей метод не передбачає чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів. Серйозною проблемою для багатьох організацій є відсутність системної роботи з інформацією, яка знаходиться в письмових характеристиках. Інший аспект – навички письмової комунікації керівника, а також ступінь його критичності по відношенню до співробітників. Важлива передумова перетворення цього метода в робочий інструмент – структурованість есе з відображенням необхідних елементів.
* *метод критичного інциденту* – метод письмової фіксації поведінки робітника в критичній ситуації ([конфлікт](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%96%D0%BA%D1%82), прийняття складного рішення і т.д.). Передбачає, що керівник фіксує в спеціальної формі відповідну інформацію відразу після спостереження за ситуацією.

1. ***Інтерв’ю –*** бесіда з працівником в режимі «питання-відповідь» по заздалегідь складеній або довільній схемі для отримання додаткових даних про співробітника, його досягнень.
2. ***Виконання вправ і тестів.***

* *Тестування* – оцінка за результатами рішення заздалегідь сформульованих завдань, визначення професійних знань і вмінь, здатностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з їх наступним розшифруванням. Тести для оцінки працівника поділяються на три групи:   
  - кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника;   
  - психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника;   
  - фізіологічні, які виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестової оцінки полягають в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.
* *Аналіз конкретних ситуацій* (кейсів). Працівнику дається опис конкретної виробничої ситуації з завданням проведення аналізу та підготовки пропозицій щодо її вирішення (можливо у формі доповіді).

1. **Спостереження.** Існують наступні різновиди**:**

* За діяльністю співробітника в робочій ситуації;
* За поведінкою співробітника в змодельованих ситуаціях.

*Метод моделювання ситуації* – створення штучних, але близьких до реальних умов управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів, уміння прийняття рішень и т.п.

В залежності від того, хто виконує оцінку, існують такі методи.

*Самооцінка*. Її способи можуть бути різними. Наприклад, заповнення спеціальних анкет і форм, написання есе та ін.

*Оцінка с боку керівника –* найбільштрадиційний метод оцінювання, який є обов’язковим , але недостатнім в більшої частині випадків.

*Метод експертних оцінок –* формування групи експертів для визначення сукупності якостей працівника і отримання експертних оцінок його діяльності (в порівнянні с очікуваним).

*Метод 360°* — працівник отримує всебічну оцінку з боку керівника, колег, клієнтів і своїх підлеглих. В основному, здійснюється через заповнення спеціальних форм та подальшому узагальненні результатів.

Опубліковані дослідження показують, що оцінювання, засноване на багатьох джерелах, за ефективної структуризації буде більш справедливим, точним, надійним, цінним, мотивуючим.

Найбільш розповсюдженим **методом виміру** при оцінці персоналу є *використання шкал.* Шкали дають можливість оцінити ступінь розвитку конкретних характеристик працівника. Шкали можуть бути різними: наприклад, від 1 до 4, чи від 1 до 5 (10).

Шкали можуть бути стандартними для оцінювання всіх необхідних характеристик. Наприклад,

5 – відмінно;

4 – добре;

3 – середнє/задовільно;

4 – нижче середнього;

5 – погано.

Аналогічно, демонстрація співробітником бажаних засобів поведінки може бути оцінена за допомогою наступної стандартної шкали:

1 – ніколи не демонструє даний спосіб поведінки;

2 – дуже рідко та нерегулярно демонструє даний спосіб поведінки;

3 – періодично демонструє даний спосіб поведінки;

4 – часто демонструє даний спосіб поведінки;

5 – завжди демонструє даний спосіб поведінки.

Другим способом виміру є використання опису шкальних оцінок по кожній з характеристик. Наведемо декілька прикладів.

Так, відношення до праці, може бути оцінено наступним чином:

5 – дуже любить працювати;

4 – старається добре працювати;

З – нормально працює;

2 – дещо несерйозно відноситься до праці;

1 – халатно відноситься до роботи.

Надійність, ретельність можна вимірювати наступним чином:

1. – ненадійний, на нього неможливо покластися. Зриває строки виконання робіт;
2. – потребує частих перевірок і постійного контролю;
3. – звичайно доводить справу до завершення, хоча і потребує регулярного контролю;
4. – надійний, потребує мінімального контролю;
5. – дуже надійний та ретельний. Всю роботу доводить до завершення. Високий рівень самоконтролю.

Підкреслимо, що при побудові шкали важливо розуміти, що показники шкали повинні бути збалансовані і не зміщуватися до одного полюсу.

В залежності від того, як буде оцінюватися співробітник (тільки індивідуально чи в порівнянні з іншими колегами), розрізняють методи індивідуальної оцінки та порівняльні методи.

***Порівняльні методи*** передбачають порівняння діяльності працівників в групі, що знаходяться на однакової посаді. При цьому може застосовуватися пряме ранжування, парне порівняння чи метод заданого розподілу.

*Метод ранжування* – порівняння працівників оцінюваних іншими методами між собою і розташування по обраному критерію в порядку убування або зростання рангів (місць у групі). Цей метод простий у використанні, дозволяє розмежувати різні за ефективністю групи працівників, дає інформацію для подальшого прийняття адміністративних рішень. Плюс метода прямого ранжування і в тому, що можливо легко отримати підсумковий результат за усіма показниками, визначити «цінність» даного працівника для організації.

*Метод порівняння по парам*заснований навикористанні принципу порівняння «кожний з кожним», після чого підраховується кількість разів, коли людина, яка оцінюється, була краща в своїй парі. На основі отриманих результатів будується загальний рейтинг по групі.

*Схема 1.* **Бланк групової оцінки при методі порівняння по парам**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Прізвища***  ***співробітників*** | ***Іванченко*** | ***Петренко*** | ***Сидоренко*** | ***Шевченко*** | ***Прокопов*** | ***Загальна***  ***оцінка*** |
| ***Іванченко*** | **Х** | **+** | **+** |  | **+** | **3** |
| ***Петренко*** |  | **Х** | **+** |  | **+** | **2** |
| ***Сидоренко*** |  |  | **Х** |  | **+** | **1** |
| ***Шевченко*** | **+** | **+** | **+** | **Х** | **+** | **4** |
| ***Прокопов*** |  |  |  |  | **Х** | **0** |

Складність даного методу полягає в тому, що процес оцінки по всім параметрам великої кількості працівників може буде громіздким.

*Метод заданого розподілу.*

Це такий метод оцінювання, при якому той, хто проводить оцінку, повинен віднести кожного робітника до конкретної групи на основі закону нормального розподілу чи іншого заданого розподілу (за рішенням компанії). Наприклад, при оцінці ефективності менеджерів, може бути використано такий цільовий розподіл оцінок (малюнок 4).

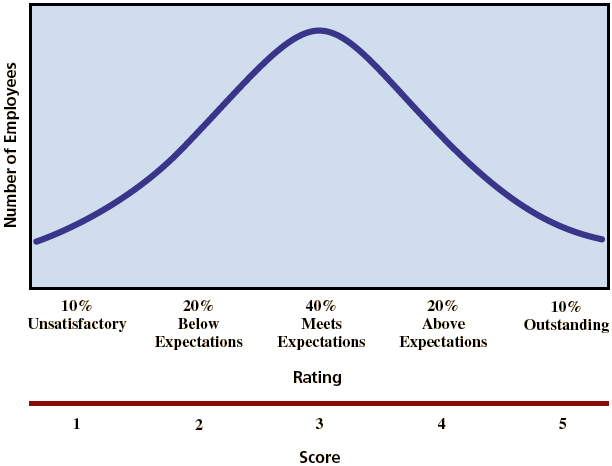
10% - видатні результати;

20% - високі результати;

40% - середні результати;

20% - результати нижче середніх;

10% - незадовільні результати.

**

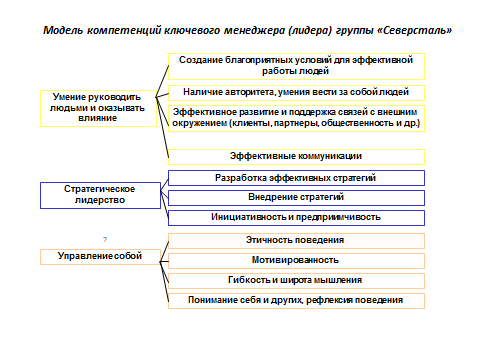
Мал.4

Можливою проблемою при такому оцінюванні буде віднесення до категорій з низькими результатами працівників групи, де більша частина по справжньому успішно долає поставлені завдання.

Серед найбільш поширених в сучасній практиці прогресивних *технологій* оцінки існують наступні:

*1. Управління за цілями (оцінка за результатом).* В процесі оцінки проводиться співставлення досягнень працівника з цілями, які сумісно визначені заздалегідь підлеглим та його керівником. Цілі повинні буди конкретними, досяжними, мати значення як для професійного розвитку працівника, так і для покращення діяльності організації. Серед переваг такого підходу в оцінці – краще розуміння обома сторонами цілей, стандартів, показників виміру прогресу та кінцевого результату; підвищення особистої відповідальності працівника; розвиток відносин довіри та співробітництва між підлеглим та керівником. Значне місце при даному підході належить поточному контролю на основі спільно визначених процедур и механізмів, з внесенням необхідних коректив. Підсумкова оцінка також спільна, с аналізом досягнень та чинників, які заважали отриманню кращих результатів. Основним форматом взаємодії працівника та керівника є проведення співбесід та консультацій.

*2*. *Оцінка на основі моделі компетенцій*. Модель компетенцій відображає набір навичок, знань та відношення до роботи, які проявляються у поведінці співробітника та визначають його успішність у певної функції чи посаді в межах існуючої корпоративної культури конкретної компанії. На малюнку 4 наведе приклад моделі компетенцій менеджера групи «Северсталь»



Мал. 5 За матеріалами сайту [www.severstal.ru/docs/evolution/personal/hr](http://www.severstal.ru/docs/evolution/personal/hr)

Предметом оцінки та самооцінки є виявлення відповідності та розриву між необхідним та наявним рівнями компетенцій співробітника, забезпечення конструктивного зворотного зв’язку за результатами та побудова індивідуальних планів професійного розвитку.

*3. Однією з новітніх технологій оцінки персоналу є Центр Оцінки (Assessment Center).* Центр оцінки (ЦО) – технологія оцінки професійних якостей працівників, що ґрунтується на моделюванні ключових аспектів їхньої діяльності. Такий підхід дає змогу співробітникам (чи кандидатам на вакансію) продемонструвати свої знання, вміння, навички, здібності та особисті якості в певних ситуаціях і визначити відповідність компетенцій співробітників організації її цілям, стратегії, корпоративній культурі.

Центр оцінки – насамперед груповий спосіб оцінки, який дозволяє на протязі одного циклу оцінити групу з 6-10 осіб. Як правило, процедура за часом займає 8 годин та більше. Центр оцінки передбачає комбінацію певних методів отримання інформації. Учасники виконують ділові вправи, приймають участь в бізнес-симуляціях та рольових іграх, інтерв’ю. Зміст вправ та завдань відображає реальні типові робочі ситуації. Вони складаються таким чином, щоб компетенції, які досліджуються, проявлялись в них з максимальною повнотою. Під час виконання таких групових та індивідуальних завдань професійно підготовлені спеціалісти-оцінщики спостерігають за поведінськими проявами кожного учасника. Це підвищує точність та об’єктивність оцінки. Свої спостереження експерти заносять в спеціальні бланки – відмічають прояв поведінських індикаторів, які описують компетенцію, що є предметом спостереження.

Точність технології центра оцінки пояснюється наступним:

* можна спостерігати реальні поведінські прояви,
* кожна компетенція перевіряється більш ніж одним методом.

Ефективність підходу ЦО залежить від того, наскільки точно сформульовані компетенції, які треба оцінити. Це передбачає проведення аналізу функціональних обов’язків особи на тій чи іншій посаді, порівняння зразків її ефективної та неефективної поведінки та розробку оригінальних шкал вимірювання компетенцій як підґрунтя проведення Центру оцінки.

Найбільш складна частина методики ЦО – вправи (індивідуальні та групові): їх потрібно достатньо багато (сім-вісім вправ для проведення одного оцінювання); дуже високі затрати часу на розробки; їх постійно треба оновляти.

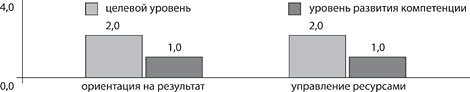
Наведемо деякі типові приклади групових вправ ЦО, які зустрічаються в літературі.

* Обговорення проблем в малій групі. Ця процедура дозволяє виявити вміння працювати в групі. Членам групи надається матеріал, з яким треба ознайомитись, самостійно прийняти рішення та під час групового обговорення (40-50 хвилин) переконати інших в його правильності. На всіх перерахованих етапах поведінка учасника оцінюється спостерігачами в балах.
* Прийняття рішень. Учасників поділяють на декілька груп (представники конкуруючих фірм). Моделюється робота фірм на протязі декількох років (2-5років). Певний проміжок часу рахується за один рік, на протязі якого вирішуються певні завдання. Діяльність кожного з учасників оцінюється експертами.
* Розробка та представлення проекту. Необхідно за відведений час розробити проект плану розвитку будь якого роду діяльності, який потім захищається перед експертами.
* Підготовка ділового письма. Кожний учасник готовить ділові письма по різним питанням і з різних позицій: відмова, прийняття чи відміна рішення і т.д. Дії учасників оцінюють експерти.

Прикладом *індивідуальної* вправи учасника центру оцінки може бути вікторина, коли треба дати відповіді на ряд питань загального характеру в короткий проміжок часу. У випадку, коли таким чином оцінюється компетенція «орієнтація на результат» в одній з компаній, експерти звертають увагу не стільки на ерудицію, скільки на амбіціозність учасника, його спроможність побудувати стратегію і тактику діяльності, відношення до своїх результатів.

Поряд з іграми та вправами, важливою частиною центру оцінювання є проведення індивідуального інтерв’ю по компетенціям. Це допомагає оцінщикам перевірити сформульовані на першому етапі гіпотези відносно рівня розвитку у кожного учасника ЦО тих чи інших компетенцій. Експерти пропонують учаснику навести приклади дій з повсякденного життя та робочих ситуацій для того, щоб підтвердити чи відхилити гіпотези. Кінцеві оцінки ставлять на основі спільної думки оцінщиків.

Корисним є «графічний» формат представлення інформації про ступінь розвинутості компетенцій співробітника. Приклад наведено на наступному малюнку 6.



Мал.6 Рівень компетенцій співробітника в порівнянні з цільовим

За результатами загальної оцінки дається зворотний зв’язок. Співробітник отримує експертну оцінку про свої «сильні» та «слабкі» місця діяльності, рекомендації відносно подальшої програми розвитку. Підсумки ЦО документуються в формі звіту (див. приклад).

Звіт за результатами Центра оцінки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ПІБ** |  | **Підрозділ** |  |
| **Посада** |  | **Дата Центра оцінки** |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вправи**  **Компетенції** | **Оцінка компетенцій на основі вправ** | | | | | | | **Характеристика учасника** | |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |  |  |
| **Прийняття рішень** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Націленість на результат** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Організація діяльності** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Робота з підлеглими** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Асертивність в спілкуванні** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Розуміння бізнесу** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Націленість на співробітництво** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Потенціал до розвитку компетенцій** | | | | | | | | | |
| **Рекомендації щодо розвитку** | | | | | | | | | |

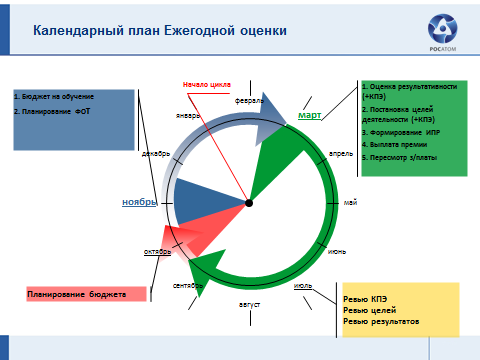
Звіт підготував\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Підпис, дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

З урахуванням часових та фінансових витрат на організацію Центра оцінки, його застосування рекомендується для певних категорій співробітників, як правило, менеджерів.

Таким чином, існує велика кількість методів та технологій оцінки персоналу. Кожна організація при побудові власної моделі оцінки використовує ті, що адекватні ії цілям, стратегічним пріоритетам, стадії розвитку, наявним ресурсам.

**5.3.Організація та проведення щорічної оцінки персоналу. Атестація.**

Велике значення в забезпеченні ефективної оцінки діяльності має правильна її організація. Це потребує серйозних ресурсів, особливо в крупних компаніях, та зв’язку с іншими процесами (планування цільових показників діяльності, бюджетування, перегляд розміру заробітної платні). На малюнку 9представлений календарний план щорічної оцінки російської компанії «Росатом».



Мал. 9

Процес щорічної оцінки поділяється на чотири основних етапи: підготовчий, збір інформації, проведення оціночних співбесід (інтерв’ю), заключний. Однак, в залежності від підходу до оцінювання, який використовується підприємством, наповнення етапів може бути різним.

Візьмемо для прикладу модель оцінки, що базується на моделі компетенцій та результатами, та застосовує метод «360 градусів», який використовують провідніукраїнські компанії**.**

**1. Підготовчий:**

* планування робот,
* визначення графіків та місця проведення процедури оцінки,
* встановлення процедури підбиття підсумків оцінки,
* підготовка документації та матеріалів (форми оцінки, інструкції по роботі з анкетами, списки співроботників, рекомендації з проведення співбесід),
* інформування колективу про строки й особливості проведення оцінки,
* формування складу робочих груп з оцінки та оцінщиків, які будуть брати участь в наданні зворотного зв’язку своїм колегам в формі заповнення анкет,
* проведення навчання для оцінщиків і для тих, хто бере участь в оцінці вперше.

**2. Збір інформації:**

* заповнення анкет самооцінки кожним співробітником, який буде оцінюватися та анкет оцінки (за принципом «360 градусів»),
* комп'ютерна обробка результатів по кожному з співробітників, підготовка узагальнених результатів по діяльності підлеглих для керівників,
* оцінка індивідуальних внесків працівників в досягнення результатів.

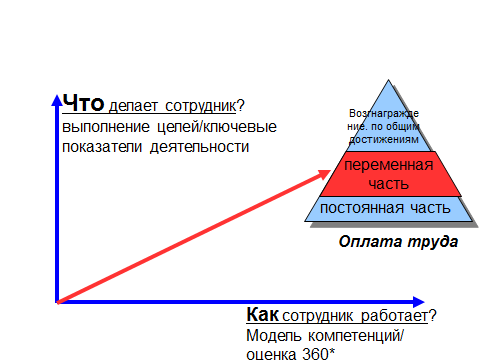
**3. Проведення оціночних співбесід (інтерв’ю):**

* надання зворотного зв’язку щодо досягнень співробітника та сфер діяльності, які потребують покращення,
* складання планів індивідуального розвитку.

**4. Заключний:**

* підведення підсумків оцінки,
* прийняття персональних рішень про просування працівників, переміщення або звільнення співробітників, що не пройшли атестацію,
* прийняття рішень щодо організації навчання,
* прийняття рішень щодо заохочення співробітників, які досягли найкращих результатів.

Наступний малюнок допомагає побачити зв’язок оцінки діяльності з мотивацією

****

Мал. 10 Зв'язок оцінки та оплати праці

Поняття «оцінка персоналу» відрізняється від терміну «атестація», хоча основні цілі такої оцінки та атестації схожі – це отримання об’єктивної інформації про персонал організації, особисті та ділові якості працівників, рівні їх кваліфікації та результативності праці. Ключова відмінність «оцінки» та «атестації» полягає в тому, що атестація – процедура оцінки, яка регулюється державними нормативними актами, Кодексом законів про працю в Україні.

Обов’язкової атестації підлягають окремі категорії робітників. До них відносяться державні службовці, лікарі, викладачі, працівники окремих галузей. Наприклад, працівники, які забезпечують виробничі процеси в нафтогазовій галузі, зобов’язані проходити спеціальну підготовку і перевірку знань (атестацію) згідно з вимогами законодавства. Перелік спеціальностей і посад працівників, які повинні проходити спеціальну підготовку і атестацію, затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади, до відання якого належать питання охорони праці.

Атестація державного службовця – це оцінка рівня професійної підготовки та відповідності державного службовця до займаної посади держслужби, а також з метою визначення питання про надання кваліфікаційного розряду. В Положенні про проведення державної атестації державних службовців, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2000 року визначено, що атестація державних службовців проводиться з метою підвищення ефективності їх діяльності та відповідальності за доручену справу, під час якої оцінюються результати роботи, ділові та професійні якості, виявлені працівниками при виконанні службових обов’язків, визначених типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад і відображених у посадових інструкціях, що затверджуються керівниками державних органів відповідно до Закону України „Про державну службу” та інших нормативно-правових актів.

Періодичність атестації державного службовця, як правило, один раз в 3-5 років (наприклад, для робітників соціальних служб – один раз в три роки, для педагогічних працівників та лікарів – один раз в 5 років). Існують особливості в організації та проведенні атестацій, тому треба планувати її проведення базуючись на відповідних нормативних актах. Так, атестація соціальних працівників територіальних центрів соціального обслуговування організується відповідно до ст. 42 Закону України «Про місцеве самоврядування», Закону України «Про соціальні послуги» від 9 червня 2003 року № 966 – IV та наказу Міністерства праці та соціальної політики України від 25.08.2005 року №263 «Про затвердження порядку атестації соціальних працівників територіальних центрів соціального обслуговування пенсіонерів та одиноких непрацездатних громадян», з метою активізації професійної діяльності соціальних працівників, підвищення їх персональної відповідальності за результатами надання соціальних послуг громадянам похилого віку та інвалідам.

Ті категорії співробітників, які повинні проходити атестацію, мають с одного боку, обов’язок звітувати про свою службову діяльність та нести юридичну відповідальність, а с іншого – мають право доводити свою професійну спроможність з метою просування та отримання інших переваг по службі. Водночас атестація – одна с форм оприлюднення результатів службової діяльності того чи іншого органу державної влади чи окремої посадової особи.

**Організація та проведення атестації державних службовців**

Для організації та проведення атестації наказом керівника державного органу утворюється атестаційна комісія. Залежно від кількості державних службовців і специфіки державного органу, в якому вони працюють, може утворюватися декілька комісій. Кількісний та персональний склад комісії затверджується керівником. Комісія утворюється у складі голови, секретаря та членів комісії. Головою комісії, як правило, призначається заступник керівника державного органу. До складу комісії включаються керівники структурних підрозділів, де працюють державні службовці, представники кадрової та юридичної служб. Керівник може залучати до роботи в комісії незалежних експертів. Для проведення атестації керівників юридичних служб міністерств, інших центральних органів виконавчої влади до роботи в комісії залучається представник Мін'юсту. (згідно з постановами Кабінету Міністрів України від 02.06.2003 р. N 812, від 17.11.2004 р. N 1558,  від 18.05.2005 р. N 371)

Комісія повинна забезпечувати об'єктивний розгляд і професійну оцінку діяльності державного службовця, який атестується, зокрема щодо виконання покладених на нього службових обов'язків, а також принциповий підхід у підготовці рекомендацій для подальшого використання його досвіду і знань у роботі державного органу.

Термін і графік проведення атестації затверджуються наказом керівника і доводяться до відома державних службовців, які атестуються, не пізніше ніж за місяць до проведення атестації.

Атестація державних службовців державного органу з нечисленним апаратом (до 5 осіб) може проводитися керівником цього органу або органом вищого рівня. Атестація державних службовців - керівників структурних підрозділів та осіб, які ввійшли до складу комісії, передує атестації інших працівників цих підрозділів.

На кожного працівника, який підлягає атестації, складається службова характеристика, що підписується його безпосереднім керівником, затверджується керівником вищого рівня і подається до комісії не пізніше ніж за тиждень до проведення атестації. Службова характеристика на керівника державного органу підписується керівником державного органу вищого рівня.

Службова характеристика повинна містити аналіз виконання державним службовцем посадових обов'язків; відомості про обсяг, якість, своєчасність і самостійність виконання роботи, ділові якості (ініціативність, відповідальність), стосунки з колегами, інформацію про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації тощо.

Державний службовець ознайомлюється із службовою характеристикою до атестації під час співбесіди з безпосереднім керівником. У разі незгоди з відомостями, викладеними у службовій характеристиці, державний службовець може подати до комісії відповідну заяву, обґрунтування, додаткові відомості щодо своєї службової діяльності.

**Рішення атестаційної комісії**

На підставі всебічного аналізу виконання основних обов'язків, складності виконуваної роботи та її результативності атестаційна комісія приймає одне з таких рішень:

* працівник відповідає займаній посаді;
* працівник відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації з певного фахового напряму, набуття навичок роботи на комп'ютері тощо;
* працівник не відповідає займаній посаді.

У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді комісія може рекомендувати керівникові зарахувати його до кадрового резерву, дозволити пройти стажування на більш високій посаді, присвоїти черговий ранг державного службовця, встановити надбавку, передбачену законодавством, або змінити її розмір, порушити в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі тощо. У разі прийняття рішення про відповідність займаній посаді за певних умов комісія рекомендує керівникові призначити через рік повторне атестування, якщо державний службовець погодиться виконати дані йому рекомендації. У разі прийняття рішення про невідповідність державного службовця займаній посаді комісія рекомендує керівникові перевести цього державного службовця за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню, або звільнити із займаної посади. Кожна рекомендація повинна мати відповідне обґрунтування.

Результати атестації заносяться до протоколу засідання комісії та атестаційного листа, складеного за зразком згідно з додатком. Результати атестації повідомляються державному службовцю, який атестувався, та його керівникові одразу після проведення атестації. Державний службовець ознайомлюється із змістом атестаційного листа під розпис.

Результати атестації та щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань і обов'язків заносяться до особової справи державного службовця. Вони розглядаються під час вирішення питань просування по службі, присвоєння чергового рангу, встановлення передбачених законодавством надбавок або зміни їх розміру, у разі порушення в установленому порядку клопотання про продовження терміну перебування на державній службі, а також інших питань проходження державної служби.

|  |
| --- |
| Додаток  до Положення про проведення  атестації державних службовців |

Зразок

**АТЕСТАЦІЙНИЙ ЛИСТ**

**I. Загальні дані**

Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата народження \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада, яку займає працівник, і стаж роботи на ній (на момент атестації

державного службовця)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Освіта (освітньо-кваліфікаційний рівень, найменування навчального закладу

і рік закінчення, спеціальність\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Науковий ступінь, вчене звання \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Підвищення кваліфікації (коли і що закінчив) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Загальний трудовий стаж, у тому числі на державній службі \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Категорія посади \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Ранг \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада в кадровому резерві \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**II. Результати атестації**

За підсумками голосування атестаційної комісії:

відповідає займаній посаді (за \_\_\_\_\_, проти \_\_\_\_\_)

відповідає займаній посаді за умови \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (за \_\_\_\_, проти \_\_\_\_\_)

не відповідає займаній посаді (за \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, проти \_\_\_\_\_\_)

Рішення атестаційної комісії \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Рекомендації атестаційної комісії \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (за \_\_\_\_\_\_\_, проти \_\_\_\_\_\_\_\_)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Голова атестаційної | комісії  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |
| Члени комісії | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

Дата атестації "\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 201\_ року

|  |  |
| --- | --- |
| З результатами атестації ознайомлений | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  (підпис працівника, який атестується) |

Таким чином, можна зробити висновки, що загальними рисами оцінки діяльності та атестації є:

* використання різних методів оцінки;
* залучення представників колективу до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації/оцінки у формі створення робочих груп та атестаційних комісій;
* використання результатів атестації/оцінки для прийняття адміністративних рішень та розвитку персоналу.

Для успішного проведення як оцінки так и атестації важливі наявність чітких цілей оцінки, зіставлення критеріїв і показників оцінки, використання достовірних даних, об'єктивне і доброзичливе ставлення до того, кого оцінюють.

Таким чином, оцінка персоналу – важливий інструмент підвищення ефективності організації, її конкурентоспроможності та ключовий напрямок роботи з персоналом. Успішне застосування оцінки діяльності є можливим тільки при належній підготовці керівників та спеціалістів кадрових служб. Характер оцінки та атестації персоналу оказує значний вплив на мотивацію співробітників, самооцінку, рівень відповідальності, їх задоволеність працею та лояльність до організації.

**Контрольні питання та завдання для самоперевірки**

1. В чому полягає сутність оцінки персоналу?
2. Які принципи ефективної оцінки персоналу Вам знайомі?
3. Яку роль відіграє система оцінки персоналу для співробітників?
4. Які завдання виконує система оцінки персоналу безпосередньо для організації?
5. Які Вам знайомі обов’язкові елементи системи оцінки персоналу?
6. Які основні цілі оцінки персоналу?
7. Які Вам відомі основні методи оцінки персоналу?
8. В чому полягає сутність методу моделювання ситуації?
9. Які Вам відомі порівняльні методи оцінки персоналу?
10. Які Вам відомі основні технології оцінки персоналу?
11. В чому полягає сутність Центру Оцінки персоналу як технології?
12. Які Вам відомі основні етапи оцінки персоналу?
13. В чому полягає сутність атестації персоналу?

**Література**

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Борисова Е.А Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003. – 288 с.
3. Боб Нельсон, Кен Бланшар, Бартон Моррис . 1001 способ мотивировать работника. – Издательство: Вильямс, 2007. – 192 с.
4. Коул Джеральд. Управление персонала в современных организациях. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 352 с.
5. Малиновский П. Методы оценки персонала (Электронный ресурс) /П.Малиновский // http: [www.proteu.ru](http://www.proteu.ru)/180204\_article\_10.htm/
6. Марк А. Хьюзлид, Брайан И. Беккер, Ричард В.Битти. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию. – Издательство: Вильямс, 2007. – 432 с.

**Глава 6.**

**ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНІЗАЦІЯХ МІЛІТАРИЗОВАНОГО ТИПУ**

О.С. Проскурякова, І.В.Шелковєєв

**6.1. Специфіка організацій мілітаризованого типу.**

**Сутність організацій мілітаризованого типу та особливості проходження служби**

Ефективність функціонування будь-якої організації залежить від якості управління її основними ресурсами. Головним серед них є персонал. Це стосується організацій різного профілю, форми власності, функціональної спрямованості. Не становлять виключення організації державної служби, персонал яких – державні службовці. Чи відрізняється «служба» від звичайної праці в організаціях? З одного боку, державна служба є формою трудової діяльності, обраховується як загальний і спеціальний трудовий стаж, що дає право особі отримати згодом пенсію на загальних основах, чи спеціальну пенсію за вислугу років. Але з іншого – служба, а тим більше у силових структурах мілітаризованого типу, має суттєві відмінності.

Отже, мова іде про працевлаштування або «службу» виключно у державних структурах. Поняття служби виникло ще у стародавні часи. У феодальну епоху служба була прерогативою дворян, власне цей прошарок і виник як «службовий стан». Дворяни (на початку – лицарі) поступали на службу до можновладних феодалів – королів, герцогів, князів або більш дрібних «суверенів», які мали право на власні дружини, військо, чиновників. В Європі, зазвичай, дворяни користувалися певними свободами і мали право вибору щодо сюзерена. Служба для дворян була основним заняттям, своєрідною «трудовою» діяльністю, яка давала соціальний статус, заробіток і вважалася почесною справою. У більш пізні часи феодальна служба перетворилася на державну службу або військову, або цивільну (кар‘єра чиновника, держслужбовця). Загальне правило для служби – особлива процедура вступу до служби, складання присяги, лояльність до суверена або держави, службова кар‘єра (висхідна по щаблям у відповідності до прийнятої системи рангів, військових звань, посад). Службовці розраховували на різні пільги і преференції, отримували від суверена або держави матеріальне, грошове утримування, і мали обов‘язок старанно виконувати свої функції. Службова діяльність врегульовувалася окремими законами, службовці, навіть, мали каратися за окремими правилами та процедурами. Наприклад, військо могло мати свої суди, прокуратуру, структури виконання покарання. Державні службовці в усіх країнах світу є опорою держави, через низ головним чином здійснюється державна внутрішня і зовнішня політика.

Державна служба і відповідні організації, що охоплюють службовців, є, звичайно, і в сучасній Україні. Проте поняття «державна служба» є до певної міри розмитим, використовується або у спеціальному (вузькому) значенні, або у більш широкому (охоплює усіх, хто працює в державних установах). У вузькому значенні це поняття торкається виключно тих організацій, які надають своїм членам спеціальні ранги та звання держслужбовців. У законодавстві України не має чіткого поділу державної служби за типами й видами. Закон України «Про державну службу» поширюється тільки на службовців, які: по-перше, проходять службу в органах виконавчої влади або в апаратах цих та інших державних органів; по-друге, яким присвоюється ранг державного службовця. Тобто, Закон стосується вузького тлумачення державної служби.

Усвідомлюючи проблемність такого становища, спеціалісти в галузі адміністративного права В.Л. Коваленко, Д.М. Бахрах запропонували застосовувати принцип поділу всієї державної служби на три типи. Вони виокремлюють два основні типи – *цивільну* та *мілітаризована служби*. Ті складові державної служби, які не можна віднести до цих двох типів, пропонується згрупувати в проміжний (третій) тип – спеціалізований.

До мілітарізованих служб відносяться:

* військова служба в Збройних Силах України (служба в усіх видах Збройних Сил України),
* служба в Прикордонних військах України;
* служба у Внутрішніх військах МВС України;
* служба в Службі Безпеки України;
* служба в Державній службі охорони України;
* служба в органах виконання покарань;
* служба атестованих працівників органів внутрішніх справ;
* служба атестованих працівників військ центрального органу виконавчої влади з питань надзвичайних ситуацій;
* деякі інші види, визначені законом.

Інакше кажучи, до мілітаризованої державної служби належать державні службовці, які служать в *озброєних державних формуваннях* та мають військові й прирівняні до них спеціальні звання, та які наділені відповідними повноваженнями. Ці служби, їх організації та персонал цих організацій мають особливий правовий статус, що пояснюється їх місцем та роллю у суспільстві і специфікою функцій. Створення мілітаризованої державної служби обумовлено необхідністю виконання державою особливих охоронних завдань. Наприклад, призначенням Збройних сил України є збройний захист незалежності, територіальної цілісності і недоторканності України. Як основні завдання міліції розглядаються забезпечення особистої безпеки громадян, захист їх прав, свобод і законних інтересів, охорона і забезпечення громадського порядку.

Змістовним елементом мілітаризованої державної служби є як можливість, так і реальне застосування примусу. Так, для виконання покладених на міліцію завдань, відповідно до Закону України «Про міліцію», працівникам міліції надається право у деяких випадках застосовувати заходи фізичного впливу, спеціальні засоби і вогнепальну зброю. Монополія на легальне застосування насильства вважається однією з найбільш істотних особливостей держави, і тому мілітаризована державна служба, і щонайперше військова служба, є виразником державницьких засад у найбільш повному їх значенні, забезпечує застосування власне примусових аргументів державної влади. Конституція України забороняє іншим інституціям, тобто політичним партіям, громадським організаціям тощо утворювати воєнізовані формування. Отже, мілітаризована державна служба здійснюється зі зброєю в руках, «озброєними групами людей». На цю обставину є пряме посилання в чинному законодавстві. Так, Закон України «Про міліцію» кваліфікує міліцію як державний збройний орган виконавчої влади. Призначення Збройних сил України вбачається у збройному захисті країни тощо. У цьому плані мілітаризовані державні інститути виступають як «матеріальні чи речові придатки влади», покликані реально забезпечити виконання її рішень у необхідних випадках. За таким критерієм можливе об‘єднання службовців військових і воєнізованих формувань в одну загальну категорію, що передбачає врахування особливостей їх статусу, прав, обов‘язків, відповідальності, соціального захисту.

Вступ на мілітаризовану державну службу обумовлюється спеціальними вимогами до віку, стану здоров‘я, фізичної підготовки, моральних якостей людей. Зокрема, особи, що вступають на військову службу і на службу в інші військові формування, повинні бути повнолітніми, пройти спеціальні медичні комісії, успішно скласти психологічні тести та ін. Саме з військовою службою пов‘язано виникнення такого специфічного інституту, як складання присяги, що покликаний забезпечити моральну і політичну лояльність службовця. службовці мілітаризованої державної служби наділяються специфічним правовим статусом, мають низку визначених особливими умовами проходження служби спеціальних пільг, залучаються до відповідальності в особливому порядку, зокрема до адміністративної і матеріальної юридичної відповідальності. Пільги військовослужбовців передбачені окремими законами України: «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців і членів їх сімей», «Про пенсійне забезпечення військовослужбовців і осіб начальницького і рядового складу органів внутрішніх справ» та ін. Військовослужбовці, а також особи рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ несуть відповідальність за адміністративні правопорушення згідно з дисциплінарними статутами, крім випадків, передбачених Кодексом України про адміністративні правопорушення, але й у цих випадках до них не можуть застосовуватися такі заходи стягнення, як виправні роботи і адміністративний арешт.

Мілітаризована державна служба будується на найбільш авторитарному різновиді відносин влади і підпорядкування, суворій ієрархії начальницького і підлеглого особового складу, обов‘язковості наказів вищих службовців щодо нижчих, яка забезпечується чіткою системою посад і військових звань, введенням форменого одягу і зовнішніх відзнак, функціонуванням спеціальних статутів про службу, в тому числі дисциплінарних статутів.

Отже, з того, що викладено вище, доволі очевидним є висновок: мілітаризовані служби мають низку загальних відмінностей порівняно з цивільною службою, вже не кажучи про працю в комерційних і недержавних структурах. Державою для подібних службовців встановлено низку обмежень, і одночасно надаються пільги; існує обов‘язкове державне страхування; особливий порядок притягнення до юридичної відповідальності тощо.

Але, окрім цих загальних характеристик мілітаризованих організацій, є така сутнісна характеристика, як підвищений професійний ризик, тобто трудові функції персоналу є *ризикогенними* за своєю природою. Ризики можна звести до кількох груп. Перша – ризики для здоров’я і життя, психофізіологічного стану тощо. Друга – ризики соціального характеру, які відображають особливе становище працівників мілітаризованих організацій у соціальному середовищі (сімейні ризики, ризики відчуження, ризики підвищеної відповідальності, ризики системи неробочих стосунків тощо). Третя група – це ризики, пов’язані з виконанням функцій. До останнього належать:

* ризики порушення законності, прав і законних інтересів громадян під час здійснення службових обов‘язків;
* ризики в процесі застосування зброї, у т.ч. психологічні травми або пов'язані з потенційною можливістю перевищення меж необхідної оборони, випадки, коли наступає відповідальність за неправомірні дії зі зброєю тощо;
* ризики необ'єктивної, помилкової оцінки інформації, ухвалення неправильних рішень, що має негативні соціальні наслідки;
* ризики під час динамічних, «гострих» дій в умовах нестандартних екстремальних ситуацій, коли треба миттєво брати відповідальність на себе, що може сполучатися з небезпекою порушення закону і службовими розслідуваннями, які є самі по собі психо-травмуючими факторами.

Ці ризики пов'язані зі специфікою тактичних завдань мілітаризованих організацій, тобто вони є однією з ключових характеристик професії.

Все це говорить про особливий характер проходження служби у мілітаризованих організаціях, отже, і мова іде про специфічні вимоги щодо персоналу таких організацій. Робота з персоналом подібних організацій набуває особливих рис порівняно із загальним кадровим менеджментом.

**Кадрової політика в організаціях мілітаризованого типу**

Структуру і кадрову політика мілітаризованих організацій варто розглядати із застосуванням понять «спільне» і «відмінне». Мілітаризовані організації мають спільний фундамент з будь-якою соціальною організацією з точки зору принципових властивостей організації: формалізація соціальних позицій, статусів і відносин у середині об‘єкту, цілеспрямованість, ієрархія та керованість, наявність організаційного ефекту, членство тощо. В аспекті кадрової політики вони є галузевою модифікацією державної кадрової політики України. Низка положень кадрової політики є загальноприйнятими:

* прогнозування створення нових робочих місць та професійних ніш з урахуванням загальних завдань та тенденцій розвитку галузі;
* розробка програм розвитку персоналу з метою вирішення не тільки сьогоднішніх, але і майбутніх завдань організацій на основі вдосконалення систем навчання і службового просування працівників;
* розробка мотиваційних механізмів підвищення зацікавленості і задоволеності працею;
* створення сучасних систем підбору і відбору персоналу;
* проведення маркетингової діяльності в області персоналу;
* посилення стимулюючої ролі оплати праці;
* соціальна робота з ветеранами і окремими категоріями, що потребують тимчасової підтримки та опіки.

Але, ці закономірності не представляють сьогодні цілісної системи, яка би виводила управління персоналом цих організацій на рівень управління людськими ресурсами. Тому є декілька причин, які пов‘язані зі специфікою мілітаризованих організацій, вони визначають те, що підпадає під поняття «відмінне».Тут існують гранично формалізовані статусно-рольові структури, які нормативно виключають поширені у «звичайних» організаціях цивільні соціальні практики, засновані на вільному виборі особи, або ставлять їх під суворий контроль. Умови соціалізації особи у мілітаризованій організації мають свої особливості. Норми поведінки, які індивіди повинні засвоїти в процесі соціалізації, представлені у вигляді *імперативних соціальних еталонів* поведінки, що формалізовані і обмежені. Процес соціалізації у мілітаризованій організації має циклічний характер, внутрішньо цикли є доволі однорідними з огляду на часові характеристики набуття службових статусів.

Також треба звернути увагу на низку відмінностей «ідеологічних», що визначають певний дух цих організацій, торкаються традицій і корпоративної культури, а саме:

* *Консерватизм*. Резистентність (стійкість, опір) до інновацій, бо для забезпечення своїх функцій мілітаризовані організація нібито не потребують змін як таких. Властивість, що пояснює провали реформаторських ідей і спроб змінювати організації. Отже, існує особливий консерватизм норм і статусно-рольової структури. З іншого боку, дана якість є певною умовою діяльності в умовах невизначеності, суспільних криз, надзвичайних ситуацій. І виходить так, що на практиці організація долає будь-який новий для неї інституційний порядок фактично не змінюючись по суті.
* *Несамостійність*. Мілітаризована організація завжди існує як частина (підсистема) більш широкої системи, яка визначає її завдання. З цього виходить, що для мілітаризованої організації власний інституційний порядок не витікає з її діяльності, а є завданням, поставленим із зовні.
* *Формалізм*. Мілітаризована організація, як ми зазначали, володіє *гранично формалізованою статусно-рольовою структурою*. Самоорганізація є ускладненою, бо може суперечити уставам і чисельним інструкціям та розпорядженням. Формалізації соціальних взаємодій у мілітаризовіній організації є майже тотальним, і зачіпає усі сфери життєдіяльності її членів. Хоча і у військових, і поліцейських структурах є неформальні і поза формальні відносини, вони навіть в разі їх корисності для справи дуже не часто набувають легального і формального вигляду.
* *Імперативність.* Правові норми у мілітаризованій організації виступають як єдина можлива лінія діяльності, що має бути якомога точніше реалізована в соціальних практиках членів організації. Звідси ніде, мабуть, немає і такої кількості організаційних девіантів, бо жити за уставом вельми складно і психологічно далеко не кожна людина може на це спромогтися.
* *Корпоративна культура* мілітаризованої організації є колективним кодексом поведінки військовослужбовців і цивільного персоналу, закріплений у вигляді правил, норм поведінки, традицій, регламенту взаємодії і особливих організаційних стосунків між особами, в них що входять.

У науковій літературі такі організації отримали назву «тотальних організацій» (Ервін Гоффман), тобто організацій, члени яких більшою чи меншою мірою ізольовані від зовнішнього середовища і підкоряються жорстким правилам внутрішнього розпорядку. Через це більшість мілітаризованих організацій втрачають необхідну для сучасних умов гнучкість та здатність вчасно реагувати на ті чи інші новації в організаційному та кадровому менеджменті.

Мілітаризовані організації певним чином є заручниками власної ситуації, коли виникають кадрові проблеми, вони не здатні оперативно доукомплектуватися фахівцями потрібного напрямку. Дефіцит кадрів може бути реакцією персоналу на різні суспільні тенденції. Наприклад, нещодавно у зв'язку з пенсійною реформою і збільшенням терміну служби, велика кількість співробітників різних служб органів внутрішніх справ прийняла рішення про вихід на пенсію. Паралельно виник інший фактор: певний проміжок часу за рішенням Міністерства внутрішніх справ України на службу не приймалися нові кадри, бо реалізовувалася програма структурної реформи на місцях, а фактично скорочення штатів. Цей приклад ілюструє особливості кадрового менеджменту в організаціях, які не мають самостійності і мають чітко виконувати загальні вимоги.

Кадрова політика мілітаризованих організацій відноситься до типу «закритою»; відповідні відмінності наведено у таблиці (табл.6.1.).

Табл. 6.1

Типи кадрової політики

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Кадровий процес** | **Кадрова політика** | | **Кадровій процес** | **Кадровій процес** |
| відкрита | закрита |
| Набір і підбір персоналу | Ситуація високої конкуренції на ринку праці, гнучкі критерії та методи відбору | Ситуація дефіциту робочої сили, стандартні вимоги до кандидатів та унормовані методики відбору |
| Адаптація персоналу | Широке застосування практики роботи з терміном випробування, включення у конкурентне середовище, продовження відбору за показниками праці | Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, висока «примусова»включеність до колективу, опанування традицій |
| Навчання і розвиток персоналу | Часто проводиться в зовнішніх центрах, сприяє запозиченню нових ідей, методів, технологій | Як правило, проводиться у внутрішньокорпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптованих до специфіки організації |
| Управління професійною кар‘єрою | Утруднена можливість зростання, оскільки переважає тенденція набору персоналу | Перевага при призначенні на вищестоящі посади завжди віддається співробітникам компанії, відбувається планування е кар'єри |
| Мотивація і стимулювання | Перевага віддається питанням стимулювання (зовнішній мотивації) | Перевага віддається питанням мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному ухваленні) |
| Впровадження інновацій | Постійна інноваційна дія з боку нових співробітників, основний механізм інновацій - контракт, визначення відповідальності співробітника і організації | Необхідність спеціально ініціювати процес розробки інновацій, високе відчуття причетності, відповідальності за зміни за рахунок усвідомлення спільності долі людини і підприємства |

Кадрова політика в мілітаризованих організаціях є відмінною не тільки так би мовити технологічно, але і за критеріями відбору кандидатів. Наприклад, ще не так давно вони комплектувалися виключно з чоловіків. Це відповідало їх призначенню як «силових» структур. Лише у воєнні часи, коли бракувало молодих чоловіків, у деякі допоміжні військові та охоронні структури залучалися жінки. Вони звільнювалися першочергово після завершення військових дій. Ця давня традиція почала ревізуватися у другій половині ХХ ст. На сьогодні в розвинутих країнах мілітаризовані організації відкриті і для жінок за умов, що вони будуть виконувати службові завдання на рівні з чоловіками. Це відповідає ідеології гендерної рівності, яка стрімко поширилася в США і Європі.

Певні кадрові пріоритети існують і з точки зору характерологічних особливостей кандидатів, бо вважалося, що не усі типи особистості пасують до умов і завдань служби. І якщо стверджувалося, що служба зі зброєю в руках це прерогатива «сильних чоловіків», то малося на увазі не тільки фізичні кондиції, але і певні моральні та психологічні якості. Людина, що потрапляє у мілітаризовану структуру, має бути психологічно врівноваженою, аби підкорятися дисципліні, виконувати команди, коритися командирам тощо. Це обумовлено і панівним стилем керівництва у цих організаціях.

Суттєвою характеристикою мілітаризованих організацій завжди був стиль керівництва. Демократичний, ліберальний стилі ніколи не прищеплювалися до цих структур, бо це суперечить статутним вимогам, традиції, які зводяться до принципу єдиноначальництва, старшинства і беззаперечному підкоренню молодших за рангом (статусом) більш старшим особам, підлеглих – начальникам. Старшинство і керованість організацій завжди трималися на суворій дисципліні та адміністративному примусі. Економічні і соціально-психологічні механізми управління персоналом мають обмежене застосування в мілітаризованих організаціях. Системи санкцій, спеціальні види покарань традиційно розраховані на підтримування дисципліни і керованості. У стародавні часи військові командири на свій розсуд мали право карати на смерть своїх солдатів аби підтримати дисципліну і власний авторитет. Такі покарання мали і індивідуальний, і навіть масовий характер. Наприклад, у римлян за античних часів існував інститут децимації: якщо на полі бою легіонери не виконували команд, панікували, то після битви їх шикували, відраховували кожного десятого, і невдах страчували на очах товаришів… Не випадково класичним типом ідеального військового командира була тверда, вольова, сурова і навіть жорстока людина, яка може не вагаючись посилати на смерть своїх солдат. Таким чином, найпоширеним стилем

управління в мілітаризованих організаціях залишається і до сьогодні авторитарний тип. Цьому сприяє загальне правило: начальник несе повну відповідальність за дії своїх підлеглих, отже, він має право на свій розсуд вимагати від колективу виконання власних планів.

Ресурс влади в мілітаризованих організаціях є основним для досягнення статутних цілей і оперативних завдань. Звідси не випадково, що структурна основа тут завжди будувалася на лінійному принципі та багаторівневій ієрархії. Саме так будувалося татаро-монгольське військо, яке ефективно діяло проти феодальних дружин свого часу, де не було чіткого підпорядкування і міцної дисципліни. Військо кочівників складалося з десятків, сотень, тисяч, десятитисячних загонів (тьма), і такою була структура орди. На чолі стояли командири, які абсолютно підкорялися за принципом старшинства, а їм беззастережно – їх бійці і молодші командири. На сьогодні мілітаризовані організації мають більш складні структури управління, але лінійно-ієрархічна основа зберігається, отже, залишаються специфічні риси, методи, стилі керівництва підлеглими.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характерисики комунікацій** | **Ліберальний стиль** | **Консервативний стиль** |
| Загальний опис комунікації | Неформальна, багатоканальна система комунікацій | Добре визначений ланцюг команд |
| Об'єм і напрям комунікації | Заохочується розширенням зв'язків по всіх напрямах (вгору, вниз, по горизонталі) | Заохочується обмеження зв'язків, здійснюваних переважно зверху вниз |
| Якість комунікації | Адекватна, дуже точна інформація | Вимагає додаткового зв'язку,інформація іноді неточна |

Табл.6.2

Відмінності в стилі управління і внутрішніх комунікаціях

Відомо, що важливим показником персонал-менеджменту є тип комунікацій та інформаційних зв‘язків. Авторитарний (консервативний) стиль керівництва в цих організаціях визначає характер інформаційного обміну і систему комунікацій в цілому, як у середині, так і стосовно зовнішнього середовища (табл.6.2)

Отже, обмін інформацією в організаціях мілітаризованого типу є до певної міри уповільненим, це визначається як домінантним стилем керівництва, так і наявністю закритої інформації – «для службового користування». Також вдається взнаки стара традиція приховувати (з різних причин) службову інформацію, навіть, від своїх колег. Існує неписаний закон, яким забороняється витік будь-яких відомостей на зовні. Закритість мілітаризованих організацій завжди викликала невдоволення і підозру громадськості. За останні десятиліття в розвинутих країнах було багато зроблено, аби ліквідувати розрив з громадськістю і максимально «розкритися» для громадської думки. Наприклад, в штатних розкладах з‘явилися спеціалісти з паблік рілешнз, завдання яких – підтримувати соціальний діалог.

В традиційному і тоталітарному суспільствах організації мілітаризованого типу були закриті для громадськості і, як правило, викликали не добрі почуття у населення. На сьогодні ставлення населення до війська, поліції і інших силових структур стає наріжним каменем їх діяльності. В розвинутих країнах існує тверде правило: ці організації існують за рахунок бюджету, грошей платників податків, і вони мусять служити суспільству і виконувати зрозумілі для населення функції. І треба віддати належне політиці, яка в цьому секторі проводиться в розвинених країнах: за останні три – чотири десятиліття їм вдалося докорінно схилити громадську думку на бік позитивного ставлення до війська, поліції й інших мілітаризованих структур.

Україна ще не розв‘язала це болюче питання. Як правило, соціологічні дослідження фіксують низькі показники довіри населення до міліції. До речі, такий стан був і в США, і у Великій Британії до початку докорінних реформ, які змінили напрямки і методи діяльності поліції, і в решті решт отримала визнання з боку населення. Яким чином подібні зовнішні оцінки впливають на роботу з персоналом в ОВС? Тут треба мати на увазі два аспекти: по-перше, престиж служби, отже, масштаби набору кандидатів до відповідних організацій, отже, і більш широкі можливості якісного добору персоналу; по-друге, відчуття психологічного комфорту у співробітників та загальне задоволення службою у міліції. Таким чином, щільне і зацікавлене стеження громадськості за діяльністю мілітаризованих організацій – додаткова їх характеристика. В Україні, безперечно, стоїть завдання підняти авторитет цих організацій і відповідно самої служби рядового і начальницького складу. Таким чином, ідеологія відкритості мілітаризованих організацій певним чином змінила пріоритети кадрової політики. На сьогодні актуальним є залучення до лав силових структур або виховання в середині нового типу військовослужбовця або поліцейського: толерантного до громади, комунікабельного, здатного підтримувати соціальний діалог.

У феодальну епоху та й у більш пізні часи, коли потрібно було стрімко нарощувати чисельність мілітаризованих структур, уряди не покладалися на їх престиж і не чекали добровільного наповнення, наприклад, війська. Проводилися доволі активні рекрутингові компанії, коли різними спокусами, обманом чи свавіллям та силою проводився набір «персоналу». Рекрут (від нім. Rekrut ) – особа, яку брали на військову службу за рекрутською повинністю. Згодом рекрутингові кампанії набули інституційних форм, і досягли своєї масовості і тотальності на основі законів про загальний військовій обов‘язок для усіх чоловіків (в деяких країнах, наприклад, Ізраїлі він поширюється і на дівчат). Термін рекрутинг набув широкого значення і на сьогодні активно використовується у кадровому менеджменті. В багатьох країнах світу існують рекрутингові компанії, що за замовленням фірм та корпорацій проводять кампанії набору та відбору персоналу.

Більшість вчених вважає рекрутинг процесом залучення кандидатів, що відповідають певним вимогам для участі в конкурсі на отримання робочого місця. Таким чином, метою рекрутування у правоохоронній діяльності є відбір найбільш кваліфікованих кандидатів до лав співробітників поліції. Під кваліфікацією при цьому розуміється не тільки володіння спеціальними навичками та професійними знаннями, а й відповідні задачам служби морально-психологічні якості.

Сучасні системи рекрутування засновані на відкритій і закритій системах комплектування кадрами. Відкрита система рекрутування спрямована на формування різноманітної за демографічними та освітніми критеріями групи кандидатів, у той час як закрита система орієнтована на передачу інформації «з уст в уста», що вже у процесі відбору формує своєрідну корпоративну ідентифікацію. Важливою складовою управління персоналом в поліціях є професійна підготовка. Завдання, що стоять перед поліціями постійно ускладнюються, а це вимагає додаткових компетенцій службовців. Як правило, професійна підготовка має багаторівневий характер від першепочаткової, з якої починається служба, до освіти у спеціалізованих вищих навчальних закладах, академій для начальницького складу, систем підвищення кваліфікації та перепідготовки.

Професійна підготовка в різних поліціях світу усе більшою мірою стає *гуманітарно орієнтованою*. Програми та навчальні плани підготовки кадрів поліції США, ФРН, Великобританії та інших країн вказують на те, що значна роль у їх навчанні приділяється дисциплінам соціально-гуманітарного характеру, серед яких особливе місце займають: історія поліції, політологія, педагогіка, психологія, методики спілкування з людьми та соціологія.

Доволі різноманітними є і методи підготовки молодого поповнення. Використовуються як активні (практика в департаменті, ознайомча практика в поліції і т.п.), так й інтерактивні (рольові ігри, семінари, групові вправи, дискусії, відпрацювання моделей поведінки або «сценарії», сюжетно-рольові ігри) форми навчання. Особливо слід відзначити, що вони є складовою не тільки професійного навчання, а й допрофесійної, профорієнтаційної роботи, яка є невід’ємним компонентом сучасного рекрутингу.

Отже, сучасність вимагає розширення хронологічних меж рекритингу та застосування різноманітних його форм. Фактично рекрутинг починається з етапу профорієнтації, включає як допрофесійну підготовку з потенційними кандидатами, так і власне професійне навчання на різних рівнях. Раніше у поліціях різних країн на перше місце ставилося наявність та розвиток фізичних якостей, почуття лояльності до служби. Вважалося, що поліцейський мусить бути здоровим, фізично міцним, слухняним і мужнім. Віталася певна сировість у ставленні до людей, навіть, упередженість та підозрілість, бо відомо, що кожна людина може скоїти злочин… Після проведення сучасних реформ поліції та переорієнтації служби на виконання соціальних функцій, допомогу населення виявилося, що старий імідж поліції не відповідає новим завданням. Тепер особлива увага приділяється виявленню та розвитку комунікативних якостей кандидата, етичних компетенцій. Сучасний поліцейський мусить викликати довіру до себе і вміти ефективно спілкуватися у громаді. Такою є вимога часу, адже без цього, як свідчить практика, неможливе виконання специфічних функцій, спрямованих на досягнення загальносистемної мети правоохоронних органів.

З урахуванням посилених вимог щодо служби в мілітаризованих структурах в цих структурах отримала розвиток робота з персоналом, традиційно потужними є кадрові апарати, які в останні роки наповнювалися спеціалістами з психології, соціальної роботи, виховання.

**6.2. Специфіка окремих напрямків роботи з персоналом в організаціях мілітаризованого типу (на прикладі ОВС).**

Як вже визначено, управління персоналом в цілому, і робота з персоналом, зокрема, визначаються характером соціальних функцій, що закріплені державою за організаціями мілітаризованого типу. Розглянемо специфіку окремих напрямків роботи з персоналом на прикладі діяльності кадрових апаратів органів внутрішніх справ України.

**Особливості комплектації персоналу в ОВС України**

Специфіка діяльності ОВС висуває до кандидатів на службу більш суворі вимоги ніж в переважній більшості цивільних професіях. Майбутні правоохоронці повинні бути витриманими, вольовими, розвинутими як фізично, так й інтелектуально, а також мати інші якості, необхідні для виконання своїх службових обов’язків. У зв’язку з цим процес комплектації персоналу в ОВС України має свої особливості.

З метою всебічного вивчення кандидатів на службу в ОВС або на вступ до вищих навчальних закладів МВС відділи кадрового забезпечення органів внутрішніх справ проводять багатоступеневий професійний відбір, який можна поділити на наступні етапи:

- Соціально-правовий відбір;

- Професійно - психологічний відбір;

- Медичний відбір;

- Перевірка стану фізичної підготовки;

- Стажування (для кандидатів на службу);

- Оформлення особової справи;

- Іспитовий термін кандидата.

*Соціально-правовий відбір передбачає*  відповідність кандидатів на службу (навчання) вимогам, що висуває законодавство України. до бажаючих служити в ОВС громадян. Так, у Положенні про проходження служби рядовим і начальницьким складом ОВС України зазначається, що «на службу в органи внутрішніх справ приймаються на добровільних засадах особи, які досягли 18-річного віку, здатні за особистими якостями, освітою і станом здоров'я виконувати покладені на них обов'язки. Призовники не підлягають прийому на службу в органи внутрішніх справ, за винятком випадків, передбачених законодавством».

Соціально-правовий відбір починається з моменту, коли кандидат на службу в ОВС прийшов до відділу кадрового забезпечення та написав заяву про прийом на службу. Разом із заявою кандидат пише автобіографію, заповнює встановленого зразка анкету, а також надає оригінали і копії наступних документів: паспорта, свідоцтва про народження, військового квитка, диплома про закінчення навчального закладу, документи про брак, трудову книжку, характеристики з останнього місця роботи (навчання). Працівник відділу кадрового забезпечення зобов’язаний перевірити всі дані, зазначені в заяві, автобіографії, анкеті з даними документів, що пред’явив кандидат та долучити їх до особової справи. Якщо кандидат відповідає всім соціально-правовим вимогам, його направляють на проходження психологічного та медичного відбору.

*Професійно-психологічний відбір на службу в органи внутрішніх справ включає:*

- психологічне вивчення кандидатів на службу в органи внутрішніх справ або на одержання освіти в навчальних закладах МВС України;

- професійно-психологічну діагностику кандидатів на службу (навчання);

- прийняття рішення відносно професійно-психологічної придатності кандидата на службу (навчання).

В ході професійно-психологічного відбору здійснюється всебічне вивчення особистості кандидата на службу (навчання). Перед спеціалістами комплектуючих підрозділів ставиться завдання вивчити наступне:

- мотивацію до служби в ОВС,

- рівень інтелектуального розвитку,

- ступінь цілісності особистості;

- динамічні характеристики особистості;

- окремі властивості особистості, які мають особливе значення для проходження служби в ОВС.

Кандидати на службу в оперативні підрозділи (карний розшук, відділ по боротьбі з організованою злочинністю та ін.) додатково проходять порівняльне тестування спроможності діяти в оптимальному та екстремальному режимах.

*Медичний відбір* кандидатів на службу (навчання) включає в себе *медичний огляд* та *психодіагностику*. Відповідно до законодавства України медичний відбір здійснюєтьсяокружними військово-лікарськими комісіями (ОВЛК) та Центрами психодіагностики (ЦПД).

*Метою медичного відбору* є вивчення придатності кандидатів за станом здоров'я, фізичним розвитком, а для окремих видів службової діяльності – за індивідуальними психофізіологічними особливостями до служби в органах внутрішніх справ на посадах рядового й начальницького складу.

Стосовно кандидатів на службу до початку їх огляду ОВЛК, за їх згодою, запитуються детальні витяги з медичних карток амбулаторного хворого (медичних книжок) лікувально-профілактичних установ за місцем проживання, роботи, навчання або служби; витяги з історії хвороби, дані диспансерного обстеження і лікарського нагляду, висновки лікарів та інші медичні документи, що характеризують стан здоров'я не за останні п'ять років; дані про обов'язкові профілактичні щеплення, а також відомості з психоневрологічних, наркологічних, протитуберкульозних диспансерів (за потреби – з венерологічних диспансерів та інших лікувальних установ).

За відсутності вказаних даних військово-лікарська експертиза не проводиться і експертне рішення не приймається.

Кандидати на службу, які перебувають на військовому обліку, зобов'язані надати у ВЛК військовий квиток, посвідчення про приписку (військовозобов'язані), паспорт і медичні документи.

Медичний огляд кандидатів на службу (навчання) здійснюється ВЛК з обов'язковим обстеженням лікарями-спеціалістами: терапевтом, хірургом, невропатологом, отоларингологом, офтальмологом, дерматологом, стоматологом, фахівцями Центру психіатричної допомоги. Останні, зокрема, зобов‘язані дослідити психічну сферу кандидата і виключити наявність у людини пограничних та клінічних порушень психіки, оскільки залучення психічно хворих до ОВС становить значну соціальну небезпеку; є поширеною причиною різних надзвичайних випадків у системі МВС.

*Перевірка стану фізичної підготовки –* обов’язковий етап професійного відбору на службу в ОВС України. Специфіка діяльності ОВС вимагає від її працівників бути достатньо фізично розвинутими та сильними незалежно від спеціальності та статі. Перевірку з фізичної підготовки, як правило, проводять відділи професійної підготовки в обласних управліннях міністерства внутрішніх справ. Кандидати на службу повинні отримати задовільний результат під час виконання наступних вправ: біг на 100м, біг на 1000м, підтягування на перекладені (для чоловіків), згинання та розгинання рук в упорі лежачі або підняття тулуба з положення лежачі на спині (для жінок). За результатами перевірки відділи професійної підготовки складають на кожного кандидата довідку, яка надається до відділу кадрового забезпечення та залучається до особової справи кандидата.

Після проходження вищезазначених етапів кандидата на службу в ОВС направляють на *стажування* до підрозділу, у якому планується його подальша служба. Проходження стажування є важливим етапом професійного відбору як для самого кандидата, так і для відділів комплектування.

Стажування надає кандидату можливість власними очима побачити повсякденну роботу органів внутрішніх справ, ще раз перевірити себе у серйозності наміру бути правоохоронцем. А для працівників відділу комплектування та підрозділу, у якому виявив бажання працювати в майбутньому кандидат, виникає можливість більш досконало вивчити кандидата на службу, його характер, звички, здатність працювати у колективі та виконувати покладені на нього обов’язки. За результатами стажування начальник підрозділу, до якого був закріплений кандидат, складає на нього відзив з рекомендацією щодо подальшого прийняття або не прийняття в ОВС. Одночасно кандидат на службу готує звіт про проходження стажування. У подальшому ці документи долучаються до особової справи майбутнього правоохоронця.

*Формування особової справи* здійснюється на протязі всього періоду професійного відбору. Після проходження професійно-психологічного та медичного відбору приймається попереднє рішення щодо придатності кандидата до служби в ОВС. На цьому етапі відділ кадрового забезпечення проводить спеціальну перевірку кандидата на службу та його близьких родичів.

В ході спеціальної перевірки відділи комплектування надають запити за місцем народження, реєстрації і проживання кандидата та його близьких родичів з метою отримання інформації щодо наявності у них судимості або випадків притягання до адміністративної відповідальності. Одночасно збираються дані стосовно поведінки кандидата та його родичів за адресою проживання, останнім місцем роботи (навчання).

Об’єктивні дані про кандидата на службу в ОВС також доповнюються результатами співбесіди з керівником відділу кадрового забезпечення та керівником підрозділу, у якому планується робота кандидата. Під час співбесіди встановлюються індивідуальні якості кандидата; його ставлення до виконання своїх обов’язків за місцем роботи, навчання й приблизний рівень знань, кваліфікації, коло інтересів, відношення до вживання спиртних напоїв та наркотиків; характер сімейних стосунків, складності у побуті та їх причини; матеріальні та житлові умови; наявність рідних з психічними захворюваннями, хворих на алкоголізм чи наркотики.

Співбесіда з керівниками надає можливість виявити як позитивні, так і негативні риси характеру кандидата. Особливо необхідно звертати увагу на риси, які можуть завадити кандидату у подальшому проходженні служби та ефективному виконанні своїх обов’язків. До таких рис варто віднести: агресивність, недисциплінованість, безвідповідальність, замкненість, байдужість, боягузтво, споживацьке ставлення до роботи тощо.

Коли всі необхідні дані стосовно кандидата та його близьких родичів зібрані та прийняте рішення про прийняття кандидата на службу в ОВС починається останній етап формування особової справи. Особова справа є основним документом персонального обліку працівників органів внутрішніх справ України. Відповідно до законодавства особова справа складається з 5 частин:

1. Послужний список.
2. Атестаційні матеріали за період проходження служби.
3. Матеріали, які оформляються під час прийому на службу.
4. Матеріали спеціальної перевірки.
5. Архівні матеріали.

Під час прийому на службу в ОВС до особової справи долучаються всі результати професійного відбору кандидата: (1) заява про прийом на службу, (2) автобіографія, (3) анкета, (4) результати психологічного, медичного відбору, (5) довідка за результатами перевірки фізичної підготовки, (6) матеріали стажування та спеціальної перевірки.

На підставі всіх зібраних матеріалів та документів працівники відділу кадрового забезпечення готують остаточний висновок стосовно придатності кандидата до служби в органах внутрішніх справ України.

Якщо кандидат визнаний придатним до служби в ОВС, він призначається на посаду відповідно до фахового рівня наказом уповноваженого на те начальника. Одночасно кандидату присвоюється згідно до визначеного порядку перше спеціальне звання, і встановлюється іспитовий термін – до одного року.

Тривалість іспитового строку визначається з урахуванням терміну, необхідного для проходження працівником початкової підготовки та стажування.

*Початкова підготовка* є останнім етапом професійного відбору до органів внутрішніх справ України. У період іспитового строку початкова підготовка проводиться послідовно в три етапи:

1-й - навчання за місцем служби під керівництвом безпосередніх керівників і наставників;

2-й - навчання на курсах початкової підготовки в начальних закладах МВС;

3-й - стажування на посаді за місцем служби.

*Навчання за місцем служби* здійснюється впродовж одного місяця з дня призначення працівника на посаду до його направлення на курси початкової підготовки (спеціалізації). Навчання проводиться за індивідуальним планом під керівництвом прямого начальника

Під час другого етапу початкової підготовки працівники проходять *навчання на курсах початкової підготовки* у навчальних закладах МВС.

Після призначення кандидата на посаду та присвоєння йому першого спеціального звання керівник комплектуючого підрозділу в місячний термін зобов'язаний направити новоприйнятого працівника до навчального закладу на курси початкової підготовки.

Курси початкової підготовки проводяться на базі вищих навчальних закладів МВС України та училищ. Тривалість і зміст навчання на курсах початкової підготовки для кожної категорії працівників визначаються навчальними планами і програмами, які розробляються навчальними закладами МВС України за дорученням Міністерства внутрішніх справ.

Під час навчання на курсах початкової підготовки працівники забезпечуються безкоштовним проживанням та харчуванням відповідно до норм, установлених для осіб рядового і начальницького складу Міністерства внутрішніх справ України.

Працівники, які успішно закінчили курси, отримують свідоцтво про закінчення курсів початкової підготовки, що долучається до їх особової справи. Завершення навчання на курсах оформлюється наказом ректора (начальника) навчального закладу.

Після завершення навчання на курсах початкової підготовки новоприйнятий працівник повинен пройти останній етап початкової підготовки – *двомісячне стажування на посаді*. За результатами стажування керівник органу (підрозділу) внутрішніх справ приймає рішення про допуск працівника до самостійного виконання службових обов'язків. Такий допуск супроводжується виданням відповідного наказу.

**Управління кар‘єрою в ОВС**

**В органах внутрішніх справ *управління кар'єрою персоналу*** передбачає комплекс заходів, що здійснюються відділами кадрового забезпечення, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, беручи до уваги цілі, потреби, можливості, здібності та схильності окремих співробітників, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов ОВС.

В ОВС України процес управління кар’єрою закріплено законодавством та має обов’язковий і плановий характер.

Як і в будь-якій організації в силових структурах існує горизонтальний та вертикальний види кар`єри. Крім цього, враховуючи особливості проходження служби у правоохоронних органах, також можна виділити горизонтально-вертикальний або змішаний вид.

*Горизонтальна кар’єра в ОВС* передбачає постійний професійний розвиток персоналу в ході професійної підготовки.

*Професійна підготовка персоналу ОВС* – це організований безперервний і цілеспрямований процес з оволодіння знаннями, спеціальними уміннями і навичками, необхідними для успішного виконання оперативно-службової діяльності.

Завданнями професійної підготовки є:

* підготовка кваліфікованих фахівців правоохоронної діяльності, здатних на належному рівні забезпечувати охорону громадського порядку, проводити заходи по боротьбі зі злочинністю та захисту законних прав, свобод людини і громадянина, передбачених Конституцією України;
* вивчення нормативно-правових актів, які регламентують діяльність ОВС та їх практичне застосування при здійсненні оперативно-службової діяльності;
* набуття працівниками знань і спеціальних навичок, необхідних для успішного виконання оперативно-службових завдань, та постійне їх вдосконалення;
* удосконалення навичок керівного складу ОВС з організації управління та навчання підлеглих, упровадження в практику оперативно-службової діяльності досягнень науки та техніки, передових форм та методів роботи, основ наукової організації праці;
* розвиток у працівників ОВС особистих моральних якостей, почуття відповідальності за власні дії, прагнення до постійного вдосконалення свого професійного та загальнокультурного рівня;
* навчання працівників ОВС прийомам та способам забезпечення професійної та особистої безпеки при виконанні службових обов’язків, у тому числі в екстремальних умовах;
* зміцнення зв’язків із населенням, забезпечення працівниками ОВС прав людини та громадянина під час виконання ними службових обов’язків.

Основними *видами професійної підготовки* персоналу під час проходження служби у підрозділах є *післядипломна освіта* та *службова підготовка*.

*Післядипломна освіта* передбачає спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки працівника ОВС шляхом поглиблення, розширення й оновлення його професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

До системи післядипломної освіти входять:

* *перепідготовка* - це отримання іншої спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду;
* *спеціалізація* - це набуття здатності виконувати окремі завдання та обов’язки, які мають певні особливості, у межах спеціальності;
* *підвищення кваліфікації* - це набуття особою знань та навичок щодо виконання додаткових завдань та обов’язків у межах спеціальності;
* *стажування* - це вид навчання, який здійснюється з метою набуття працівниками ОВС практичних навичок і умінь для виконання функціональних обов’язків на займаній посаді, перед призначенням на вищу посаду або при перепризначенні в іншу службу.

Керівники ОВС щороку визначають кількість працівників, які потребують післядипломної освіти, а також планують відрядження працівників, які будуть підвищувати кваліфікацію, розширювати профіль або проходити спеціалізацію на підставі визначеної міністерством внутрішніх справ кількості навчальних місць.

*Службова підготовка* охоплює систему заходів, спрямованих на закріплення та оновлення в плановому порядку необхідних знань, умінь та навичок працівників з метою успішного виконання оперативно-службових завдань.

До системи службової підготовки входять:

* школа підвищення оперативної майстерності (далі - ШПОМ);
* функціональна підготовка;
* тактико-спеціальна підготовка;
* психологічна підготовка;
* вогнева підготовка;
* фізична підготовка;
* загальнопрофільна підготовка.

Службова підготовка планується керівниками ОВС та проводиться в робочий час щотижня. До форм службової підготовки належать: (1) навчальні заняття в групах за місцем служби; (2) навчальні збори працівників за напрямами оперативно-службової діяльності; (3) самостійне навчання; (4) заходи професійно-прикладного характеру (тренування перед заступанням на службу, конкурси професійної майстерності, спортивні змагання тощо).

*Вертикальна кар`єра* передбачає просування працівників по кар’єрній сходинці на вищі посади. Відповідно до норм законодавства відбір кандидатів для призначення на вищі посади в ОВС здійснюється виключно з числа працівників, зарахованих до резерву кадрів для переміщення на вищі посади.

*Резерв кадрів* – група спеціально відібраних та включених до затвердженого списку осіб начальницькою складу з числа найбільш досвідчених, професійно підготовлених та ініціативних працівників, які мають організаторські здібності. Після практичної перевірки і вивчення на конкретних дорученнях, а також відповідної цілеспрямованої підготовки, відповідні особи можуть розглядатися як кандидати для призначення на виші посади в порядку просування по службі.

Робота з резервом кадрів здійснюється на плановій основі. За її належну організацію, об'єктивну оцінку моральних, ділових та особистих якостей працівників, їх організаторських здібностей несуть відповідальність керівники всіх ланок і працівники підрозділів кадрового забезпечення.

Резерв кадрів формується в кожному підрозділі та органі внутрішніх справ на конкурсній основі з урахуванням перспективи вивільнення керівних посад. Включення працівників до списку резерву кадрів здійснюється як безпосередньо начальником органу, підрозділу внутрішніх справ, так і вищим начальником, з розрахунку не менше двох кандидатів на кожну керівну посаду.

Для визначення необхідної чисельності резерву кадрів відділами кадрового забезпечення аналізується якісний склад органу внутрішніх справ.

Під час відбору кандидатів до резерву кадрів враховується :

* відповідність освітньо-кваліфікаційного рівня посаді, на яку планується призначення,
* послідовність просування кандидатів по службі;
* вік кандидатів, який не повинен перевищувати встановлений для них «Положенням про проходження служби рядовим і начальницьким складом органів внутрішніх справ» граничний вік перебування на службі;
* висновки за результатами атестація працівників як за останньою, так і попередніми посадами.

Одночасно кандидати повинні відповідати вимогам, які висуваються до сучасного керівника: глибоке розуміння завдань, що вирішуються державою, досконале знання дорученої справи, компетентність, високі моральні якості, комплексне бачення проблем та уміння їх вирішувати в умовах жорсткого ліміту часу, авторитет серед працівників та населення, ініціативність і діловитість, здатність згуртувати і вести за собою колектив, готовність до переїзду на нове місце служби, володіння на достатньому для ділового спілкування рівні іноземною мовою.

Для поліпшення якості відбору кандидатів в обов'язковому порядку здійснюється їх поглиблене психологічне обстеження, що складається з таких етапів:а) соціально-психологічне вивчення і узагальнення результатів психологічного супроводження проходження служби; б) психологічне діагностування; в) узагальнення результатів психологічного обстеження та підготовка відповідної довідки.

Після зарахування до резерву кадрів на вищі посади працівники проходять заплановане навчання.

Основними формами навчання працівників, зарахованих до резерву кадрів, є:

* Заняття в системі професійної підготовки;
* Навчання на курсах підвищення  кваліфікації в  навчальних закладах МВС України;
* Написання рефератів з питань управління і організації роботи;
* Навчання на навчальних зборах;
* Стажування за місцем служби;
* Стажування у структурних підрозділах ГУМВС, УМВС, УМВСТ;
* Стажування в базових міськрайлінорганах;
* Тимчасове виконання обов'язків за посадою, на яку планується у подальшому призначати.

Форми навчання працівників, зарахованих до резерву кадрів, обираються залежно від посад працівників та рівня їх кваліфікації.

Подальше призначення працівника на вищу посаду здійснюється на конкурсній основі за рішенням конкурсної комісії відповідного органу чи підрозділу внутрішніх справ.

*Горизонтально-вертикальна або змішана кар’єра* передбачає можливість присвоєння персоналу органів внутрішніх справ чергових спеціальних звань без переміщення на вищі посади.

Чергові спеціальні звання працівникам ОВС присвоюються в послідовному порядку при відповідності чергового звання спеціальному званню, передбаченому за займаною штатною посадою, після закінчення встановленого строку вислуги в попередньому званні та при позитивній атестації.

Законом визначено певні строки вислуги в спеціальних званнях для отримання чергового звання. Наприклад, щоб отримати звання капітана, працівник повинен мати вислугу у званні старшого лейтенанта не менше 3 років, а щоб дослужитися до підполковника відповідна вислуга у званні майора повинна бути не меншою за 4 роки.

За успішне виконання завдань, а також за досягнення високих результатів в оперативно-службовій діяльності чергові спеціальні звання начальницького складу можуть бути присвоєні достроково або на один ступінь вище спеціального звання, передбаченого займаною штатною посадою.

Достроково спеціальне звання присвоюється після закінчення не менше половини встановленого строку вислуги у спеціальному званні та при відповідності спеціального звання, що присвоюється, званню, передбаченому займаною штатною посадою.

**Оцінка та атестація персоналу в ОВС**

Оцінка персоналу в ОВС України здійснюється з використанням *кількісних та якісних методів.*

Основним кількісним методом оцінки є *аналіз* *статистичних показників службової діяльності* (наприклад, кількість розкритих злочинів або кількість складених адміністративних протоколів за певний період часу). При цьому для кожного підрозділу є певний план щодо отримання показників. На сьогодні статистичні показники є одними з вагомих показників для оцінки ефективності оперативно-службової діяльності правоохоронців, але вони не є достатньо об’єктивними та ефективними. Більшість працівників органів внутрішніх справ вказують на те, що оцінка службової діяльності за статистичними показниками провокує працівників на постійну гонитва за кількісними результатами, що негативно впливає на якість їх роботи. До того ж, статистичні показники не можуть відобразити діяльність інших, не пов’язаних з оперативною та слідчою діяльністю служб (наприклад, штабу, відділу кадрового забезпечення, відділів психологічного забезпечення тощо). Проте, до сьогодні альтернативу статистичним показникам поки ще не знайшли.

Ще одним кількісним методом оцінки персоналу в ОВС є *аналіз результатів службової підготовки*. Систематично працівники ОВС здають заліки з різноманітних видів службової підготовки, за результатами яких отримують відповідні оцінки. Так, наприклад, в ході заліків з фізичної та вогневої підготовки працівники отримують оцінки за результати з виконання фізичних вправ та вправ з рукопашного бою, за знання тактико-технічних характеристик вогнепальної зброї, вміння розбирати та збирати зброю, а також оцінки за виконання вправ зі стрільби. Аналіз результатів службової підготовки надає можливість оцінити наскільки працівник фізично розвинутий та володіє необхідними професійними знаннями і навичками.

*До якісних методів оцінки персоналу* відносяться :

* Аналіз службової дисципліни працівника.
* Бесіда з працівником.
* Вивчення думки керівництва, колег стосовно особистих та професійних якостей працівника.
* Поглиблене психологічне обстеження кандидатів на зарахування до резерву кадрів на висунення та при призначенні кандидатів на керівні посади.

Службова дисципліна в ОВС України має яскраво виражений нормативний характер. Всі основні її положення встановлені Дисциплінарним статутом ОВС, а також Правилами поведінки та професійної етики осіб рядового та начальницького складу ОВС України. У зв’язку з цим *аналіз службової дисципліни* кожного окремого працівника передбачає визначення відповідності повсякденної поведінки працівника нормам цих правових документів, а також наявність у працівника заохочень і діючих дисциплінарних стягнень.

*Бесіда з працівником* та *вивчення думки керівництва, колег стосовно його особистих і професійних якостей* – методи, які надають можливість більш досконало оцінити працівника. Залежно від задач ці методи оцінки можуть використовувати як працівники відділів кадрового забезпечення, психологи, так і безпосереднє керівництво працівника.

Зазначені методи дозволяють дослідити наскільки працівник відповідально ставиться до виконання своїх обов’язків, як він поводиться у спілкуванні зі своїми колегами та населенням, рівень його конфліктності, схильність до порушення дисципліни, наявність профдеформації, визначити, проблеми, які можуть заважати працівнику ефективно виконувати свою роботу, а також отримати інші відомості стосовно особистості працівника та його соціально-психологічного стану на момент опитування.

*Поглиблене психологічне обстеження кандидатів на зарахування до резерву кадрів на висунення та при призначенні кандидатів на керівні посади* проводиться працівниками служби психологічного забезпечення з метою поліпшення якості відбору керівників шляхом глибокого вивчення і врахування їх індивідуально-психологічних властивостей.

Поглиблене психологічне обстеження складається з наступних етапів:

* Узагальнення результатів психологічного супроводження проходження служби.
* Визначення соціального статусу кандидата в колективі та притаманного йому стилю керівництва.
* Психологічне діагностування кандидата.
* Узагальнення результатів психологічного обстеження та підготовка висновку.

За результатами поглибленого психологічного обстеження психологом складається довідка з одним із варіантів висновку про психологічну придатність кандидата до здійснення управлінської діяльності на конкретній керівній посаді:

* Рекомендується.
* Рекомендується умовно.
* Не рекомендується

Відомості про результати поглиблених психологічних обстежень кандидатів на керівні посади відносяться до переліку конфіденційної інформації в системі МВС України, якій надається гриф обмеження доступу «Для службового користування».

Основною формою реалізації методів оцінки персоналу в органах внутрішніх справ України є *атестація персоналу*.

Атестація проводиться з метою вдосконалення діяльності органів внутрішніх справ, підвищення ефективності їх роботи та підтвердження професійного рівня працівників відповідно до Положення про проходження служби рядовим і начальницьким складом органів внутрішніх справ

Відповідно до законодавства *головним завданням атестації* є оцінка ділових, професійних, особистих якостей працівників органів та підрозділів внутрішніх справ, їх освітнього та кваліфікаційного рівня, фізичної підготовки на підставі глибокого і всебічного вивчення, визначення відповідності посадам, які вони обіймають, стимулювання їх творчої активності та відповідальності за стан боротьби зі злочинністю, зміцнення правопорядку, визначення перспектив їх службової кар'єри, запобігання вчиненню працівниками органів внутрішніх справ України протиправних дій, а також виявлення таких працівників, які не спроможні виконувати покладені на них завдання.

Атестація персоналу в ОВС проводиться:

* на кожній із займаних посад - через 4 роки;
* при призначенні на вищу посаду, переміщенні на нижчу посаду і звільненні з органів внутрішніх справ

Для проведення атестації персоналу ОВС на різних рівнях створюються атестаційні комісії, до складу яких входять керівники структурних підрозділів та їх заступники, члени і секретар комісії.

Атестаційні листи на підлеглих складають безпосередні начальники, які:

* аналізують проходження служби, професійну та спеціальну підготовку, а також конкретні показники роботи працівника;
* проводять бесіду з працівником, який атестується, з питань проходження ним служби, підвищення рівня професійних та спеціальних знань, дають необхідні поради та рекомендації стосовно поліпшення особистої підготовки і стану справ на дорученій ділянці роботи;
* ознайомлюються з висновком військово-лікарської комісії на працівника, який атестується;
* на підставі всебічного вивчення особистих, професійних та ділових якостей працівника, який атестується, заповнюють атестаційний лист за стандартною формою;
* ознайомлюють працівника, який атестується, зі змістом атестаційного листа.

В ході підготовки атестаційного листа в ньому зазначаються такі відомості про працівника:

* теоретична та практична підготовленість, компетентність, здатність якісно та ефективно реалізовувати на службі свої потенційні можливості;
* результати службової діяльності згідно з функціональними обов'язками;
* дисциплінованість, принциповість у вирішенні службових питань, уміння правильно будувати свої стосунки з громадянами та колегами по службі, здатність працювати над усуненням особистих недоліків, авторитет у колективі та серед населення;
* прагнення до вдосконалення службової діяльності, почуття особистої відповідальності, стійкість моральних принципів, сміливість, рішучість, організованість, здатність контролювати власні емоції, поведінка поза службою;
* володіння іноземними мовами, уміння навчати і виховувати підлеглих, вимогливість до них;
* культура в роботі та ставлення до підвищення свого освітнього та культурного рівня;
* стан здоров'я та фізична підготовленість, уміння володіти табельною зброєю, прийомами рукопашного бою, спеціальними засобами індивідуального захисту та активної оборони, здатність переносити психофізичні навантаження та труднощі служби;
* основні найбільш характерні та істотні недоліки в службовій діяльності та особистій поведінці;
* інші дані, які, на думку начальника, заслуговують на увагу для більш повної характеристики підлеглого.

У разі незгоди з відомостями, відображеними в атестаційному листі, особа, яка атестується, має право негайно викладає свої мотивовані заперечення в окремому рапорті. У таких випадках керівник безпосереднього начальника протягом 10 днів організовує додаткову перевірку і готує висновок по суті цих заперечень, з яким ознайомлюється працівник, який атестується. При відмові працівника, який атестується, від підпису безпосереднім начальником про це складається акт за підписом не менше як трьох працівників служби. Після розгляду старшими начальниками атестаційний лист передається на розгляд до атестаційної комісії.

На підставі всебічного розгляду показників роботи, професійної компетентності працівника і його ділових та особистих якостей комісія шляхом відкритого голосування приймає один з таких висновків:

* займаній посаді відповідає;
* займаній посаді не відповідає.

Одночасно комісія може приймати одну з таких рекомендацій:

* заслуговує на висунення на вищу посаду (на яку саме);
* заслуговує на зарахування до резерву кадрів на висунення;
* заслуговує направлення до вищого навчального закладу МВС України для навчання;
* підлягає переміщенню на рівнозначну посаду (ротації) (на яку посаду і причини переведення);
* підлягає переведенню до іншого підрозділу із зазначенням його мотивів та обґрунтуванням можливої потреби в направленні на перепідготовку;
* підлягає переведенню з вищої посади на нижчу з викладенням причин і зазначенням того, на яку саме посаду доцільно призначити;
* підлягає звільненню з органів внутрішніх справ (через службову невідповідність, за віком, станом здоров'я згідно з висновком військово-лікарської комісії чи з інших причин).

У висновку атестаційної комісії поряд з визначенням відповідності працівника, який атестується, займаній посаді і викладенням рекомендацій про його подальше службове використання може бути вказано, яких недоліків по службі та в особистій поведінці він повинен позбутися, установлено термін для їх усунення.

Такими, що не відповідають займаним посадам, визнаються працівники, які мають хоча б один з таких недоліків: низькі показники оперативно-службової діяльності; не забезпечують належним чином доручену ділянку роботи; не приділяють уваги підвищенню знань та професійної майстерності, бойової і фізичної підготовки; склали заліки зі службової та бойової підготовки на оцінку "незадовільно"; порушують порядок і правила, установлені чинним законодавством України, присягою, статутами, нормативно-правовими актами Міністерства внутрішніх справ України і наказами начальників органів внутрішніх справ, що видаються в межах їх повноважень.

Для керівників усіх рівнів як додаткові критерії їх діяльності враховуються також стан дисципліни і правопорядку в керованих ними органах та підрозділах.

Начальники всіх рівнів з урахуванням висновків атестаційної комісії та рішення начальника, який їх затвердив, повинні у двомісячний термін забезпечити їх реалізацію.

Після ознайомлення особи, яка атестується, з висновком атестаційної комісії атестаційні листи в десятиденний термін пересилаються в установленому порядку до відділів кадрового забезпечення і долучаються до особових справ атестованих працівників.

**Управління мотивацією службової діяльності в ОВС**

Мотивація службової діяльності в органах внутрішніх справ є одним з важливих чинників, який впливає на рівень задоволеності працівників умовами праці та їх ставлення до виконання своїх професійних обов’язків.

Як функція процесу управління взагалі і управління персоналом зокрема, мотивація виступає як об'єкт управління. Мотивація трудової діяльності – це свідомий вибір людиною тієї чи іншої поведінки в процесі праці, що зумовлена впливом мотивів і посилюючих стимулів. Трудова мотивація як поєднання взаємодії мотивів і стимулів стає передбачуваним процесом, керуючи яким можна досягти економічних і соціальних цілей як окремих працівників, так і організації, в якій вони працюють.

*Управління мотивацією службової діяльності в ОВС* – це комплекс цілеспрямованих заходів, направлених на стимулювання трудової мотивації працівників та підвищення ефективності виконання ними своїх професійних функцій.

Процес управління мотивацією в ОВС здійснюється безпосередньо керівниками структурних підрозділів, а також працівниками кадрових служб.

У службовій діяльності та повсякденному житті працівників ОВС мотивація виконує ряд функцій:

* визначає соціально-економічний і правовий статус професії та посади;
* впливає на престиж професійної діяльності;
* формує ставлення працівників до виконання службових обов’язків;
* визначає ставлення працівників до творчої, інноваційної діяльності;
* формує у цілому їх громадянську позицію.

В ОВС України законодавством передбачається цілий комплекс заходів, направлених як на матеріальне, так і нематеріальне стимулювання працівників.

*Матеріальне стимулювання* регулює поведінку персоналу на основі

використання різноманітних грошових виплат і санкцій.

В органах внутрішніх справ система матеріального стимулювання відповідно до законодавства включає наступні елементи:

- грошове забезпечення,

- надання соціальних пільг.

*Грошове забезпечення* атестованих працівників ОВС України включає:

* + посадовий оклад, оклад за спеціальне звання,
  + надбавки за вислугу років, за особливі умови служби,
  + матеріальну допомогу для вирішення соціально-побутових питань та допомогу для оздоровлення при щорічній основній відпустці у розмірі, що не перевищує місячне грошове забезпечення,
  + преміювання.

Одночасно для різних категорій працівників передбачені наступні надбавки:

* за науковий ступінь кандидата або доктора наук;
* за знання іноземної мови та використання її у роботі;
* за спортивні звання «заслужений тренер», «заслужений майстер спорту»;
* за почесні звання «заслужений», «народний», тощо.

Надання *соціальних пільг* працівникам ОВС передбачено Законом України «Про міліцію». Відповідно до цього Закону працівники міліції мають можливість користуватися пільгами при розподілі житла, встановленні квартирних телефонів, влаштуванні дітей у дошкільні заклади, вирішенні інших питань соціально-побутового забезпечення. Також працівникам міліції та членам їх сімей повинна надаватися 50-відсоткова знижка по оплаті жилої площі, комунальних послуг та палива.

Проте сьогодні більшість закріплених у законі соціальних пільг для правоохоронців, які направлені на стимулювання службової діяльності та соціальний захист персоналу або призупинені, або носять декларований характер і майже не реалізуються на практиці, що значно погіршує та знижує ефективність процесу мотивування працівників.

*Нематеріальне стимулювання* охоплює різноманітні аспекти службової діяльності та повсякденного життя працівників ОВС.

Дисциплінарним статутом ОВС України передбачена система заохочень для відзначення сумлінного ставлення персоналу до виконання службових обов'язків. Керівники органів та підрозділів ОВС України можуть застосовуватися такі заохочення:

* оголошення подяки;
* нагородження цінним подарунком або грішми;
* нагородження почесною грамотою;
* нагородження нагрудним знаком органів внутрішніх справ;
* дострокове присвоєння чергового спеціального звання;
* присвоєння спеціального звання, вищого на один ступінь від звання, передбаченого на займаній посаді.
* Як захід заохочення може також застосовуватися дострокове зняття раніше накладеного стягнення.

У якості нематеріального стимулювання виступає також система соціального захисту персоналу ОВС, до якої належать безкоштовне медичне обслуговування та пенсійне забезпечення.

Одночасно на підвищення мотивації до службової діяльності працівників значною мірою впливає психологічний клімат у колективі, стиль управління, що застосовує керівник підрозділу, а також елементи організаційної культури (наприклад, традиції, культурно-масові заходи з нагоди урочистих подій тощо).

**Соціальна та виховна робота в ОВС**

*Соціальна робота в ОВС* як професійна діяльність охоплює персонал цих органів і різні групи населення. Соціальною роботою тією чи іншою мірою, залежно від обсягу завдань, займається майже весь персонал ОВС. В той же час виключне значення має сьогодні організація соціальної роботи і власно із працівниками ОВС, членами їх сімей та ветеранами. Названі обставини зумовлюють виділення у соціальній роботі в ОВС двох головних напрямків: зовнішнього та внутрішнього.

Зовнішній напрямок зорієнтований на роботу із різними категоріями та групами населення, а внутрішній - на роботу із персоналом. Кожен з них вирішує свої власні завдання, але, разом з тим, вони тісно взаємопов'язані між собою і взаємодоповнюють один одного.

Головні завдання соціальної роботи з окремими групами населення полягають у профілактиці злочинності, алкоголізму, наркоманії, ресоціалізації осіб, що повернулися з місць позбавлення волі; роботі з неповнолітніми, які знаходяться на обліку у міліції; наданні соціального й правового захисту особам, що потерпіли внаслідок протиправних дій злочинців, стихійного лиха, нещасного випадку; захисті жінок, дітей, людей похилого віку, які страждають від сімейних конфліктів та вирішенні деяких інших завдань.

Соціальна робота з персоналом ОВС має свої особливості. Стан працівників ОВС як клієнтів соціальної роботи суттєво відрізняється від становища представників інших професій. Це пов'язано перш за все із завданнями, які вони вирішують і особливостями умов виконання службових обов'язків: ситуації професійного ризику, агресивність середовища, психічні та фізичні перевантаження тощо. Одночасно об'єктом соціальної роботи в ОВС є не тільки власно працівники, а також члени їх сімей, найбільш близьке оточення, стосунки, які складуються у позаслужбовий час, але наслідки яких безпосередньо або опосередковано позначаються на результатах службової діяльності.

Соціальна робота в ОВС повинна передбачати :

* створення адекватних соціальних умов для професійної діяльності працівників, їх відпочинку; організацію виховної, культурно-дозвільневої та спортивно-оздоровчої роботи;
* участь у профорієнтаційній діяльності та профвідборі;
* сприяння професійній адаптації працівників;
* профілактику явищ професійної деформації серед працівників;
* проведення медико-соціальної роботи;
* соціальну реабілітацію працівників, що зазнали психічної та фізичної травми, стресу, переживають кризові ситуації;
* забезпечення дійового соціального та правового захисту персоналу, особливо працівників, які приймали участь у бойових діях та ліквідації наслідків аварії на Чорнобильській АЕС;
* соціальний патронаж ветеранів похилого віку, працівників, що отримали поранення; сімей загиблих та багатодітних сімей;
* забезпечення в підрозділах та органах внутрішніх справ сприятливого морально-психологічного клімату;
* формування у працівників певних соціальних умінь та навичок.

Як ми бачимо,внутрішня соціальна робота в ОВС носить різноманітний характер та охоплює різні категорії працівників. Проте, з точки зору її правового та кадрового забезпечення в ОВС існує певна прогалина. На сьогодні у законодавстві немає жодного нормативного документу, який би передбачав єдину програму щодо проведення соціальної роботи в ОВС та закріплював її основні положення і напрямки діяльності в цьому інституті.

Одночасно на місцях у штатних розкладах органів та підрозділів внутрішніх справ досі не передбачено окремих посад соціальних працівників, незважаючи на те, що підготовка фахівців з даного напрямку проводиться в Харківському національному університеті внутрішніх справ з 1994р. В результаті дипломовані фахівці з соціальної роботи після випуску з ВНЗ призначаються на посади у відділи кадрового забезпечення, або інші підрозділи, які мають опосередковане відношення до соціальної допомоги персоналу. Окремі функції соціальної роботи з персоналом виконують заступники начальників органів з кадрового забезпечення, працівники відділів кадрового забезпечення, соціально-гуманітарної роботи та працівники відділів психологічного забезпечення. Але коло функцій цих підрозділів порою настільки широке, що вони не здатні у повному обсязі виконувати ще й функції соціальних працівників та приділяти достатньо часу вирішенню соціальних проблем, що мають місце в ОВС.

*Виховна робота з персоналом органів внутрішніх справ України* – це комплекс організаційних, морально-психологічних, інформаційних, педагогічних, правових, культурно-просвітницьких та соціальних заходів, спрямованих на забезпечення формування і розвитку в працівників особистої відповідальності за свідоме виконання вимог Конституції та законів України, вірності Присязі, дотримання Кодексу честі, Етичного кодексу працівника органів внутрішніх справ України, високої духовної культури і моральних якостей, почуття патріотизму, державного світогляду, засвоєння морально-етичних норм поведінки тощо.

*Метою виховної роботи* є цілеспрямоване формування правосвідомості та особистісних якостей працівників органів і підрозділів внутрішніх справ України відповідно до загальнолюдських, національно-патріотичних та морально-етичних норм і вимог служби.

*Основні завдання виховної роботи:*

* використання людського фактора для забезпечення підвищення ефективності службової діяльності працівників органів внутрішніх справ;
* виховання персоналу органів внутрішніх справ у дусі патріотизму, відданості Українському народу та його традиціям, високої дисциплінованості, усвідомлення і бездоганного виконання кожним працівником службового обов'язку, дотримання законності;
* формування в працівників органів внутрішніх справ високої правової культури, прагнення набути високу професійну майстерність;
* сприяння підвищенню культурного та загальноосвітнього рівня працівників, естетичному вихованню персоналу;
* створення умов для духовного збагачення працівників;
* оволодіння працівниками професійною етикою, навичками культури поведінки та спілкування з громадянами;
* узагальнення і поширення позитивного досвіду роботи, форм і методів навчання і виховання персоналу.

Виховну роботу в ОВС безпосередньо організує і здійснює керівний склад різного посадового рівня, працівники відділів кадрового забезпечення та соціально-гуманітарної роботи.

*До основних форм виховної роботи в ОВС належать*:

* організація наставництва молодих працівників;
* індивідуально-виховна робота;
* сприяння підвищенню морально-етичного, загальноосвітнього і культурного рівня працівників в рамках інститутів культури;
* організація і проведення урочистих культурно-масових заходів на честь знаменних дат і подій;
* організація роботи з розвитку самодіяльної художньої творчості в колективах органів і підрозділів внутрішніх справ, проведення фестивалів, концертів, оглядів-конкурсів колективів художньої самодіяльності, виставок робіт самодіяльних художників та інших заходів, у тому числі із залученням членів сімей працівників;
* організація масових спортивних заходів з працівниками та членами їх сімей;
* організація та забезпечення роботи відомчих закладів культури, музеїв та куточків історії міліції органу, підрозділу;
* індивідуальна робота з окремими працівниками;
* творчі зустрічі працівників та членів їх сімей з майстрами культури та мистецтва;
* бесіди, лекції з питань професійної етики, культури поведінки та спілкування з громадянами.
* виховання засобами наочної агітації;
* виховання персоналу на кращих традиціях органів внутрішніх справ, конкретних прикладах сумлінного ставлення до роботи кращих працівників та ветеранів;
* цілеспрямоване використання виховного впливу засобів масової інформації (у першу чергу - відомчих),
* єдина система заохочень та стягнень з метою стимулювання підвищення ефективності службової діяльності, дотримання працівниками вимог чинного законодавства, наказів та статутів.

Особливе значення для ефективного функціонування ОВС України має інститут наставництва, тому розглянемо цю форму виховної роботи більш детально.

*Наставництво в ОВС* – форма роботи, яка спрямована на оптимальну адаптацію молодих працівників у новому для них професійному середовищі і полягає у взаємодії наставника і підшефного (особи, над якою встановлюється наставництво). *Мета наставництва* – забезпечення оптимальної адаптації працівника, як фахівця, до умов служби, цілеспрямоване формування та розвиток професійних та особистих якостей, необхідних для виконання завдань, покладених на органи внутрішніх справ.

*Основні завдання наставництва:*

* навчання основ професійної діяльності,
* розвиток умінь і навичок самостійно і якісно виконувати завдання, поставлених органам внутрішніх справ,
* надання практичної допомоги молодим працівникам органів внутрішніх справ в оволодінні професійними знаннями і практичними навичками, необхідними для самостійного якісного виконання завдань оперативно-службової діяльності,
* вивчення ділових і особистісних якостей підшефного в ході виконання ним функціональних обов'язків,
* адаптація молодих працівників до специфічних умов служби в органах внутрішніх справ,
* формування дисциплінованості, високої відповідальності за виконання службового обов'язку, необхідних психологічних і моральних якостей.

Наставництво здійснюється стосовно:

* осіб, уперше прийнятих на службу в органи внутрішніх справ і призначених на посади рядового, молодшого і середнього начальницького складу;
* молодих фахівців, які закінчили виші навчальні заклади МВС України і призначені на посади начальницького складу, одночасно з призначенням на посаду.

З метою ефективної адаптації молодих працівників за ними закріплюється наставник терміном на 6 місяців. Даний термін може бути подовжено до 6 місяців за такими обставинами:

* незадовільне складання підшефним заліків зі службової та фізичної підготовки;
* низький рівень адаптації молодого працівника до умов служби за результатами психологічного тестування;
* надання наставником обґрунтованого висновку щодо подовження терміну наставництва;
* клопотання підшефного.

За наказом наставники добираються з числа досвідчених, професійно грамотних працівників, які мають високі показники у службі та авторитет серед персоналу, здатні до педагогічної діяльності і володіють навичками роботи з персоналом. До наставництва можуть залучатися на громадських засадах також пенсіонери органів внутрішніх справ. Проте, сьогодні існує певна проблема щодо закріплення за молодими працівниками досвідчених наставників. В останні роки спостерігається вимивання професійного ядра та омолодження особового складу ОВС. У зв’язку з чим в багатьох підрозділах вікова різниця між молодими працівниками та працівниками, що вже працюють у підрозділах, значно скоротилася і передавати багатолітній досвід та корпоративні традиції майже нема кому.

До того ж робота з наставництва в ОВС майже не заохочується та не стимулюється. Згідно наказу МВС передбачається, що за умови позитивних результатів наставництва, після його завершення, наставник може заохочуватися керівником органу, підрозділу. Проте, найчастіше наставники не отримують за свою додаткову педагогічну діяльність ані копійки, але у повній мірі несуть відповідальність, у тому числі і дисциплінарну, за своїх підшефних. Можна сказати, що політика, яка сьогодні існує в ОВС щодо інституту наставництва не є достатньо ефективною.

В деяких органах і підрозділах внутрішніх справ також працює Рада наставників. Рада наставників є громадською організацією, яка створюється за наявності в органі (підрозділі) десяти і більше працівників – наставників. Склад Ради становить 3–5 осіб, які обираються на загальних зборах наставників відкритим голосуванням терміном на два роки. Рада наставників бере участь у доборі наставників, координує їх діяльність, надає їм методичну та практичну допомогу, вивчає і впроваджує передовий досвід наставництва, заслуховує на своїх засіданнях звіти наставників та підшефних про виконану ними роботу. Одночасно Рада наставників має право вносити керівництву пропозиції щодо поліпшення підготовки і виховання підшефних, клопотання про заохочення наставників та підшефних і накладання на них стягнень. З числа найбільш підготовлених працівників Рада наставників створює резерв наставників, їх кандидатури обговорюються на зборах колективу, де вони працюють, а кандидатури ветеранів-наставників – на засіданні ради ветеранів та затверджуються наказом керівника служби, органу, підрозділу.

**Контрольні запитання та завдання для самоперевірки знань**

1. Назвіть етапи професійного відбору кандидатів на службу в ОВС?
2. Які документи повинен надати кандидат на службу в ОВС працівникам відділу кадрового забезпечення на початковому етапі професійного відбору?
3. Які форми психологічного вивчення включає професійно-психологічний відбір кандидатів на службу в ОВС?
4. Яка мета проведення медичного відбору кандидатів на службу в ОВС?
5. Що таке особова справа працівника ОВС? Назвіть основні частини особової справи.
6. Яка максимальна тривалість іспитового строку для кандидатів на службу в ОВС?
7. З яких етапів складається початкова підготовка кандидатів на службу в ОВС? Надайте характеристику кожному з етапів.
8. Надайте визначення поняттю «управління кар’єрою в ОВС».
9. Який існує зв'язок поміж процесом управління кар’єрою та професійною підготовкою персоналу ОВС?
10. Які завдання виконує професійна підготовка в ОВС?
11. З яких основних напрямків складається службова підготовка в ОВС?
12. Назвіть основні форми службової підготовки.
13. Надайте визначення резерву кадрів на висунення на вищі посади в ОВС.
14. Опишіть технологію роботи з резервом на висунення на вищі посади в ОВС.
15. Який загальний порядок присвоєння спеціальних звань ОВС?
16. Розкрийте зміст кількісних методів оцінки персоналу в ОВС.
17. Розкрийте зміст якісних методів оцінки персоналу в ОВС.
18. Яка мета та завдання проведення атестації в ОВС?
19. Які відомості про працівника ОВС зазначаються в атестаційному листі?
20. Які висновки та рекомендації може приймати атестаційна комісія стосовно працівника, що проходить атестацію?
21. За якими показниками службової діяльності визначається невідповідність працівника ОВС займаній посаді?
22. Назвіть основні елементи матеріального стимулювання персоналу ОВС?
23. Що входить до грошового забезпечення персоналу ОВС?
24. Які заохочення працівників ОВС передбачені законодавством України?
25. Розкрийте основний зміст поняття «зовнішня соціальна робота в ОВС».
26. Розкрийте основний зміст поняття «внутрішня соціальна робота в ОВС».
27. Назвіть основні форми виховної роботи з персоналом в ОВС.
28. Надайте визначення поняттю «наставництво в ОВС».
29. Перечисліть основні завдання наставництва.
30. За якими категоріями працівників закріплюються наставники?
31. Який термін наставництва в ОВС передбачений законодавством?

**Література**

1. Бандурка О.М., Соболєв В.О. Теорія та методи роботи з персоналом в органах внутрішніх справ: Підручник. – Харків: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 2000. – 480с.
2. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К., «Кондор». — 2003.-296с.
3. Термінологічний словник з управління персоналом органів внутрішніх справ України /Укладач Н.П. Матюхіна; за заг. ред. проф. О.М.Бандурки. – Харків: Ун-т внутр. справ, 2000. – 120 с.
4. Матюхіна Н.П. Управління персоналом органів внутрішніх справ України (Теоретичні та прикладні аспекти) / За заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. Бандурки О.М.: Монографія. - Харків: Вид-во Ун-ту внутр. справ, 1999. - 287 с.
5. Соболєв В.О., Попова Г.В., Болотова В.О., Московець В.І. Міліція і населення – партнери / За заг. ред. проф. Ярмиша О.Н. – Харків: Ун-т внутр. справ, 2000 – 93 с.
6. Закон України “Про міліцію” // Відомості Верховної Ради України. – 1991. - № 4.
7. Закон України від 22.02.2006 N 3460-IV «Про Дисциплінарний Статут органів внутрішніх справ України»
8. Постанова Кабінету Міністрів України від 29.07.1991 №114 «Положення про проходження служби рядовим і начальницьким складом органів внутрішніх справ України»
9. Наказ МВС України від 06.02.2001 № 85 «Порядок проведення військово-лікарської експертизи і медичного огляду військовослужбовців та осіб рядового і начальницького складу в системі МВС України»
10. Наказ МВС України від 13.04.2012 № 318 «Про затвердження Положення з організації професійної підготовки осіб рядового і начальницького складу органів внутрішніх справ України»
11. Наказ МВС України від 06.11.2003 №1317 «Про затвердження Інструкції про порядок добору та зарахування працівників органів внутрішніх справ України до резерву кадрів для переміщення на вищі посади та організації роботи з ними»
12. Наказ МВС України від 22.02.2012  № 155 «Про затвердження Правил поведінки та професійної етики осіб рядового та начальницького складу органів внутрішніх справ України»
13. Наказ МВС України 28.07.2004 N 842 «Інструкція про порядок поглибленого психологічного обстеження кандидатів на керівні посади органів внутрішніх справ України»
14. Наказ МВС України від 22.03.2005 N 181 «Про затвердження Інструкції про порядок проведення атестування особового складу органів внутрішніх справ України»
15. Наказ МВС від 09.02.2011 №28 «Про затвердження Положення про організацію наставництва в органах внутрішніх справ»

**РОЗДІЛ 3.**

КАДРИ І БЕЗПЕКА ОРГАНІЗАЦІЙ

І.П. Рущенко

**Вступ до дисципліни**

Навчальна дисципліна «Кадри і безпека організацій» є авторським спецкурсом, що читається в Харківському національному університеті внутрішніх справ». Він логічно доповнює базову професійно-орієнтовану дисципліну «Теорія та методи роботи з персоналом» при підготовці бакалаврів з соціології. Предметом курсу є так звана *кадрова безпека*, що розуміється не як охорона праці, а як *убезпечення організацій від свідомих або несвідомих небезпечних дій персоналу*. Люди (персонал) завжди будуть головною цінністю кожної організації, ба саме вони докладають зусилля для досягнення її цілей та ефективного функціонування. Натомість існує небезпека, що окремі індивіди або навіть групи співробітників здатні свідомо проявляти «злу волю» і наносити фірмі, установі, підприємству суттєву шкоду, або фактично це ж саме може відбутися внаслідок халатності, необережності, недостатньої кваліфікації персоналу без попереднього наміру чинити зле. За даними спеціальних досліджень, персонал наносить організаціям більше шкоди, ніж клієнти або навіть злочинці із зовні. Існують підрахунки, що 80% матеріальних збитків компаній «на совісті» власних співробітників, і лише 20% – припадає на сторонніх осіб, у т.ч. і професійних та організованих злочинців, які планують поживитися за рахунок організацій. Не варто вважати, що нечесність або халатність персоналу – це специфічне національне явище, подібне зустрічається скрізь у сучасному світі, особливо, щодо великих корпорацій, де стає дедалі важче контролювати персонал. В США, за підрахунками спеціалістів, є вирізна тенденція до збільшення втрат компаніями через нечесність персоналу. Вартість злочинів, скоєних співробітниками компаній у 1980 р. складала 50 млрд. дол., 1990 р. – 250 млрд. дол., 2002 – 650 млрд. дол. В Україні ця проблема також стоїть дуже гостро. У нас є власні фактори, що підсилюють небезпеку делінквентної поведінки персоналу. Наприклад, в радянські часи робітники заводів і фабрик, працівники радгоспів та колгоспів масово обкрадали свої підприємства та установи, бо вважалося, що взяти у держави (а це була власність державна) – це не те саме, що вкрасти. Тоді існував специфічний термін – «несун», тобто людина, яка виносить щось цінне за ворота підприємства. І хоча на сьогодні більшість підприємств є вже приватною власністю у масовій свідомості швидких позитивних змін не відбулося. Отже, проблема кадрової безпеки є однією з найбільш гострих в системі управління організаціями. Тут є місце для наукових досліджень та розробок, але головне – навчитися будувати систему управління персоналом таким чином, аби уберегти організацію від можливих негативних дій з боку власних працівників.

Кадрова безпека – це одночасно і напрямок досліджень, і практична діяльність, і академічна дисципліна. У першому випадку мова іде про наукові розробки, виявлення потенційних кадрових загроз, розробку теоретичних концепцій і методичних прийомів щодо захисту організацій; у другому значенні – це практична діяльність в межах управління організацією та кадрового менеджменту, яка гарантує безпеку організації; третій аспект – це навчання майбутніх спеціалістів з HR-менеджменту основам практичних дій в плані кадрової безпеки. Отже, дисципліна «Кадри і безпека організацій» передбачає формування у студентів компетенцій, тобто сукупності знань, навичок, вмінь, які відповідають практичним потребам убезпечення організацій від потенційних шкідливих, неправомірних і відверто злочинних дій з боку персоналу. Ця дисципліна сполучається, з одного боку, з теорією і методами роботи з персоналом, а з іншого – з девіантологією, соціологією злочинності, кримінологією, тобто науками, які вивчають соціальні відхилення, неправомірну й злочинну поведінку людей та заходи щодо її профілактики.

**Глава 1.**

**КАДРОВА БЕЗПЕКА ТА «НЕБЕЗПЕЧНІ» КАТЕГОРІЇ ПЕРСОНАЛУ.**

**1.1. Безпека організацій та кадрова безпека.**

**Безпека організації: основні загрози і ризики та підсистеми безпеки.**

Організацію доречно порівнювати зі складним організмом, який може за певних обставин «заслабнути», «хворіти» і навіть «загинути». Для кожної організації важливим є безпечне існування або загальна її безпека, яка гарантує від «хвороби» або «смерті». Організації існують, як правило, у середовищі, де є різноманітні *загрози та ризики*, конкуренція, навіть, ворожнеча, економічні або політичні війни. Загрози та ризики – різняться для різних типів організацій. Так, для комерційних організацій головною загрозою є втрата прибутку, банкротство, захоплення конкурентами або припинення діяльності. Для некомерційних – державних та муніципальних установ або громадських організацій – ризики, пов‘язані з поганим виконанням функцій, так званими «провалами у роботі», критикою громадськості, втратою довіри та іміджу, реорганізацією, розформуванням чи припиненням діяльності. Отже, безпеці існування організацій «заважають» численні загрози та ризики, які постійно їх супроводжують. Завдання керівництва організацій, їх власників постійно підтримувати безпеку на такому рівні аби загрози та ризики не перетворилися на реальний згубний сценарій. Наприклад, практично перед усіма організаціями, що мають власні будівлі, складські приміщення, технічні об‘єкти постає загроза пожежі. Вона ніколи не може бути знята з «порядку денного», але якщо керівництво (менеджмент) фірми або установи постійно піклується про пожежну безпеку, то вірогідність реальної пожежі, особливо з фатальними наслідками, є порівняно не великою. І навпаки, коли нічого не робиться у цьому напрямку, не здійснюються профілактичні кроки, то пожежна безпека є низькою, тобто стрімко зростає вірогідність справжньої згубної пожежі з тяжкими наслідками. З цього можна зробити наступний висновок: *безпека організації – це її невід‘ємна властивість, що визначає вірогідність здійснення небажаних або катастрофічних сценаріїв.* Чим вищою є безпека організації, тим нижча вірогідність здійснення небезпечних сценаріїв, і навпаки: низький рівень безпеки є чинником руйнівних наслідків.

Безпека організації – предмет управління, її можна посилювати, якщо відповідальні особи докладають до того зусиль і у безпеку інвестуються певні кошти. Останнє означає, що треба фінансувати певні заходи, які спрямовані на підвищення безпеки. В діяльності фірм, банків, комерційних установ практикується розробка так званої *концепції безпеки організації*. Це – документ, яким визначаються актуальні ризики та загрози, можливі небезпечні та катастрофічні сценарії, формуються основи політики організації щодо посилення її безпеки. Загрози та ризики поділяються на *зовнішні та внутрішні*. До зовнішніх – належать кілька блоків загроз: 1) природні катастрофи та катаклізми (руйнівні природні явища, посухи чи паводки тощо), 2) макроекономічні і політичні загрози (фінансові та економічні кризи, різка зміна курсу національних та світових валют, дефолт на державному рівні, політична нестабільність, революційні події, зміни урядів та кардинальна зміна політичного курсу країни тощо), 3) конкурентні загрози (зміна кон‘юнктури ринку, падіння попиту на продукцію, агресивна політика конкурентів та втрата клієнтів), 4) кримінальні атаки (рейдерське захоплення, напади з боку кримінальних угруповань, мафіозний контроль тощо). Внутрішні загрози становлять: 1) ризики пожежі, 2) ризик техногенної аварії та катастрофи, 3) потенційні конфлікти поміж керівниками, засновниками, групами акціонерів, 4) зловмисні або небезпечні дії персоналу. Останній ризик є найбільш суттєвим, бо дії персоналу пов‘язані і з технікою, і з можливістю або не можливістю пожежі, і власне з усім, що відбувається в організації. Наприклад, помилка головного бухгалтера може підставити підприємство під значні штрафні санкції з боку податкової служби, а не правильне рішення топ-менеджера – взагалі завести фірму у глухий кут.

Безпека організації підтримується за кількома напрямами. Вони складають окремі ділянки роботи і називаються підсистемами безпеки організації. Ці підсистеми визначаються відповідно до статусу та профілю організації. Для комерційних об‘єктів найбільш суттєвими є наступні:

*Підсистема економічної безпеки* – стратегія і тактика фірми аби уникнути значних фінансових втрат, банкрутства з урахуванням зовнішніх та внутрішніх загроз економічного та політичного характеру.

*Підсистема фізичної безпеки* – охорона периметру, товарів, матеріальних цінностей, транспортних вантажів, складського господарства.

*Підсистема кадрової безпеки* – убезпечення організації від свавільних, зловмисних, помилкових, легковажних дій персоналу, що наносять фінансову шкоду або можуть спричинити падіння довіри та іміджу організації.

*Підсистема статусної безпеки* – збереження визначеного правового статусу, захист від недружнього захоплення (рейдерства) та підтримка існуючого рівня довіри до організації та іміджу.

*Підсистема інформаційної безпеки* – система заходів, що блокує вільний доступ до конфіденційної інформації, комерційної таємниці, захищає бази даних, комп‘ютерні мережі.

*Підсистема пожежної безпеки* – профілактика виникнення пожеж, набуває особливої важливості на небезпечних підприємствах, де є запаси пального, хімічних сполук, легкозаймистих речей або транспортні засоби, які перевозять людей у автономному режимі (кораблі, літаки тощо).

*Підсистема психологічної безпеки* – профілактика конфліктів, внутрішнього напруження в колективах.

В залежності від профілю організації та потреб безпеки можуть створюватися й інші підсистеми. Треба ще раз зазначити: кожна підсистема потребує інвестування або вкладання коштів у безпеку організації, ось чому кожного разу потрібно зважувати, з одного боку, реальність загроз і руйнівну силу катастрофічного сценарію, з іншого – суми коштів, які потрібні для підтримки безпеки організації та розвитку тієї або іншої підсистеми.

**Загрози та ризики, пов‘язані з персоналом.** **Завдання кадрової безпеки.**

Підсистема кадрової безпеки є стрижнем усієї безпеки організації. Люди, що працюють в організації, з одного боку, здатні попередити практично усі ризики та відвести більшість небезпек, а з іншого – занапастити будь-яку потужну фірму чи установу. Ще за радянських часів на початку 1930-х рр. було популярним гасло: «кадри – вирішують усе». Трохи раніше (перша п‘ятирічка 1928–1932 рр.) проголошувалося інше гасло: «техніка – вирішує усе». Але згодом з‘ясувалося, що навіть імпорт на ті часи передової і потужної американської або німецької техніки, тракторів, верстатів тощо не вирішує економічних проблем, бо малоосвічена сільська маса не могла впоратися з новинками, отже, техніка простоювала, ламалася, використовувалася не ефективно. Не потрібно навіть перефразовувати старе гасло, дійсно, щодо підсистеми кадрової безпеки вислів «кадри – вирішують усе» є на часі. *Кадрова безпека – гарантія безпеки організації в цілому*.

Які ризики та загрози для організації безпосередньо пов‘язані з персоналом? Вони є різноманітними, але якщо підсумувати та згрупувати, то можна виділити наступні блоки:

* *Кримінальний блок.* Він об‘єднує різноманітні випадки крадіжок та шахрайств, які знижують прибуток комерційних організацій, підривають фінансове становище. Ці дії чиняться людьми свідомо, як правило, з використанням службового становища, доступу до цінностей, товарів тощо.
* *Блок «злочинної» недбалості.* Об‘єднує дії або бездіяльність, що призводять до технічних катастроф, аварій, пожеж, розбазарювання майна та фінансових втрат. На разі люди не мають злочинних планів, але наслідки недбалості можуть бути гіршими за відверті злочини.
* *Антидисциплінарний блок.* Вчинки, що деморалізують загальну і трудову дисципліну, ведуть до ескалації конфліктів, виробничого травматизму, непокори стосовно керівництва, роблять ситуацію некерованою тощо.
* *«Шпигунський» блок.* Включає діяльність проти своєю фірми або установи так званих «засланих козачків» або підкуплених «зрадників» на користь конкурентів чи супротивників, «злив» інформації, комерційної або службової таємниці, дії, що скеровані на захоплення компанії конкурентами, злочинцями або її розвал, банкрутство, припинення діяльності.

Завданням кадрової безпеки є управління персоналом у такому напрямку, аби у підсумку виключити будь-які зловмисні, необачні, непрофесійні дії, які мають руйнівні наслідки для організації. Це, звісно, становить ціль-максимум, ідеал, межу, до якої можна наближатися як у математичній формулі. В реальному життя досягти максимуму важко, бо людина є до певної міри не передбачуваною істотою, що має власну волю (фактор свободи волі), може самостійно приймати рішення, і не завжди останні будуть на користь організації. Проблема кадрової безпеки полягає у широкому діапазоні (континуумі) людства. Спеціалісти з HR–менеджменту умовно поділяють людей на три категорії: 1) ті, хто ніколи не робить шкоди організації і за власною філософією, мораллю, переконаннями не здатен на підступні дії, обман тощо, і їх не так вже і багато – не більше 15%; 2) широка категорія персоналу, яка включає пересічних співробітників, що можуть гарно працювати, але за певних умов здатні на неблаговидний вчинок – до 70%; 3) потенційно небезпечних людей, які або вже мають злочинні цілі та наміри, або за будь якої сприятливої нагоди вчинять зле.

Проблему кадрової безпеки можна розглядати через призму теорії девіантої поведінки. В цьому разі ми стикаємося умовно з окремим видом девіантної поведінки – *організаційними девіаціями*. Девіантну поведінку завжди потрібно розглядати у трьох вимірах: 1) суб‘єкта, чиї дії оцінюються як девіантні; 2) з точки зору норми, по відношенню до якої можна встановлювати факт відхилення; 3) в контексті громадської думки й оцінок з боку оточення. «Організаційні» девіації – це низка типових дій, що становлять загрозу для корпорації з боку її членів, які не зважають у своїх діях на внутрішні норми. Отже, *в організаціях є власні девіанти*, які певним чином відрізняються від загалу. «Нормальною» є будь-яка поведінка, що не шкодить інтересам організації, не суперечить її внутрішнім та зовнішнім цілям. Зазначимо, що норма може визначатися й іншим шляхом – як традиційна й поширена в даній організації модель поведінки. Тут може виникати колізія поміж формальними й реальними нормами. В цьому випадку деіантність буде по-різному встановлюватися панівною громадською думкою і, наприклад, адміністрацією. Але в цьому питанні варто стати на точку зору ефективності організації, а не сумнівних традицій.

Кожний без виключення член організації може за певних умов та обставин скоїти девіантний вчинок і спричинити шкоду організації. Потрібно розрізняти зловмисну поведінку й дії з ознаками необережності, халатності, що формально позбавлені девіантних мотивів. Але об‘єктивно всі, хто наносять своїми діями шкоду організації, поводять себе як девіанти, бо нормальна поведінка не може бути спрямована проти організації. Інша справа, що потрібно навчитися завчасно розпізнавати зловмисників аби упереджати їх дії. Щодо необережності, не кваліфікованості та халатності без заздалегідь підступного плану, то такі явища варто також попереджати, а осіб, що схильні до них, – ідентифікувати.

Розгадати людину не просто, на момент працевлаштування кандидати прагнуть презентувати себе з кращого боку, замовчують не вигідні біографічні факти. Є такий феномен як *соціальна мімікрія*, коли люди прилаштовуються до соціальних умов та обставин, але не змінюються по-суті. А вже на робочому місці, на посаді можуть прокинутися «асоціальні інстинкти», тим більше – організації можуть спокушати людину доступом до матеріальних цінностей, до інформації та інших ресурсів. Отже, по-перше, люди є різними за визначенням, за психофізіологією, за власною біографією, вихованням та оточенням, які їх формують, по-друге, людина може поступово чи доволі раптово змінюватися, приймати свавільні рішення, змінювати спосіб життя та власну поведінку і не завжди у кращій бік. Менеджменту персоналу в аспекті кадрової безпеки потрібно вирішувати низку не простих завдань. Їх можна звести до трьох блоків:

* Ідентифікувати кандидатів та персонал, відносити людей до різних типологічних груп з точки зору кадрової безпеки, виявляти організаційних девіантів.
* Контролювати персонал організації та оперативно припиняти небезпечні дії.
* Розвивати так звану лояльність персоналу, тобто позитивне налаштування людей до організації, її цілей, керівництва.

Звичайно, це не є вичерпний перелік завдань, але більшість практичних напрямів роботи лежить умовно в середині зазначених трьох цілей. І почати потрібно з розгляду окремих категорій людей, що можуть нести потенційну небезпеку організації.

**1.2.Соціальні категорії «ризику» в організаціях.**

**«Небезпечні» категорії персоналу**

Для кадрової безпеки важливою тезою є те, що різні люди мають не однакову схильність до організаційних девіацій. Нас будуть цікавити саме ті особи, що більш схильні до нечесних, підступних або необережних дій. Є різні зовнішні та особистісні фактори, які впливають на схильність людини до організаційних девіацій. Потужні і постійно діючі фактори породжують не окремі випадки, а певні категорії осіб, які можна називати *«небезпечними» категоріями персоналу*. Отже, «небезпечна» категорія персоналу об‘єдную людей певного типу, які мають більш високу вірогідність скоїти девіантний вчинок, небезпечний для організації. Ще раз підкреслимо: теоретично кожний співробітник компанії чи установи може зробити щось подібне і свідомо чи не свідомо нанести шкоду організації. Але на практиці частіше це роблять саме ті особи, хто належить до так званих «небезпечних» категорій. Останнє можна визначити як окрему уявну групу людей, що через певні обставини (фактори) частіше від пересічних членів організації скоюють девіантні вчинки. Адміністрація компаній і установ зацікавлена у тому аби заздалегідь розпізнавати кандидатів або членів організації на їх причетність до цих груп. Цим мусять володіти, передусім, HR-менеджери, рекрутери, ті, хто відповідає за набір та відбір персоналу.

«Небезпечних» людей можна поділити на дві основні групи: по-перше, це – представники соціальних груп ризику, по-друге, «ситуативні» категорії.

Соціальні групи ризику є частиною соціальної структури суспільства або певного регіону, великого міста. В загальній соціології ми розглядали соціальну структуру суспільства як сукупність певних великих соціальних груп – етнічних, класових, професійних, тендерних тощо. Але цей перелік потрібно дещо розширити. В кожному суспільстві є доволі стабільні з огляду на чисельність групи девіантів, хронічно хворих і тих, хто систематично порушує закон і поводить саме асоціальним чином. Для організації – це групи ризику, бо їх представники більш схильні до певних організаційних девіацій. До соціальних груп ризику можна віднести, передусім, залежних або адиктів (алкоголіки, наркомани, гравці, Інтернет-адикти тощо). На сьогодні вони складають у суспільстві доволі обширні групи. Більшість їх складу відноситься за віком до економічно активного населення і відповідно ці люди можуть претендувати на вступ до організацій. Якщо не відбирати персонал за певними критеріями та обмеженнями, то за законом великих чисел внутрішня структура великих колективів почне відображати загальну соціальну структуру. Але відомо, що є робочі місця і посади, які категорично не повинні займати люди, які, наприклад, хворіють на алкоголізм. Отже, ідентифікація та селекція стають нагальними завданнями HR-менеджерів. Але передусім, варто якомога повно і точно провести відповідну класифікацію. Які ще соціальні групи ризику варто мати на увазі? Віднесемо сюди осіб, які схильні до злочинної діяльності, мають відповідний досвід та навички. Цю «небезпечну» категорію складають люди з так званим кримінальним типом особистості. Нарешті, є люди з ментальними проблемами, розладами психіки. У широкому розумінні ментальні проблеми – це будь-які психічні та психологічні відхилення від норми. Найбільш поширеним явищем в організаціях є люди з розладами психіки (психопатія), коли страждає так званий моральний інтелект. Загальні здібності, інтелектуальні можливості не ушкоджені, але розлад психіки перетворює поведінку на девіантну, що шкодить колективу. Ще раз підкреслимо: адикти, кримінальний тип особистості, люди з ментальними проблемами є невід‘ємною частиною загальної структури суспільства. Проте з огляду на інтереси організацій вони є групами ризику, бо їх представники схильні до різноманітних організаційних девіацій.

«Ситуативні небезпечні» категорії персоналу є породженням самих організацій, їх абсолютна чисельність або відсоток від загалу коливається у кожній організації від умовної нульової позначки до доволі великих чисел. Усе залежить від специфіки організації та якості менеджменту. В слабких і проблемних організаціях цей відсоток зростає, там, де справи ведуться розумно з урахуванням наукових даних, обсяги груп суттєво зменшуються. До «ситуативно небезпечних» варто віднести, по-перше, менеджерів, спеціалістів з ознаками хронічного стресу та професійного вигоряння, по-друге, тих, хто не відповідає професії чи займаній посаді; по-третє, персонал у стані аномії. Графічно розподіл «небезпечний» категорій персоналу подано на Рис.3. Більш докладно про ці категорії та небезпеки і ризики, з ним пов‘язані, ми розглянемо нижче.

«Небезпечні» категорії персоналу

Соціальні групи ризику

Ситуативні «небезпечні» категорії

Особи у стані хронічного стресу

Особи у стані аномії

Адикти (залежні особи)

Особи, що не відповідають посаді

Особи з ментальними проблемами

Особи, схильні до злочину

Рис. 1. Типологія «небезпечних» категорій персоналу

**Кримінальні загрози та особи, схильні до злочинів.**

Найчастіше організації страждають від різноманітних злочинних посягань. Джерелом небезпеки можуть бути: 1) власний персонал, 2) клієнти, 3) ділові партнери та конкуренти, 4) чиновники, представники державних служб, 5) сторонні особи, у т.ч. професійні злочинці та організовані злочинні групи. За даними дослідників німецького університету Мартіна Лютера у половині випадків винними є власні співробітники, саме вони зменшують прибуток компаній на 6–9%.

Злочинність в організаціях – переважно економічного характеру, абсолютна більшість кримінальних подій має корисливу направленість, об‘єктами злочинних посягань є матеріальні цінності, фінансові ресурси як самої організації, так і її клієнтів. Збитки компаній оцінюються не тільки у матеріальному еквіваленті, суттєво страждає імідж та довіра, що є вельми важливими складовими бізнесу у багатьох сферах, наприклад, в банківському секторі. Абсолютна більшість кримінальних подій в організаціях є результатом свідомого вибору «власних злочинців", мають спланований характер, тобто очевидним є умисел на скоєння злочинної дії. Проте трапляються і події, що за об‘єктивним змістом кваліфікуються як злочини з тяжкими наслідками (аварії, пожежі тощо), але до цього призводять необережність, халатність, алкогольне сп‘яніння, де винні не мали попереднього мотиву або умислу на скоєння злочину. Проте це формально не звільнює від кримінальної відповідальності, у КК України є стаття 196 «Необережне знищення або пошкодження майна», що містить доволі жорстку санкцію – до 3-х років позбавлення волі.

Злочинність в організаціях має специфічні відмінності. По-перше, працівники мають доступ до матеріальних цінностей, рахунків, готівки, є багато спокус до нечесних корисливих дій; по-друге, усі події відбуваються у замкнених просторах, всередині так званого периметру, в колі співробітників. У великих, чисельних компаніях зростає значення фактору анонімності персоналу. Це спрощує нечесну поведінку, але кожна компанія одночасно робить певні заходи профілактичного характеру аби попереджати злочинну діяльність, в великих компаніях обов‘язково є власна служба безпеки, охоронці, системи спостереження тощо. Проте навіть найсуворіші заходи безпеки не гарантують від крадіжок та шахрайств, бо працівники мають свої переваги: добру обізнаність щодо режимів підприємства, його «географії», слабких місцях охорони тощо. Злочинність в організаціях носить латентний (прихований) характер: по-перше, нечесні службовці, як правило, добре розраховують свої дії, аби якомога довгий час злочини були не помітними і важко було б встановити винних, по-друге, адміністрації компаній не люблять втручання у свої справи поліції, отже, дуже рідко звертаються у пошуках допомоги до державних органів, і не часто в судах розглядаються справи з обвинуваченнями колишніх співробітників.

Потенційно, і як свідчить історія компаній, до кримінальних дій можуть вдатися геть усі прошарки підприємства, фірми, установи – від директора до двірника. Частота злочинних посягань в залежності від статусів є різною. За підрахунками дослідників, «авторами» 12% усіх кримінальних подій стають представники топ-менеджменту, на частку менеджерів припадає 30%, а інші 58% – це делікти звичайних службовців. Але втрати від злочинних дій різних категорій працюючих суттєво різняться. Тут спрацьовує ефект перевернутої піраміди: рядові працівники можуть скоювати переважно дрібні злочини, а топ-менеджери, якщо на це спокусяться, здатні провернути крупномасштабні афери.

Злочинні посягання, об‘єктом яких є майно, фінанси, економічні інтереси, імідж та ділова репутація організацій, можна поділити на кілька груп:

* економічні злочини загальнокримінального характеру;
* «білокомірцева» злочинність;
* економічне шпигунство, рейдерські атаки або інші незаконні дії конкурентів;
* злочини, рекетирські дії з боку кримінальних груп або окремих злочинців.

Перші дві групи злочинів вчиняють власні працівники, а дві інші – можуть здійснюватися за певної участі персоналу організацій.

*Загальнокримінальна злочинність* може мати масовий характер, і вона зводиться переважно до двох складів злочину: крадіжка і шахрайство. *Крадіжка* – це таємне викрадання чужого майна, ст. 185-а КК України не розрізнює крадіжки у фізичних або юридичних осіб, чи в залежності від форми власності, як це було за часів СРСР. Отже, крадіжка з кишені гаманця і товару з асортименту супермаркету є з юридичної точки зору однаковими діяннями, що обкладаються кримінальними санкціями. Від дрібних крадіжок персоналу потерпають заклади торгівлі, громадського харчування, готелі, склади, будівельні організації, виробництва, де зосереджені матеріальні цінності або є готова продукція, що має цінність з точки зору нечесних співробітників. Більшість дрібних крадіжок є схожими за сценарієм: а) заволодіння матеріальною цінністю, б) тимчасове переховування викраденого у межах периметру, в) виніс за межі території, що охороняється. Саме вони є пріоритетом уваги з боку служби безпеки та охоронців. Але нечесні на руку співробітники користуються своїм службовим становищем і отримують певні переваги: по-перше, вони мають прямий або опосередкований доступ до матеріальних цінностей і саме заволодіння об‘єктом не є складною процедурою; по-друге, персонал – добре обізнаний з територією, режимом охорони, потенційні злочинці легко знаходять тимчасові схованки і засоби переправити викрадене за межі периметру; по-третє, не таким вже і рідким є таємна домовленість з охоронцями, де можуть працювати близькі люди або родичі. Більш масштабні викрадення відбуваються у складі невеликих кримінальних груп з використанням службового транспорту, за умов підкупу охоронців або лінійних керівників.

*Шахрайство*, як визначає КК України (ст. 190), – це заволодіння майном шляхом обману чи зловживання довірою. Дрібні шахрайства, як правило, здійснюють рядові працівники та менеджери низової ланки. Ці діяння можуть бути спрямовані як на майно організації, так і на фінанси клієнтів, покупців, яких елементарно обдурюють при продажі товарів за допомоги фальсифікації продуктів, свавільних змін ціни, підробки вимірювальних приладів щодо ваги чи довжини. Але шахрайства, де потерпілою стороною стають клієнти, рано чи пізно обертається проти іміджу та ділової репутації організації, отже, це боляче б‘є і по прибутках фірми або компанії. До таких шахрайств належать, наприклад, маніпуляції з нормами розходу матеріалів у будівництві, бо у підсумку замовник отримує об‘єкт гіршої якості, або шахрайства під час технічного обслуговування, коли клієнт не отримує якості оплаченої послуги. Реакція клієнтів може бути доволі різною: від звернення у правоохоронні органи до розповсюдження усіма можливими засобами інформації щодо шахрайства в організації. Розголошення негативної інформації через ЗМІ може болюче вдарити по економічних інтересах фірми. Доволі розповсюдженими є різноманітні шахрайські схеми з підробками ділової документації, бухгалтерської звітності, касових документів, накладних тощо, які дають можливість нечесним співробітникам певний час таємно привласнювати гроші або матеріальні цінності організації.

*«Білокомірцеві» злочини* – це шахрайства, до яких вдаються спеціалісти та менеджери середньої та вищої ланок. Ці злочини відрізняються масштабністю та значною латентністю. Високий статус злочинців, спеціальні знання дають можливість винаходити складні оборудки, що приносять значні кримінальні доходи. Високооплачуваний менеджер не буде ризикувати своїм становищем через дрібниці, і якщо такі люди спокушаються нечесними заробітками, то розраховують на великі бариші. Характерним для «білокомірцевої» злочинності є здійснення афери утаємничено однією людиною, яка впродовж тривалого часу здійснює незаконні дії та обкрадає фірму або клієнтів. Іноді виникають дрібні групи, що об‘єднують двох або трьох осіб. Ще за радянські часи класичним вважався трикутник: директор, головний бухгалтер, комірник. Якщо ці посадовці складали злочинну угоду, то мали шанс тривалий час безкарно «доїти» своє підприємство, що тоді мало виключно державну форму власності. Специфічні форми «білокомірцева» злочинність приймає у державних установах та органах влади, де посадовці вдаються до корупційних дій, беручи хабарі в обмін на незаконні рішення або дії, чи навіть за цілковито законні операції, які надаються бажаючим як якесь ексклюзивне благо, за яке треба доплачувати. Корупція може приймати тотальний чи «інституціоналізований» характер, коли виникають корупційні піраміди, тобто усі низові посадовці мусять брати хабарі і віддавати встановлену частку «до гори». Корупція в органах влади направлена нібито проти клієнтів, населення, але фактично дискредитує державу та зменшує рівень довіри громадян до органів влади.

Значну небезпеку для організацій становлять випадки, коли хтось з менеджерів, спеціалістів починає таємно працювати на конкурентів або кримінальні кола. Такі «зрадники» приймають участь у підготовці, наприклад, рейдерських захоплень або бандитських нападів на об‘єкти фірми. Сьогодні значну цінність становить різноманітна службова, економічна, виробнича, науково-технічна інформація. В конкурентній боротьбі об‘єктом підвищеної уваги є технологічні новинки, так звані ноу-хау компаній, дані щодо економічного становища, дебіторської та кредиторської заборгованості, портфелю договорів та замовлень, навіть, відомості щодо персоналу, рівня оплати спеціалістів та менеджерів тощо. Усі компанії ведуть конкурентну (маркетингову) розвідку, але є заборонені законом способи збирання даних, що стосуються економічного шпигунства. Ст. 231 та 232 КК України визначають злочином «незаконне збирання відомостей, що становлять комерційну таємницю» та «розголошення комерційної таємниці». У більшості випадків економічне шпигунство здійснюється через вербування в компанії співробітника, який має доступ до відповідних даних, іноді конкуренти цілеспрямовано засилають своїх представників у компанії, тривалий час ведуть таких співробітників, навіть, піклуються щодо їх просування по службі. Особлива увага в цьому плані належить системним адміністраторам, програмістам, технікам, що мають доступ до баз даних, комерційної таємниці в електронних файлах. Іноді шкоду компаніям наносять звільнені співробітники, що цілеспрямовано хочуть помсти за свої кривди, і це є їх провідним мотивом, коли вони пропонують послуги конкурентам.

Усі співробітники організації потенційно можуть наважитися на злочинну дію за певних обставин. Але є такі люди, що здійснюють злочини без особливих вагань, тобто їх присутність в організації є вже певний ризик. Такі особи належать і соціальній структурі суспільства, бо кожне суспільство має певний відсоток особистостей, що схильні до злочинів більше, ніж інші громадяни. Отже, ми будемо відносити до соціальних груп ризику осіб, що є потенційно схильними до злочину або носіями так званої криміногенної особистості.

Криміногенна особистість – це сукупність якостей людини, які зумовлюють у кінцевому підсумку злочинні дії. Отже, з соціологічного погляду у соціальному всесвіті існує тип особистості, який властивий злочинцям. До певної міри його можна розпізнавати заздалегідь і прогнозувати поведінку людини. Але це не проста справа і потребує поглибленого знання людських типів. Почнемо з типів особистості, що розповсюджені у суспільстві, і належать до групи кримінального ризику в організаціях.

*Професійні злочинці* мають найбільш яскраво окреслену кримінальну особистість, де усі компоненти зорієнтовані на скоєння злочинів, а саму злочинність вони розглядають як промисел та основну форму заробітку. Але, як відомо, саме професійні злочинці не працевлаштовуються. Отже, якщо вони і мають негативний вплив на організації, то через загрози зовнішніх крадіжок, розбійних та бандитських нападів. Жертвами можуть ставати інкасатори, касири, експедитори, особи, що супроводжують вантажі. Є певне виключення, коли професійний злочинець тимчасово працевлаштовується для підготовки масштабного злочину.

Особи*, що звільнилися з місць позбавлення волі* – завжди під підозрою кадрових служб. Апріорі розглядається версія, що людина, яка була засуджена за кримінальний злочин, має особистісні відхилення, тяжіння до кримінального типу. Особливо, якщо мова іде про рецидивістів – осіб, що мають дві або більше судимостей, тим більше, за небезпечними статтями кримінального кодексу з точки зору організації – крадіжки, шахрайства, пограбування тощо. Також доволі справедливою є версія, що тюрма не виправляє злочинця, а дає ще більше можливостей для підготовки до майбутніх злочинів. На практиці засудженим у минулому часто-густо відмовляють у працевлаштуванні під різними приводами. З суспільної точки зору – це велика проблема, бо таким людям не дається шанс на соціальну адаптацію, їх зіштовхують у прірву злочинності. Але приватні підприємці, власники компаній розмірковують по іншому, вони хочуть уникнути зайвих ризиків. Хоча практика свідчить і про зворотне: такі особи часто демонструють лояльність і вдячність за надану можливість працювати і нормально жити.

Реальною загрозою для організацій є так звані соціопати та «нестійкі» особистості. *Соціопат* – це фактично медичний діагноз, вид розладу особистості. Ці люди є потенційно небезпечними для будь-якої організації, бо вони не визнають дисципліни, легко порушують різні норми, провокують на правопорушення сторонніх осіб. Соціопат може загрожувати організації з будь-якої сторони: від небезпеки пожежі через випивку та паління у небезпечному місці до організації крадіжки, від влаштування конфліктів у середині колективу до зради та продажу комерційної інформації конкурентам. Ця людина в силу своєї внутрішньої конституції, складу характеру є потенційним злочинцем, бо погано розрізняє нормальну поведінку і злочинні дії, останні їм здаються цілком прийнятним способом досягнення цілей. Хоча ці люди завжди усвідомлюють характер своїх дій і до категорії неосудних не потрапляють.

*«Нестійкі» особистості* нагадують соціопатів, їх специфічною особливістю є те, що вони легко керуються із зовні. «Нестійкі» особистості не мають власних чітких моральних та світоглядних настанов, їх легко схилити як до добра, так і до зла. І в колективах доволі часто трапляється так, що вони підпадають під впливи кримінально налаштованих осіб. Вони можуть входити до ситуативних кримінальних груп, що виникають для скоєння крадіжки або шахрайства, де лідерами виступають більш визначені та досвідчені в кримінальному відношенні особистості. Саме ця категорія людей традиційно поповнює тюремний соціум, ось чому традиційна настороженість щодо так званих «сидільців» має підстави.

В організаціях виникають ситуації та небезпечні категорії осіб, що пояснюються відомою кримінологічною теорією Мертона як «структурна напруга». На разі мова іде про низько оплачувані категорії робітників і службовців, які не мають реальних шансів на кар‘єрне зростання, і намагаються компенсувати своє становище незаконними діями за рахунок організації або клієнтів. Ця ситуація є доволі розповсюдженою в Україні. Сучасна генерація бізнесменів в умовах відсутності організованого робітничого та профспілкового рухів часто занижує заробітну плату, намагаючись отримати надприбутки і швидко збагатитися. Дрібні службовці, «офісний планктон», некваліфіковані робітники не мають легальних ресурсів для боротьби за свої права, вони часто обирають альтернативний шлях, стаючи на шлях нечесних дій.

Розпізнати та ідентифікувати кримінальних особистостей та осіб, схильних до злочинів доволі важко на етапі відбору. Ці люди відносяться до категорії «професійних брехунів». Вони не щирі, поводять себе обережно, володіють прийомами соціальної мімікрії. Ефективним є біографічний метод, збирання даних щодо попередніх етапів життя та соціальних зв‘язків особи. Такі особи виявляються пізніше під час скринінгу колективу та розслідування надзвичайних пригод, випадків крадіжок та шахрайств. У більшості випадків саме вони стоять у центрі таких сценаріїв.

**Адикти та їх загрози для організацій**

Адикція у перекладі з англійської – *залежність*, адикти є залежними людьми. Мається на увазі особливий психофізіологічний стан особи, який полягає у щільному, патологічному (хворобливому) зв‘язку людини з певним об‘єктом, хімічною сполукою, процесом або діями. *Предмет залежності* – це по суті потужний фактор, що вливає на організм, психіку, психологічні стани людини. Цей вплив породжує істотну потребу, яку індивід мусить задовольняти аби досягти стану рівноваги, спокою, задоволення, радості. Якщо потреба залишається певний час не задоволеною, то людина відчутно страждає, непокоїться, шукає можливість втамувати «спрагу». Головним суспільним наслідком появи адиктів є те, що ця категорія людей поводить себе відмінно від загалу; мотивом діяльності виступає бажання будь що раз по разу вдовольняти штучну або гіпертрофовану (тобто не природно збільшену, роздуту) потребу. Також ці люди можуть страждати на специфічні хвороби, що системно змінюють організм і особистість. Негативні особливості поведінки адиктів проявляються в усіх галузях їх життєдіяльності, у т.ч. і у професійній сфері. В організаціях вони часто-густо перетворюються на небезпечних девіантів, з якими пов‘язані специфічні ризики та небезпеки.

В суспільстві, отже і у соціальній структурі, існує кілька основних груп залежних людей. Класифікація базується на предметі залежності, з яким, до речі, пов‘язано більшість поведінкових відхилень. На початку розрізняють дві великі типологічні групи: 1) *хімічно-залежні індивіди* і 2) *не хімічно залежні*. Предметом залежності в першій групі виступають різні психоактивні речовини, тобто хімічні сполуки, що мають властивість особливим способом змінювати свідомість людини, породжувати стани сп‘яніння, ейфорії, галюцинацій тощо. Людина не тільки психологічно звикає до цих станів, але паралельно виникає *фізична залежність*, тобто організм перебудовується під впливом специфічної отрути і виникає фізіологічна залежність, яка змушує людину ще і ще раз вживати хімічну сполуку. Без вживання виникає хворобливий стан, який на медичній мові називається *синдромом відміни*. Наявність такого синдрому – певна ознака, що індивід перетнув лінію, що відділяє здорових людей від хворих на алкоголізм або наркоманію. На сьогодні в українському суспільстві алкоголіки і наркомани – це доволі чисельні соціальні групи, що переважно включають чоловіків. Хворих на алкоголізм за офіційними даними в Україні близько 700 тис. осіб, хоча в дійсності це число сягає кількох мільйонів… Співтовариство наркоманів, а мова іде переважно про тих, хто зловживає «важкими» наркотиками (ін‘єкційні наркомани) є суттєво меншим і становить за деякими оцінками близько чверті мільйона осіб (за офіційними даними – до 100 тис.).

До зазначених груп переважно належать особи, що формально (за віком) відносяться до економічно активного населення. Частина з них фактично втратила можливість постійно працювати і виконувати навіть доволі прості трудові функції, інша – продовжує працювати, вони присутні і серед тих, хто на ринку праці пропонує свої послуги і намагається працевлаштуватися. Отже, вони відгукуються на оголошення, розсилають власні резюме, приходять на співбесіди, і так чи інакше потрапляють до різних організацій.

Не хімічна залежність має *психологічний характер*, вона виникає як непродуктивна шкідлива звичка, що згодом деформує особистість. Найбільш небезпечними на сьогодні є ігрова та мультимедійна залежності, так звана Інтернет-адикція. Ігрова залежність і відповідно «гравці», що були здатні програти у карти чи на скачках не тільки усі свої гроші, родинну спадщину, але і чужі казенні гроші – старе і добре відоме явище. На сьогодні азартна гра на гроші набула нової популярності у зв‘язку з поширенням ігрової індустрії, винаходу механічних та електронних пристроїв, які дозволяють грати усамітнено у спеціальних салонах, казино тощо… Останні роки комп‘ютери і різноманітні електронні гаджети потужно концентрують увагу молоді. З‘явилися нові форми залежності, що швидко прогресують. Якщо людина проводить за комп‘ютером, ігровим пристроєм, в Інтернеті більш ніж 40 годин на тиждень і це не пов‘язано безпосередньо з роботою або навчанням, то це вже ознака залежності. В розвинутих країнах вже від 3 до 5 процентів населення страждають подібними психологічними розладами. Є кілька негативних наслідків таких залежностей: від погіршення стану здоров‘я та психіки до зміни способу життя, уходу у віртуальний світ та нехтуванням своїх сімейних або професійних обов‘язків. Розпізнати гравців або залежних від комп‘ютеру людей ще важче, ніж хімічно-залежних осіб, ось чому присутність їх в організаціях є вельми вірогідним фактом.

Найбільшу небезпеку для організацій несуть особи з хімічним типом залежності. Прояви девіантності суттєво залежать від стадії залежності і можливостей самоконтролю з боку адиктів. Треба розуміти, що хімічна залежність має кілька стадій. На перших стадіях людина може більш-менш ефективно себе контролювати. Адикт намагається скривати свою згубну пристрасть, а «відводить душу» за межами робочого часу та периметру організації. На роботі він може себе погано почувати, бути роздратованим або замкненим у стані так званого похмілля. Якщо залежність сягає певних фаз, адикт не може утриматися від вживання алкоголю або наркотиків у робочі години, це є значно гіршою ситуацію для організації, бо людина у стані алкогольного або наркотичного сп‘яніння на робочому місце – це завжди проблема, додаткові ризики і небезпеки.

Розрізняють п‘янство і алкоголізм. Перше – це *зловживання алкоголем за межами культурних норм*, часті і несистемне випивки за різними поводами або без них. П’янство може суттєво шкодити інтересам організації, бо випивки можуть відбуватися в обідню перерву або на території підприємства. В результаті підвищується ризик виробничого травматизму, страждає якість роботи, порушуються режими та регламенти, є загроза пожеж внаслідок не обережного паління. *Алкоголізм – це хвороба, медичний термін*. Він означає, що людина не може себе самостійно контролювати, пагубна пристрасть стає фатальною, хвороба, як правило, розвивається, людина втрачає здатність працювати, а згодом може загинути. Алкоголізм потрібно лікувати, і це є складним та тривалим процесом. І нерідко в організаціях є співробітники, що проходять курси лікування та реабілітації. Які ризики та загрози пов‘язані з хімічно-залежними особами в організаціях?

* Загроза пожежі, технічної аварії, катастрофи, надзвичайної пригоди, причина яких управління об‘єктами людьми у стані сп‘яніння або грубе нехтування технічними правилами та регламентами.
* Ризик виробничого травматизму, загибелі працівників через неуважність, не виконання правил особистої безпеки та охорони праці.
* Кримінальні дії, пов‘язані з крадіжками майна чи фінансових ресурсів організації або шахрайством персоналу, мотив яких – потреба грошей для задоволення згубної звички.
* Негативні соціально-психологічні наслідки, падіння дисципліни, конфлікти та суперечки у колективі, виокремлення неформальних груп, які гуртуються на ґрунті вживання алкоголю або наркотиків, втягування до цих груп молоді та нестійких особистостей; як наслідок – вимушені звільнення та плинність кадрів. Усе це негативно відбивається на виробничих показниках.
* Загроза зради, «зливу» інформації конкурентам, бо адикти стають більш вразливими для стороннього впливу або прямого вербування у якості шпигунів, таємних інформаторів тощо.

Адикти з не хімічними різновидами залежності є менш загрозливим явищем, по-перше, через їх порівняно меншу кількість, по-друге, їх девіантість, як правило, виявляється у не таких загрозливих для організації формах. Дуже негативними можуть бути наслідки перебування в організаціях «гравців», якщо вони мають неконтрольований доступ до фінансових ресурсів. Також у період крупних і систематичних програшів такі люди стають улюбленим об’єктом вербування з боку конкурентів або розвідок ворожих структур. Комп‘ютерна залежність може негативно відбиватися на виконанні службових завдань, а гіперсексуальність (сексуальна залежність) є фактором, що може суттєво зіпсувати психологічний клімат у колективі.

Нагальним завданням кадрових служб є ідентифікація або розпізнання адиктів та встановлення типу й ступеню залежності. Маркери або стигми залежності можна розгледіти у наступних чинниках:

* Біографія людини, відомості щодо попередньої трудової та громадської діяльності.
* Зовнішній вигляд, одяг, манера себе поводити при першому знайомстві, співбесіді.
* Фізичний стан, відповідність до норм здоров‘я, наявність ознак захворіння.
* Стан психіки, ментальні, мотиваційні, ціннісні структури особистості.
* Поведінка в організації як під час виконання службових обов‘язків, так і у неформальних стосунках з колегами, під час дозвілля.

Характер цих чинників вказує і на напрями та методи ідентифікації: (1) збирання даних щодо професійної кар‘єри та особистого життя, (2) візуальна оцінка зовнішності претендента, манери себе поводити, вміння логічно будувати розмову, (3) медичне обстеження та клінічне тестування на наявність у крові та сечі залишків алкоголю та наркотиків, (4) психологічне тестування, (5) спостереження за поведінкою у трудовому колективі, службове розслідування надзвичайних пригод, де можливою причиною ситуації є неадекватна поведінка співробітників. Не всі методи за різних причин та обставин можна використовувати на практиці в усіх випадках. Але, наприклад, при рекрутингові до війська, поліції, спецслужб в багатьох країнах існують суворі правила щодо фільтрації кандидатів за критерієм відсутності залежності. Відповідні процедури, медичні огляди і аналізи, збір даних щодо попереднього життя унормовані, існують спеціальні правила та технології, як це потрібно робити. Подібна практика існує і в Україні, але комерційні структури вільні самостійно обирати форми відбору персоналу, головне, вони не повинні заперечувати Конституцію та закони про працю.

**Працівники з розладами особистості (психопати)**

У кожному суспільстві (соціальній структурі) є певні відсотки людей з психічними та психологічними аномаліями або *ментальними проблемами*. Мається на увазі, що існують норми щодо свідомості, інтелекту, його різновидів, емоційних станів, отже, є і «ментальні девіанти». В організаціях невідворотно з‘являються люди з різними ментальними відхиленнями. Їх поведінка, манера спілкування відрізняється від загальноприйнятих, вони поповнюють список організаційних девіантів. Такі особи послаблюють соціально-психологічну безпеку колективу, несуть ризики, пов‘язані з неадекватною поведінкою, спричиняють виникнення конфліктів тощо.

Ментальні норми не є чимось суровим та однозначним, усі люди є різними, і, скоріше, мова іде про певний континуум або діапазон ментальних проявів, які можна вважати прийнятними, тобто, нормальними. Щодо інтелекту, який вимірюється через коефіцієнт IQ, то нормою вважається доволі широкий діапазон у межах від 70 до 140. Нижче 70 – різні ступені інтелектуальної відсталості, а вище від верхнього значення – видатні особистості, таланти, генії. *Розумово відсталі люди* є першою доволі значною категорією, з якою мають справу HR-менеджери, які повиння так чи інакше оцінити розумові здібності претендентів. Такі люди не обмежені у своїх громадянських правах і мають право на працевлаштування. Усе залежить від ступеня розумової відсталості та місця в організації. На певних професійних позиціях вони можуть почуватися доволі комфортно, бо не претендують на підвищення, задовольняються існуючими умовами праці, демонструють лояльність. Наприклад, такі якості можуть демонструвати люди з синдромом Дана, якщо їх IQ не є надто низьким: вони поводять себе врівноважено і старанно виконують трудові функції, які опанували. І це вже справа організації – використовувати чи відмовлятися від подібних кандидатур.

*Особи з психозами*, тобто хронічними або гострими психіатричними розладами та хворобами, особливо не дошкуляють організаціям своєю присутністю, бо здебільшого мають встановлений медичний діагноз, інвалідність чи перебувають на лікуванні. Але трапляються випадки, коли початок тяжкої хвороби (наприклад, шизофренії) або її загострення після кількарічної ремісії раптово відбувається з кимось із співробітників. Якщо є ознаки параної, марева, неадекватної поведінки, людина перестає впізнавати оточуючих або сприймає їх викривлено, то потрібна термінова консультація з близькими та медиками. Такий співробітник не може працювати надалі і потребує лікування.

Доволі розповсюдженою картиною є наявність у колективі *психопата*, тобто *людини з розладом особистості*. Мова іде про системні психологічні відхилення, стан ментальності, що виходить за межі соціальної норми. Психопатію називають також моральними ідіотизмом, бо на разі страждає так званий моральний інтелект. Проблема полягає у тому, що психопатами можуть бути доволі освіченими та інтелектуально спроможними людьми, що не вважають себе а ні хворими, а ні девіантами. Натомість саме такі співробітники з розладами особистості здатні загострити стосунки у колективі та бути джерелом різноманітних колізій. З ними пов‘язані наступні ризики:

А. *Створення стресогенних ситуацій* для співробітників як наслідок не нормального спілкування з колегами, особливо, коли це – сценарій взаємодії підлеглого і начальника, де останній демонструє ознаки психопатії.

Б. *Конфлікти у колективах*. Психопати своєю поведінкою, висловлюваннями, претензіями неодмінно породжують конфлікти, і у конфліктних ситуаціях проявляють впертість та наполегливість аби, як їм здається, добитися правди і виграти спір.

В. *Провокування нормальних і цінних співробітників на звільнення*, що є втратою для організації.

Г. *Зловживання владою*, створення важких психологічних умов для підлеглих з боку керівників, що страждають певними формами психопатії, втрата з боку персоналу інтересу до роботи.

Психопатів різні автори також називають «людьми без сумління», «отруйними співробітниками», «дисфункціональними колегами». Присутність психопатів в організаціях деформує соціальні відносини і є джерелом різних небезпек. Важливо знати ознаки цих людей, що допомагає процедурі їх розпізнання та прийняття правильного управлінського рішення. Для усіх різновидів психопатів характерним є наступне:

* *Конфліктність.* Вони завжди перебувають у серцевині різноманітних конфліктів, за їх участі соціальні стосунки загострюються та ускладнюються. Психопати мають «ворогів», вони на когось завжди ображені, часто подають скарги (відкрито чи анонімно), розповсюджують плітки, підозрюють інших у різних гріхах, агресії чи несправедливості, можуть ігнорувати розумні вимоги і дисциплінарні норми. Вони погано уживаються у колективах, і завжди є на виду, тобто їх витівки, висловлювання, скандали приковують увагу оточення.
* *Егосинтонічність.* Ці люди вважають, що їх симптоми – це переваги, вони не схильні до корекції поведінки, навіть, можуть гордитися власними дивацтвами. Така риси суттєво ускладнює ситуацію з розладами особистості, бо такі люди вважають перевагами те, що звичайні – недоліком.
* *Егоцентризм.* Відсутність співчуття по відношенню до інших, фокусування свідомості довкола власних проблем та свого «Я». Вони щиро вважають, що світ мусить обертатися довкола їх персон, їх не пригнічує, наприклад, роль фігурантів конфліктів і те, що їх усі впізнають саме за це. Дослідники визначають цю рису як «емоційна тупість». В цьому і полягає головна соціальна проблема психопатів – не здатність адекватно реагувати на інших, що в трудових колективах, де за визначенням мусять існувати інтенсивні виробничі стосунки, призводить до вкрай негативних наслідків.
* *Апріорні переконання.* Існування незмінних моделей мислення та оцінок як себе самих, так і інших людей. Такі моделі направлені на самовиправдання та легітимізацію власної «дивної» поведінки.
* *Ригідність.* Відсутність гнучкості, упертість, зупинка на тих самих моделях поведінки. Ось чому психопати власне не змінюються з часом, і коли потрапляють у нове оточення, змінюють місце роботи, продовжують поводити себе властивим їм способом.

Ці ознаки доволі виразно проявляються у поведінці психопатів в організаціях, і можуть слугувати предметом спостереження, фіксації, аналізу. Але треба розуміти, що розлади особистості мають різні форми прояву. У відомих класифікаторах хвороб – МКХ-10 (міжнародний класифікатор хвороб десятого перегляду) та американському довіднику DSM-4 (діагностичний і статистичний довідник по психіатричним розладам, четверте видання) – визначається більше десяти різновидів розладів особистості. Їх можна зібрати у три кластери – А, В, С. До першого кластеру належать інтровертовані особи, що є надто недовірливі та сповнені підозр щодо мотивів оточення. Вони дистанціюються від інших, проявляють холодність у стосунках, а можливо, і жорстокість. Не емоційні, не здатні до емпатії, завжди занурені у власний світ та свої проблеми, вони зручніше почуваються з технікою та приладами, а ніж живими людьми, і по суті є самотніми. Такі особи можуть мати власні далекосяжні плани та амбіції і досягати їх шляхом використання інших або, як кажуть, «ідучи по трупах». До цього кластеру належать «параноїд», «шизоїд», «шизотип». У певних організаціях саме такі особистості досягають певних вершин, наприклад, у військових колективах, де цінуються твердість, жорстокість, вміння досягти ціль за будь-яку ціну, карати підлеглих і не мати з цього докорів сумління. Але в більшості випадків, в комерційних та цивільних організаціях наявність таких людей є руйнівним фактором, бо створює нервову ситуацію, відбиває у оточення, підлеглих бажання працювати творчо і з наснагою, провокує певну частину персоналу на звільнення.

До другого кластеру (**В**) належать екстравертовані особи, люди з нарцистичними та істеричними розладами, гіпертрофованими уявленнями щодо власної персони, завищеною самооцінкою та великими претензіями. Вони вимагають до себе особливої уваги, намагаються завжди бути у центрі уваги та подій і ревниво відносяться до слави інших. Підвищена емоційність, постійні вимоги щодо лестощів, компліментів справляють доволі гнітюче враження на оточення і можуть бути причиною напруги та конфліктів у колективі. Також ці психопати схильні до швидких змін свого настрою: від бурхливої радості і піднесення до плачу, депресії та відчаю. Саме вони частіше піддаються суїцидальним тенденціям. До цього кластеру «нарциси», «істерики» і так званий «межевий тип», але по-справжньому небезпечна для організації форма розладу особистості – соціопатія. «Соціально хворі» люди погано пристосовуються до вимог суспільства, вони поверхневі, аморальні, їм байдужі інтереси та благополуччя інших. Вони «весело» крокують життям, ніколи довго не замислюються про наслідки своїх вчинків, можуть демонструвати модель «свого хлопця», легко вступати у контакти, намагаються подобатися іншим, але за цим нічого змістовного не стоїть; соціопати легко зраджують, вони є брехливими, провокують інших на не чесні та аморальні вчинки, злочини, а самі намагаються вийти «сухими з води». Соціопат – це найгірше придбання організації, і з подібними людьми завжди буде багато клопоту.

До кластеру **С** належать залежні у широкому сенсі, за своїми психологічними особливостями, особи, які не здатні приймати самостійні, а тим більше сміливі та доленосні рішення. Вони завжди чекають або схвалення своїх дій, або прямого наказу чи вказівки. Такі люди вельми педантичні, зосереджуються на дрібницях і вважають їх головним чинником у роботі, у них завжди усе знаходиться на своїх місцях, вони тривожні і намагаються нічого не забувати. Для них надважливими є різноманітні правила, старі прецеденти або документи, які звільнюють від потреби самостійно мислити або приймати відповідальне рішення. Ці люди не ризикують, вони не хочуть а ні на йоту відійти від букви закону чи параграфу. В організаціях вони не є найбільшим злом, на певних посадах, навіть, приносять значну користь, де потрібно проявляти здоровий бюрократизм, займатися паперовою звітністю, статистикою, архівною справою, але упаси Боже, якщо така людина потрапила на місце спеціаліста або менеджера, від якого ситуація вимагає креативного мислення та брати на себе відповідальність у критичних ситуаціях. Різновидами розладів особистості у кластері С є «маніакально-педантичний тип», «замкнений», «залежний», «пасивний агресор».

Діагностувати розлад особистості для спеціаліста, що знайомий з ознаками психопатії як загальними, так і окремих видів – не дуже складно в разі, якщо є багато первинного емпіричного матеріалу та доволі довгий термін спостереження. Але при першому знайомстві розпізнати психопата є складним завданням. Розроблено спеціальну тестову методику (тест Дворщенко), що містить кілька діагностичних шкал, які дозволяють більш-менш точно виявити схильність людини до певної психопатії. Але як і щодо більшості психологічних тестів, цінність методики нівелюється в разі настороженості того, хто є об‘єктом діагностики. А саме так і трапляється під час співбесіди з HR-менеджером, що займається відбором кадрів для організації. Отже, психопат, який добре розуміє ситуацію і не страждає розумовою відсталістю, іде шляхом не щирих відповідей на стандартні запитання, а знаходить «правильні відповіді». Безумовно, більш корисним є біографічний метод, особливо, свідчення колег по останній роботі. Американський дослідник Роберт Хаер розробив Контрольний список ознак психопатії, який було в останньому варіанті опубліковано 1991 р. Це – фактично методика, путівник для спеціалістів щодо ідентифікації соціопатів. Деякі дослідники встановлювали діагноз, користуючись, навіть, не прямими спостереженнями за особою, а шляхом аналізу архівних матеріалів і особових справ людей.

**1.3.Ситуативні «небезпечні» категорії працюючих.**

**Співробітники, що не відповідають займаним посадам**

Ідеальна модель організації передбачає, що кожну професійну позицію посідає людина, яка з точки зору професійної компетентності, морального і психологічного стану готова до виконання відповідних функцій. Тобто мусить існувати рівняння: *Компетентність працівника і його особистісні якості дорівнюють основним вимогам за професією та посадою. Компетентність працівника* складається з набору особистих знань, навичок, умінь, що формуються протягом усього життя, за роки загальної та спеціальної освіти та набувається власним досвідом виконання трудових функцій. Рівень компетентності визначається спеціальною освітою, професійним досвідом і здатністю працівника до розвитку і самонавчання у професійній сфері. Паралельно формуються і особистісні, психологічні чинники, які виникають на базі певних успадкованих властивостей характеру, темпераметру, загальних здібностей і корелюються з системою виховання та світоглядними настановами особистості. Отже, усі без винятку кандидати в організацію і члени трудового колективу мають той чи інший рівень компетентності, що сполучається з особистісними якостями. Ці речі піддаються вимірюванню, аналізу, спостереження, але головне – вони проявляються у професійній діяльності, і за певних обставин порушення вказаного рівняння може спричинити серйозні помилки та прорахунки, що дорого вартують організації.

Кожна професійна позиція містить власний набір вимог щодо працівника, які фіксуються у так званих професіограмах (це є формальний документ, що складають спеціалісти) або маються на увазі через емпіричний досвід. Завдання кадрової роботи як раз і полягає у тому, аби знайти працівників, що відповідають професійним позиціям. Але так буває не завжди, і ідеальних організацій практично не існує. Отже, виникають ситуації, коли сформульоване рівняння порушується: або особа отримує посаду, що певним чином перевищує її компетентність та моральні і психологічні властивості, або навпаки – професійна позиція є більш низькою порівняно з можливостями працівника та його досвідом аналогічної роботи. Власне ситуацію з розміщенням людей в організаціях можна інтерпретувати в категоріях теорії соціальних ролей. Соціальна роль (професійна роль) містить систему очікувань щодо актора, тобто це є деіндивідуалізовані вимоги щодо людей, які у перспективі можуть посісти відповідне місце і грати ту чи іншу роль в організації. Паралельно існують різні актори зі своїми компетенціями і властивостями: задача полягає в тому аби правильно їх розмістити на умовній шахівниці, аби на кожній клітинці з‘явився потрібний співробітник.

Актори, що не відповідають займаним посадам можуть становити «небезпечну» категорію ситуативного плану, бо такий стан виникає штучно через певні управлінські рішення. Небезпека пов‘язана передусім з низьким професіоналізмом акторів, що не відповідає вимогам ролі, отже таке управлінське рішення (призначення на посаду) потенційно несе різноманітні загрози. Хоча потенційні загрози перетворюються на реальні втрати для організації не завжди, бо люди з сильним власним потенціалом, отримавши більш високу посаду, швидко професійно ростуть, збільшуючи особисту компетентність. Проте в інших випадках брак професіоналізму дається взнаки, і це погіршує показники роботи, в окремих випадках призводить до вкрай тяжких наслідків – технічних аварій, крупних економічних втрат тощо.

Загрози для організації з боку некомпетентних і соціально незрілих працівників можна об‘єднати у наступні блоки:

* Загрози економічного порядку через помилки менеджерів і економістів, не правильну оцінку ринкової ситуації та хибний маркетинг, неякісний бухгалтерський облік.
* Загрози аварійних ситуацій через помилки в експлуатації складної техніки, енергетичних силових агрегатів, вибухонебезпечних та пожеженебезпечних об‘єктів та систем.
* Загрози психологічній безпеці через виникнення виробничих конфліктів поміж «професіоналами» і «непрофесіоналами».
* Загрози делінквентних дій менеджерів, лінійних керіників в разі, коли моральні і ділові якості нижче межи відповідальності.

Існує кілька причин, чому не вдається заповнити професійні позиції «правильними» працівниками:

* Неякісний та непрофесійний кадровий менеджмент в усіх своїх ланках: набір, відбір, оцінка персоналу, призначення на посаду, навчання, підвищення кваліфікації.
* Відсутність на ринку праці фахівців потрібного сегменту або їх висока вартість та бажання керівництва організації зекономити на фонді заробітної плати.
* Протекціонізм, кумівство, тобто просування «своїх» людей, близьких, родичів, які не відповідають професійним вимогам.
* Висока плинність кадрів, не вміння керівництва працювати з людьми та закріплювати в організації потрібних професіоналів, вимушене висування на посади тих, хто ще не «дозрів» до відповідальних посад.

Не завжди для організації є добрим і ситуація, коли компетентність актора суттєво перевищує вимоги ролі. Такий стан також трапляється на практиці через низку причин: (1) організація об‘єктивно не може надати можливість для кар‘єрного росту через особливості її структури або зайнятість більш відповідальних посад, (2) існують суб‘єктивні причини, чому стримується кар‘єра співробітника, наприклад, конфлікт з керівництвом, (3) працівник є «недооцінений», тобто існує не розуміння його справжнього потенціалу. Негативний аспект такої ситуації полягає в тому, що працівник – морально не задоволений своєю роллю, а це призводить до ризику звільнення за власним бажанням та переходу у конкуруючу організацію, або виникає конфлікт в середині колективу, де ініціатором як раз і виступає «ображений». У таких людей іноді виникає мотив помсти щодо власного керівництва та організації, а це вже є небезпечним. Саме такі особи стають об‘єктом вербування в разі економічного шпигунства або хедхантінгу.

Таким чином, відсутність «злої волі», тобто прямого умислу чинити зле ще не достатньо для кадрової безпеки, бо ситуативно в організаціях можуть виникати «небезпечні» категорії працівників. Завдання кадрових служб і керівництва – не припускати розвитку ситуації у цьому напрямку.

**Персонал у стані хронічного стресу**

Слово «стрес» походить від латинського «stringere» – «затягувати зашморг». Його почали використовувати дослідники у першій половині ХХ ст. під час вивчення реакції людини на екстремальні умови: холод, брак кисню, небезпека. Волтер Кентон в 1930-х рр. писав, що його цікавить ситуація «fiht-or-fliht», тобто «або битися, або втікати». Отже, стрес або стресова ситуація – це стан небезпеки і підвищеної напруги, коли людині потрібно приймати швидкі та відповідальні рішення. З‘ясувалося, еволюційно людський організм отримав властивість оперативно реагувати на стресові ситуації, що тисячі років дозволяло виживати нашим пращурам. У ситуації небезпеки (наприклад, напад ворога чи поєдинок з хижаком) в організмі автоматично відбуваються певні зміни:

* Збільшується притік крові до мозку, пришвидшуються розумові процеси, напружуються органи почуттів;
* Серце б‘ється більш часто, підстрибує частота пульсу та дихання;
* Глюкоза та жири, адреналін і гормони кортикостероїду потрапляють у кров, що додає організму енергію;
* Підвищується тиск, кров перерозподіляється в організмі і зосереджується у резервних м‘язах (холодок у руках та ногах).

Але, коли небезпека минає, то організм знову повертається до звичного стану. Якщо стресова ситуація розтягується або повторюється раз у раз, то організм не повертається до вихідної точки, фактично виникає анормальний хворобливий стан, який зветься «хронічний стрес». Людина стає пригніченою, страждають нервова, сердцево-судина системи, органи травлення. В результаті можуть виникнути хронічні захворювання, а психологічна пригніченість, не можливість повноцінно відпочити і відновитися часто обертається небезпечним станом депресії. Хронічний стрес в умовах інтенсивної професійної діяльності є фактором так званого «професійного вигорання», коли людина не має задоволення від праці і втрачає креативність.

В організаціях хронічними стресами, передусім, страждають менеджери і оператори, що мусять приймати відповідальні рішення від яких залежить доля людей і майбутнє компанії. Є кілька груп факторів, що спричиняють розвиток хронічних стресів: 1) підвищена інтенсивність праці та обмеження часу, за який потрібно прийняте правильне рішення, чи обрати з віяла альтернатив оптимальний варіант, 2) занадто велика кількість завдань, які потрібно вирішувати оперативно і паралельно, 3) складні умови праці, наприклад, нічні зміни, робота на конвеєрі, забрудненість і загазованість, постійні відрядження; 4) напружені стосунки у колективі, конфлікти з колегами, «стресовий стиль» керівництва, постійний тиск з боку начальника, зауваження в образливій формі тощо; 5) особистісні причини, наприклад, проблеми зі здоров‘ям, наближення пенсійного віку, складна ситуація у сім‘ї. Які ризики для організації, пов‘язані з перебуванням частини персоналу у стані хронічного стресу? По-перше, підвищується вірогідність професійних помилок та не правильних рішень з можливими фатальними наслідками. По-друге, збільшується кількість не виходів на роботу через хвороби, за бюлетенем. По-третє, знижується працездатність персоналу, налаштування людей на плідну роботу, падає креативність спеціалістів і підвищується ризик «професійного вигорання». Економічні втрати компанії можуть бути значними, хоча їх не завжди можна коректно підрахувати, бо часто негативні наслідки проявляються латентно або при поверховому аналізі розглядається інша причина.

Отже, як і випадку з професіоналізмом працівників, ситуація з хронічним стресом окремих осіб залежатиме від організаційної культури, стиля керівництва та загальної організації трудового процесу в організації. Важливим є і діагностика стану працівників на предмет наявності у них хронічного стресу. В деяких галузях і професіях є чіткі правила та регламенти, що регулюють допуск особи до виконання службових обов‘язків у залежності від показників організму, це торкається льотного складу, водіїв автотранспорту, залізниць і метро, деяких операторів. У більшості випадків відповідальність за власний персонал лежить на керівництві організації, і від їх особистої культури та обізнаності у менеджменті персоналу залежить, чи приймаються міри щодо недопущення розвитку цього небезпечного стану у працівників.

**«Аномічний синдром» в організаціях**

Нагадаємо, що термін «аномія» в соціології увів Е.Дюркгайм, він означає ціннісно-нормативну невизначеність і хаос у суспільствах. Кожна складна система характеризується певним рівнем ентропії (хаосу), в соціальних системах він має особливу природу, пов‘язану зі свободою волі людей. Проблема кожної організації полягає в тому, аби приборкати свавілля персоналу і направити його енергію та здібності у потрібне русло. Але на сто відсотків цю проблему вирішити не можливо, бо люди навіть в армійських колективах не перетворюються на механічні елементи. Вони мають власні інтереси, можуть діяти не запрограмованим чином, а іноді свідомо саботують рішення керівництва. Власне з певним рівнем ентропії треба миритися, але небезпеку становить ситуація, коли в організації поширюється так званий «аномічний синдром», тобто хвороба не дисциплінованості та свавілля. Мова іде не про поведінку соціопатів або залежних осіб, а маються на увазі «звичайні» працівники, які чомусь діють не найкращим чином.

За певних обставин в організації персонал може «зіпсуватися», масово проявляти не дисциплінованість, нехтувати правилами, не виконувати регламенти і ігнорувати прямі вказівки керівників. Такий ефект, наприклад, спостерігався під час воєнних дій в деяких частинах, що втрачали контроль з боку командирів і доволі швидко перетворювалися на некеровані ватаги. В комерційних організаціях «аномічний синдром» може розвиватися непомітно і поступово, якщо лінійне керівництво не виконує своїх обов‘язків, вчасно не приймаються дисциплінарні заходи щодо порушників правил. Розбовтаність персоналу частіше всього проявляється у запізненнях на роботу, прогулах, зривах виробничих графіків, пияцтві на робочому місці, неповазі до керівників, не тактичній поведінці щодо клієнтів, дрібних крадіжках. Небезпеки для організації очевидні: розхитаність і недисциплінованість персоналу робить компанію слабкою та неконкурентною. «Аномічний синдром» піддається лікуванню, але потрібні енергійні та цілеспрямовані дії: заміна керівників, що не здатні підтримати дисципліну, вивільнення злотних порушників та прогульників, розробка системи оплати яка враховує поведінку працівників і їх ставлення до виконання завдань, посилення контролю та відповідальності. За цих умов абсолютна більшість «захворівших» повертається до нормального стану і організація стає більш керованою та ефективною.

**Контрольні питання та завдання для самоперевірки знань:**

1. Дайте визначення поняттю «кадрова безпека організації».
2. Які ризики та загрози супроводжують існування організацій?
3. Чим відрізняється безпека комерційних і не комерційних (державних, муніципальних, громадських) організацій?
4. Назвіть основні підсистеми безпеки організації. Яким чином вони пов‘язані з людським фактором?
5. Які ризики та загрози можуть створювати для організації члени колективу?
6. Що означає термін «організаційні девіації»?
7. Які завдання кадрових служб і менеджменту організації в цілому у галузі кадрової безпеки?
8. Чим відрізняються «небезпечні» категорії персоналу від «звичайних» співробітників, тобто основної маси персоналу?
9. Назвіть основні типологічні групи «небезпечного» персоналу.
10. Чим відрізняються групи «соціального ризику» від «ситуативних» небезпечних прошарків персоналу організації?
11. Які кримінальні загрози є типовими для організацій, і з якими групами персоналу та населення вони пов‘язані?
12. Назвіть основні відмінності злочинності в організаціях.
13. Які злочинні посягання пов‘язані із загальнокримінальною злочинністю?
14. В чому специфіка «білокомірцевих» злочинів в організаціях?
15. Які типи особистості переважно створюють кримінальні загрози в організаціях?
16. Які фактори можуть посилювати кримінальну активність членів організації?
17. Чому адиктів можна віднести до соціальних груп ризику?
18. Які типи й види адиктів є небезпечними для організацій?
19. Які ризики та загрози пов‘язані з хімічно-залежними особами?
20. За якими ознаками (маркери) можна ідентифікувати адиктів?
21. Які категорії людей з ментальними проблемами мають стосунок до проблеми кадрової безпеки?
22. Назвіть основні ознаки людей з розладами особистості.
23. Які ризики та небезпеки пов‘язані з особами, у яких спостерігається розлад особистості?
24. Яким чином типологізують людей з розладом особистості?
25. Визначте особливості людей з розладами особистості, що належать до кластерів А, В, С.
26. Які ризики та небезпеки для організації пов‘язані з соціопатами?
27. Як можна діагнозувати розлад особистості в умовах організації?
28. Через які причини в організаціях виникають співробітники зі ступенем компетентності нижчим за потрібний мінімум?
29. Які ризики та загрози, пов‘язані з некомпетентними працівниками?
30. За яких умов виникає «надмірна компетенція», і чи це є добрим для організації та її безпеки?
31. Що є «хронічний стрес» і за яких умов він виникає у співробітників?
32. Які ризики та небезпеки пов‘язані з особами, що знаходяться на робочих місцях у стані хронічного стресу?
33. Що означає поняття «аномічний синдром персоналу», і за яких умов він виникає?

**Глава 2.**

**УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК СКЛАДОВА РОБОТИ З ПЕРСОНАЛОМ**

**2.1. Система управління кадровою безпекою.**

Кадрова безпека в організаціях є предметом управління, тобто вона становить окремий напрямок роботи з персоналом, завдання якого зменшити ризик небезпечних дій з боку працюючих стосовно організації та її керівництва. Як напрямок кадрова безпека виписується у загальну систему управління персоналом, проте тут є свої специфічні елементи, які сполучаються у окрему підсистему. Останню ми будемо називати системою управління кадрової безпеки. Таким чином, система управління кадрової безпеки є підсистемою управління персоналом в цілому. Вона складається із суб‘єктів та об‘єктів, включає певні принципи побудови, механізми прямого і зворотного зв‘язку, методи, якими керуються суб‘єкти аби досягти цілей кадрової безпеки. Розглянемо окремі елементи цієї системи.

**Принципи управління кадровою безпекою**

Система управління кадрової безпеки не виникає сама по собі, її треба створювати, враховуючи певні принципи, тобто певні базові ідеї. Зокрема доцільно враховувати наступне:

*Економічна доцільність.* Цей принцип полягає в тому, що витрати на кадрову безпеку мусять бути окупними і розумними. Для цього потрібні попередні уявлення щодо економічних втрат від злочинної діяльності чи недбальства персоналу. Важливо аби керівники відносилися до витрат на кадрову безпеку як до інвестицій у безпеку свого бізнесу, що фактично окупаються за рахунок стабільної роботи підприємства або установи. Для посилення кадрової безпеки потрібно витрачати кошти на заробітну плату фахівців, закупівлю методик і програмного забезпечення, придбання технічних засобів. Фінансування цих статей мусить мати розумно-достатній характер і не перетворюватися на самоціль.

*Профілактика та попередження.* Абсолютна більшість заходів з кадрової безпеки направлені на попередження вірогідних небезпечних дій персоналу у гіпотетичному майбутньому. Їх треба робити на плановій основі. В цьому сенсі кращим показником роботи з кадрової безпеки є відсутність надзвичайних ситуацій за участі персоналу. Робота з кадрової безпеки має і трохи інший аспект – підвищення рівня лояльності персоналу, що зменшує вірогідність недружелюбних дій з боку будь-кого з членів колективу.

*Науковість та професіоналізм*. В роботі з кадрової безпеки традиційно широко використовуються новітні наукові досягнення з різних дисциплін і напрямків. Бажано аби проблемою кадрової безпеки займалися професіонали, тобто підготовлені люди, які вже мають відповідні навички. Наприклад, при відборі широко використовуються тестові методики, але по-справді вміють читати їх результати і робити правильні висновки лише фахові психологи.

*Непереривність і плановість*. Епізодичні заходи не дають потрібного результату. Ця робота повинна плануватися і здійснюватися безперервно або за певним алгоритмом, який передбачає визначену послідовність дій.

*Системність.* Важливо аби кадрова безпека була органічно пов‘язана з уявленнями про загальну безпеку організації. Для цього потрібно мати вихідний документ – концепцію безпеки організації.

**Послідовність створення системи управління кадровою безпекою**

Ми вже зазначали, що система управління кадровою безпекою не народжується автоматично разом з виникненням організації, її потрібно конструювати і дбати, аби вона увесь час працювала та була у задовільному стані. Існують кілька факторів, що попередньо впливають на цей процес. Визначальними є (1) масштаб організації, (2) характер і профіль організації, (3) суб‘єктивне відчуття загроз і важливість підтримувати безпеку організації – як позиція керівництва, засновників об‘єкту, (4) наявність певних стандартів та зразків подібних систем в інших компаніях або закладах, вимоги щодо безпеки з боку вищестоящих організацій та інституцій.

В малому бізнесі окремих систем безпеки, зрозуміло, не виникає: більшість функцій кадрового менеджмента перебирає на себе власник, перший керівник, які і несуть усю повноту відповідальності за найманих працівників. В середньому бізнесі, в організаціях з кількох десятків працюючих, можуть виникати певні елементи поділу праці та відокремлення підсистем безпеки. І лише у великих компаніях та закладах виникають розвинуті служби безпеки і кадрові апарати. Тут, зокрема, є певна ієрархія суб‘єктів управління кадрової безпеки та розподіл функцій і обов‘язків поміж керівництвом і службами. Ці компанії несуть і значні фінансові витрати для контролю персоналу. Важливу роль грає характер та сфера діяльності організації. У державних силових структурах (військо, поліція, прокуратура) велика увага приділяється виявленню так званих «оборотнів у погонах». Це – неофіційний термін, що з‘явився у ЗМІ в останні два десятиліття, їм позначаються «зрадники», тобто офіцери і рядові силових структур, що знехтували присягою, законами країни і стали на шлях хабарництва, злочинності, зв‘язків з криміналом, тіньовим бізнесом та корумпованими держслужбовцями. Для контролю над власними особовим складом всередині відповідних інституцій створюються служби безпеки. В комерційних структурах завдання кадрової безпеки дещо інші, хоча паралелі тут можливі. Зрада є завжди зрада, навіть якщо службовець і не складає урочисто присяги. В комерційних приватних структурах, на відміну від державних органів, є свобода для керівництва: або страхувати себе від різних небезпек, у т.ч. і кадрових загроз, чи не вкладати гроші у безпеку та діяти на власний ризик. Зазначимо, що у великому і «серйозному» бізнесі питання щодо доцільності існування підсистем безпеки практично не стоїть. Усі згодні: інвестувати у безпеку потрібно, бо профілактика обходиться дешевше, ніж можливі втрати внаслідок надзвичайних пригод. Мова іде про вибір системи безпеки, наявність ідей та спеціалістів у цій сфері. Відзначимо, що більшість науково-прикладних розробок у галузі безпеки, в т.ч. і кадровій, є закритими і широко не пропагуються. Вони розглядаються авторами як власні ноу-хау, що повинні приносити певний прибуток. Отже, для компаній залишається відкритим саме питання: як потрібно будувати системи безпеки?

Конструювання системи кадрової безпеки можна уявити як алгоритм з кількох кроків:

*Підготовча стадія*: аналіз провідних ризиків та загроз організації та визначення ролі персоналу у цьому контексті. За основу береться концепція безпеки організації, якщо вона існує. Професіограми за посадами та робочими місцями доповнюються критеріями кадрової безпеки.

*Розробка організаційно-штатної структури* системи кадрової безпеки. Визначаються суб‘єкти кадрової безпеки, їх повноваження, функціональні обов‘язки та відповідальність, рівень компетентності у вирішенні кадрових питань.

*Складання кошторису витрат та виділення коштів* на підтримку системи. Без фінансування ефективне існування систем безпеки не можливе, а обсяг коштів визначає масштаби і можливості системи.

*Підбір спеціалістів*, що будуть виконувати відповідні функції, їх навчання методикам та технологіям роботи з кадрової безпеки, у т.ч. із залученням тренерів, навчання на тематичних семінарах, тренінгах тощо.

*Складання та затвердження планів і графіків роботи.* Більшість процедур з кадрової безпеки мають профілактичний та випереджаючий характер, ось чому елемент плановості є обов‘язковим і важливим. Плани мусять охоплювати основні об‘єкти і напрямки роботи спеціалістів.

*Розробка процедур оцінки* ефективності системи та внесення корективів у її функціонування. Ефективність системи управління кадрової безпеки не є теоретичною задачею, саме практика буде демонструвати – чи вона працює, чи не здатна вирішити поставленні завдання. Тут важливим є порівняльний метод, можна порівнювати з ситуацією в аналогічних організаціях, або з періодом, коли система ще не працювала. Довгий «штиль», відсутність надзвичайних пригод за участі співробітників та відповідних втрат фірми побіжно свідчить на користь ефективності. А, наприклад, випадкове виявлення системних тривалих зловживань в організації, якщо це не зроблено уповноваженими на те особами, може свідчити про не ефективність такої роботи і потребу у змінах.

**Суб‘єкти управління кадровою безпекою**

Суб‘єктами управління кадрової безпеки будемо вважати уповноважених осіб або органи (відділ, служба), що за своїми функціональними обов‘язками здійснюють процедури, направлені на розв‘язання завдань кадрової безпеки. Бажано, аби ці функціональні обов‘язки були закріплені в установленому офіційному порядку. Відповідно суб‘єкти мусять бути компетентними в питаннях кадрової безпеки, проходити в разі потреби перепідготовку чи підвищення кваліфікації. До числа суб‘єктів належать керівництво організації та лінійні керівники, а також кадрова служба, HR-менеджери. У великих компаніях створюється окремий підрозділ – служба безпеки. Він перебирає на себе функції охорони периметру, матеріальних цінностей, інкасації грошей, а також здійснює контроль над персоналом аби не допустити розкрадань майна, товарів, об‘єктів складського зберігання. Також службі безпеці можуть бути надані більш широкі повноваження з охорони службової та комерційної таємниць, контр розвідувальні функції. Останнє означає, що служба мусить пильнувати аби в організації не велася робота конкурентів з підкупу персоналу, не інфільтрувалися «заслані козачки», не перетягувалися на сторону найбільш цінні співробітники тощо. Розподіл функцій поміж суб‘єктами може бути наступним:

*Топ-менеджмент* (вище керівництво) – затверджує концепцію безпеки організації, затверджує організаційно-штатну структуру системи управління кадрової безпеки, відповідні посадові інструкції, визначає обсяги фінансування, оцінює діяльність служби безпеки і кадрової служби, затверджує режими діяльності персоналу, розглядає результати службових розслідувань за фактами надзвичайних пригод і робить організаційні (кадрові) висновки.

*Служба безпеки* (СБ) – гласний та негласний нагляд за персоналом, збір даних щодо можливих зловживань персоналу, припинення спроб розкрадань та шахрайств, інформування керівництва компаній щодо надзвичайних пригод за участі персоналу, виявлення умов та обставин, за яких можливі подібні інциденти.

*Лінійні керівники*, начальники структурних підрозділів – несуть службову відповідальність за дії підлеглих, роз‘яснюють їм правила поведінки та норми трудової дисципліни, здійснюють скринінг (моніторинг) персоналу на предмет дотримання підлеглими режимів та правил поведінки на робочому місці; розбирають та аналізують дрібні надзвичайні пригоди та дисциплінарні порушення, готують доповідні записки та роблять подання керівництву з приводу кадрових змін, вивільнення або залучення спеціалістів.

*HR-менеджери*, кадрові служби (відділ кадрів) – здійснюють усю первинну роботу в рамках системи кадрової безпеки, готують на адресу керівництва пропозиції з посилення кадрової безпеки, розробляють відповідні плани роботи, безпосередньо приймають участь у селекції кандидатів, проводять розслідування надзвичайних пригод за участі персоналу, проводять заходи з посилення організаційної культури та лояльності персоналу, у т.ч. і за межами робочого часу.

**Напрямки, методи та об‘єкти управлінської діяльності**

Об‘єктами системи управління кадрової безпеки є люди, тобто управління тут виступає як суб‘єкт – суб‘єктні відносини. Проте перший рід суб‘єктів мусить мати важелі впливу на других, для управлінців останні перетворюються на об‘єкт управлінського впливу. Кожний напрям роботи суб‘єктів системи управління кадрової безпеки включає певні об‘єкти (індивіди, групи), а також відповідні методи, за допомоги яких можна досягти цілей кадрової безпеки. Якщо існують добре вивірені й усталені алгоритми діяльності, то можна казати про управлінські технології. Вони включають чітку послідовність дій суб‘єктів, у т.ч. і застосування певних методів. Існує кілька основних напрямів діяльності з підтримки кадрової безпеки:

*Селекція кандидатів за критеріями кадрової безпеки*. Об‘єктом управлінської діяльності виступають кандидати до вступу в організації на різних стадіях набору, відбору та випробування тих, хто бажає вступити до організації. Мета – обмежити доступ в організацію осіб, які можуть нести загрози та ризики, у т.ч. ідентифікувати тих, хто належить до соціальних груп ризику.

*Скринінг персоналу*. Означає постійний контроль за діяльністю членів організації, збір даних щодо порушників дисципліни, «зрадників», ситуативно небезпечних осіб. Фактично це є «поліцейська» функція, бо таким чином стримується свавілля персоналу і працюючі розуміють, що є об‘єктами спостереження. Мета – попередити злочинні або халатні дії персоналу, забезпечити виконання внутрішніх режимів та правил поведінки. Об‘єктом виступають усі члени організації, постійний склад організації.

*Підтримка та розвиток лояльності персоналу*. За змістом більше нагадує соціальну роботу. Мета – закріпити та посилити позитивне ставлення персоналу до організації та керівництва, зробити з людей патріотів організації. Використовуються методи виховної та соціальної роботи як з постійним персоналом, так і з їх сім‘ями.

*Безпечне вивільнення співробітників*. Мета – не допустити, аби факт звільнення працівника перетворився на реальну загрозу інтересам організації. Об‘єктом виступають особи, що з різних причин покидають організацію, проходять процедуру звільнення.

Більш детально методи управлінської діяльності за визначеними напрямами будуть розглянуті нижче. Звернемо увагу на важливий методологічний принцип, який мусить лежати в основі системи управління кадрової безпеки. Мова іде про необхідність заздалегідь визначити критерії кадрової безпеки.

**Критерії кадрової безпеки**

Для ефективної діяльності системи управління кадровою безпекою потрібно заздалегідь розуміти, за якими ознаками чи критеріями ми мусимо відбирати кадри чи призначати на посаду, і за яких ознак – відмовляти кандидатам або працюючим у кар‘єрному рості. В рамках концепції безпеки організації потрібно передбачити розділ, присвячений кадровій безпеці, де будуть визначені критерії кадрової безпеки за основними професіями та посадами. Якщо концепції безпеки в організації немає, то варто розробити окремий документ, наприклад, «Засади кадрової безпеки», де будуть сформульовані критерії кадрової безпеки.

Попередньо (або спираючись на концепцію безпеки організації, або це буде окрема розробка для цілей кадрової безпеки) потрібно «покласти на стіл» наступне:

* Карту ризиків та загроз організації;
* Опис вірогідних катастрофічних сценаріїв та форс-мажорних ситуацій з вказівкою гіпотетичної ролі персоналу в їх розвитку;
* Основні підсистеми безпеки, актуальні для даної організації.

Отже, потрібна вихідна інформація для того, аби доповнити професіограми критеріями кадрової безпеки. Якщо професій та посад в організації доволі багато, варто поділити їх на класи за рангами безпеки у порядку, наприклад, зменшення негативного впливу на організацію особи, яка займає відповідну професійну позицію. Перший клас і перший ранг охоплює найбільш відповідальні посади з числа керівництва та провідних спеціалістів. До останнього класу увійдуть найбільше «небезпечні» посади та робочі місця. Таким чином, кожна професійна позиція буде мати ранг безпеки, наприклад, від 1 до 7. Власне ця процедура є творчою і кількість класів може визначатися у різних організаціях довільно, виходячи з її розмірів, профілю та креативності розробників.

Наступний крок – визначення, з якою підсистемою безпеки сполучається та чи інша професійна позиція. Наприклад, бухгалтер буде мати відношення до підсистеми економічної безпеки, програміст – підсистеми інформаційної безпеки, вантажник – підсистеми фізичної або пожежної безпеки і т.і. Нарешті, ми визначимо критичну ознаку особистості, яка пасує до підсистеми безпеки і є межею поміж тими, хто задовольняє вимогам безпеки, і не задовольняє. Очевидно, найбільш жорсткі критерії будуть щодо представників 1-го рангу безпеки, а найбільш поблажливі – стосовно останнього класу. Наприклад, щодо головного бухгалтера ми можемо сформулювати цілу низку критичних вимог: тверезий спосіб життя (відсутність залежності), відсутність судимостей, принаймні, за економічні злочини, наявність спеціальної освіти та досвіду роботи, нормальний психологічний профіль тощо. Натомість щодо робітничих професій вимоги можуть бути значно м‘якішими, виходячи з реальної ситуації на ринку праці у регіоні. Наприклад, ми можемо миритися з низьким IQ, навіть, на межі розумової відсталості або із схильністю до спиртного, за умови відсутності ознак алкоголізму.

У підсумку професіограми будуть доповнені трьома важливими для практичної роботи показниками:

* Ранги безпеки,
* Підсистеми безпеки,
* Критерії кадрової безпеки як визначення порогової (критичної) ознаки особистості, яку треба мати на увазі при відборі чи висуненні на посаду.

Озброївшись таким документом HR-менеджери можуть сміливо приступати до виконання своїх обов‘язків з набору та відбору персоналу, їх діяльність тепер не буде суб‘єктивною, бо вони мають читки критерії, за якими можна пропускати або не пропускати кандидатів на посади.

**2.2. Методи роботи з кадрової безпеки.**

**Методи відбору персоналу за критеріями кадрової безпеки**

Основний метод – *це покроковий алгоритм фільтрації*, який організаційно входить до звичайних процедур відбору персоналу. Він включає опрацювання документів кандидата, знайомство з його біографією та попереднім досвідом роботи, проведення співбесід, візуальне знайомство та оцінка кандидата, нарешті, спостереження за кандидатом під час випробувального терміну. Алгоритм включає кілька кроків, кожен з яких у свою чергу має процедурний блок і блок прийняття рішення. *Процедурний блок* включає застосування різних методик, що спрямовані на вивчення особистості, біографії людини, рівня професіоналізму за критеріями кадрової безпеки. *Блок прийняття рішення* – це висновок, який робить HR-менеджер особисто або колегіально стосовно кандидата. Розглядаються три альтернативи: 1) закінчити випробування і зарахувати до штату організації чи на випробувальний термін, 2) відвести кандидатуру як таку, що не відповідає критеріям кадрової безпеки, отже, відмовити претенденту, 3) продовжити вивчення кандидата і перейти до наступного кроку. Перший крок, як правило, полягає у заочному знайомстві на підставі зібраних документів та зборі інформації від третіх осіб або за допомоги баз даних. Другий крок – очна зустріч, співбесіда. Третій крок – збір додаткової інформації і планування повторної зустрічі і т.д. Найчастіше з метою ідентифікації особистості, перевірки чесності та біографічних обставин вживаються наступні методики.

*Перехресний аналіз документів* (крос-аналіз) – це робота з документами кандидата з метою виявити можливі протиріччя або «білі плями». Якщо кандидат приховує критично важливу біографічну інформацію, то процедура співставлення та аналізу документів може виявити натяки на замовчування важливих фактів. Для початку процедури крос-аналізу потрібно зосередити максимально велику кількість документів щодо кандидата, у т.ч. різні офіційні папери та написані власноруч, за якими можна простежити біографічні етапи. Стандартний набір документів включає власноручну автобіографію, трудову книжку, дипломи і сертифікати, листок з обліку кадрів. Організація, HR-менеджери можуть поставити за умову скласти більш докладні письмові розповіді про окремі етапи професійної кар‘єри або навчання. Це розширить можливості крос-аналізу. Процедура має характер кабінетного аналізу або так званого методу Desk research. Метод не вимагає присутності кандидата, перехресний аналіз документів проводиться позаочі. Корисно відразу змоделювати біографію кандидата, розбивши її на основні етапи. Потім за кожним етапом аналізуються документи на предмет їх не протиріччя. Якщо виникли обґрунтовані підозри у приховуванні важливої інформації, перекручуванні фактів або відвертої брехні та фальсифікації подальшу роботу з кандидатом можна припинити або намагатися зібрати додаткові данні з інших джерел.

*Спецперевірка* – метод, яким користуються кадрові апарати в органах внутрішніх справ, сам підхід може бути використаний і у практиці комерційних організацій. Метод передбачає збір різноманітної інформації стосовно кандидата з різних джерел: електронні бази даних, громадська думка за місцем проживання або відомості про людину з останнього місця роботи. Бази даних можуть підтвердити або спростувати припущення про адміністративні правопорушення, затримання, судимості, кримінальні зв‘язки, лікування від алкоголізму та наркоманії тощо. За місцем проживання збирається інформація про спосіб життя кандидата, зловживання алкоголем, толерантність в колективі, риси характеру. За місцем останньої роботи – відомості щодо кваліфікації, дисциплінованості, вмінні поводити себе у колективі. Джерелом інформації можуть виступати сусіди і особи, які працювали з кандидатом раніше. В органах внутрішніх справ спецперевірка кандидатів доручається дільничним інспекторам, в комерційних структурах це можна доручити працівнику кадрової служби. Але подібне поглиблене вивчення кандидата є доцільним стосовно призначення на ключові посади в організації, тобто, по відношенню до професій та посад 1-го рангу кадрової безпеки.

*Візуальний контроль.* Важливим є перше враження від кандидата під час співбесіди. За кілька хвилин спілкування можна скласти доволі точне враження щодо кандидата, якщо мати певні навички та користуватися порадами науковців. У контексті кадрової безпеки звертається увага на зовнішній вигляд, обличчя, стан шкіри, одяг, походку, міміку, погляд тощо. Є певні зовнішні ознаки зловживання алкоголем та вживання наркотиків. Також за манерою поведінки, мімікою можна скласти уявлення про ступінь чесності та відкритості індивіда, виявити схильність до брехні. Метод візуального контролю, з одного боку, є доволі ефективним щодо ідентифікації особистості, з другого – потребує тренованості менеджерів з персоналу і серйозної теоретичної підготовки.

*Тестові випробування.* Під час співбесід доволі часто кадровими службами використовуються різноманітні психологічні тести, мета яких виявити психологічні особливості кандидатів та відобразити найбільш повно риси особистості у числовій спосіб. В контексті кадрової безпеки привертають увагу тести, що направлені на виявлення розладів особистості, наявності залежностей, оцінку розумових здібностей, схильності до брехні. Такі тести розроблено, але вони є ефективними за умови, що кандидат буде щиро відповідати на запитання. На практиці правдивість у відповідях трапляється не завжди, особливо, коли людина має мотив приховувати правду. Іноді кандидати вже знають тести і «правильні» відповіді, аби не викликати підозри. Отже, не вдається отримати повноцінні результати, і така методика починає виглядати сумнівною.

*Стрес-інтерв‘ю*. Особливий тип інтерв‘ю, яким працівник кадрової служби намагається вивести із стану рівноваги кандидата, ставить гострі та відверті запитання різким тоном, не дає особі зосередитися, вимагає швидких відповідей, демонструє недовіру. Може застосовувати при повторній співбесіді, особливо, якщо виникли певні підозри щодо правдивості поданої інформації і є певні «зачіпки», які і намагається «розкрутити» інтерв‘юєр.

*Перевірка професіоналізму та рівня компетентності*. Методика полягає у складанні певного іспиту або підтвердження кваліфікації шляхом практичної діяльності, наприклад, під час випробувального терміну. Така перевірка є дуже важливою аби не допустити на посаду випадкову людину.

*«Чорні» списки.* В деяких великих містах і регіонах існує неформальна практика складання списків неблагонадійних клієнтів і працівників. Таке спостерігається у банківській сфері. «Чорні» списки ведуться за неформальної домовленості власників бізнесу і керівників банківських установ. Отже, працівник, якого було вивільнено за нечесність, фактично не має шансів працевлаштуватися у цій сфері у будь-якій організації, де кадрові апарати користуються відповідною електронною базою.

**Методи скринінгу персоналу**

Скринінг персоналу – це система контроля, що попереджає дії персоналу, спрямовані на шкоду організації. Скринінг здійснюється наступними методами.

**А**. *Встановлення режимів та контроль персоналу*. Основний метод скринінгу, який полягає в тому, адміністрація розробляє певні внутрішні режими діяльності та встановлює нагляд за тим, аби працівники дотримувалися відповідних вимог. Режим є системою правил, які обмежують свавілля членів організації та умовно кажучи укладають їх активність у прокрустове ложе. Режими включають: 1) певну внутрішню нормативну базу, правила, інструкції, розпорядження керівництва тощо, 2) доведення вимог організації до працюючих, а в разі потреби – навчання тому, як потрібно діяти в рамках режиму, 3) контроль за виконанням режимів, що здійснюють або лінійні керівники, або уповноважені особи, 4) санкції, тобто засоби реагування щодо порушників режиму. Поширеними є наступні режими:

*Загальний*, яким встановлюються робочі і вихідні дні, рамки робочого часу, регламентуються перерви, прохід і проїзд через периметр об‘єкту, і навіть –використання уніформи та інше.

*Пожарної безпеки* – визначаються місця паління, призначаються відповідальні за протипожежні заходи у підрозділах, регламентуються дії робітників з ГСМ та вибухонебезпечними речовинами, регулюється використання електроприладів тощо.

*Доступу до інформації*, яким визначається порядок доступу різних категорій працюючих до службових документів, регламентується зберігання документів з різними грифами секретності, визначається порядок доступу до електронних файлів. В державних установах, де обертається інформація, яка містить державну таємницю, на певних співробітників оформляються так звані допуски різних категорій, якими визначається, якою саме інформацією, документами, файлами може користуватися той чи інший службовець.

*Обліку основних засобів або фондів*, який направлено на збереження техніки, обладнання, матеріальних цінностей. Дієвими засобами підтримки цього режиму є облікування, ведення відповідних журналів, інвентаризація, персональна відповідальність за збереження майна, інститут так званої повної відповідальності.

*Складського зберігання* – порядок облікування матеріальних цінностей на складах, облік руху та порядок видачі та відвантаження зі складу, відповідальність за збереження цінностей тощо.

*Діловодства* – порядок ведення, обертання, зберігання службових документів, у т.ч. і архівного зберігання в разі потреби.

«Працюючі» режими є найкращим профілактичним засобом щодо «синдрому аномії», про який мова йшла вище, або зазіхань на майно, цінності нечесних співробітників. Якщо режими не встановлені, існують формально і на папері, то ідея скринінгу персоналу не втілюється у практику, в організації буде поступово наростати хаос, значно збільшується вірогідність реалізації різник небезпек і форс-мажорних ситуацій.

**Б.** *Метод гласного і негласного контролю з боку служби безпеки.* Гласний контроль полягає в тому, що поруч з працюючими в приміщеннях знаходяться представники служби безпеки, які не виконують виробничих функцій, а контролюють персонал і клієнтів. Можливий також дистанційний контроль за рахунок відео спостереження, у т.ч. із записами відео на різні носії. Присутність охоронців, камер відео спостереження створюють певний психологічний тиск на працівників, у т.ч. це допомагає підтримувати встановлені режими діяльності. Таким методом адміністрація широко користується у закладах торгівлі, громадського харчування і на певних виробництвах, де передбачені посади десятників і контролерів, що виконують функцію гласного нагляду. Паралельно в деяких організаціях існує практика негласного спостереження з використанням агентурної мережі та шляхом заохочення працівників конфіденційно повідомляти керівництво щодо різних порушень та зловживань. Треба розуміти, що служби безпеки очолюють переважно ті особи, хто має досвід служби в правоохоронних органах, вони добре обізнані з методів негласної агентурної роботи. Подібну практику вони переносять в організації, і вона дає певні результати.

**В.** *Метод службових розслідувань.* Розслідування надзвичайних пригод, що трапляються за участі персоналу, має сенс з точки зору усунення причин та профілактики рецидиву. Таким чином можна зміцнювати кадрову безпеку. Службове розслідування призначає той суб‘єкт системи кадрової безпеки, який має відповідні повноваження. Практична сторона доручається підготовленому працівнику служби безпеки або кадрового апарату. В процесі розслідування опитуються ті, хто має стосунок до інциденту, збираються різні матеріали, а результати у письмовій формі доповідаються керівництву. За результатами службових розслідувань на працівників можуть накладатися різні стягнення, у т.ч. і фінансові санкції, а також розробляються заходи аби усунути умови повторних аналогічних порушень дисципліни, зловживань чи кримінальних дій. Наприклад, ретельне розслідування одиничного факту крадіжки може призвести до перекриття цілого каналу розкрадань майна або продукції підприємства; відповідно можуть бути звільнені активні учасники або організатори каналу.

**Г.** *Перевірка на детекторі брехні.* Так звані поліграф-технології були винайдені для потреб контррозвідок та спецслужб, але згодом вони стали доступними для цивільного використання. Службовців можуть перевіряти на крадіжки, алкоголь, зраду. Детектор брехні працює за принципом контролю над фізіологічними параметрами людини, коли з нею веде діалог представник компанії. Вважається, що під час брехливих висловлювань у людини змінюються певні параметри організму: частота дихання, пульс, серцебиття, потовиділення тощо. Особу, яку перевіряють, підключають датчиками до апарату, а результати виводяться на монітор комп‘ютера. За певним сценарієм ставляться запитання і дослідник може бачити, як саме поводить себе організм під час тих чи інших відповідей. Фірма Nemesysco (Ізраїль) запропонувала технології за назвою «К-Фактор», вона побудована на аналізу тембру голосу, отже, не потребує спеціальних датчиків. Розробники стверджують, що достовірність їх аналізу – 90%. Треба зазначити, що за різних причин детектор брехні не може давати 100-відсотковий результат. Є також і проблеми правового характеру: дослідження мусять бути суворо за добровільною згодою. Були повідомлення, що детектором брехні користується відома компанія «Евросеть». Менеджер компанії повідомив, що перевірка на поліграфі вартує від 40 до 80 дол. США, і за результатами відсіюються близько 10% кандидатів на посаду продавця і до 70% тих, хто бажає працювати на складі чи бути кур‘єром.

**Д***. Метод екстремального випробування*. Штучно створюється форс-мажорна ситуація і спостерігаються реакція та дії співробітника. Цей метод дозволяє встановити і частково рівень професійної підготовленості, і показники психологічної стабільності та креативності мислення у складних обставинах, де є брак часу на прийняття рішень, і треба діяти швидко та рішуче.

**Ж.** *Метод провокації*. Розігрується ситуація, коли людина постає перед моральним вибором. Наприклад, нібито випадково при внутрішніх розрахунках співробітнику (кур‘єру, експедитору, касиру) передається зайва готівка. Надалі спостерігається його реакція та наступні дії, працівник, якому можна довіряти, мусить визнати факт неправильних розрахунків та повернути лишок. В іншому випадку методом провокації можуть перевіряти лояльність менеджерів, наприклад, пропонуючи їм нібито від компанії-конкурента перейти на більш оплачувану роботу або продати певну інформацію. Це розглядається і як профілактика хедхантінгу.

**З.** *Метод таємного покупця.* Використовується у торгівлі або сфері обслуговування. Спеціально підготовлені перевіряючі грають роль випадкових покупців або клієнтів, можуть провокувати певним чином службовця, а результати такої покупки фіксуються у спеціальних бланках.

**Методи безпечного вивільнення**

Вивільнення з певних професійних позицій може бути не простою задачею для організації саме в аспекті її безпеки. Які існують небезпеки, пов‘язані з вивільненням спеціалістів і менеджерів?

* Перехід до конкурентів та посилення їх позицій у бізнесі.
* Розголошення комерційних таємниць або продаж інформації конкурентам.
* Зникнення баз даних і частини клієнтів, що «уходять» разом із співробітником.
* Пряма помста компанії з використанням різних доступних методів.
* Найнебезпечніші вивільнення провідних спеціалістів, системних адміністраторів, головних бухгалтерів, топ-менеджерів. По відношенню до них потрібно застосовувати спеціальні методи підготовки до вивільнення. До них належать:

*Вивільнення за контрактними зобов’язаннями.* Ще на етапі прийому на роботу юристи компанії ретельно готують контракт, де окремим розділом прописуються права та обов‘язки сторін у разі вивільнення кандидата. Отже, прийом на роботу відбувається за відомим висловом: «коли укладаєш шлюб, думай про розлучення». Такий контракт має юридичну силу і може бути підставою для звернення у судові інстанції в разі, якщо колишній співробітник порушує угоду і робить шкідливі для компанії кроки після вивільнення.

*Укладення взаємовигідної угоди.* Зміст його полягає у тому, що в обмін на лояльність до «материнської» організації колишній співробітник отримує кілька окладів в якості премії або позитивні письмові рекомендації.

*Технологія аутплейсменту* (Outplacement). Означає буквально м‘яке або не болісне вивільнення, бо організація докладає зусиль для наступного працевлаштування особи. Отже, вивільнений працівник не має моральних мотивів чинити зле стосовно «материнської» організації.

*Тактика жорсткого адміністрування*. Працівник ставиться перед фактом можливого кримінального переслідування, бо завчасно була проведена перевірка, аудит, інвентаризації тощо, які виявили суттєві «проколи» у роботі, адміністрація має на руках усі потрібні акти, свідоцтва, папери, що можуть бути використані проти особи, в разі коли бувший співробітник стане на шлях помсти чи завдання шкоди організації. Під час вивільнення до працівника доводиться зміст компрометуючих фактів і документів, його попереджають про можливе переслідування в адміністративному або кримінальному порядку, переконують у тому, що розголос обставин, які його дискредитують, може нанести непоправного удару по професійній репутації тощо.

**2.3. Лояльність персоналу і кадрова безпека.**

**Лояльність як фактор кадрової безпеки**

Лояльність персоналу (англ. і фран. Loyal – вірний своїм обов‘язкам, толерантний до влади) є соціально-психологічним чинником, який грає чималу роль у кадровій безпеці. Лояльність – це стан індивідуальної і колективної свідомості членів організації, яка відбиває ставлення до організації та її керівництва у термінах доброзичливості або не доброзичливості. Лояльний до фірми або закладу співробітник не піддасться мінливим спокусам поживитися за рахунок організації і не пристане на відповідну пропозицію того чи іншого організатора якоїсь сумнівної оборудки чи витівки. Лояльний співробітник – це надійна людина, на яку може покладатися керівництво, якій можна довіряти. Лояльність є переважно моральною якістю, вона не завжди безпосередньо корелюється з рівнем професіоналізму та інтелектуальними, розумовими якостями. На практиці можна знайти чимало прикладів, коли не погані і розумні професіонали були не лояльні до «материнської» організації і чинили зле. Отже, будемо вважати лояльність суб‘єктивною складовою кадрової безпеки, яка полягає у свідомому ставленні працівника до компанії, її цілей та керівництва.

Філософія кадрової безпеки мусить полягати у тому, що більш ґрунтовним та надійним шляхом є не «поліцейські» заходи, а розвиток у персоналу доброзичливого ставлення до організації та виховання у співробітників патріотичних почуттів, які і стануть бар‘єром поганим вчинкам. Лояльність не є наперед визначеним станом свідомості, в організаціях можуть існувати широкі діапазони коливання цього почуття. Діапазон коливань можна визначити як ступені лояльності від умовної «нульової» позначки до найвищого рівня. Для спрощення аналізу виділімо всього чотири ступені:

1. «Нульовий» рівень – фактично відсутнє почуття лояльності, працівник не має стосовно компанії або установи жодних позитивних настанов, він розглядає її, скоріше, як тимчасову зупинку, і за кращої-ліпшої нагоди буде згоден звільнитися і поміняти на інше. Відсутність лояльності може перевтілюватися у відчуття ненависті та бажання помсти, це можна розглядати як «антилояльність», але такі настрої та настанови не доцільно розглядати у термінах лояльності. Тут доречно застосовувати інші шкали.
2. *Початкова лояльність* – усвідомлення певних переваг компанії, не бажання виділятися від інших співробітників у поганий бік, формальне прийняття правил та вимог компанії. Виникає, як правило, у «молодих» працівників, які нещодавно розпочали власну професійну кар‘єру, мають невеликий стаж роботи на даному виробництві, ще не визначилися з подальшими планами у т.ч., чи варто пов‘язувати своє життя з даною компанією?
3. *Нормативна лояльність* – почуття, які притаманні більшості працівників у «нормальних» компаніях, тобто в організаціях, які виконують свої зобов‘язання стосовно персоналу. Цей стан мотивує людей до виконання своїх професійних обов‘язків, участі у загальних справах, характеризується певним патріотизмом тощо.
4. *Висока лояльність* – повна відданість компанії або установі, коли людина не бачить свого щасливого життя за її межами, працівник усвідомлює себе як патріота організації, здатного захищати її інтереси та вболівати за успіх. Таке почуття доволі часто розвивається у так званих ветеранів виробництва або служби, які більшість своєї професійної кар‘єри перебували у компанії. Також висока лояльність може виникати у групах співробітників з певними власними світоглядними настановами, які в принципі заперечують не лояльність.

Лояльність за своєї ґенезою є складним явищем, існує чимало факторів, які формують це моральне почуття та визначають її внутрішню структуру. Фактори та структурні елементи можна зібрати у три основні групи:

* *«Початкова» лояльність* як світоглядна настанова, моральний рівень людини «по життю». Вона існує, так би мовити, ще до вступу в організацію і на посаду. Тут дається взнаки виховання, релігійність, попередній життєвий досвід. Люди з «початковою» лояльністю апріорі шанобливо ставляться до організації та керівництва, вони вдячні за надану можливість працювати і чесно заробляти гроші, тобто, ці люди відкидають не лояльність як хибний вибір і шлях. Співробітники з «початковою» лояльністю є найбільш вдалим придбанням кадрових служб. Вони і становлять в організаціях ті 15%, що ні за яких умов не стануть на шлях злочину або зради. Очевидно, є і протилежні категорії осіб, які розглядають організацію не інакше як «дійну корову», яку варто доїти у будь-який спосіб. Такі особи з соціопатичними і кримінальними рисами складуть протилежні 15%, що за будь якої ліпшої нагоди підуть на нечесний вчинок. В їх свідомості немає жодних бар‘єрів, які б зупинили зухвалість та підступ.
* *«Навіяна» лояльність* – формується під тиском громадської думки, розповсюджених стереотипів, зовнішніх пропагандистських чинників або висловлювань неформальних лідерів та референтних груп. Особливо є характерною рисою осіб з різними ступенями психологічної залежності, що покладаються на думку інших та сприймають ідеї у готовому вигляді. Такі особи можуть керуватися оцінками свої колег щодо того, чи «доброю» або «поганою» є їх компанія. В реальній ситуації можуть одночасно діяти геть протилежні навіювання: так би мовити «за» і «проти». Відомо, що свідомістю людини можна управляти, і це повністю стосується почуттів лояльності. В багатьох компаніях існує певна політика, що ставить на меті збільшити рівень довіри членів організації до компанії та керівництва, посилити загальну лояльність.
* *Лояльність як історія особи в організації* є суто індивідуальним ставленням працівника до компанії, керівництва, що формується з його власного досвіду та взаємин з організацією. Можлива ситуація, коли працівник особисто зобов‘язаний компанії, певним керівникам, що його підтримали, виказали довіру, навіть, розв‘язали складне життєве питання. Така людина отримала свій особистий імпульс до лояльності. Навпаки, можуть існувати співробітники, які ображені на компанію, керівництво, вони вважать, що їх не помічають, обходять по службі і занижують заробіток. Не варто розраховувати на високий рівень лояльності таких співробітників, скоріше за усе, вони з радістю пристануть на пропозицію змінити місце роботи, перейти до конкурентів. Ця складова і відповідні фактори, які її зумовлюють, є домінуючою у самостійних та мислячих працівників з раціональним складом свідомості. Вони завжди зважують плюси і мінуси ситуації, з цих позицій самостійно визначають своє ставлення до організації.

Лояльність має свої зовнішні форми прояву, бо моральна настанова рано чи пізно перетворюється на вчинки. Отже, існують індикатори лояльності та можливість її виміру. Лояльність можна досліджувати у трьох аспектах: солідарність, включеність, ідентичність.

*Солідарність* – це виконання загальних норм, правил, наслідування традицій та ритуалів. «Солідарний» працівник, як правило, не відрізняється від загалу, а «не солідарний» – відзначається різними порушеннями, ігноруванням норм і традицій.

*Включеність* – міра занурення працівника у службові справи та позаслужбові стосунки, наявність обов‘язку, який трактується як відчуття залежності або вдячності стосовно фірми. Повністю «включена» людина у справи організації може проявляти якості трудоголіка, працювати позаурочно, брати роботу додому, відстоювати інтереси фірми у різних інституціях тощо. Навпаки – «не включені» особи уникають будь-якої ініціативи або завантаженості поза формальними обов‘язками, як правило, уникають спілкування особистого з членами колективу, не підтримують корпоративи тощо.

*Ідентичність* – ототожнення людини з організацією, що відбивається як у свідомості особи, так і зовнішніх проявах, наприклад, слідування стилю поведінки, зовнішність, уніформа тощо. Вищими проявами ідентичності є патріотичні почуття, що можуть мати ірраціональне забарвлення, відчуття гордості за свою фірму та приналежність до неї. Люди, які не мають відповідної ідентичності, жодним чином себе не пов‘язують з організацією, що є характерним для «нульової» або початкової солідарності.

**Моделі лояльності**

За умов глобалізації менеджмент багатьох компаній світу будується на однакових принципах і підходах, кращі зразки швидко наслідуються і перетинають державні кордони. Це стосується в підходів до розвитку лояльності. Проте у сфері людських стосунків дуже помітним залишаються давні традиції та архетипи свідомості. Отже, можна говорити про національні моделі розвитку лояльності персоналу. Цікаво порівняти дві діаметральні і не схожі моделі – американську й японську, елементи яких так чи інакше ми знаходимо в практиці вітчизняних організацій.

*Японська модель* базується на архетипах організації середньовічного життя за феодальним принципом. На ті часи феодали і їх піддані мали взаємні обов‘язки: перші мусили захищати і по-своєму піклуватися про общину, а другі – віддано служити і ніколи не покидати хазяїна доки він є живим. В ХХ ст., коли в Японії швидко розвивався капіталізм і країна наслідувала технічні, індустріальні новації від США та Європи, організації тим не менш набули власної національної специфіки. Японці в цьому відношенні не пішли шляхом американців чи європейців, і будували компанії на основі власних уявлень щодо трудового колективу. Головним принципом японських трудових відносин є *пожиттєвий найм*. Молода людина після закінчення навчання приходить до компанії і залишається там аж до виходу на пенсію. Японські робітники та службовці демонструють високий рівень лояльності щодо власних фірм, який є суттєвим позитивним фактором економічного прогресу та полегшує вирішенню чисельних виробничих проблем. В цій ситуації майже виключаються недружні акції, крадіжки, зради. Отже, діє правило: лояльність в обмін на гарантії зайнятості та професійної кар‘єри в межах компанії чи установи. Філософія японського працівника полягає в тому, що не треба вимагати багато від фірми і розраховувати на швидку кар‘єру, треба чекати, поки звільниться відповідне місце (старший товариш по роботі піде на пенсію), і тоді фірма його не забуде. В роки кризи фірми не йдуть на масові вивільнення, аби скинути баласт і залишитися на плаву, але і працівники розуміють, що треба змиритися з неповною зайнятістю або зменшенням заробітної плати, і разом з компанією чекати на кращі часи.

Лояльність працівників японських компаній формується і за рахунок інших чинників. Позитивну роль грає *живий зв‘язок керівництва з робітниками*, менеджери знаходяться в тих самих приміщеннях, що і рядові службовці, вони обговорюють у широкому колі співробітників службові проблеми, звичайний працівник добре поінформований про справи у компанії, тобто особа не відчуває власного відчуження від компанії, а її цілі сприймає як і свої. Також важливу роль грає *система репутації*. Працівники зацікавлені у тому, аби мати чистий послужний список, тобто аби їх ім‘я не було вплутане у будь-яку сумнівну історії. Цінується гарна репутація порядного, вихованого, ініціативного співробітника. Персоналу японських компаній прищеплюються *загальні цінності*: повага і гордість щодо фірми, повага до символіки, підтримка традицій. Широко практикуються *корпоративи*, свята, уїк-енди, на які запрошуються працівники разом з родинами. Усі названі підходи та заходи об‘єктивно спрямовано на підвищення лояльності, а це є кращим запобіжником від проблем кадрової безпеки.

*Американська модель* лояльності не звертається до почуттів та емоцій. Вона ґрунтується на раціональному розрахунку: фірма забезпечує мене роботою і достойною зарплатою, відкриває можливості кар‘єрного росту, а я її підтримує і за це ціную. Американець розраховує на швидку кар‘єру і збільшення оплати праці. Якщо фірма, за його уявленнями, не забезпечує такий прогрес для його особи, то американський службовець або робітник починає інтенсивні пошуку нової роботи. Громадська думка не засуджує такі дії: в США мірило успіху і до певної міри особистості – гроші, які людина може заробити чи вартувати на ринку праці. В середині американських фірм підживлюється конкуренція поміж працівниками, переможців швидко оцінюють і просувають. Жоден американець не може бути впевнений у тому, що його кабінет, крісло або верстат закріплені за ним по життєво. Вивільнення працівників там не є складною процедурою, і менеджмент без особливих вагань іде на це, якщо місце може посісти більш цінний працівник. Ідея лояльності по-американські тримається на простій формулі: лояльність треба оплачувати, а людей – контролювати. В американських корпораціях не можливі такі системи як «гуртки якості» або «система довіри», коли робітники беруть на себе функцію контролювати якість власних виробів і несуть за це відповідальність, як це робиться в Японії.

Підсилення лояльності працівників не є таким простим завданням, як це може виглядати на перший погляд. В рамках українських компаній можна зустріти елементи як першої, так і другої моделі. В цілому мова іде про творчий і креативний процес, до якого варто долучати найрізноманітніші ідеї та методи.

**Заходи з посилення лояльності**

Цікаво, що у колишньому СРСР застосовувалася модель розвитку лояльності, що нагадувала японську. В її основу була покладена ідея трудової комуни, яка є другим домом і великою родиною для робітника. Колектив приймає пролетарія, навчає і виховує, несе відповідальність, підтримує у складні часи, нарешті, карає, якщо це потрібно, аби поставити людину на правильні рейки. В деяких населених пунктах, дійсно, фактично існувала система по життєвого найму, бо практично не було вибору щодо місця роботи. Матеріальні стимули не вважалися вирішальним мотивом працевлаштування, бо існувала зрівнялівка у заробітній платі. Від робітника чи службовця вимагалася відданість праці та колективу, пропагувалися так звані трудові подвиги, коли працівник у складних умовах і навіть з ризиком для життя виконує планові завдання або встановлює виробничі рекорди. На тих, хто змінює за власним бажанням місця роботи, дивилися косо, і таких називали «літунами», а перебування на одному заводі, фабриці, колгоспі усе життя розглядалося як почесна справа.

У 1990-і рр. ситуація змінилася докорінно, шальки терезів у наступному ніби то хитнулися у бік американської моделі, фактор зарплати стає визначальним, люди можуть легко змінювати місця роботи, а менеджмент компанії вирішує завдання розвитку лояльності у нових умовах. Стає очевидним, що проблему лояльності можна вирішувати двома основними шляхами. З точки зору теорії це нагадує поділ солідарності на механічну і органічну (Дюркгайм). Лояльність теж можна розглядати у цих термінах. Механічна лояльність буде означати жорсткий контроль над співробітниками, системи штрафів, загроза вивільнення як покарання за нелояльність, тобто менеджмент змушує працівника бути лояльним аби не втратити роботу і заробіток. Цей підхід отримав назву «батога і пряника». Він тримається на ідеї, що заробітки основних категорій працюючих повинні бути не нижчими, ніж пересічно по галузі або у конкурентів. Це дає право адміністрації вимагати від працівників лояльності. До мотиваторів праці і лояльності належать також соціальний пакет і умови праці, які можуть бути поліпшені завдяки інвестиціям компанії. Отже, усе це складає так званий «маніпулятивний пакет»: 1) заробіток, 2) соціальний пакет, 3) умови праці, 4) адміністративні стягнення. Натискаючи на ці важелі менеджмент намагається досягти необхідного рівня лояльності. Треба зазначити, механічна лояльність не є остаточним вирішенням проблеми кадрової безпеки. Ідеальним станом є лояльність як внутрішнє переконання індивіда або так звана органічна лояльність.

В компаніях, де присутнє креативне мислення, заходи з посилення мотивації укладаються у «системи заходів», вони є більш широкими за своїми завданнями. Тут плануються різноманітні заходи і використовуються методи аби розвивати міжособистісні стосунки, сприяти ідентифікації персоналу з компанією, брендом, посилювати елементи колективізму та згуртованості. Пошук шляхів посилення лояльності залишається актуальним завданням, що стоїть перед менеджментом і власниками компаній.

**Контрольні питання та завдання для самоперевірки**

1. З яких елементів складається систем управління кадрової безпеки?
2. Які принципи покладено в основу системи кадрової безпеки?
3. Яким чином розмір, тип, профіль організації позначаються на системі кадрової безпеки?
4. Назвіть основні етапи створення системи кадрової безпеки в організації.
5. Назвіть суб‘єктів системи кадрової безпеки та визначте коло їх функцій.
6. Розкрийте основний зміст напрямів роботи з підвищення кадрової безпеки в організації.
7. Для чого потрібно визначати критерії кадрової безпеки?
8. За яким алгоритмом можна визначити критерії кадрової безпеки?
9. Яким чином здійснюється добір персоналу за критеріями кадрової безпеки? Розкрийте відповідний алгоритм.
10. Які методи можна застосовувати і на який етапах відбору з метою попередньої фільтрації кандидатів до організації?
11. Що означає практика ведення «чорних списків» стосовно добору кандидатів?
12. Яким чином відбувається спецперевірка при вступі до мілітаризованих організацій?
13. Розкрийте зміст методики перехресного аналізу документів.
14. Які цілі візуального контролю?
15. Розкрийте зміст поняття «скринінг персоналу».
16. Яка роль так званих «режимів» у посиленні кадрової безпеки?
17. Яким чином «працює» метод гласного і негласного контролю над персоналом з боку адміністрації.
18. Яким чином в комерційних і не комерційних організаціях використовується поліграф-технології?
19. У чому полягають зміст і цілі методів провокації і екстремального випробування?
20. Які загрози можуть бути пов‘язані вивільненням персоналу?
21. Назвіть методи безпечного вивільнення.
22. Що таке є «лояльність персоналу»?
23. Визначте основні рівні лояльності.
24. Які фактори впливають на рівень лояльності персоналу?
25. Які ризики та загрози виникають у зв‘язку з падінням лояльності персоналу?
26. З яких компонентів складається феномен лояльності персоналу?
27. У чому полягають переваги і обмеженість японської та американської моделей лояльності.
28. За якими напрямами можна підвищувати лояльність колективу?

**Література**

1. Балодис С. Кадровая безопасность бизнеса // Услуги и цены. – 2007. – №2.
2. Безопасность. Воровство персонала – можно ли его искоренить? – htpp://avm-business.com/modules/myarticles
3. Беленко П.В. Хедхантинг: принципы и технологии. – СПб.: Питер, 2006. – 192 с.
4. Беликов О. Удар на упреждение, или Самоучитель по защите бизнеса. – Х. Изд-во «Атос», 2008. – 214 с.
5. Берлач А.І. Безпека бізнесу: Навч. посіб. – К.: Університет «Україна», 2007. – 280 с.
6. Бизнес-шпионаж и контрразведка // www.kiev-security.org.ua
7. Буланова Е. Н. Определение понятия кадрового риска / Е. Н. Буланова // Управление персоналом. Ученые записки. Книга V / под ред. д.э.н., проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления персоналом, 2007. – 334 с.
8. Васильева Ю. Как компании защититься от обмана со стороны сотрудников // kiev-security.org.ua
9. Внутреннее мошенничество на предприятии // www.kiev-security.org.ua
10. Гилинский Я. Девиантология: социология преступности, наркотизма, проституции, самоубийств и других «отклонений». – СПб.: Изд-во «Юридический центр Пресс», 2004. – 520 с.
11. Дворщенко В.П. Диагностический тест личностных расстройств. – СПб.: Речь, 2008. – 112 с.
12. Диденко Е.Н. Использование полиграфа в работе с кадрами: эффективность и правомерность // Best of security. – 2006. – №7.
13. Жариков Е.С., Парамонов А.А. Риски в кадровой работе. – М.: МЦФЭР, 2005. –288 с.
14. Змановская Е.В. Девиантология: (Психология отклоняющегося поведения): учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – 4-е изд., испр. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 288 с.
15. Испытательный срок и адаптация с точки зрения кадровой безопасности // [www.sec4all.net](http://www.sec4all.net/)
16. История экономического шпионажа // www.kiev-security.org.ua
17. Каваиола А., Лавендер Н. Ядовитые сотрудники: коллеги, которые отравляют нам жизнь. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 272 с.
18. Кадровая безопасность. Революция в системе тестирования персонала // [www.centers.ru/art/k-factor.htm](http://www.ctnters.ru/art/k-factor.htm)
19. Картрайт С., Купер К. Стресс на рабочем месте / Пер. с англ. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2004. – 236 с.
20. Ковров А.И. Предатели: «пятая колонна» в организации. – htpp:// union.kz/ru/biz/kadbez
21. Крылов А. Подбор надежного персонала и его оценка. – htpp:// union.kz/ru/biz/kadbez
22. Крысин А. Проблемы безопасности в работе с кадрами. – htpp:// union.kz/ru/biz/kadbez
23. Лубит Рой Х. «Токсичные менеджеры» и прочие трудные люди. Пер. с англ. – Днепропетровск: Изд-во «Баланс Бизнес Букс», 2005. – 392 с.
24. Маличевский В. Подбор персонала и безопасность предприятия // Best of security. – 2006. –№6.
25. Нежданов И. Мошенничество персонала. – htpp:// union.kz/ru/biz/kadbez
26. Несмеева А. Ищем безопасность персонала – htpp:// archives.maillist.ru
27. Обеспечение кадровой безопасности. Скрининг персонала – htpp://poligrapf.dn.ua
28. Овчинникова О.Г. Лояльность персонала. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 208 с.
29. Особенности современной агентурной работы в коммерции // www.kiev-security.org.ua
30. Петров М.И. Безопасность и персонал. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2006. – 240 с.
31. Подлужна Н., Єгорова О. Загрози кадровій безпеці та методи їх попередження в виробничо-комерційній діяльності підприємств // Схід. – 2010. – №5.
32. Полякова Ю.Н. Проблемы кадровой безопасности в современном управлении персонала // Вестник ДИТУД. – 2004. –№1.
33. Работа с персоналом фирмы // www.kiev-security.org.ua
34. Рольф ван Дик. Преданность и идентификация с организацией. Пер. с нем. – Х., 2006.
35. Рущенко І.П. Три виміри кадрової безпеки організацій // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства: Зб. наук. пр. – Харків: Видавничий центр Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна, 2007.
36. Самоукина Н. Незаменимый сотрудник и кадровая безопасность. – М.: Вершина, 2008. – 176 с.
37. Староверов Д. Лояльность персонала как фактор безопасности бизнеса. – htpp:// union.kz/ru/biz/kadbez
38. Фернхам А., Тейлор Дж. Темная сторона поведения на работе / Пер. с англ. – Днепропетровск: Изд-во «Баланс Бизнес Букс», 2005. – 336 с.
39. Фраймута Й. Страх в работе менеджеров / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр, 2005. – 416 с.
40. Харитонова Е.В. Кадровая безопасность: новые подходы и решения // Контакт. – 2000. – №6.
41. Хаэр Роберт Д. Лишенные совести. Пугающий мир психопатов: Пер. с анг. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 288 с.
42. Цветкова И.И. Классификация кадровых рисков // Экономика управления. – 2009. – №6. – С.38–43.
43. Чумарин И. Кадровая безопасность: представители групп риска // Персонал Микс. – 2001. –№6. (www. sec4all.net).
44. Чумарин И. Что такое кадровая безопасность компании? // Кадры предприятия. – 2003. – №2.
45. Шегельман И.Р., Рудаков М.Н. Кадровая безопасность: Учебно-методическое пособие. – Петрозаводск, Изд-во Петр.ГУ, 2006. – 96 с.
46. Экман П. Психология лжи. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.

**Розділ 4.**

ДОСЛІДНИЦЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: КАДРОВИЙ АСПЕКТ

Ю.О. Свєженцева

**Вступ до дисципліни**

Навчальна дисципліна «Дослідницькі технології в організаціях: кадровий аспект» є авторським спецкурсом, що читається в Харківському національному університеті внутрішніх справ. Він доповнює базові професійно-орієнтовані дисципліни «Методологія та методи соціологічних досліджень» та «Теорія та методи роботи з персоналом» при підготовці бакалаврів з соціології. Предметом курсу є *дослідження персоналу* як системний і організований процес збору, класифікації, аналізу і представлення даних, що відносяться до потреб, мотивів, цінностей, самопочуття, поводження, відносин, думок, уявлень та побоювань співробітників організації.

Один з законів діяльності організації проголошує, що чим більшу інформацію про зовнішнє і внутрішнє середовище має в своєму розпорядженні організація, тим більшою є вірогідність її стійкого функціонування. Головною метою досліджень в організації є отримання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Інформацію розділяють на два великі класи: об'єктивну (упредметнену в речах) і суб'єктивну (сприйняту, відображену, організовану людьми). І хоча остання часом має «невидимий» характер, цей факт не зменшує її значущості для стійкого функціонування організації.

Якою б не була діяльність організації, її персонал є одним з основних факторів її процвітання. Думка співробітників про компанію, у якій вони працюють, їх самовідчуття, цінності, плани, очікування та побоювання визначають їхні дії, і таким чином сприяють або перешкоджають фінансовому успіху організації. Тому підвищення рівня керованості інформацією (об’єктивного і суб’єктивного характеру) є одним з головних завдань менеджменту організацій. Дослідження персоналу допомагають вимірювати, відслідковувати, а отже, контролювати і поліпшувати «невидиме»: сприйняття співробітників, їхнє відношення до організації, задоволеність, мотивацію й ін. – те, про що керівництво зазвичай може лише здогадуватися або припускати, але не знати напевно.

Вивчення власного персоналу є не менш необхідним для компанії, ніж вивчення конкурентів і покупців. Численні дослідження доводять, що такі невидимі та невловимі параметри, як мотивація, задоволеність, прихильність співробітників, впливають в остаточному підсумку на успіх компанії на ринку. Джек Уелч, американський бізнесмен, який впродовж двадцяти років очолював компанію General Electric, автор багатьох тренінгових програм та книг, визнаний «гуру» сучасних менеджерів, висловив наступне: «Провідні компанії точно знають, де знаходиться джерело підвищення продуктивності. Це люди, які залучені у роботу, мотивовані, такі, що мають ресурси для її виконання і гідну заробітну плату. Залученість кожного окремого співробітника в роботу, визнання внеску кожного співробітника, визнання за кожним співробітником права мати свій голос і свою роль у досягненні успіху компанії – от джерело істинної продуктивності. Те джерело, що дозволяє підвищити її не поступово, а в рази». Отже, продуктивність компанії залежить від невидимих факторів суб’єктивного характеру, ефективно впливати на які організація може, тільки ретельно їх вивчивши, включно з аналізом їх причин, проявів та наслідків.

Знання власних співробітників є не тільки передумовою фінансової стабільності і процвітання компанії. Для керівника організації це свого роду індикатор його управлінських здібностей. Для кадрової служби докладна інформація про персонал є інструментом, що дозволяє розробляти і коректувати методи нематеріальної мотивації, підвищення лояльності співробітників до компанії і задоволеності їхньою роботою, зниження плинності кадрів, підвищення якості і продуктивності роботи співробітників, задоволеності клієнтів та зміцнення іміджу компанії. Таким чином, знання свого персоналу і впровадження обґрунтованих управлінських заходів дає істотну економію компанії, оскільки дозволяє зробити так, щоб люди працювали краще, не збільшуючи при цьому витрати на оплату праці.

Дослідження персоналу є одночасно і засобом отримання важливої інформації про персонал, і частиною організаційного «життя», яка сама по собі впливає на самовідчуття та мотивацію персоналу. Дійсно, дослідження персоналу – справа дуже тонка, делікатна. При недоречній методології, неналежній його організації, при неготовності керівництва отримувати та сприймати його результати, дослідження персоналу можуть мати дуже негативні наслідки, привести до загострення проблем та конфліктів. Отже, дослідження персоналу слід проводити професійно, або краще не проводити зовсім. Цей факт підкреслює необхідність дуже ретельного навчання майбутніх спеціалістів з HR-менеджменту основам досліджень персоналу. Дисципліна «Дослідницькі технології в організаціях: кадровий аспект» передбачає формування у студентів компетенцій, тобто сукупності знань, навичок, вмінь, які відповідають практичним потребам досліджень персоналу в організації. Дисципліна передбачає оволодіння загальними знаннями й вміннями щодо проведення усіх етапів дослідження, з урахуванням факторів успіху та невдач, а також освоєнням найбільш поширених напрямів та методик досліджень.

**Глава 1.**

**НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ПІДХІД В РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ**

**1.1.Призначення досліджень в роботі з персоналом.**

Дослідження персоналу – це системний і організований процес збору, класифікації, аналізу і представлення даних, що відносяться до потреб, мотивів, цінностей, самопочуття, поводження, відносин, думок, уявлень та побоювань співробітників організації. Дослідження носять системний характер, тому що являють собою послідовність певних етапів та процедур, якої необхідно дотримуватись для одержання точних і достовірних даних, а отже, і бажаного для організації результату.

Комплексне дослідження персоналу проводиться за *програмою*, яка спеціально розроблена з урахуванням специфіки організації та предмету дослідження (мотивації, задоволеності, лояльності персоналу тощо).  На етапі постановки задач і уточнення очікуваних результатів дослідження обов’язково проводяться інтерв'ю з керівниками організації.

Предмет дослідження (наприклад, лояльність персоналу) зазвичай представляє собою певну соціально-наукову концепцію, складний теоретичний конструкт. Програма має пояснити зміст та структуру цього конструкту, а також надати чітко сформульовані критерії та процедури його кількісної і якісної оцінки.

Детальний аналіз ситуації в організації у розрізі проблеми, що досліджується, спирається на аналіз наступної інформації:

* відповідних документів;
* неформалізованих або напівформалізованих інтерв’ю керівного складу, ключових співробітників організації або зовнішніх експертів;
* опитувань співробітників організації;
* матеріалів спостережень.
* Результати дослідження представляють:
* розгорнутий опис ситуації в організації у розрізі досліджуваної проблеми, який містить кількісні і якісні показники;
* аналітичні висновки;
* практичні рекомендації з першочергових та подальших дій;
* «слизькі» та слабкі місця, зони ризику в роботі організації;
* сильні сторони - потенціал організації, який дозволяє справлятися з проблемами і деякою мірою гарантує стале функціонування;
* рекомендований алгоритм ознайомлення з результатами дослідження керівників і співробітників.

**Коли виникає потреба у проведенні дослідження персоналу?**

В ідеалі дослідження мають проводитися *на регулярній основі*, з метою моніторингу основних показників, визначення динаміки вирішення проблем та виявлення потенційних загроз. Регулярні комплексні дослідження персоналу дозволяють не тільки вчасно виявити протиріччя, слабкі місця і назріваючі проблеми усередині колективу, але й допомагають усувати їх до того, як вони переростуть у дійсну кризу. Таким чином, регулярні дослідження дозволяють реалізувати перехід від реактивної стратегії вирішення проблем (реагування на проблему, що вже виявила себе) до проактивної (попередження виникнення проблеми, профілактика або завчасна підготовка до вирішення проблеми, якої не можливо уникнути).

Дослідження мають *передувати будь-яким* *кадровим реформам та нововведенням* для підвищення їх ефективності. Дослідження персоналу дуже корисні у разі значного росту компанії та структурних змін для оцінки настрою співробітників та їх очікувань від перетворень; тоді, коли розпочаті реформи не приносять очікуваних результатів, а усередині колективу організації спостерігається опір нововведенням; для визначення ліміту довіри організації у період реформ або кризи. Також за допомогою досліджень оцінюються результати та побічні наслідки реформ та нововведень.

Проведення комплексних досліджень персоналу компанії необхідно у разі *загрози розвитку негативних кадрових тенденцій*, таких як:

* зниження задоволеності працею, висока плинність кадрів (особливо звільнення ключових співробітників організації);
* зниження ефективності праці та трудової мотивації;
* хвилювання і невдоволення в колективі, збільшення конфліктних ситуацій між керівниками, підрозділами, співробітниками;
* зниження зацікавленості у доброчесній роботі, клієнтоорієнтованості персоналу; зростання скарг з боку клієнтів;
* руйнації кадрового ядра організації, зменшення кількості лояльних співробітників, «прихильників» організації.

Дослідження необхідні *для виявлення проблем* (можливо, ще прихованих) у менеджменті та організації праці; оцінки того, наскільки продуктивно функціонують підтримуючі служби компанії та внутрішній сервіс (відділ HR, центр навчання, юридичні та соціальні служби, бухгалтерія, їдальня тощо).

Отже, в організації, яка професійно дбає про своє майбутнє, приводів починати дослідження персоналу довго шукати не приходиться.

**Що найчастіше досліджується в організаціях?**

Мода на тематику досліджень змінюється з часом і залежить від загальної економічної ситуації. Дослідження персоналу почали проводити в 1960-х рр., і найчастіше предметом вивчення у той час була задоволеність співробітників. Починаючи з 80-х років минулого сторіччя найбільшу популярність поступово набувають дослідження мотивації і прихильності персоналу: наприклад, у восьмидесяті роки 50% усіх роботодавців США проводили такі дослідження, а у дев’яності – вже 70%. Згодом теми досліджень стали більш різноманітними, а характер досліджень - комплексним.

В радянські часи соціологія праці була, мабуть, самою розвинутою галуззю в плані емпіричних досліджень. Так, наприклад, постановою Держкомпраці СРСР, АН СРСР, ВЦСПС «Про поліпшення організації соціологічної роботи в галузях народного господарства» від 1.04.86 р. підприємствам, організаціям, міністерствам було рекомендовано створювати служби соціального розвитку, метою яких є: розробка і реалізація заходів, що забезпечують усіляке використання соціально-психологічних факторів підвищення ефективності виробництва, удосконалення управління соціальними процесами в колективах, розвиток творчої активності працівників. Основними завданнями служб соціального розвитку були: вивчення соціологічних і психологічних проблем організації праці, побуту і відпочинку працівників, розробка шляхів і методів їх вирішення; організація роботи з управління соціальним розвитком колективів; організаційно-методичне забезпечення, координація розробки і реалізації планів і програм соціального розвитку; поліпшення форм і методів виховної роботи. В радянські часи тематика досліджень персоналу, хоча й відрізнялась різноманітністю, все ж таки фокусувалась на проблемах ефективності, мотивації, умов праці та трудової дисципліни.

На сьогоднішній день найбільш популярні теми досліджень – залученість, лояльність та задоволеність персоналу. Задоволеність вивчається як у цілому, так і за окремими складовими, такими як задоволеність персоналу результатами своєї роботи, навчанням та розвитком, соціальним пакетом, роботою внутрішнього сервісу тощо. Комплексна оцінка роботи внутрішнього сервісу та підтримуючих служб компанії (як окрема тема) займає друге місце у рейтингу популярних досліджень після задоволеності/лояльності/ залученості персоналу. Корпоративна культура та клімат в колективі, – третя за поширеністю тема досліджень – зустрічається і як окрема тема, так і в контексті вивчення лояльності, залученості, прихильності персоналу. Мотивація персоналу, зокрема нематеріальна, є четвертою за популярністю темою досліджень, яка дуже часто вивчається разом з задоволеністю працею.

Серед інших тем досліджень можна відзначити: 1) проблеми в адаптації новачків; 2) організацію управлінської діяльності та відношення до керівництва компанії; 3) потребу у навчанні, кого і чому учити; 4) виявлення ресурсів для створення кадрового резерву; 5) ефективність персоналу; 6) організацію роботи компанії в цілому; 7) систему обміну [інформацією; 8) згуртованість та емоційну стабільність колективу як єдиної команди; 9) рівень потенційної плинності; 10) динаміку розвитку по ключових напрямках.](http://www.viraclemobile.ru)

**Що дають дослідження компанії, її менеджменту, персоналу?**

У разі правильної організації і професійного виконання дослідження персоналу дає ряд очікуваних (тих, що входили до намірів дослідників та керівництва компанії) та побічних позитивних результатів.

Очікувані результати пов’язані з метою дослідження. Вони дають важливу інформацію про стан персоналу в організації, на підставі якої керівництво організації розміщує пріоритети, визначає стратегічні цілі, приймає необхідні рішення і має можливість відслідковувати ефективність їх виконання. Дослідження персоналу виявляють його сильні і слабкі сторони, визначають зони ризику; знаходять причини і приводи для латентних або відкритих конфліктів, напруженості, а також передумови плинності персоналу. Організація, використовуючи результати дослідження, має можливість підвищити продуктивність персоналу, задоволеність, лояльність; удосконалити мотивацію до праці. За допомогою досліджень можна подивитись на трудовий процес «очами» безпосередніх виконавців, виявити проблеми праці, незручності, ефективні та неефективні способи виконання завдань.

Крім очевидних результатів, виражених в розгорнутій [інформації](http://www.viraclemobile.ru)  та запропонованих управлінських рішеннях, професійно проведене дослідження само по собі має додатковий істотний позитивний вплив на життя організації.

По-перше, багатьом співробітникам важливо відчувати,що до їхньої думки прислухаються, що вони здатні вплинути на хід справ у компанії не тільки виконуючи свої обов'язки, але і висловлюючи свою думку. Отже, професійно проведене дослідження покращує психологічне самовідчуття працівників.

По-друге, завдяки дослідженню починає працювати зворотній зв’язок керівництва організації з працівниками, що підвищує ефективність системи управління організацією.

По-третє, налагоджений через опитування зворотній зв'язок (якщо він дійсно націлений на спільні інтереси, на пошуки взаємної згоди і укріплення партнерських стосунків між адміністрацією і колективом) має додатковий мотивуючий вплив, сприяє підвищенню відповідальності за «спільну справу». Як наслідок, укріплюється відчуття «це моя компанія», підвищується лояльність і включеність персоналу, зміцнюється довіра до керівництва.

По-четверте, дослідження персоналу – це завжди значна подія в житті організації, яка зазвичай емоційно обговорюється в колективі. Деякі дослідницькі методи, що мають форму колективного обговорення, спільної діяльності або емоційно зачіпають цілі колективи (такі як, наприклад, фокус-групи, оцінка «на 360 градусів»), можуть згуртувати (або навпаки, у разі непрофесійного проведення, роз'єднати) колектив.

По-п’яте, коли персонал відчуває, що керівництво професійно і ретельно готує реформи, всебічно досліджує можливі наслідки і намагається запобігти проблемам та незручностям, він з більшою готовністю зустрічає зміни.

По-шосте, дослідження допомагає залучити до обговорення проблем та пошуку оптимальних рішень більшість персоналу. Як наслідок, рішення проблеми, що було обговорене разом, приймається колективом легше, ніж просто нав'язане «зверху» керівництвом.

Позитивний вплив від проведеного дослідження персоналу буде значно посилений, якщо керівництво оперативно і рішуче буде впроваджувати результати дослідження. Якщо результати дослідження, пропозиції та рекомендації будуть довго «покриватися пилом» на столі керівника без суттєвих змін у житті організації, то ефект від проведення дослідження може стати навіть негативним. Працівники будуть шкодувати про час і зусилля, потрачені на інтерв’ю, заповнення анкет; їхні надії на покращення будуть обмануті, а гордість від відчуття значимості своєї думки для керівництва перетвориться на образу.

Отже, дослідження персоналу завжди залишає помітний і значимий слід у житті організації, у її корпоративній культурі. Яким буде цей слід –позитивним або негативним – залежить від професіоналізму HR- дослідників та управлінської культури керівництва.

**1.2.Організаційні та методичні аспекти дослідження персоналу.**

Процес дослідження можна умовно поділити на декілька кроків – етапів, і на кожному з них є „слизькі місця”, небезпечні моменти, які можуть спотворити результати дослідження і привести до непередбачених наслідків. Саме тому слід детально зупинитися на важливих організаційних та методичних аспектах процесу дослідження на кожному з етапів.

**Крок 1. Визначення ключових моментів до початку дослідження**

Є декілька важливих питань, відповіді на які слід дати ще до початку дослідження. Ці відповіді будуть визначати не тільки характер. структуру і методику дослідження, а і взагалі необхідність його проведення.

Перше і головне питання стосується *очікувань керівництва організації від дослідження, його готовності не просто слухати, а чути думку персоналу, сприймати об’єктивну інформацію про проблеми і починати діяти для зміни ситуації на краще.* Деякі керівники бажають провести дослідження тільки тому, що „це модно”, „так роблять усі”, щоб козиряти результатами у разі необхідності, доповісти вищому керівництву або громадськості, у нас все науково обґрунтовано. Для таких керівників важливим є не результат дослідження, який відображає реальну картину, а сам факт його проведення.

Науковці стверджують, що більшості психічно здорових людей властива дещо завищена самооцінка, і це є нормою. Досвід проведення досліджень персоналу показує, що більшості керівників організацій теж властивий деякий наївний оптимізм відносно стану проблем в їх організаціях.

Будь-яке дослідження виявляє як сильні, так і слабкі сторони в роботі організації, адже «безпроблемних» організацій не існує взагалі, може варіювати тільки характер, гострота та поширеність проблем. Однак не всі керівники готові їх усвідомлювати і вирішувати. Для деяких управлінців легше „заплющити очі” на проблему, звинуватити HR-дослідників у недостовірних результатах або персонал організації у помилках і ілюзіях.

Навіть якщо керівник організації усвідомлює характер і гостроту проблем, він може не захотіти нічого робити для їх урегулювання. У цьому разі персонал організації буде розцінювати дослідження як безрезультатне, невдале, а керівництво і HR- дослідники втратять авторитет, наслідком чого буде зневіра у таких дослідженнях, часткове зниження продуктивності праці, негативне відношення до компанії як до роботодавця, недовіра до менеджменту, зниження лояльності / прихильності.

Саме тому важливо перед тим, як планувати дослідження, обговорити з керівництвом їх цілі, очікування, ставлення до проблем і наміри їх вирішувати. У більшості випадків виявлені проблеми є зворотною стороною (або побічним ефектом) сильних сторін роботи організації, і їхнє виявлення, коригування дозволяє збалансувати подальший розвиток.

В Аюрведі, найстарішій системі лікування і оздоровлення, оговорені випадки, коли лікар зобов’язаний відмовити пацієнту. Це зокрема такі випадки, коли пацієнт не довіряє лікарю, не вірить в його кваліфікацію і не бажає сумлінно виконувати всі рекомендації та приписання. Лікар зобов’язаний відмовити пацієнту, щоб не псувати свою репутацію як фахівця, який дійсно допомагає, і не відвертати інших людей від лікування. За аналогією, якщо дослідник бачить, що керівництво не зацікавлено у точній діагностиці проблем організації і не буде слідувати рекомендаціям, краще відмовитися від такого дослідження, щоб не псувати репутацію собі та дослідницькій діяльності взагалі.

Але це крайній варіант. Найчастіше ж керівництво компанії хоча й погоджується на проведення дослідження, усе ж повністю не усвідомлює його вплив на персонал та важливість результатів. HR-фахівці повинні роз’яснити всі ці моменти і переконатися, що керівництво не просто погодилося на проведення дослідження, але буде активно його підтримувати та впроваджувати результати й рекомендації у функціонування організації.

Друге питання, з яким мають визначитися спеціалісти HR разом з керівництвом організації, наступне: *Проводити дослідження власними силами або залучити зовнішнього провайдера - організацію, що займається цим професійно?* Для відповіді на це питання потрібно врахувати: 1) наявність власної команди зі спеціалістів HR, інтерв’юерів та технічних помічників, 2) їх готовність до досліджень такого типу і масштабу; 3) вартість дослідження у разі замовлення у зовнішнього провайдера; 4) витрати на дослідження у разі проведення власними силами; 5) наявність досвіду досліджень персоналу в організації; 6) відносини між керівництвом організації та персоналом.

Щодо перших двох пунктів слід зазначити, що деякі невеликі за масштабом дослідження може провести один спеціаліст HR при допомозі декількох технічних асистентів. Великі за масштабом, комплексні дослідження потребують злагодженої високопрофесійної участі команди, тому їх краще доручити зовнішнім провайдерам, які мають значний досвід оперативного проведення такого типу роботи.

Слід ретельно вивчити цінові пропозиції зовнішніх провайдерів і оцінити власні можливості – бюджет, що організація може собі дозволити витратити на дослідження. Розхожа думка про те, що залучати зовнішнього провайдера буде дорожче, ніж проводити дослідження власними силами, не завжди відповідає істині.

При оцінці витрат на проведення дослідження власними силами слід урахувати: 1) зарплату дослідників; 2) устаткування і матеріали; 3) телефонні витрати; 4) оплату роботи мережі інтерв'юерів і т.д. Навіть якщо організація не буде додатково платити власним дослідникам і інтерв’юерам, купляти для дослідження нове комп’ютерне устаткування, обов'язково врахуйте упущену вигоду організації, адже співробітники, зайняті у досліджені, не зможуть виконувати в повному обсязі свої безпосередні обов'язки. Таким чином, можуть постраждати інші роботи або функції, прийдеться відсувати терміни закінчення цих робіт, залучати інших фахівців або вирішувати якимось іншим чином, як компенсувати упущену вигоду.

При проведенні дослідження власними силами організація має оцінити наявність необхідної комп’ютерної техніки та програмного забезпечення; витрати на канцтовари, ксерокопіювання, інформаційні носії, телефонні розмови, тиражування інструментарію, транспортні витрати тощо. Якщо організація не має програми для обробки даних соціологічних опитувань, вона будете змушена її купити. Як варіант, можна замовити комп’ютерну обробку даних опитування іншій компанії. Все це слід врахувати, в першу чергу, для того, щоб оцінити здійснимість дослідження.

Щодо п’ятого пункту: при відсутності в організації досвіду досліджень персоналу краще звернутися до зовнішніх провайдерів. Для започаткування в організації практики досліджень персоналу дуже важливо, щоб перше дослідження було проведене високопрофесійно і призвело до позитивних змін. Результати дослідження не повинні викликати сумнівів ні у керівництва, ні у персоналу. І хай їх краще презентують сторонні професіонали, адже, як кажуть, „немає пророка у своїй вітчизні”.

Є ще один привід використовувати зовнішнього провайдера для проведення дослідження: конфліктні відносини та недовіра персоналу до керівної ланки організації та до своїх ейчарів. Працівники, що беруть участь у опитуваннях, можуть не вірити в бажання керівництва отримати достовірну інформацію та змінити ситуацію на краще, в анонімність або конфіденційність дослідження, і тому побоюватися бути щирими.

Після визначення з двома названими вище питаннями, якщо ви все таки вирішили проводити дослідження самостійно, можна приступати до його розробки і здійснення.

**Крок 2. Розробка програми дослідження**

Проведення дослідження в організації вимагає ретельного планування і підготовки. Перед тим, як приступати до нього, складається програма.

Питання, на які потрібно відповісти, складаючи програму дослідження:

1.Проблема або ціль. Організації необхідно зрозуміти, для чого потрібно проводити дослідження. Що ви хочете вивчати? Чому це варто вивчати? Чому назріла необхідність у проведенні дослідження? Варто добре розуміти, навіщо аналізується той або інший аспект ситуації, що склалася в організації, та яким образом використовувати результати дослідження.

2.Огляд літератури. Що сказано іншими по цій темі? Які теорії описують цю проблему, і що вони говорять? Які дослідження вже були проведені? Є чи розбіжності в попередніх дослідженнях і теоріях?

3.Об'єкт і предмет дослідження, об’єкт спостереження. Що ви збираєтесь вивчати? Кого або що ви будете спостерігати для того, щоб зібрати дані? Чи буде доречним зробити вибірку? Якщо так, то як ви її зробите? Якщо є можливість вашим дослідженням нашкодити досліджуваним людям, які заходи ви плануєте здійснити для того, щоб цього уникнути?

На питанні визначення вибірки хочеться зупинитися детальніше.  Часто перед дослідником постає дилема: проводити повне опитування персоналу або вибіркове? Якщо дослідження планується проводити на регулярній основі і воно націлене на вивчення відносини до організації як до роботодавця, залученості, прихильності персоналу, то краще опитати всіх співробітників, якщо є така можливість. Кожен працівник має висловитися і бути почутим, тільки тоді повною мірою організація і персонал отримають як пряму, так і побічну вигоду від дослідження. Однак не завжди мається можливість опитати всіх співробітників організації. Якщо кількість персоналу дуже велика, то, звісно, слід зробити вибірку. В інших темах, які не стільки зачіпають відносини роботодавця і працівника, можлива вибірка.

Звичайно, сам факт використання вибірки впливає на хід і результати дослідження. Співробітники організації, що не потраплять у вибірку, можуть з недовірою поставитися до результатів дослідження або не брати участь у впровадженні рішень, прийнятих відповідно до його результатів. Саме тому слід у ході інформування персоналу про дослідження пояснити, яким чином формувалась вибірка. І слід подбати, щоб сама вибіркова процедура була наглядною і зрозумілою для співробітників (наприклад, кожний десятий з загального списку персоналу, який розміщений на внутрішньому сайті або у внутрішній мережі організації).

Безумовно, вибірка має бути репрезентативною. Не слід також забувати, що розмір вибірки впливає на бюджет дослідження та якість його результатів. Чим більше вибірка, тим більш точними й достовірними будуть результати вимірювання ключових показників, але й дорожчим буде дослідження. Отже, слід находити оптимальне рішення щодо вартості та точності дослідження.

4. Вимірювання. Які ключові перемінні вашого дослідження? Як ви будете їх визначати і вимірювати? Чи збігаються ваші визначення і методи вимірювання з тими, що використовувалися раніше? Чим відрізняються ваші визначення і методи? Чому ви вважаєте ваші визначення і методи більш доречними? Якщо у вас уже є розроблений інструментарій вимірювання, наприклад, анкета, поясніть, чому ви зупинилися саме на ньому? Чи будете ви використовувати інструментарій, розроблений іншими? Питання інструментарію повинні бути сформульовані таким чином, щоб отримані відповіді дозволяли скласти повне уявлення про предмет дослідження.

5. Методи збору даних. Як ви будете збирати дані для дослідження? Чи будете ви проводити анонімне опитування або конфіденційне інтерв’ю, фокус-групи, метод „оцінки на 360 градусів”, контент-аналіз, спостереження або якийсь інший метод?

6. Аналіз даних. Визначте тип аналізу, що ви плануєте здійснити. Чи припускаєте ви використовувати специфічні, аналітичні техніки: множинну регресію, аналіз варіацій, факторний аналіз? Важливо позначити мету і логіку аналізу даних. Чи зацікавлені ви в точному описі? Чи збираєтеся ви пояснювати характеристики явища? Чи збираєтеся ви пояснити варіацію деякої характеристики (наприклад, чому деяким працівникам легше дотримуватися правил трудової дисципліни, ніж іншим)? Які можливі експланаторні (пояснюючі) перемінні будуть враховані у вашому аналізі? Як ви визначите, чи адекватно ви пояснюєте варіацію?

7. План дослідження. Обов'язково треба скласти план – графік на різних етапах дослідження. Навіть якщо керівництво не вимагає цього, складіть його для себе. І якщо цей графік не буде дотриманий, є велика імовірність, що останні етапи дослідження (аналіз даних, інтерпретація результатів, підготовка звіту) будуть зім'яті.

8. Бюджет дослідження. Якщо ви будете шукати фінансування вашого дослідження, потрібно представити бюджет, який пояснює, куди і які гроші будуть витрачені.

**Крок 3. Пілотне дослідження**

Після того, як програма дослідження розроблена, слід протестувати інструментарій дослідження (анкету або гайд інтерв’ю). Для цього проводиться пілотне дослідження. Необхідно переконатися, що інструментарій валідний, тобто він вимірює те, що повинен вимірювати. Чи охоплені всі теми дослідження, чи зрозумілі запитання потенційним респондентам, чи виключені навідні запитання, чи доречні та вірно сформульовані сенситивні запитання й ін. За результатами пілотного дослідження проводиться корегування інструментарію.

**Крок 4. Розробка і проведення PR-кампанії щодо дослідження**

Організація має грамотно вибудувати комунікацію з цільовою аудиторією. Цілі PR-кампанії: привернути увагу до дослідження, інформувати про його цілі, хід та результати; зацікавити персонал, допомогти усвідомити власну вигоду від участі у дослідженні; стимулювати до активної участі; ознайомити з результатами та діями керівництва для покращення ситуації. Необхідно вибрати правильні канали комунікації, які відповідають методології дослідження. Даний етап досить важливий, але багато організацій забувають про це або підходять до його реалізації безсистемно.

Значну роль у PR-кампанії грає керівництво організації. Протягом дослідження і до його початку керівництву необхідно демонструвати свою прихильність даному процесу, стимулювати персонал брати участь у ньому.

Найбільш розповсюджений на сьогоднішній день метод проведення дослідження – електронне опитування (наприклад, на Інтранет-порталі компанії). Це найдешевший спосіб, він доступний співробітникам у будь-який час, але використання цього методу опитування має свої особливості і потребує активної PR-кампанії у підтримку. Головні недоліки цього методу: 1) низький рівень участі у дослідженні і, як наслідок, недостовірність результатів; 2) переважна участь у опитуванні тих людей, які чимось не задоволені у відносинах з роботодавцем; 3) невіра респондентів у анонімність опитування, велика кількість безпроблемних анкет – «усе відмінно».

Для уникнення першого недоліку здійснюються заходи, аналогічні тим, що використовуються у поштових опитуваннях: правильне позиціонування опитування; звернення, що мотивують респондентів відповідати на запитання анкети; неодноразові (до 10) заклики-нагадування взяти участь у дослідженні; спеціальний формат анкети тощо. Слід працювати з ключовими запереченнями, а саме: 1) ніколи цим займатися, роботи багато; 2) моя думка нічого не змінить; 3) навіщо зайва суєта, якщо і так усе видно; 4) моя правдива думка не потрапить в узагальнені результати. Досвід показує, що якщо закликати, заперечувати, обіцяти, приводити логічні доводи, жартувати (але небагато і доречно), то можна досягти рівня повернення до 60-70% від загального числа співробітників

Другий недолік певною мірою наслідком є першого: люди, які задоволені багатьма аспектами відносин з роботодавцем, менш схильні брати участь у досліджені, ніж ті, хто незадоволений і бажає щось змінити на краще. Цей факт слід ураховувати у мотивуючих зверненнях до респондентів.

Щодо третього недоліку, деякі співробітники побоюються, що адміністрація організації може відстежити нелояльних та незадоволених працівників і застосувати до них санкції, аж до звільнення. Треба обов’язково запевнити респондентів у безумовному дотриманні принципів анонімності та конфіденційності. Забезпечте це та поясніть персоналу, як будуть зберігатися і використовуватися дані. Співробітники повинні бути впевнені, що їхня думка не буде використана проти них.

Слід враховувати, що в організаціях із твердою корпоративною культурою при високому рівні повернення може бути значна частина «безпроблемних» анкет, які свідчать, що все просто чудово. Деякі люди просто не хочуть йти проти думки більшості, щиро висловлювати своє незадоволення певними аспектами ситуації. Таких людей слід також перевпевнювати у ході PR-кампанії.

Варто протягом усього процесу стимулювати участь співробітників у дослідженні. Практика показує, що основна маса бажаючих взяти участь у дослідженні робить це протягом перших трьох-п'яти днів. Далі доводиться робити на аудиторію додатковий вплив.

Якщо ви збираєтеся проводити дослідження на регулярній основі, запровадити моніторинг різних аспектів діяльності організації, то потрібно створити доречний бренд дослідження. Брендування дослідження допоможе зекономити час, гроші та зусилля на проведенні PR-кампанії у майбутньому.

Цілі дослідження не будуть досягнуті, а ступінь участі в ньому персоналу буде низка, якщо PR-кампанія не буде проведена за всіма правилами.

**Крок 5. Збір інформації, аналіз результатів, вироблення рекомендацій та підготовка звіту**

Цей крок є, безпосередньо, проведенням дослідження. Рекомендації щодо цього етапу широко представлені у підручниках із методів соціологічних досліджень. Окремо слід підкреслити, що дослідження треба проводити у стислі терміни, щоб воно не втратило актуальності. Особливо це стосується обробки результатів та підготовки звіту – етапу, який у недостатньо професійно підготовлених дослідників може розтягнутися майже на півроку.

Слід також детальніше зупинитися на виробленні пропозицій та рекомендацій за результатами дослідження. Важливо залучити до процесу вироблення рекомендацій або плану дій якомога більше співробітників-експертів і так званих «лідерів думок». Можна провести громадські тематичні форуми, на яких представити декілька варіантів плану дій, разом з перевагами й недоліками кожного з них. Після обговорення всіх варіантів учасники обирають той план дій, який вони вважають найкращим. Важливо, щоб учасники тематичних громадських форумів представляли різні підрозділи й служби організації, різні вертикальні рівні влади-підкорення. Можна також створити робочі групи (дорадчі комітети) для вироблення рекомендацій та вирішення найбільш гострих питань. Це є найкращі способи залучення персоналу до прийняття рішень і запорука того, що вони будуть виконані. Крім того, можна буде зекономити, тому що не треба залучати зовнішніх провайдерів для розробки рекомендацій.

**Крок 6. Представлення результатів**

Найбільш розгорнуті результати надаються основному замовнику на проведення дослідження – керівництву. Деякі дослідники вважають, що на цьому їх робота виконана. Але це зовсім не так. Треба обов’язково підготувати письмовий звіт і презентацію результатів для співробітників – це один із ключових елементів дослідження.

Письмовий звіт для персоналу має бути оприлюднений (розміщений на Інтранет-порталі організації, в газеті, через розсилання або якимось іншим чином). Він має бути підготовлений у форматі, що зрозумілий багатьом співробітникам організації. Якщо ви використовуєте графіки, діаграми, таблиці, схеми, обов’язково надайте і текстові пояснення до них. Важливо також показати, яким чином були отримані результати і вироблені пропозиції.

При презентації дослідження обов’язково покажіть зв'язок його результатів і показників діяльності організації.Співробітники повинні розуміти, як ті або інші фактори (наприклад, задоволеність, лояльність, включеність персоналу) впливають на кінцевий результат (прибуток, обороти компанії і т.д.). Особливо підкресліть участь персоналу організації у виробленні рекомендацій за результатами дослідження. Слід також показати, які дії планується почати для зміни ситуації. Презентація результатів, це, з одного боку, подяка співробітникам, що витратили свій час і сили на участь у дослідженні, з іншого боку – запорука майбутніх успішних досліджень.

**Крок 7. Впровадження результатів дослідження**

Компанія обов’язково має впровадити прийняті рішення, інакше персонал розцінить проведене дослідження як марну витрату часу і зусиль. Обов’язково слід продовжувати діалог з персоналом по закінченні дослідження. Варто регулярно інформувати персонал про впровадження прийнятих рішень на загальних зборах персоналу (або через газету, Інтранет-портал, загальне або адресне розсилання тощо).

**Крок 8. Інтеграція досліджень персоналу в процес керування**

Дослідження персоналу принесуть організації максимальну користь, якщо будуть проводитися на регулярній основі, стануть інструментом, інтегрованим у процес управління організацією. Фактично, слід запровадити постійний зворотній зв’язок з персоналом – моніторинг основних показників щодо настроїв, думок та намірів персоналу. Результати моніторингу мають слугувати базою для прийняття рішень та оцінки різних напрямів управлінської діяльності.

При проведенні моніторингу важливо, з одного боку, щоб процедури вимірювання, питання інструментарію, його окремі блоки не мінялися кардинально щорічно; з іншого боку, методики, техніки та процедури вимірювання слід удосконалювати і пристосовувати до поточних змін ситуації. Саме тому необхідно періодично проводити аудит змісту та процедури досліджень. В ідеалі, ядро дослідження (ключові теми і питання) має залишатися незмінним, при цьому воно може доповнюватися більш доречними й досконалими вимірюваннями. Це зробить сам процес дослідження динамічним і гнучким, при збереженні функцій моніторингу.

**Типові помилки при проведенні дослідження**

Дослідження персоналу можна зробити як мінімум марним, а в деяких випадках і шкідливим для колективу, для цього досить допустити усього декілька помилок:

* узяти кілька анкет з Інтернету, у друзів і знайомих і об'єднати їх в один великий пул.
* до моменту роздачі анкет тримати підготовку в страшному секреті;
* видати наказ по підприємству з указівкою на необхідність проведення опитування, призначенням відповідальних і термінів виконання;
* при здачі анкет з метою підвищення репрезентативності вибірки ставити галочки, відзначаючи, хто здав або не здав документи;
* витратити на обробку результатів більш ніж півроку;
* хоча б один раз порушити принцип анонімності або конфіденційності;
* намалювати безліч таблиць і графіків у розрахунку, що кому треба сам розбереться;
* не довести результати дослідження до співробітників.

**Як зробити дослідження персоналу результативним?**

У якості підсумку перелічимо ряд основних *факторів успіху* досліджень персоналу.

* Готовність організації до змін та підтримка керівництва, його бажання чути думку персоналу, вибудовувати партнерський діалог та сприймати об’єктивну інформацію про проблеми.
* Постановка чітких цілей і професійна розробка дослідження, зокрема вибірки, методів збору даних та інструментарію.
* Активна і всебічна PR-підтримка дослідження, забезпечення активної участі персоналу.
* Дотримання принципів анонімності та конфіденційності опитування.
* Участь персоналу у виробленні рішень.
* Розумні терміни проведення дослідження і надання результатів.
* Презентація результатів дослідження персоналу.
* Діалог з персоналом по закінченні дослідження, відстеження ходу впровадження прийнятих рішень.
* Інтеграція досліджень в процес управління, започаткування постійного зворотного зв’язку з персоналом.
* Удосконалення процедур і методів дослідження при збереженні його моніторингових функцій.

**1.3.Комп’ютерні технології в дослідженнях персоналу.**

Сфери застосування комп’ютерів у дослідженнях персоналу постійно розширюються, але на теперішній час найбільш поширеним є комп’ютерне тестування та обробка результатів опитувань.

Програмне забезпечення для комп’ютерного тестування розробляється програмістами, воно зазвичай має дружній інтерфейс і його використання не потребує спеціальної підготовки. Задача HR – спеціаліста надати змістовне наповнення тесту – питання та ключі для розшифровки.

Інша річ –обробка результатів соціологічних опитувань. Це завдання виконують HR-спеціалісти самостійно або із залученням зовнішніх провайдерів. Саме тому у рамках дисципліни „Дослідницькі технології в організаціях” вважаємо за доцільне детальніше зупинитися на найбільш простих методах і процедурах обробки та аналізу результатів опитувань персоналу.

Після проведення опитування і контролю роботи інтерв’юерів проводиться візуальний контроль анкет. Після вибраковки неякісних (незаповнених, зіпсованих і т. і.) анкет слідує комп’ютерне введення та обробка даних опитування.

Для обробки результатів опитування зазвичай використовуються спеціальні пакети комп’ютерних програм. Найвідомішій у світі, визнаний як міжнародний стандарт обробки та збереження даних соціологічних опитувань, – пакет програм SPSS, але він достатньо дорогий. Є й українська розробка – пакет ОСА (дуже популярна також у Росії та у пострадянських країнах). Абревіатура ОСА означає обробка соціологічних анкет.

Детальна інформація щодо вводу анкет та обробки результатів надані в інструкціях до пакету. Навіть людина, яка обізнана з комп’ютером як користувач середнього рівня, легко може розібратися в тому, як організувати введення даних та обробку результатів за допомогою пакету ОСА.

Слід зупинитися детальніше на методах, правилах та принципах аналізу результатів опитування. Соціологічні опитування зазвичай оперують великими масивами даних. Ніхто не зможе подивитися на всі відповіді респондентів та одразу зробити висновки по дослідженню. Таким чином, дані опитування треба представити в зручному для аналізу вигляді.

**Аналіз одномірних та двомірних розподілів**

Аналіз даних зазвичай починається з аналізу таблиць та статистик, які описують кожну змінну окремо. Такий аналіз називається *одномірним*. Він складається з аналізу розподілу відповідей на питання опитувальника та статистичних мір, які характеризують цей розподіл.

Одномірний розподіл є зручна форма подання кількісних описів змінних. В ньому вказано частотний та процентний розподіл відповідей респондентів. Частота варіанту відповіді – це просто кількість осіб, що відзначили даний варіант відповіді. Частотний розподіл – це частоти всіх варіантів відповіді на питання. Процентний розподіл – це відсотки всіх варіантів відповіді на питання до загальної кількості опитаних. Також в одномірному аналізі використовується розподіл валідних відсотків. Валідний відсоток – це відсоток до загальної кількості тих, хто відповів на це питання.

При одномірному аналізі зручніше користуватися процентним розподілом, тому що він дає можливість порівнювати результати опитування з різним обсягом вибірки. Найчастіше при презентації даних соціологічних опитувань наводяться тільки відсотки. Але при цьому обов'язково треба вказувати загальну кількість опитаних.

Є деякі правила презентації результатів опитувань:

* Якщо кількість опитаних менше 100 осіб, то необхідно вказувати і частоти, і відсотки.
* В одномірному розподілі обов'язково треба вказати повний текст питання.
* Якщо відсоток осіб, які з різних причин не відповіли на питання, більше 5, ми показуємо відсотки до загальної кількості опитаних і валідні відсотки.
* Якщо відсоток осіб, що не відповіли на питання, менше 5, ми можемо показувати тільки відсотки до загальної кількості опитаних.
* Якщо кількість опитаних менше 1000, треба вказувати тільки цілу частину відсотків, якщо більше 1000, то треба вказувати також десяті частки відсотків.
* Усі відсотки у межах одного звіту або презентації повинні бути зазначені з однією точністю.
* У рейтингових дослідженнях враховуються і десяті частки відсотків, навіть якщо обсяг вибірки менше 1000.
* Розподіл кожного питання повинен презентуватися повністю, або у вигляді таблиці, або графіка.
* Для спрощення аналізу використовуються деякі статистичні міри. Вибір допустимих статистичних мір залежить від рівня вимірювання змінної (тобто від шкали, якою вимірюється змінна).
* Якщо шкала номінальна, то використовується тільки одна описова статистика - мода. Мода - найбільш розповсюджене значення змінної. Наприклад, якщо 75% опитаних виступають за санкції до порушників трудової дисципліни, 20% - проти, 5 – не визначилися, то в цьому випадку мода, як найбільш поширена відповідь, – це підтримка санкцій.
* Якщо шкала номінальна, числові значення шкали в звіти або презентації даних можна не записувати, вони все одно не мають змістового наповнення. Наприклад, якщо ви позначали чоловічу стать „1”, жіночу – „2”, то у звіті числові значення наводити не треба, вказується тільки смислові значення.
* Якщо шкала порядкова, то використовуються не тільки мода, а ще й індекси.

Індекс – це умовний усереднений показник. Він використовується тому, що для порядкових шкал середнє значення вираховувати не можна. Воно не має смислу, тому що не має математичного значення інтервал між різними градаціями порядкової змінної. Разом з тим індекси надають можливість порівнювати значення порядкових змінних для різних підгруп респондентів. Наприклад, можна порівняти індекс задоволеності системою заохочень в організації для тих, хто був заохочений впродовж останніх 3-х років, і тих, хто не був. Індекси зазвичай варіюють від -1 до 1 або від 0 до 1.

*Розрахунки індексів.* Припустимо, у нас є деяка порядкова змінна, яку ми виміряли на деякій вибірці. Ми хочемо використати якійсь усереднений показник, який би характеризував у цілому значення цієї змінної для вибірки у цілому або для деяких її підвибірок. Бажано, щоб цей показник лежав у діапазоні від -1 до 1. На першому кроці ми маємо значенням цієї змінної приписати ваги, частіше за все від -1 до 1. При цьому бажано, щоб ці ваги „мали зміст”, щоб „1” та „-1” позначали максимальні протилежні прояви деякої якості чи характеристики, щоб „0” відбивав відсутність цих протилежних якостей. Наприклад, значенню „цілком задоволений” приписується вага „1”, „частково задоволений” – вага „0,5”, „частково незадоволений” – вага „-0,5”, „цілком незадоволений” – вага „-1”.

При розрахунках індексів ми можемо використовувати як частоти, так і відсотки. Якщо використовуються частоти, ми маємо просумувати частоти, помножені на ваги, і цю суму розділити на загальну кількість тих, хто відповів на це питання. Якщо використовуються відсотки, ми маємо просумувати відсотки, помножені на ваги, і цю суму розділити на 100.

Головне проблемне місце при обчисленні індексів - правильно приписати ваги. У звіті та презентаціях результатів опитувань обов’язково треба вказувати, які ваги ви використовували при розрахунках індексів.

Одномірний аналіз також надає можливість порівняти описові характеристики деяких підгруп або категорій респондентів з основної вибірки. Наприклад, можна відповісти на питання: хто більш інформований про життя і проблеми своєї організації: ті, хто задоволені своєю роботою, чи ті, хто не задоволені? Для метричних шкал (інтервальних та шкал відносин) використовується мода, медіана і середнє значення. Для обчислення медіани використовуємо накопичені відсотки. *Медіана* М – це значення змінної, яке розбиває вибірку на дві рівні частини: 50% респондентів вказали значення, яке менше або дорівнює М, 50% респондентів - таке, що більше або дорівнює М. Наприклад, якщо ви вирахували медіану М для заробітної плати, яку отримують співробітники організації, ви можете сказати: половина персоналу отримує менше М. *Середнє значення* змінної – це сума всіх значень цієї змінної, поділена на кількість тих, хто відповів на це запитання.

Основою аналізу зв'язку між двома змінними є підготовка двовимірних таблиць (крос-табуляцій або таблиць спряженості), в яких подають взаємне перетинання двох рядів розподілів. Змінні для рядів розподілу визначаються гіпотезами дослідника. Одна змінна розглядається як фактор (причина), що впливає на досліджуване явище, інша — як показник цього явища. Одна й та сама ознака (подана в інструментарії запитанням анкети) у процесі аналізу може бути і показником, і фактором.

Змістовий смисл таблиці, побудованої на підставі результатів крос-табуляції, полягає у наступному. За ознакою, що розглядається як незалежна змінна, дослідник розподіляє всю сукупність опитаних на окремі групи (підгрупи). Разом з загальним результатом одновимірного розподілу за досліджуваним показником дослідник паралельно одержує результати розподілу думок певних підгруп респондентів і ці результати порівнює. Чим більша відмінність у характері відповідей у цих груп, тим про більший зв'язок між двома змінними можна говорити. Розрахувати таблицю двовимірного розподілу найпростіше за допомогою любого з комп'ютерних пакетів програм для обробки соціологічних анкет.

**Статистична значущість та сила зв’язку між змінними**

Якщо головна мета одномірного аналізу – опис вибірки та підвибірок за якимись змінними (питаннями анкети), то за допомогою двомірних таблиць ми вивчаємо зв’язок між змінними та аналізуємо гіпотези.

Розглянемо таблицю спряженості як інструмент аналізу взаємозв'язку та ознайомимось з методикою перевірки гіпотез про взаємозв'язок ознак. Зверніть увагу на двомірну таблицю 1. В ній по горизонталі розташована змінна з чотирма значеннями (відповідями на питання), по вертикалі – змінна з трьома значеннями. В середніх клітинах розташовані частоти Nij – кількість респондентів, які на вертикальне запитання відповіли „i”, а на горизонтальне – „j". У останньому стовпчику та рядку розміщені суми відповідно по рядках та стовпчиках. У клітках двохмірних таблиць також вказують відсотки по стовпцях та по рядках.

Таблиця 1. – Загальний вигляд двомірного розподілу частот двох змінних

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Значення змінних | 1 | 2 | 3 | 4 | Сума по ряду |
| 1 | N11 | N12 | N13 | N14 | **N1'** |
| 2 | N21 | N22 | N23 | N24 | **N2'** |
| 3 | N31 | N32 | N33 | N34 | **N3'** |
| Сума по стовпцю | **N1** | **N2** | **N3** | **N4** | **N** |

Наведемо приклад двомірного розподілу (таблиця 2). По горизонталі розташовані відповіді працівників органів внутрішніх справ на питання: „*Ваша стать?”* По вертикалі – відповіді на питання: „*Чи були на службі відносно Вас факти дискримінації Ваших прав та свобод через Вашу стать?”* У внутрішніх клітках таблиці – частоти відповідей; відсотки по рядках, де за 100% береться сума частот по рядку; відсотки по стовпцю, де за 100% взято суму частот по стовпцю. Так, наприклад, у 2007 році, коли проводилося опитування, в цілому по виборці 6,0% респондентів зазначили, що відносно них були факти дискримінації через їх стать. Однак серед чоловіків таких виявилося 2,1%, а серед жінок – 27,2%.

У нашому випадку ми можемо за допомогою цієї таблиці проаналізувати гіпотезу, що жінки – працівники міліції значно частіше, ніж чоловіки, стають об’єктом дискримінації через свою стать. Нагадаємо, що у цій гіпотезі стать є незалежна змінна, а наявність фактів дискримінації – залежна змінна. Зверніть увагу: *при аналізі гіпотез слід використовувати ті відсотки, де за 100% прийнято градації (категорії) незалежної змінної*. У цьому прикладі ми використовуємо відсотки по стовпцю, бо саме стовпці є градації незалежної змінної, які беруться за 100%. Отже, за допомогою двомірних таблиць нам зручніше аналізувати розподіли змінних у різних підгрупах та аналізувати гіпотези.

Таблиця 2– Приклад двомірного розподілу відповідей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Ваша стать?* | чоловіча | жіноча | **Всього** |
| *Чи були на службі відносно Вас факти дискримінації Ваших прав та свобод через Вашу стать?* |  |  |  |
| Так | 46  29,3%  2,1% | 111  70,7%  27,2% | 157  100,0%  6,0% |
| Ні | 2172  88,0%  97,9% | 297  12,0%  72,8% | 2469  100,0%  94,0% |
| **Всього** | 2218  84,5% | 408  15,5% | 2626  100,0% |

Наступний приклад дозволяє проаналізувати гіпотезу, чи дійсно відчуття працівником міліції власної соціальної незахищеності підриває його/її довіру до держави. Тут незалежною змінною буде відчуває/не відчуває працівник міліції себе соціально захищеним, а залежною – довіра до держави. Градації незалежної змінної складають стовпці нашої таблиці, тому ми використовуємо при аналізі відсотки по стовпцях. Так, в цілому по виборці 2,2% сказали, що вони повністю довіряють державі, 49,7% - повністю не довіряють. Однак, аналізуючи відсотки по стовпцях, можна помітити закономірність: серед тих, хто відчуває себе соціально захищеним, 22,7% довіряють державі; серед тих, хто „скоріше відчуває” себе соціально захищеним, державі довіряють 3,1%; серед тих, хто скоріше не відчуває або зовсім не відчуває – менше 1%. Крім того, серед тих, хто відчуває себе соціально захищеним, 21,8% повністю не довіряють державі; серед тих, хто „скоріше відчуває” себе соціально захищеним, державі повністю не довіряють 28,5%; серед тих, хто скоріше не відчуває - 48,3%; серед тих, хто зовсім не відчуває себе соціально захищеним, державі повністю не довіряють 75,2%. Є явна залежність: чим більше працівник міліції відчуває себе соціально незахищеним, тим більше він/вона не довіряє державі.

Разом з тим ми можемо перевірити і іншу гіпотезу: серед тих, хто не довіряє державі, значно більше тих, хто не відчуває себе соціально захищеним. В цій гіпотезі довіра/недовіра працівника міліції державі є незалежною змінною, а відчуття соціальної захищеності – залежною. При перевірці цієї гіпотези ми будемо аналізувати відсотки по рядках, так як градації незалежної змінної розташовані у рядках. Так, ми можемо побачити, що в цілому по масиву 32,2% респондентів відчували себе повністю соціально незахищеними, а серед тих, хто повністю не довіряє державі – вже 48,7%.

Слід нагадати, що дуже часто гіпотези дослідження сформульовані у вигляді: Чим вище (нижче, більше, повільніше, швидше, значиміше і т. ін.) незалежна змінна, тим (нижче, більше, повільніше, швидше, значиміше і т. ін.) залежна змінна. Тобто гіпотеза стверджує наявність зв’язку між змінними. Але соціологів рідко коли цікавить наявність зв'язку між двома змінними у вибірці. Дослідник завжди ставить запитання: А чи існує даний зв'язок у генеральній сукупності? Ми можемо перевірити наявність та силу зв’язку між змінними у генеральній сукупності за допомогою аналізу двомірних розподілів з використанням статистичних мір.

За допомогою критерію χ2 ( Хи - квадрат) слід оцінювати, чи існує зв’язок між змінними у генеральній сукупності, при чому ми обов’язково ураховуємо ймовірність того, що ми помиляємося. Зазвичай критерій χ2 розраховується комп’ютером при аналізі двомірних таблиць, поруч з ним вказано, чи значимий цей критерій та яка ймовірність помилки. Тобто, якщо вказано, що χ2 значимий на рівні 1%, то це означає, що ми можемо стверджувати, що у генеральній сукупності є зв’язок між цими двома змінними, і ймовірність того, що ми помиляємося, не більше 1%.

Таблиця 3– Двомірний розподіл відповідей

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Чи відчуваєте Ви себе соціально захищеним (ною)?* | | | | | | |
|  |  | Так | Скоріше так, ніж ні | Скоріш ні, ніж так | Ні | **Всього** |
| *Чи довіряєте Ви державі у цілому?* | Довіряю | 25  39,1%  22,7% | 28  43,8%  3,1% | 6  9,4%  0,6% | 5  7,8%  0,5% | 64  100,0%  2,2% |
| Частково довіряю | 28  10,6%  25,5% | 156  59,1%  17,4% | 56  21,2%  6,1% | 24  9,1%  2,6% | 264  100,0%  9,3% |
| Скоріше не довіряю | 33  3,0%  30,0% | 456  41,3%  50,9% | 416  37,7%  45,0% | 198  18,0%  21,6% | 1103  100,0%  38,7% |
| Не довіряю | 24  1,7%  21,8% | 255  18,0%  28,5% | 447  31,6%  48,3% | 690  48,7%  75,2% | 1416  100,0%  49,7% |
| **Всього** | 110  3,9% | 895  31,4% | 925  32,5% | 917  32,2% | 2847  100,0% |

Окрім значимості, зв’язок між змінними характеризується ще й силою. Для виміру сили зв’язку між змінними використовуються різні коефіцієнти сили зв’язку (коефіцієнти асоціації та коефіцієнти кореляції). Їх використання обумовлено, по-перше, рівнем шкал змінних, по-друге, задачами дослідника, по-третє, можливостями комп’ютерного пакету програм.

Більшість коефіцієнтів ґрунтується або на принципі взаємної *спряженості (асоціації)*, або на принципі *коваріації* (погодженої зміни). Допустимо, нас цікавить зв'язок між двома змінними, які виміряні за номінальною шкалою. Наприклад, перша змінна – є стать респондента, друга - задоволений він/вона у цілому послугою чи ні. Якщо ми виявляємо, що в серії вимірювань (опитувань респондентів) одне значення першої змінної з'являється одночасно з деяким значенням другої змінної частіше, ніж можна було б пояснити випадковим збігом обставин, то це є для нас підставою для того, щоб припустити існування певного роду залежності між даними змінними. Тобто якщо певна стать та, водночас, незадоволеність послугою з’являються частіше, ніж можна було б пояснити випадковим збігом обставин, то це є для нас підставою для того, щоб припустити існування визначеного роду залежності між статтю та незадоволеністю послугою. Це і є принцип взаємної спряженості (асоціації).

Якщо змінні виміряні за порядковою або метричною шкалою, то підставою для висновку про наявність зв'язку між ними служить паралельна, одночасна, злагоджена зміна їхніх значень. Ми говоримо про зв'язок між такими змінними, якщо збільшення чисельних значень однієї змінної супроводжується стійким збільшенням або зменшенням значень іншої змінної. Подібний висновок про наявність зв'язку між змінними заснований на принципі коваріації.

Усі коефіцієнти, призначені для номінальних шкал, засновані на принципі взаємної спряженості (асоціації). Такі коефіцієнти називаються мірами асоціації: Л*амбда*, коефіцієнт Юла Q, коефіцієнт *Фі*, V Крамера. Останній коефіцієнт використовується тоді, коли номінальна змінна має більше двох градацій. Для порядкових шкал використовуються коефіцієнти *Гамма*, *Ро* Спірмена та *Тау* Кенделла. Якщо обидві змінні виміряні за метричною шкалою, силу зв’язку між ними можна вимірювати коефіцієнтом лінійної кореляції Пірсона-Браве r.

Якщо порівнювати силу зв'язку між двома парами змінних, потрібно порівнювати однотипні коефіцієнти. Тобто, якщо ви, наприклад, хочете вияснити, стурбованість якою проблемою більше впливає на оцінку роботи керівництва організації, вам потрібно: 1) виміряти стурбованість різними проблемами шкалами одного типу з однаковою кількістю значень (відповідей на питання про стурбованість); 2) виміряти одним і тим же коефіцієнтом зв’язок між оцінкою роботи керівництва організації і стурбованістю кожною проблемою окремо; 3) порівняти коефіцієнти. При порівнянні коефіцієнтів ми можемо говорити тільки про те, що зв'язок більш (або менш) сильний. Але стверджувати, у скільки разів більше чи менше, ми не можемо.

Від’ємне значення коефіцієнту показує на негативний зв’язок між змінними, тобто із збільшенням однієї змінної друга зменшується, і навпаки.

Застереження: якщо частота в одній клітці двомірної таблиці менше 5, то коефіцієнти сили зв’язку можуть бути ненадійними.

Серед коефіцієнтів сили зв’язку є симетричні, які показують зв’язок між змінними у цілому, і односторонні, які показують направлений зв’язок (вплив однієї змінної на іншу).

Після того, як ми отримали якесь значення сили зв’язку між змінними, ми можемо оцінити, сильний це зв’язок, середній або слабкий. У соціології практично не зустрічаються дуже сильні зв'язки між двома змінними, тому що будь-яке соціальне явище багатофакторно, і кожен фактор вносить свій вплив у загальну варіацію проявів цього явища. Тому прийнято силу зв’язку 0,10 вважати середньою, відповідно менше 0,10 – слабкою, більше 0,10 – сильною. Отже, зв'язок між змінними може мати високу значимість, але бути слабким, і навпаки, мати низьку значимість, але бути сильним. Кожен раз при аналізі гіпотез треба перевіряти і значимість, і силу зв’язку.

Використання комп’ютерних технологій в дослідженнях персоналу не обмежується тільки тестуванням та обробкою результатів опитувань. Завдяки цим технологіям також можна якісно та з урахуванням сучасних вимог оформити науковий звіт за результатами проведеного дослідження, підготувати необхідні презентації. При цьому треба враховувати основні вимоги до оформлення звіту за результатами соціологічного дослідження, які викладені у рамках курсу „Методологія і методи соціологічних досліджень”, а також правила графічного представлення даних, види графіків та діаграм, правильне оформлення таблиць та малюнків, що викладається у рамках IT дисциплін.

**Контрольні питання та завдання для самоперевірки**

1. На вивчення яких даних націлені дослідження персоналу?
2. Чому дослідження персоналу мають системний характер?
3. Що представляють собою результати дослідження персоналу?
4. Коли виникає потреба у проведенні дослідження персоналу?
5. Що найчастіше досліджується в організаціях?
6. Що дають дослідження компанії, її менеджменту, персоналу?
7. З яких етапів складається процес дослідження персоналу? Що слід обов’язково зробити на кожному з етапів?
8. Якими є типові помилки при проведенні досліджень в організаціях?
9. Назвіть фактори успіху досліджень персоналу.
10. Яким чином використовуються комп’ютерні технології при дослідженні персоналу?
11. Що таке частотний розподіл?
12. Як розраховуються міри центральної тенденції?
13. Вкажіть основні вимоги до опису двомірних таблиць
14. Які види графічного зображення даних існують?
15. Що таке статистична значимість? Як вона перевіряється?
16. Як вимірюється сила зв’язку між змінними?
17. Назвіть коефіцієнти асоціації та кореляції, які застосовуються на різних рівнях вимірювання.

**Глава 2.**

**НАПРЯМИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**2.1. Дослідження задоволеності, лояльності та залученості персоналу.**

Ставлення співробітників до своєї організації є важливим фактором її різнопланового успіху. У першу чергу, воно є оцінкою в цілому якості управління організацією, здатності керівництва створити оптимальні робочі умови, об'єднати колектив єдиною метою, виробити потрібну стратегію управління персоналом.

У літературі з управління персоналом розглядається кілька типів ставлення співробітників до компанії: задоволеність, лояльність, залученість.

***Задоволеність***означає, що людину в цілому влаштовує компанія, у якій вона працює. Вона задоволена певними складовими, наприклад зарплатою, умовами праці, можливостями навчання. Проте, якщо виникне більш приваблива пропозиція, він/вона може, не довго замислюючись, змінити роботу.

***Лояльність*** означає прихильність до організації: співробітник готовий трудитися тут ще довгий час, залишаючись відданим працівником. У лояльності можуть бути різні підстави, серед яких і та, що посередній працівник буде лояльний, тому що знає: ніхто його не візьме на іншу роботу.

*Залученість* (англ. - engagement) вважається найкращим ставленням до організації, коли людина дбає про свою компанію, викладається і намагається працювати якнайкраще. У термінах підприємницької моделі, „залучений” співробітник сприймає бізнес компанії як свій, і вважає своїм обов'язком внести свій внесок у його процвітання. Таким чином, залученість можна визначити як стан емоційної й інтелектуальної прихильності компанії, що спонукує співробітника виконувати його роботу якнайкраще.

Було б концептуально не вірно розглядати задоволеність, лояльність та залученість як рівні (градації) однієї змінної. Якщо рівень задоволеність передбачає позицію на шкалі того, „що співробітник хоче отримувати”, то залученість свідчить позицію на іншій шкалі: „що співробітник готовий віддавати”. Співвідношення між цими поняттями, як виявили численні дослідження, і це буде показано далі, є складними, неоднозначними.

**Задоволеність**

В першій половині20 століття в психології управління персоналом з’явилось припущення, яке здавалося тривіальним і майже очевидним: якщо працівник задоволений роботою, він краще працює й у меншому ступені схильний поміняти свою роботу на іншу. Іншими словами, задоволеність роботою (позитивне ставлення співробітника до своєї роботи, до її змісту, а також умов) підвищує продуктивність і якість професійної діяльності, а також знижує імовірність того, що у співробітника з'явиться потреба залишити компанію, у якій він у даний час працює (тобто сприяє зменшенню плинності кадрів). І навпаки, люди, яким не подобається робота, погано працюють і, досить імовірно, збираються підшукати собі щось інше.

Таке припущення здавалося настільки очевидним, що дослідники не сумнівалися в його істинності. Протягом багатьох років дослідники намагалися обґрунтувати, що задоволеність роботою є тим могутнім важелем, за допомогою якого можна істотно підняти продуктивність праці і знизити плинність кадрів. А чисельні результати свідчили про неоднозначний вплив цього фактору. Високих кореляцій, а отже, свідчень сильного зв'язку між зазначеними змінними отримано не було.

Дотепер залишається нез'ясованим причинно-наслідковий зв’язок, тобто яке з наступних тверджень вірно:

1. Задоволеність – причина, а діяльність (її продуктивність і якість) – наслідок: іншими словами, співробітник добре працює, тому що він задоволений роботою.
2. Діяльність – причина, а задоволеність – наслідок: співробітник задоволений, тому що в нього добре виходить робота.
3. І задоволеність, і якість діяльності є наслідками деякого третього фактора.

Зв'язок задоволеності роботою з плинністю кадрів виявився ще більш слабким. Дійсно, можна припустити, що якщо співробітникові подобається робота, він необов'язково буде працювати добре, тому що причина його задоволеності може бути в тім, що робота дозволяє йому ледарювати, використовувати робочий час для власних справ. Задоволений ледар без сумнівів перебіжить в іншу компанію, якщо побачить там додаткові можливості ледарювати або займатися власними справами.

З іншого боку, досвідчений, кваліфікований, сумлінний і досить продуктивний співробітник може бути незадоволений своєю роботою, тому що бачить в її організації певні недоліки, „боліє” за спільну справу. Викладаючись повністю на роботі, він може вважати, що не отримує достойної компенсації. У той же час, такі працівники найчастіше міцно прив'язані до справи, якої служать, і неохоче її кидають, незважаючи на деяку незадоволеність своїм поточним положенням.

Прояснити цю плутанину, на нашу думку, може наступне. Кожну зайнятість можна розглядати як соціально-обмінні відносини: людина поступає на роботу, щоб брати й віддавати. Задоволеність стосується того, що для людини важливо *отримувати* і що вона реально отримує. Залученість стосується відданості роботі, зрощуванню особистих життєвих цілей з цілями організації, того, що людина *віддає* у взаємовідносинах з організацією. Лояльність означає просто *готовність залишатися* в цих взаємовідносинах з організацією, при цьому можуть залишатися перекоси між двома напрямами обміну: людина, залишаючись в організації, може бути переважно націлена на те, щоб отримувати; і навпаки, не отримуючи бажане, людина може віддано працювати просто тому, що йому подобається ця робота, як, наприклад, багато хто з сільських бібліотекарів.

Отже, *однозначного і прямого* *зв'язку* між задоволеністю роботою і продуктивністю, а також із плинністю кадрів не існує. Разом з тим було б недоречним відмовлятися від вивчення того, що важливо отримувати для людини від роботи і що вона дійсно отримує, включно з психологічним станом, який виникає у цьому співвідношенні "важливість - виконання". Тому в останні роки фокус досліджень змістився з задоволеності роботою до більш широких концепцій – до *психологічного благополуччя* (psychological well-being) та *соціального середовища організації*.

На відміну від поняття «задоволеність роботою», що являє собою суб'єктивне відношення до того, що безпосередньо зв'язано з роботою, «психологічне благополуччя» є інтегральним показником, який відбиває ступінь приємності суб'єктивно пережитих почуттів, «радісність» переважаючих у людини настроїв, що пов’язані із соціальним середовищем організації.

Остання концепція визначена російським соціологом С. О. Тихоніною як "сукупність об'єктивних і динамічних умов життєдіяльності соціального суб'єкта, що виявляє себе як цінність або антицінність для реалізації його цілей". Ця концепція не є географічною, вона представляє ситуацію, у якій діє людина або група. Наприклад, центральне поняття "екоповедінкової" концепції Р. Баркера - "місце поводження" - об'єктивна, обмежена часом і простором ситуація, якій властивий певний набір типів поводження. У такому випадку середовище як конкретне "місце поводження" включає і простір дії, і її учасників, і сам зміст дії, і її форму, тобто це комплекс усього перерахованого, що задає своєрідну програму дій включених у середовище осіб. Взаємодія з соціальним середовищем організації для працівника може бути як психологічно благополучною, так і негативною.

Досить добре себе зарекомендувала методологія дослідження соціального середовища організації з використанням 16 факторів, певного набору соціальних умов середовища організації. Усі 16 факторів поділяються на дві групи: фактори соціально-психологічного самопочуття на роботі і фактори-активатори. Фактори соціально-психологічного самопочуття відбивають рівень задоволеності умовами роботи, відносинами з колегами, з керівником; матеріальною забезпеченістю. Ці умови необхідні саме для того, щоб людина почувала себе просто комфортно в своїй організації. Вони є базисними. До них було віднесено такі фактори, як:

1) мати добрі відносини з керівником;

2) бути інформованим про результати своєї роботи;

3) бути частиною своєї групи;

4) мати стабільну і надійну роботу;

5) одержувати хорошу заробітну плату;

6) мати більше свободи на роботі;

7) мати добрі робочі умови;

8) допомогти своєї організації досягти мети.

 Група факторів-активаторів соціального середовища дозволяє створити таку дійсність, що не просто створює комфорт людині в існуючій організації, а й збільшує її ефективність, підштовхує її до більш продуктивної діяльності, до розвитку і руху. Ця група відноситься до факторів просування і відбиває визнання в значимості, що виявляється в можливості:

1) одержувати нові знання і навички;

2) робити цінну, цікаву і якісну роботу;

3) мати можливість для професійного росту;

4) бути по достоїнству оціненим керівництвом;

5) брати участь у прийнятті рішень;

6) досягти особистих цілей, які стосовні роботі;

7) мати посадове просування по службі;

8) бути лідером у своїй групі.

Спочатку персонал організації оцінює, наскільки важливий той або інший фактор для них, по п'ятибальній шкалі. Потім визначає, наскільки виконуються ці фактори в реальності. Після проведення опитування середній бал по категоріях "важливість" і "виконання" визначається по кожному з факторів.

 Цей метод має велику практичну значимість і наочність для безпосередніх керівників. На етапі аналізу всі 16 факторів розміщуються у системі координат, у якій одна вісь координат - "важливість", інша - "виконання". Таке подання результатів опитування дозволяє поділити всі фактори на чотири квадранти, тобто такі, що: 1) важливі і забезпечуються; 2) важливі і не забезпечуються; 3) неважливі, але забезпечуються; 4) неважливі і не забезпечуються.

Цей метод дає керівництву чітку інформацію для стратегічного планування. Графічне зображення даних дозволяє швидко реагувати на зміни в перевагах співробітників і приймати адекватні коригувальні стратегічні рішення.

**Лояльність**

Дослідники, спираючись на здоровий глузд, завзято продовжують шукати зв'язок між ставленням до своєї роботи, з одного боку, і продуктивністю і плинністю кадрів, з іншої сторони. Тоді у центрі їх уваги опинилася лояльність.

Лояльність персоналу являє собою певну форму прихильності, відданості, прилучення співробітників до компанії, у якій вони працюють. Лояльність, однак, може базуватися на зовсім різних підставах. Найбільш поширеною класифікацією видів лояльності (прихильності) персоналу є класифікація, запропонована в роботі Meyer and Allen, 1991. На думку зазначених авторів, підкріпленому численними дослідженнями, можна виділити три види лояльності:

1. Перший вид - *continuance соmmіtmеnt* - найчастіше перекладається як *тривала лояльність/прихильність*. Причини лояльності лежать у тім, що людина через звичку, довгу роботу в компанії не бажає нічого змінювати, діє традиційно; або розглядаючи плюси і мінуси, можливі придбання і втрати, думає, що вигідніше продовжувати працювати в даній організації, ніж її залишити. Тут має місце прихильність організації як тривала звичка або розрахунок. Наприклад, людина передпенсійного віку виявляє прихильність організації через те, що малоймовірно знайти хорошу роботу в такому віці.

2. *Нормативна лояльність/прихильність* *(normative commitment).* У цьому випадку людиною керує почуття обов'язку, норма взаємності, вдячності. Наприклад, організація оплатила навчання співробітника, забезпечила його житлом або надала можливість захистити дисертацію. З погляду співробітника, було б непорядно залишати організацію після такого ставлення до себе, натомість треба сумлінно в ній попрацювати, хоч би деякий час, виправдати кошти, які в нього/неї вкладені. Навіть якщо на ринку є більш привабливі можливості.

3. *Афективна (емоційна) лояльність/прихильність (affective commitment).* Цей вид лояльності означає, що людина відчуває емоційну прихильність до компанії, у якій працює, ідентифікує себе з нею, почуває себе її невід'ємною частиною, з любов’ю приймає цінності і цілі організації, «вживається» в них. Працівник в даному випадку лояльний компанії, тому що відчуває задоволення від того, що є одним з її співробітників; вона йому подобається; він пишається своєю роботою. Емоційно лояльні співробітники, як показують численні дослідження, демонструють відносно більшу ефективність праці. Саме емоційна лояльність має пряме відношення до залученості працівників у спільну справу організації.

Зазначені три види лояльності можуть бути поєднаними, наприклад, людина давно працює в компанії, звикла та емоційно прив’язана до своєї роботи, вдячна за те, що компанія для неї особисто зробила, і тому навіть і не думає про зміну роботи.

**Залученість**

Залученість означає, що співробітники прагнуть зробити свій внесок в успіх компанії і дійсно докладають для цього додаткові зусилля.

Можливо, феномен залученості краще можна пояснити через формулу: *залученість = лояльність + вмотивованість*. Така сума дозволяє одержати зовсім новий ефект лояльності. Залучені працівники стають не просто частиною, але й «адвокатами» компанії. Вони щиро пишаються своєю організацією, вважають її діяльність важливою для суспільства, і більшість з них рекомендують її продукти й послуги своїм друзям і знайомим. Таким чином, залученість співробітників породжує залученість клієнтів, а вони потім рекомендують компанію своїм друзям і знайомим, утворюючи тим самим «вірусне» маркетингове просування. І це не просто слова. Статистично доведено, що динаміка розвитку сервісних бізнесів на конкурентних ринках прямо зв'язана з величиною показника NPS (Net Promoter Score), що визначає готовність клієнтів рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим, а NPS, у свою чергу, залежить від ступеня залученості співробітників.

У залучених, відданих роботі працівників зростає відповідальність за результати своєї праці, з'являється ініціатива. Їх віра в справу організації, її призначення дає імпульс прискоренню розвитку бізнесу і підвищенню його ефективності. Залученість, таким чином, породжує енергію для росту.

Відповідно до досліджень Hewitt Associates, компанії, в яких кількість залучених співробітників більше 60%, мають більш високі фінансові результати. Так, аналіз даних більш чим 1500 компаній показав, що сукупний доход акціонерів (TSR - total shareholder return ) компаній, як мінімум дві третини яких залучені, складає 24%, що істотно вище за середнє. У той же час, у компаній з рівнем залученості від 40% до 60% сукупний доход акціонерів складає усього лише 3%, що помітно нижче середнього. У компаній з рівнем залученості менше 40% сукупний доход акціонерів негативний і складає -18%, що означає падіння прибутків і курсу акцій. Таким чином, залученість співробітників є показником, що дійсно зв'язаний з фінансовими результатами компаній. Крім поліпшення загальних фінансових результатів, у компаній з високим рівнем залученості співробітників, підвищується продуктивність, знижується плинність, росте лояльність клієнтів.

У доповіді на конференції «HR-вимір» (Київ, 11 березня 2011 року) Микола Осейко (компанія HR Center) навів наступні результати дослідження залученості персоналу: якщо залученість співробітників компанії вище середньоринкової на 30%, то компанія має:

1) продажі вище, ніж у середньому по ринку, приблизно на 5%;

2) операційну маржу вище, ніж у середньому по ринку, приблизно на 5%;

3) прибуток вище, ніж у середньому по ринку, приблизно на 22%;

4) дивіденди і зріст вартості бізнесу на 24% вище, ніж у середньому по ринку;

5) економію на підборі, адаптації і навчанні нових співробітників за рахунок зниження плинності (масштаб зниження залежить від типу бізнесу).

Співробітники Інституту Геллапа (Gallup Institute), дослідивши залученість персоналу і її фінансові результати для великої роздрібної мережі в США (300 магазинів, 27800 респондентів), отримали наступні результати:

1. У магазинах, у яких рівень залучення персоналу вищий за 75%, продажі перевищували середнє значення на 4,56%, а в магазинах з рівнем залученості нижче 25% продажі були на 0,86% нижче середнього значення. Різниця в товарообігу склала 104 млн. доларів

2. Магазини з рівнем залученості вище за 75% показали прибутковість на 14% вище плану, магазини з рівнем залученості нижче 25% – нижче на 30%.

3. Плинність кадрів: кожний із магазинів з рівнем залученості вище 75% зберігав приблизно на 20 співробітників у рік більше, ніж магазини з рівнем залученості нижче 25%. По всій групі магазинів це означає, що кращі магазини зберігають приблизно на 1000 співробітників більше, що приводить до прямого зниження витрат на 27 млн. доларів.

Отже, у компаніях з високим рівнем залученості працівників дійсно хочуть працювати кращі люди, тому що ці компанії створюють їм кращі умови для роботи і самореалізації. І навіть якщо хедхантери будуть обіцяти золоті гори, залучений працівник не змінить роботу, адже в компанію з високим рівнем залученості персоналу люди прагнуть потрапити, а не звільнятися з неї. Вона забезпечує таку роботу, що надихає щоранку йти на неї. При цьому інтерв'ю зі співробітниками з високими показниками захопленості роботою говорять про те, що вони не трудоголіки. Вони працюють не тому, що в них є деяке хворобливе тяжіння до роботи, а тому робота для них – це задоволення.

**Дослідження залученості – лояльності – задоволеності – вмотивованості.**

В останні роки у світі була розроблена велика кількість інструментів виміру залученості – лояльності – вмотивованості. До них, зокрема, відносяться методики Gallup Q12, опитувальники Hеwіtt Associates і інших дослідницьких компаній в галузі HR. Ці організації, використовуючи кожна свою незмінну методику, дозволяють не тільки виміряти залученість персоналу в конкретній компанії, але й порівняти її результат з іншими національними та світовими компаніями (так званий бенчмаркінг).

У свій час дослідницька група Gallup запропонувала невеликий опитувальник, що складається усього з 12 запитань (так званий Q12). Чим більше позитивних відповідей дає на них співробітник, тим більш високим рівнем залученості він характеризується.

Опитувальник був розроблений на основі численних фокус-груп і інтерв'ю. У цілому в дослідженні взяли участь 87 000 підрозділів різних компаній і більш мільйона співробітників. У результаті були відібрані 12 запитань, відповіді на які найбільшою мірою корелюють (зв'язані) з основними показниками ефективності персоналу. Дослідження показало, що співробітники, які дають максимальне число позитивних відповідей на ці 12 питань:

* у меншому ступені схильні до звільнення з компанії;
* більш продуктивні у своїй діяльності;
* приносять компанії більш високий прибуток;
* більш успішні в продажах і установленні взаємин із клієнтами (якщо мова йде про співробітників, зайнятих у продажах).

Таким чином, опитувальник дозволяє оцінити рівень залученості (а виходить, і продуктивності) персоналу компанії в цілому, підрозділу компанії й окремого співробітника.

*Опитувальник Q12:*

1. Чи знаєте Ви, що очікує від Вас роботодавець?
2. Чи маєте Ви необхідні матеріали й інструменти для належного виконання своєї роботи?
3. Чи маєте Ви можливість щодня робити на своїй роботі те, що Ви робите найкраще?
4. Чи одержували Ви за останні 7 днів схвалення або похвалу за добре виконану роботу?
5. Чи відноситься Ваш безпосередній керівник або хтось інший на роботі до Вас як до особистості?
6. Чи сприяє хтось на Вашій роботі Вашому професійному розвитку?
7. Чи приймається до уваги Ваша точка зору?
8. Чи викликають у Вас місія і стратегія вашої компанії почуття значимості виконуваної Вами роботи?
9. Чи вважають Ваші колеги своїм обов’язком якісне виконання роботи?
10. Є чи у Вас на роботі справжній друг?
11. За останні півроку чи хтось говорив з Вами на роботі про Ваші професійні успіхи і досягнення?
12. За останній рік чи були у Вас на роботі можливості для придбання нових знань і професійного росту?

Компанія Hеwіtt Associates запропонувала дещо іншу методику дослідження залученості. Вона теж виміряється шляхом проведення HR-дослідження, в якому вимірювались як рівень задоволеності і лояльності персоналу, так і власне залученість співробітників і керівників. Однак залучені співробітники визначалась іншим, ніж у GallupQ12, способом.

Залученість, за операціоналізацією понять компанії Hewitt, виявляється за трьома видами поводження, які можна спостерігати:

* *Говорити:* співробітники постійно позитивно відзиваються про компанію серед колег, потенційних співробітників і клієнтів;
* *Залишатися*: співробітники почувають потребу бути частиною компанії і залишаються в ній;
* *Прикладати зусилля:* співробітники докладають додаткові зусилля в інтересах компанії за власною ініціативою.

Саме на діагностику цих трьох видів поводження і спрямовані 6 ключових тверджень опитувальника EES Hеwіtt Associates, з якими респонденти виражали ступінь своєї згоди за 6-бальною шкалою (*категорично не згоден, не згоден, скоріше не згоден, скоріше згоден, згоден, повністю згоден*):

1) Коли надається можливість, я дуже добре відзиваюся про роботу в нашій компанії;

2) Я без коливань рекомендував би нашу компанію своєму другу, який шукає роботу;

3) Будуть потрібні серйозні причини для того, щоб змусити мене піти з нашої компанії;

4) Я рідко думаю про те, щоб піти з компанії і працювати в іншому місці;

5) Наша компанія надихає мене щодня виконувати мою роботу якнайкраще;

6) Наша компанія мотивує мене досягати більшого, ніж звичайно очікується.

Залученість персоналу досліджується в контексті мультифакторної моделі, яка складається з шістьох груп факторів задоволеності, які умовно названі: *„компанія”, „сумарна винагорода”, „люди”, „робота”, „можливості”, „якість життя”.* В цілому ці групи задають 20 факторів задоволеності, які впливають на залученість (табл. 2.1). У кожній організації, що досліджується, вимірювання йде за всіма цими факторами. Пропонується як мінімум два бенчмарка, для того, щоб керівництво могло порівняти свої показники з середнім рівнем по Україні та з кращими компаніями.

Таблиця 2.1.

Шість груп факторів задоволеності в дослідженні EES Hеwіtt Associates

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Люди* | *Сумарна винагорода* | *Компанія* |
| Топ-менеджмент  Лінійний менеджмент  Колеги  Люди як цінність | Оплата праці  Пільги  Визнання | Політики і процедури  Управління ефективністю  Репутація компанії  Бренд роботодавця |
| *Якість життя* | *Робота* | *Можливості* |
| Баланс «життя/робота»  Умови роботи | Зміст роботи  Почуття завершеності  Автономність  Ресурси  Бізнеси-процеси | Розвиток кар'єри  Навчання і розвиток |

Зазначене вище дослідження дозволяє не тільки знайти місце своєї компанії у рейтингу залученості/задоволеності по країні, але й вивчити рівень залученості персоналу у структурних підрозділах; у залежності від рівня посади, включаючи топ-менеджерів; у різних демографічних зрізах (стать, вік і т.п.), порівняти думки керівництва і співробітників. Цікаві результати дає крос-аналіз залученості / задоволеності, який задає типологію працівників компанії за цими двома показниками. Приклад крос-аналізу залученості / задоволеності наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Результати крос-аналізу залученості / задоволеності.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | задоволені | сумніваються | не задоволені |
| залучені | 58%  “Рушійна сила” | 13%  “Мученики” | 1%  “Ослаблені” |
| не залучені | 10%  “На грані” | 16%  “Майбутній потенціал” | 1%  “Думкою вже не в компанії” |

За підсумками дослідження на підставі індивідуальних результатів кожної компанії розробляється план дій, як для HR-підрозділу, так і для менеджменту компанії. Цей план, ґрунтується як на думці співробітників, так і на бенчмарках країни й галузі.

Нажаль, інструментарій опитування EES Hеwіtt Associates є інтелектуальною власністю дослідницької компанії і не поширюється відкрито. Організації, яким бракує коштів на замовлення дослідження у Hеwіtt Associates, можуть створити власний інструментарій дослідження залученості-лояльності-задоволеності. У цьому разі не буде можливості бенчмаркінгу, але інструментарій можна якнайкраще пристосувати до особливостей організації і далі використовувати у якості моніторингу. Приклад такого інструментарію надано у додатку 1.

У підсумку, дослідження дає можливість одержати об'єктивну інформацію про рівень залученості співробітників у компанії, виділити фактори, що впливають на цей показник саме у ваших співробітників, і, крім того, виробити план дій по його збільшенню. Повторимось: підвищення рівня залученості співробітників приносить плоди як компанії в цілому (високі бізнес-результати і стійкий розвиток), так і кожному співробітнику окремо (можливість самореалізації і професійного росту в сприятливому середовищі).

**2.2. Дослідження при комплектації персоналу.**

При комплектації персоналудослідження широко використовуються, в першу чергу, у професійному відборі кандидатів на роботу або навчання та при оптимальній розстановці кадрів.

*Професійний відбір* – це процес виділення з наявної сукупності претендентів на певну професійну діяльність конкретних осіб на основі діагностики індивідуальних властивостей відповідно до нормативних характеристик професії, що визначають придатність до умов певної трудової діяльності.

Особливо велике значення має розробка *науково-методичного забезпечення професійного відбору*, а саме: визначення комплексу вимог, що пред’явлені до людини певної професії; розробка методик діагностики індивідуальних властивостей кандидатів; визначення придатності до певної трудової діяльності, прогнозування успішності в ній.

Першим етапом рішення завдань науково-методичного забезпечення відбору є визначення комплексу вимог, що мають бути пред’явлені до людини відповідної професії. Ці вимоги випливають зі змісту, умов праці – з того, що, як, у яких умовах, навіщо й чому робить людина. *Вимоги* в свою чергу окреслюють різні психофізіологічні, соціально-психологічні характеристики людини, знання, уміння й навички, якими вона повинна володіти для успішного виконання своїх професійних обов'язків.

Для визначення вимог використовуються різні методи вивчення професійної діяльності. Зміст праці "задає" комплекс спеціалізованих функцій, виконання яких залежить від підготовленості й досвіду людини, а ці останні – від свого безпосереднього психологічного, психофізіологічного й соціально-психологічного базису, від мотиваційних і виконавчих характеристик людини. Всі ці параметри конкретного трудового процесу узагальнюються в *професіограмі*.

*Професіограма* являє собою опис об'єктивних характеристик професії, функцій і процесів трудової діяльності, аналіз яких дозволяє визначити систему професійно важливих властивостей і якостей людини, яка називається*психофізиограмою (або психограмою)*. У психофізиограмі відображуються взаємозв'язки між необхідними для успішної професійної праці властивостями і якостями, ступінь їхньої стійкості, указуються можливості формування кожної з них, а також нормативні показники професійної придатності.

Таким чином, у професіограмі відбиті об'єктивні особливості трудового процесу. Його технічні, технологічні, організаційні й інші характеристики переосмислюються й відображаються у фізіологічних, психологічних поняттях і відповідних нормативах. В результаті створюється єдина основа для зіставлення особливостей професії, з одного боку, і людини - з іншої.

Професіограму в психологічній науці визначають як обумовлену змістом праці систему кількісно виміряних медико-біологічних, психофізіологічних і соціально-психологічних властивостей і якостей, необхідних і достатніх для успішного оволодіння професією, самостійної професійної праці й удосконалювання в ній. Якщо показники індивідуальних характеристик людини, установлені з урахуванням можливості їхнього розвитку, відповідають нормативам професіограми, то можна констатувати наявність у неї професійної придатності до даного виду праці. Таким чином, професіограма відбиває вимоги професії, а також враховує основні напрямки й тенденції її розвитку.

У якості одного з можливих варіантів стандартизованого опису професії можна прийняти розроблену В.С.Єлейніковим карту, у якій відображені основні елементи професіограми. Дана карта використовується для професіографічного опису різних категорій фахівців і являє собою певну схему, якої доцільно дотримуватися при вивченні особливостей професії.

|  |
| --- |
| ***Карта стандартизованого опису професії (за В.С.Єлейніковим)***  ***1. Загальна характеристика професії***  *1.1. Найменування професії.*  *1.2. Сутність професійної діяльності.*  *1.3. Спеціальність.*  *1.4. Перспектива розвитку спеціальності (на 5 років).*  *1.5. Значення даного виду професійної діяльності для виконання завдань, що стоять перед виробничим підприємством, організацією й т.п.:*  *- безпосереднє виконання професійного завдання;*  *- забезпечення поставлених виробничих завдань;*  *- матеріально-господарське забезпечення й обслуговування.*  *1.6. Вимоги до загальної й професійної підготовки:*  *- неповна середня освіта;*  *- середня освіта;*  *- курс підготовки в навчальних організаціях, закладах професійно-технічного навчання, на підприємствах промисловості;*  *- підготовка на підприємстві;*  *- середня фахова освіта;*  *- вища фахова освіта;*  *- строки навчання й підготовки;*  *- обсяг теоретичних знань і перелік практичних знань і вмінь, необхідних для успішної професійної діяльності.*  *1.7. Характеристика режиму професійної діяльності, режим праці й відпочинку.*  *1.8. Умови праці.*  *1.8.1. Соціально-психологічні умови:*  *- робота в складі малих груп;*  *- робота в складі великих колективів.*  *1.8.2. Наявність реального продукту професійної діяльності:*  *- є реальний продукт праці;*  *- реально сприйманий продукт праці безпосередньо не виявляється.*  *1.8.3. Психофізіологічні умови професійної діяльності:*  *- активна діяльність;*  *- режим очікування;*  *- монотонність;*  *- обсяг інформації, що переробляється: великий; середній; сенсорна депривація.*  *1.8.3.1. Тяжкість фізичної роботи:*  *- мала;*  *- помірна;*  *- важка;*  *- дуже важка.*  *1.8.3.2. Напруженість розумової роботи:*  *- мала;*  *- помірна;*  *- велика;*  *- дуже велика.*  *1.8.3.3. Рухове навантаження:*  *- велика;*  *- середня;*  *- гіпокінезія.*  *1.8.3.4. Робота в екстремальних умовах.*  *1.8.3.5. Робоча поза:*  *- стоячи;*  *- сидячи;*  *- у русі.*  *1.8.4. Санітарно-гігієнічні умови.*  *1.8.5. Інженерно-психологічні й техніко-естетичні характеристики:*  *- рівень автоматизації й розподіл функцій між працівниками й технічними засобами;*  *- інформаційне забезпечення;*  *- характеристики робочого місця;*  *- антропометричні характеристики.*  ***2. Психофізіограма***  *2.1. Професійні вимоги.*  *2.1.1. Вимоги до психологічних якостей.*  *2.1.2. Вимоги до властивостей особистості (соціально-обумовлені характеристики).*  *2.1.3. Вимоги до психофізіологічних властивостей.*  *2.1.4. Вимоги до фізіологічних систем.*  *2.2. Можливість компенсації недостатньо розвинених професійно важливих якостей.*  *2.3. Протипоказання до професії (у зв'язку з рівнем розвитку професійно важливих властивостей).*  ***3. Характеристика типових помилок у роботі, аналіз їхніх причин.***  ***4. Медичні протипоказання.*** |

Приведемо також структуру психограми, запропоновану В.О.Бодровим зі співавторами.

|  |
| --- |
| ***Психограма***  *1. Психофізіологічні функції й аналізаторні системи, що перебувають під переважним навантаженням і мають найбільш важливе значення для забезпечення процесу роботи. Пороги відчуття (абсолютні, диференціальні й оперативні пороги в аналізаторах, що є провідними для даної професії).*  *2. Характеристика включення в роботу різних аналізаторів, їхня взаємодія, ступінь напруги в різні періоди часу. Характеристика їхньої необхідної лабільності.*  *Просторове сприйняття й сприйняття часових інтервалів, їх найважливіші характеристики й способи організації.*  *Характеристика параметрів швидкості, точності, координаційної складності операцій, що виконуються. Темп діяльності. Стійкість моторних відповідей при тривалому їхньому повторенні.*  *3. Переважний вид установки (на швидкість, точність, надійність, безпеку й ін.)*  *4. Швидкість формування й переробки навичок, їхня міцність.*  *5. Особливості зберігання інформації. Обсяг і характер матеріалу для запам'ятовування. Вимоги до пам'яті (довгострокової, короткочасної, оперативної).*  *6. Характеристика переважних способів переробки інформації, прийняття рішення. Вимоги до широти й чіткості асоціацій, швидкості розумових операцій, продуктивності мислення, його гнучкості й критичності.*  *7. Вимоги до надійності в роботі: припустимі кількісні відхилення від заданого значення; припустимі коливання часу виконання дій.*  *8. Характеристика типових помилок у роботі: за кількісними і якісними ознаками; за мотивацією (негативною, позитивною); за ступенем усвідомленості; залежно від інформаційного завантаження (при надмірних або недостатніх обсязі й швидкості надходження інформації, монотонності в роботі, шумі); залежно від функціонального стану фахівця (при нормальному стані організму, при стомленні, впливі факторів середовища й нервово-емоційної напруги, а також під впливом патологічного процесу).*  *9. Наявність і частота ситуацій, що викликають емоційну напруженість і потребують більших вольових зусиль, великої відповідальності (різко мінливі ситуації; такі, що потребують роботи в умовах дефіциту або надлишку часу або інформації; робота в умовах небезпеки). Вимоги до емоційної стійкості. Вимоги до вольових якостей і рис характеру (сміливість, рішучість, наполегливість, витриманість, спритність і т п.).*  *10. Особливості професійного спілкування й вимоги до комунікативних рис особистості.* |

**Види професіограм**

Професіограми ділять на *часткові* й *комплексні*. *Часткові професіограми* дають лише часткове з погляду однієї наукової дисципліни уявлення про роботу. Якщо професіограма відображає лише фізіологічні, або санітарно-гігієнічні, або соціологічні, або технологічно-економічні показники, таку професіограму відносять до розряду часткових. Використання подібних професіограм обмежується галуззю, що пов'язана з відповідною наукою, або суміжними областями.

*Комплексна професіограма* є всебічним описом роботи, у якому зібрані результати професіографії всіх дисциплін ергономіки й відповідних спеціальних дисциплін (техніка, організація, економіка). Відомості, що увійшли в перелік характеристик, що містяться в професіограмі, доступні для всіх фахівців, що брали участь у її складанні, і можуть бути використані ними в практичній роботі.

Залежно від призначення професіограми поділяються на *універсальні* й *спеціальні*.

*Універсальні професіограми* містять відомості й характеристики праці, дійсні для всіх видів робіт. Така професіограма буває досить широкою й переслідує багато цілей.

*Спеціальна професіограма* - це вузькоспеціалізований відбір тих найважливіших характеристик, які необхідні для рішення конкретної задачі, для конкретної мети. Спеціальні професіограми складаються, наприклад, з метою оптимізації або раціоналізації роботи, профілактики травматизму і професійних захворювань, при розстановці кадрів і підвищенні кваліфікації співробітників, при оплаті праці або преміюванні.

Професіограма є основою при розробці вимог, що ставляться до працюючого за конкретною спеціальністю або за групою подібних за своєю психофізіологічною сутністю спеціальностей.

**Методики визначення професійно значущих якостей (ПЗЯ)**

Оскільки сьогодні не існує універсальних критеріїв професійної придатності до різних видів діяльності, слід дати стислу характеристику найбільш поширеним методам визначення ПЗЯ фахівців і складання професіографічних карт. Використовуючи ці методи, спеціалісти HR зможуть при необхідності (відсутність нормативних характеристик професійної діяльності, кваліфікаційних карт, інструкцій, настанов, психограм) самостійно виявляти ПЗЯ фахівців будь-якої професії, а також визначати показники й критерії психофізіологічної придатності до них.

Існує кілька різних підходів для визначення ПЗЯ фахівців різних професій.

**1.** Детальний *алгоритмічний аналіз професійної діяльності* й складання на цій основі психограми цієї діяльності. Аналіз професійної діяльності являє собою цілеспрямований і організований процес, у якому можна виділити три етапи: збір інформації про професійну діяльність; обробка й узагальнення отриманої інформації, складання професіограми; використання професіограми для вибору критеріїв успішності професійної діяльності й підбору тестів. Інформація про професійну діяльність може бути отримана з різних джерел. Необхідно вивчати літературу й документи, що регламентують діяльність.

Велике значення також має спостереження за діяльністю відповідних фахівців. У процесі спостереження можна одержати відомості про інформаційні канали, емоційну напруженість праці, процеси спілкування, умови діяльності, міжособистісні варіації у виконанні професійних обов'язків і т. ін. Спостереження за людьми, які розрізняються за професійною успішністю, дозволяє виявити дії й операції або їх окремі характеристики, що визначають ефективність діяльності, і надалі сформулювати вимоги до фахівців.

Основним недоліком такого підходу є його трудомісткість і в ряді випадків зайва деталізація аналізу, оскільки для цілей відбору не потрібно психологічного опису всієї структури діяльності в різноманітних умовах її прояву.

**2.** Другий підхід – *емпірико-експериментальний*, заснований на масовому психологічному обстеженні "гарних" і "поганих" фахівців за допомогою великого комплексу тестів і виявленні найбільш інформативних методик і, власне, професійно значимих психологічних якостей.

Слід окремо зазначити *метод критичних інцидентів*. Сутність методу полягає в тому, що особи, які добре знають професію (працівники або керівний персонал), приводять реальні приклади поведінки (дій) фахівців, які характеризують високу або низьку ефективність професійної діяльності (приводяться тільки такі зразки поведінки, які залежать від працівника, а не від зовнішніх обставин). Ці приклади називаються *критичними інцидентами.* Вони можуть бути представлені у вигляді коротких розповідей, у яких повинна бути відбита реальна поведінка, дії, операції без посилань на поняття, що характеризують властивості індивідуальності. Кожний приклад повинен містити наступну інформацію: ситуація й передумови поведінки; точний опис дій працівника, які вважаються ефективними або неефективними; наслідки поведінки; залежність дій від працівника або зовнішніх причин.

Критичні інциденти формулюються експертами за результатами спостереження. Експерти повинні бути знайомі з метою професійної діяльності та з результатами, що досягають окремими діями й операціями. Виділення критичних інцидентів проводиться за критерієм їх впливу на результати діяльності. Спостереження повинно бути віднесено до певного контингенту, обмежено в часі й просторі. Результати спостережень можуть бути отримані в процесі бесіди (індивідуальної або групової) і представлені експертом у письмовій формі. Якщо діяльність відносно проста, вона може бути охарактеризована 50-100 інцидентами. Для складних професій необхідна кількість досягає декількох сотень (іноді чотирьох тисяч).

**3.** Третій підхід полягає *в зборі й узагальненні думки експертів*, досвідчених фахівців. З ними проводиться бесіда або використовуються анкети, опитувальники або щоденники фахівців. (Найчастіше використовується опитувальник вивчення професійно значимих якостей Ліппмана). Цінність бесіди (інтерв'ю) визначається тим, що вона дозволяє використати в аналізі діяльності багаторічний досвід фахівців, які можуть привести приклади успішної й неуспішної роботи й розкрити факти і психологічні детермінанти, що визначають ефективність діяльності.

Однак цей підхід має й недоліки: він не дозволяє стандартизувати методику визначення професійних вимог і дає чисто якісний їх опис. Це приводить, наприклад, до того, що у різних авторів перелік найбільш значущих якостей для однієї і тієї професії може значно варіювати за кількістю.

Варто пам'ятати, що кожний з наведених нами методів визначення професійно значимих якостей не є досконалим і має свої недоліки. Використання комплексу методів допоможе ці недоліки усунути, тому не можна обмежуватися яким-небудь одним методом. Певну суб'єктивність методу узагальнення думки незалежних експертів допомагають перебороти стандартизовані опитувальники й застосування методів математичної обробки отриманих даних, залучення різних груп експертів (професіонали; особи, які контролюють діяльність, викладачі з досліджуваної професії) і збільшення їх числа.

Нижче наведено методику визначення професійно значимих якостей фахівця (за Ліппманом, 1 варіант). Для більш глибокого вивчення психологічних і психофізіологічних характеристик професій рекомендується використовувати декілька методик в комплексі.

**Методика визначення професійно значимих якостей фахівця за Ліппманом (І варіант)**

Методика може використовуватися для визначення професійно значимих якостей (ПЗЯ) практично в будь-якій професії. Її результати можуть бути основою для складання психограм, психографічних карт, а також для організації роботи з розвитку професійно важливих якостей, для визначення ступеня посадової й професійної придатності працівників, які вже працюють, і тих, які претендують на вакантні посади; для психологічної підготовки резерву з метою висування на керівні посади.

Методика складається із двох різних варіантів. Перший варіант використовується для професій, де переважають елементи розумової праці. Для професій, де переважають сенсорні й рухові властивості, використовується другий варіант методики Ліппмана. Ми наводимо у якості приклада тільки перший варіант методики.

Цей варіант містить 83 професійні властивості і якості, частина яких може бути професійно значимою для досліджуваного виду діяльності. Результатом використання методики є оцінка уявлень експерта про значимості індивідуально-психологічних якостей особистості, що становлять наступну структуру: якості уваги, спостережливість, властивості пам'яті, рухові якості, сенсорні, творчі здатності, розумові якості, емоційні, вольові, мовні й комунікативні.

*Хід проведення дослідження й обробка результатів:*

1.Перед використанням методики визначаються групи експертів, які знають всі умови й особливості досліджуваної професійної діяльності. Для проведення дослідження підбираються три групи експертів. Перша група експертів повинна включати від 20 до 30 фахівців з досліджуваної професії. Показниками для відбору в цю групу є висока успішність діяльності й стаж роботи не менш 5-ти років. Друга група повинна включати людей (від 15 до 20 чоловік), які контролюють і оцінюють результати цих фахівців (керівники, працівники контрольно-методичних відділів і т.п.). Третя група експертів з 10 - 20 чоловік включає викладачів з даної спеціальності. Крім знання професії до числа показників при підборі експертів повинні увійти й деякі особистісні якості: комунікативність, здатність до аналізу, грамотність і інші. Слід зазначити, що позитивне ставлення експертів до участі у дослідженні багато в чому залежить від фахівця, який це дослідження проводить. Тому необхідно особливу увагу приділити організаційному питанню дослідження.

2. Робота з експертами починається з індивідуальної бесіди. У бесіді необхідно пояснити мету й завдання дослідження, його можливості й значення для відбору й наступної підготовки кваліфікованих фахівців з даної спеціальності.

Дослідження може проводиться в індивідуальній і груповій формах. Кожному експерту видається "Опитувальник" (додаток 2) і "Бланк відповідей" (табл. 2. 3), зачитується інструкція.

Завдання спеціаліста HR полягає в тому, щоб допомогти експерту зрозуміти психофізіологічний зміст якостей, що наведені в опитувальнику, і виділити з їх переліку ті, які є найбільш важливими, без яких важко стати висококваліфікованим фахівцем. Якщо буде потреба, необхідно допомогти експерту, зв'язати якості з "Опитувальника" з адекватною ситуацією професійної діяльності. Бесіду варто проводити у формі обговорення поставлених питань. Щоб таке обговорення відбулося, фахівець, що проводить дослідження, повинен добре знати зміст досліджуваної професійної діяльності й мати власну гіпотезу стосовно психограми професії. Не нав'язуючи експерту своєї думки, фахівець перевіряє дану гіпотезу.

Експерт може дати пояснення щодо того, у які моменти роботи, при яких обставинах проявляється та або інша якість. Ці пояснення необхідно фіксувати, тому що вони можуть бути корисними при оцінці адекватності суджень експертів і складанні описової частини психограми досліджуваної спеціальності.

3.У ході роботи з методикою експерт дає відповіді за наступною системою: "дана властивість дуже необхідна для успішної роботи з даної спеціальності", "властивість бажана", "властивість необов'язкова", проставляючи в "Бланку відповідей" відповідно "2", "1" або "0" балів напроти кожного пункту опитувальника.

4.Оцінки експертів заносяться до таблиці зведених результатів (табл.2.4). Підрахунок результатів складається у визначенні середнього балу, що поставила група експертів кожній якості. Через можливу неточність і суб'єктивність результатів доцільно запропонувати експертам повторно заповнити бланк методики, на якому, у цьому випадку, заздалегідь проставляються полічені середні бали оцінок. У такий спосіб досягається максимальна точність результатів опитування.

6.Якість вважається професійно значимою, якщо вона одержала середній бал від 1,6 до 2.

7.Отримані середні бали узагальнюються по групах властивостей, тобто підраховується середній бал для тієї або іншої групи властивостей. Назва груп властивостей і номера окремих властивостей, які входять у ту або іншу групу, представлені в дешифраторі до опитувальника Ліппмана у таблиці 2.5. У правій частині дешифратора є графа, у яку заносяться середні бали по кожній групі. Тому дешифратор є одночасно й ключем методиці.

8.Складається ієрархія отриманих професійно значимих якостей у зв'язку з особливостями професійної діяльності (табл. 2.6). Підсумки опитування експертів можуть вважатися самостійним дослідницьким результатом і використовуватися як нормативні показники при використанні методики з метою професійного відбору. За результатами використання методики Ліппмана складається психографічна карта (приклад карти професійно значимих якостей професії слідчого представлено нижче).

9. На основі отриманих результатів зіставляється значимість індивідуально-психологічних якостей із професійними завданнями й функціями, характерними для досліджуваної професії.

10.Після цього методику можна використати з метою визначення професійної придатності. У цьому випадку оцінки, які дає експерт окремим якостям конкретної особи, порівнюються з отриманими раніше експертними оцінками, узагальненими у психографічній карті. Якщо розходження недостатньо виражені, доцільно підрахувати середній бал оцінок експерта по групах якостей і також порівняти результати з отриманими раніше експертними оцінками.

Таблиця 2. 3.

Бланк відповідей

БЛАНК ВІДПОВІДЕЙ (опитувальник Ліппмана)

П.І.Б. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Професія\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Стаж роботи \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | О Ц І Н К И | | |  |
| Властивості | Властивість дуже необхідна | Властивість бажана | Властивість необов'язкова | З А У В А Ж Е Н Н Я |
|  | 2 | 1 | 0 |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| ... |  |  |  |  |
| 83. |  |  |  |  |

Таблиця 2. 4

Зведені результати опитування експертів по визначенню професіонально значимих якостей

Професія \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № зп | П.І.Б.  стаж | Професійно значимі якості | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | . . . . . . . . . . . . . . . . | 80 | 81 | 82 | 83 |
| 1.  2.  3.  .  .  .  19.  20. |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Х |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | М1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таблиця 2. 5

Дешифратор до опитувальника Ліппмана (I варіант)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №№ запитань | Якості особистості | Середній бал (Мс) |
| 1 – 4 | Аттенційні (увага) |  |
| 5 – 10 | Спостережливість |  |
| 11 – 20 | Мнемічні (властивості пам'яті) |  |
| 21 – 30 | Моторні |  |
| 31 – 35 | Сенсорні |  |
| 36 – 40 | Імажинитивні (творчі) |  |
| 41 – 50 | Розумові (розумові) |  |
| 51 – 58 | Емоційні |  |
| 59 – 68 | Вольові |  |
| 69 – 74 | Мовні |  |
| 75 – 83 | Комунікативні |  |

Таблиця 2.6

Ранжирування результатів експертного опитування фахівців професії \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| РАНГ | Номер якості опитувальника Ліппмана | Середня оцінка  М1 | Зміст пункту з опитувальника  (професійно значимі якості) |
|  |  |  |  |

*Приклад результатів визначення структури ПЗЯ професії слідчого,* що визначена за допомогою експертного опитування з використанням методики Ліппмана (І варіант).

*Структура професійно значимих якостей слідчої діяльності (психограма)*

*І. Комунікативні (25,8%):*

- здатність до швидкого встановлення контакту з новими людьми;

- уміння вести ділову бесіду, переговори;

- здатність швидко знайти потрібний тон, відповідну форму спілкування залежно від психологічного стану й індивідуальних особливостей співрозмовника;

- здатність залучати до себе людей, викликати у них довіру;

- уміння дати об'єктивну оцінку діям інших людей;

- здатність розуміти підтекст мови (іронію, жарти й т.п.);

- уміння дохідливо довести до слухача свої думки й наміри;

- уміння погоджувати свої дії з діями інших людей.

*ІІ. Розумові (19,3%):*

- здатність розглядати проблему з декількох різних точок зору;

- уміння вибирати з великої кількості інформації ту, що необхідна для рішення даного завдання;

- уміння робити висновки із суперечливої інформації;

- здатність приймати правильне рішення при недоліку необхідної інформації або відсутності часу на її обмірковування;

- здатність уловлювати суть основних взаємозв'язків, які властиві проблемі;

- уміння визначати характер інформації, який не вистачає для ухвалення рішення.

*ІІІ. Вольові (16,1%):*

- здатність брати на себе відповідальність у складних ситуаціях;

- уміння відстоювати свою точку зору;

- здатність до тривалої розумової роботи без погіршення якості й зниження темпу;

- наполегливість у подоланні виникаючих труднощів;

- уміння примусити себе виконувати нецікаву, але необхідну роботу.

ІV. Імажинитивні (9,6%):

- здатність знаходити нові й незвичайні рішення;

- уміння бачити кілька можливих шляхів і подумки вибирати найбільш ефективний;

- здатність прогнозувати хід і закінчення подій з урахуванням їх імовірності.

*V. Емоційні (9,6%):*

- урівноваженість, самовладання при конфліктах;

- емоційна стійкість при прийнятті відповідальних рішень;

- швидка адаптація до нових умов.

*VІ. Мовні (6,5%):*

- уміння давати чіткі, зрозумілі формулювання при короткому викладі думки (при відповідях і постановах питань);

- уміння складно й логічно викладати свої думки у розгорнутій формі (звіт, доповідь, виступ).

*VІІ. Мнемічні (3,2%):*

- здатність точно відтворювати матеріал у даний момент.

VІІІ. Аттенційні (3,2%):

- здатність довгий час зберігати стійку увагу, незважаючи на втому й сторонні подразники.

*ІХ. Спостережливість (3,2%):*

- уміння вибирати при спостереженні матеріал, необхідний для рішення даної проблеми.

*Х. Моторні (3,2%):*

- здатність швидко діяти в умовах дефіциту часу.

**Вивчення й оцінка професійних здатностей кандидатів на роботу або навчання**

Дуже часто перед фахівцями HR стоїть завдання відбору не готових, навчених і професійно сформованих фахівців, а кандидатів на навчання у майбутній професії. У цьому разі виникає необхідність виділити з загальної маси претендентів тих, які найбільш здатні до цієї роботи і будуть успішними в ній.

У науково-практичному відношенні *професійні здатності розглядаються як індивідуально-психологічні якості, особливості, що відрізняють одну людину від іншої та проявляються в успішності освоєння або виконання конкретної професійної діяльності,* а обдарованість – як "взаємодіюча сукупність здатностей".

Професійно важливі властивості і якості, як вже зазначалося, розкриваються в поняттях, що описують стан здоров'я, функціональну витривалість людини, а також її ціннісні орієнтації, мотивації, здібності. Кожна із цих характеристик співвідноситься з одним із *трьох факторів професійної придатності* - "потрібно" (вимоги професії), "хочу" (позитивна професійна мотивація), "можу" (професійні здатності).

Звісно, відправним моментом оцінки професійних здатностей є обґрунтування й розробка вимог, пропонованих діяльністю, тобто професіографічний аналіз діяльності. Однак оцінка професійних здатностей додатково вимагає визначення критеріїв професійної успішності (або успішності навчання); розробки показників, за якими можна прогнозувати придатність до професії та відповідних методів і процедур оцінювання.

У теоретичному плані проблема *професійних* *здатностей* розроблена ще недостатньо. Стосовно до завдань професійного відбору представляється досить важливим подальше вивчення: 1) особливостей розвитку, формування здатностей у процесі професійного навчання; 2) їхньої мінливості під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності, 3) визначення змісту конкретних професійних здатностей; 4) характеру їхньої компенсації в процесі діяльності.

Одним з найбільш складних завдань науково-методичного забезпечення професійного відбору є*визначення методичних підходів до вивчення й оцінки професійних здатностей*. Існують два принципово різних підходи до рішення цього завдання. Перший підхід базується на використанні методів, заснованих на імітації або моделюванні окремих робочих дій, трудових завдань або всієї діяльності в цілому. Найчастіше він використовується при відборі на професії з переважним типом відносин "людина - людина". Другий підхід передбачає застосування методів дослідження окремих психологічних якостей. Питання про вибір одного із зазначених методологічних підходів для психологічного відбору дотепер не одержав свого остаточного рішення й, імовірно, із практичної точки зору представляється доцільним певне їхнє сполучення, залежно від специфіки й характеру конкретної діяльності, для якої проводиться відбір.

В оцінці професійних здатностей провідним продовжує залишатися *метод тестів*. І це незважаючи на те, що з моменту зародження й протягом всієї історії існування психотехнічні тести зазнавали гострої критики. Правда, критичні висловлення на адресу тестів стосуються в основному тих методик, які оцінюють "розумову обдарованість", "інтелектуальний рівень", "рівень загальних здатностей".

*Головними недоліками тестового підходу* до визначення професійних здатностей є наступні. *По-перше*, методика тестів не охоплює умов і тенденцій розвитку осіб, що проходять випробування, і дає лише "зріз" їхніх знань, умінь і навичок. Короткочасне випробування не дозволяє простежити тенденцію розвитку якої-небудь здатності в майбутньому. Однак виконання стандартизованих тестів являє собою методично чітко визначену роботу, пов'язану з активізацією конкретних психологічних якостей, а міра виконання цієї роботи відбиває результат складного розвитку здатності в минулому. Дані ж повторного використання тесту дають можливість передбачати особливості подальшого розвитку досліджуваної здатності, тим самим компенсувати зазначений недолік методики. Але при відборі кандидатів на навчання, як правило, немає можливості повторного тестування.

*По-друге*, розробка тестів тих чи інших здібностей носить емпіричний, суб'єктивний характер на основі лише кореляційного аналізу без попереднього вивчення конкретної діяльності. Цей недолік також намагається усунути сучасна практика використання тестів, спираючись насамперед на всебічний аналіз професійної діяльності, за результатами якого підбираються й розробляються методики вивчення професійно значимих якостей особистості.

*По-третє*, тести фіксують тільки результат випробувань і не дозволяють відбити психологічні процеси, які можуть бути основою для висновків про можливе поводження в майбутньому. Однак, слід зазначити, що сам результат випробувань відбиває рівень функціонування, розвитку тих психологічних якостей людини, які забезпечують виконання завдання. Крім того, тести, як правило, розроблені таким чином, що багатозначність способів рішення завдання практично виключається.

*По-четверте,* методика тестів зневажає структурою особистості, а піддає перевірці лише стан окремих здатностей. Вивчення структури особистості в цілому є одним з основних принципів рішення завдань відбору, однак жодна окремо взята методика не дозволяє оцінити всю складність і багатогранність цієї структури. Наприклад, на олімпіаді в Лондоні виступав стрілок з луку з дуже поганим зором. Тестування, що базується на дослідженні окремих здатностей, мало перевіряти, як одну з головних якостей, необхідних для стрільби з луку, зір, і така людина точно би не пройшла відбору на навчання в спортивну школу або секцію стрільби. Разом з тим, як правило, виконання багатьох тестових завдань розраховано на реалізацією ряду функцій, якостей, які перебувають між собою в складних відносинах взаємозалежності.

На думку вчених, що працюють над науково-методичним забезпеченням професійного відбору, помилковим є як необґрунтована й бездумна довіра до будь-яких тестових обстежень, так і повне заперечення можливості використання тестів, зокрема у професійному відборі.

Для розробки критеріїв прогнозування професійної придатностізастосовуються різні процедури. Відносно рідко використовуються такі прийоми, як попарне порівняння суб'єктів за результатами психологічного обстеження, а також процедура обліку думок експериментаторів про профпридатність суб'єкта методом голосування. Значно частіше застосовується метод установлення рангових місць і бальної стандартної оцінки як окремих психологічних якостей, так і їхньої сукупності. Поряд з використанням різних формалізованих методів психологічного обстеження, необхідно враховувати й багато якісних характеристик, зіставлення різних властивостей особистості, що не завжди піддаються кількісному опису.

Особливе значення для професійного відбору має ретельна розробка *критеріїв професійної успішності (або успішності навчання)*. В якості таких критеріїв використовуються показники навченості, якості професійної діяльності, продуктивності праці. До зовнішніх критеріїв пред'являються вимоги адекватності, повноти, практичності, динамічності й придатності до розрізнення осіб з високою й низькою успішністю в професійній діяльності.

Аналіз літератури показує, що проблема науково-методичного забезпечення професійного відбору вирішена більшою мірою стосовно професій типу "людина – техніка", тобто в тих випадках, коли діяльність являє собою комплекс операцій, об'єднаних у рамках єдиної функції управління й коли діюча особа одержує найменування оператора (льотчики, водії транспорту, диспетчери, оператори машин і т.п.).

Одним зі шляхів рішення проблеми визначення критеріїв успішності діяльності в професіях "людина – людина" є виділення ключових, найбільш складних моментів діяльності й пошук психологічних вимог, виходячи з них.

Отже, дослідження в сфері професійного відбору персоналу націлені, головним чином, на:

* професіографічний аналіз діяльності по спеціальностях, розробку й обґрунтування вимог щодо відповідної діяльності,
* удосконалення методології оцінки й прогнозування професійної придатності;
* удосконалення методик психологічних і психофізіологічних досліджень певних професійно важливих властивостей особистості;
* обґрунтування критеріїв успішності навчання й практичної діяльності по спеціальностях.

**2.3. Дослідження соціальної та психологічної структури колективу.**

Досвід економічно розвинутих країн світу свідчить, що завдання управління соціальним розвитком організації має бути у низці найбільш пріоритетних. Соціальні процеси в організації, на підприємстві повинні бути якнайбільше керовані. Цим цілям служать комплексні соціологічні дослідження трудового колективу, за результатами яких планується діяльність і соціальний розвиток організації. Метою зазначених вище досліджень має бути вивчення соціальної структури організації, виявлення її слабких ланок і напрямків удосконалювання.

Соціальна структура колективу визначається сполученням у ньому різних соціальних груп і категорій працівників, які володіють певною загальною соціальною ознакою, властивістю (наприклад, рівнем освіти, професією, стажем роботи). У залежності від наявності тих або інших соціальних груп можна розглядати різні соціальні зрізи колективу організації. В зв'язку з цим виділяються наступні різновиди соціальної структури: функціонально-виробнича, професійно-кваліфікаційна, адміністративно-управлінська, соціально-демографічна, соціально-психологічна й ін.

Функціонально-виробнича структура складається з функціональних груп працівників, які поєднуються у виробничі підрозділи, що мають ієрархію і підкоряються визначеним посадовим особам. Професійно-кваліфікаційна структура утворюється сполученням різних професійних груп, що підрозділяються також за рівнем кваліфікації, освіти, виробничому стажу. Соціально-демографічна структура колективу визначається складом його за віком, статтю, сімейним становищем, приналежністю до особливих груп (чорнобильців, інвалідів, ветеранів війни й праці і т. ін.). Соціально-психологічні групи формуються по спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, захоплень, у їхній склад можуть входити працівники різних цільових груп.

Сукупність різних соціальних груп формує в колективі культуру, певний морально-психологічний клімат, міжособистісні відносини та ставлення до праці, стан згуртованості або роз'єднаності, включеності у спільну справу досягнення цілей виробництва, тощо. Отже, соціальна структура колективу - це важливий параметр, що впливає на ефективність діяльності організації. Вона може сприяти розвиткові трудової активності, творчої ініціативи, високої дисципліни праці і росту її ефективності. Несприятлива соціальна структура ускладнює рішення виробничих задач.

При вивченні соціальної структури дослідженню підлягають потреби й інтереси, вимоги працівника до праці (у першу чергу до змісту, рівня оплати й умов праці), до можливостей професійного і кар'єрного зростання, до організації праці; фактори привабливості і непривабливості праці на підприємстві в цілому й у кожному з його підрозділів. Особливу увагу необхідно приділяти дисципліні праці, плинності кадрів, мотивації до праці, ціннісним орієнтаціям у колективі, тощо.

Відправним документом для дослідження соціальної структури організації в різних її розрізах є *соціальні паспорти* підприємств та організацій. **Соціальний паспорт –** документ, що відбиває стан соціальної структури колективу (співвідношення кваліфікаційних, соціально-демографічних і інших груп працівників), виробничо-технічних і економічних засобів підприємства, що визначають цей стан, на визначений момент, як правило, наприкінці звітного року. Сукупність показників цього документу є інформацією, на основі якої планують соціальний розвиток колективу, визначають пріоритетні напрямки, необхідні виробничо-технічні, економічні й інші заходи.

Досвід використання соціальних паспортів був дуже поширений у радянські часи. У практиці використовувалися два види соціальних паспортів. Перший служив звітним документом по виконанню плану соціального розвитку підприємства і використовувався в галузевій або регіональній системі управління. У цьому варіанті соціальний паспорт містив дані за всіма планованими і звітними показниками плану соціального розвитку: факт за попередній рік, план і факт за звітний рік.

Другий вид соціального паспорта використовувався у внутрішньоорганізаційній системі соціального планування, управління і відрізнявся від першого тим, що містив тільки фактичні значення окремих показників за певний рік, але в розрізі підрозділів або основних соціальних груп колективу. Такий соціальний паспорт являв собою велику таблицю, де стовпцями є блоки показників соціального розвитку колективу, а рядками - значення цих показників у цілому по підприємству, по окремим цехам, виробництвам, службам управління (технічним, економічним, кадровим), базовим соціальним групам.

У числі основних (базових) соціальних груп рекомендувалося виділяти: 1) робітників, ІТП і службовців; 2) робітників, зайнятих кваліфікованою і висококваліфікованою працею: а) з функціями налагодження і ремонту машин і механізмів або тих, хто виконує роботу при їхній допомозі, б) тих, хто виконує роботи вручну; 3) зайнятих низькокваліфікованою і некваліфікованою працею: а) при машинах і механізмах, б) виконуючих роботу вручну. Серед ІТП і службовців виділяли: керівників, фахівців, технічний і обслуговуючий персонал. Окремо виділяли вікові групи, особливо молодь і осіб передпенсійного віку; жінок, групи за ознакою сімейної приналежності. У соціальному паспорті зазначалась забезпеченість працівників житлом, дитячими дошкільними установами, підрозділами соціальної інфраструктури на самому підприємстві. Окреме місце у соціальному паспорті займали характеристики внутрішньоколективних відносин, соціальної активності працівників, інші питання.

Цей досвід, хоча й не такою повною мірою, використовується і в теперішній час. Вихідними даними для аналізу соціальної структури і складання соціальних паспортів є: листки по обліку кадрів; матеріали атестаційних комісій; накази по кадрових питаннях; матеріали індивідуальних співбесід керівників з підлеглими; результати соціологічних досліджень. Накопичуючи річні «зрізи» соціального розвитку колективу, соціальний паспорт служить основним документом системи інформаційного забезпечення всієї роботи з управління соціальним розвитком колективу організації.

Особливе значення соціальна паспортизація має в навчальних закладах, а також в організаціях та службах, в яких від якісного виконання працівниками професійних обов’язків залежить життя, здоров’я, безпека людей – в армії, органах внутрішніх справ, підрозділах МНС, лікарнях, тощо. В таких організаціях, окрім загальної паспортизації персоналу, керівники кожного підрозділу складають соціально-психологічний паспорт, в якому додатково приділена увага фактам негативного психоемоційного стану персоналу – внаслідок труднощів адаптації, перевантаження, перебування працівників в екстремальних ситуаціях, пов’язаних із риском для життя чи загибеллю людей; перенесення психотравмуючих ситуацій, пов’язаних зі смертю близьких людей, розірванням шлюбу тощо. Після заповнення такий соціально-психологічний паспорт набуває конфіденційний характер і зберігається в сейфі керівника підрозділу. Приклад соціально-психологічного паспорту підрозділу органів внутрішніх справ наведено у додатку 3.

В первинних трудових колективах, окрім соціальної паспортизації, застосовуються й інші методи дослідження соціальної та психологічної структури. Як відомо, у кожній організації, у кожному її підрозділі поряд з офіційно закріпленою (формальною) організаційною структурою існує неофіційна (неформальна) структура, що ґрунтується на закономірностях міжособистісного спілкування. Формальна структура представляє собою складну сітку відносин підпорядкованості, службової залежності, функціональних обов'язків співробітників. У формальній структурі у ролі офіційного лідера завжди виступає керівник, і вона легко розпізнається за штатним розкладом.

Система неформальних міжособистісних відносин складається спонтанно як неминучий результат більш-менш тривалого спілкування. Для її виявлення потрібне використання спеціальних методів, тому що вона являє собою найчастіше невидимі психологічні відносини між людьми (їхньої симпатії й антипатії, притягання і відштовхування, тиск групи і конформізм).

Неформальну структуру будь-якого колективу можна уявити як сітку різнопланових соціально-психологічних відносин, двосторонніх (відносини дружби, взаємодопомоги) та односпрямованих (поваги, авторитету, симпатії). В такій сітці можна помітити кластери щільних відносин – так звані неофіційні групи. Вони поєднують, як правило, невелику кількість членів колективу, які порівняно довго підтримують між собою безпосередні зв'язки. Неформальні групи зазвичай об'єднані взаємними інтересами та усвідомлюють (а, можливо і явно виділяють) себе як окрему специфічну спільноту в межах колективу. Таку групу характеризує високе емоційне залучення кожного її члена в групові справи, почуття солідарності, взаємної довіри, спільної долі і т.д. Вона задовольняє соціальні потреби своїх членів, пропонує їм групову підтримку і захист.

Члени колективу в залежності від їх статусу у неофіційних групах підрозділяються на «неофіційних лідерів» (у кожній групі може бути тільки один такий лідер), їх «захребетників”, „брокерів” (входять до складу двох або більше груп, поєднуючи їх), «благополучних», «зневажаємих», «ізольованих» і т. ін.

Між керівником і лідерами неофіційних груп можуть скластися різні за характером і змістом відносини. Усі види цих відносин у кінцевому рахунку зводяться до трьох основних видів: а) відносини підтримки й партнерства, співробітництва; б) нейтральні відносини; в) відносини протидії, конфлікту. Знання особливостей структури відносин, особливо між керівником і неофіційними лідерами, і урахування цих особливостей у практиці управління запобігають виникнення конфліктних ситуацій, сприяють створенню оптимального соціально-психологічного клімату в колективі і максимальній ефективності його функціонування.

Вивчення структури відносин в колективі здійснюється за допомогою збору й аналізу інформації про потреби, інтереси й цінності працівників, характер їх взаємин, сприйнятливість форм і методів стимулювання активності, тощо. Для цього використовується цілий арсенал технічних засобів і прийомів, форм збору й обробки соціологічної інформації: інтерв'ювання, анкетування, вивчення документів, спостереження, самоспостереження, експерименти і деякі інші.

Серед соціально-психологічних структурних досліджень в організаціях центральне місце вже впродовж багатьох десятиріч займає метод соціометрії, що був розроблений Джекобом Морено. У теперішній час він методологічно і методично збагачений структурно-сітьовим аналізом, теорією графів і використовується як у класичній, так і у модифікованих версіях.

Методика проведення соціометричного дослідження викладена в багатьох підручниках. Кожному респонденту дається соціометрична картка, в якій є імена всіх членів його/її колективу і питання, які пропонують зробити вибір серед колег (позитивний або негативний), наприклад:

* *Кого б з членів свого колективу Ви запросили б до себе на день народження?*
* *Хто з Ваших колег викликає у Вас симпатію/антипатію?*
* *До чиєї думки Ви прислуховуєтесь?*

Після того, як зроблені відповідні вибори, соціометричні картки обробляються, складається соціоматриця і соціограма, розраховуються індивідуальні психологічні індекси та групові соціометричні індекси.

Недоліком соціометричного методу є те, що зі збільшенням чисельності колективу суттєво зростає складність обробки і графічного представлення результатів.

Часто також використовують методику «Мотиваційне ядро вибору» для виявлення причин міжособистісних переваг і відкидань, що були одержані у ході соціометричного дослідження виборів. Кожному з членів колективу пропонується оцінити усіх своїх співробітників за наступними якостями: веселий, добрий, щирий, сміливий, витриманий, акуратний, тощо. Мінімальна оцінка 1 бал, максимальних 7 балів. Після того, як завдання виконане, пропонується: тепер уявіть, що ваш колектив підлягає розформуванню, і тому вам необхідно вибрати три особи, з ким би ви обов'язково хотіли залишитися, і трьох, з ким би ви хотіли розстатися» Далі розраховується коефіцієнт «визначальної сили вибору», за допомогою якого можна виявити, які якості найбільш приваблюють і цінуються в колективі.

Для трудового колективу тією чи іншою мірою характерні відносини співробітництва, адже, як правило, є спільне завдання, мета, яку колектив хоче досягти через взаємозв’язану діяльність. Але члени колективу вносять неоднаковий внесок в спільну діяльність, особливо якщо вона має творчий характер. Важливим інструментом у роботі з персоналом є знання рольової структури колективу, яка визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей між окремими працівниками. У той же час кожній людині приходиться виконувати в тому або іншому ступені всі три види ролей.

Для дослідження рольової структури, окрім соціометричного аналізу, використовуються методи спостереження, тестування, аналізу документів (протоколів засідань, стенограм), рольові ігри і т.д.

*Комунікаційні ролі* визначають зміст і рівень участі в інформаційному процесі, взаємодію в обміні інформацією в процесі прийняття рішень. Серед комунікаційних ролей зазвичай виокремлюються наступні.

Лідер – особа, яка має високий особистий та професійний авторитет, впливає на поведінку групи в цілому й окремих її членів.

Зв'язній – зв’язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, які іноді навіть конфліктують між собою, або забезпечує зовнішні зв’язки групи.

Сторож – розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, та доводить їх до лідера.

Координатор – здійснює ув’язку дій окремих членів групи з точки зору досягнення кінцевої мети у контакті з лідером.

Провідник – людина, яка добре орієнтується у зовнішньому для групи середовищі та забезпечую зв’язки групи з зовнішнім середовищем.

*Творчі ролі* властиві ентузіастам, винахідникам і організаторам і характеризують активну позицію в рішенні проблемних ситуацій, пошуку альтернативних рішень. Серед творчих ролей є наступні.

Генератор ідей – висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішень, визначає шляхи й засоби реалізації ідей.

Компілятор ідей – доводить фундаментальні ідеї до прикладного вирішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання висунутих ідей на практиці.

Ерудит – носій енциклопедичних знань у широкому колі проблем у минулому та майбутньому.

Експерт – має здатності оцінювати доцільність тієї чи іншої ідеї та давати правильну пораду у ході обговорення.

Ентузіаст – особистим прикладом і привабливістю заряджає групу вірою в успіх спільної справи, спонукує інших працювати добросовісно.

Критик – піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей.

Організатор – організує роботу групи, згоджує у процесі „мозкового штурму” роботу окремих її членів з позиції досягнення кінцевої мети.

*Поведінкові ролі* характеризують типові моделі поводження людей на виробництві, побуті, на відпочинку і т. д. у конфліктних ситуаціях і відіграють важливу роль у колективі. Вони добре знайомі і багато в чому дозволяють розуміти дії членів колективу. Зокрема, вони можуть бути такими: Оптиміст, Нігіліст (завжди не впевнений в успіху спільної справи, критикує, виглядає „чорною вороною”) , Конформіст, Догматик (завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього, не погоджуючись з думкою групи) , Коментатор, Кляузник, Борець за правду, Громадський активіст, „Важний птах” (напускає на себе загадковий важний вигляд, даючи зрозуміти, що він багато що знає і у нього є „рука”), „Казанська сирота” (жаліється на своє життя і нерозуміння з боку оточення і керівництва, шукає співчуття), Йорж (зазвичай у роздратованому стані, відштовхує від себе друзів і наживає ворогів, конфліктує з усіма), Собі на умі (зайнятий переважно особистими справами на роботі, використовує при цьому службове становище), Ледар, „Наполеон” (марнолюбна людина з манію величі, геніальності, невизнаності, любить розповідати про свої успіхи й досягнення).

Результати дослідження соціальної та психологічної структури в організації і її трудових колективах можуть бути використані для пошуку і впровадження доречних та ефективних методів управління персоналом, для покращення психологічного клімату в колективах. Дослідження соціальної структури організації надають науково обґрунтовані рекомендації щодо змін соціальних параметрів трудового колективу, а також конкретних пропозицій по різних напрямках роботи в колективі підприємства. Подібні рекомендації і пропозиції стають основою планування соціального розвитку трудових колективів і їх працівників на поточний період і перспективу.

**2.4. Дослідження проблем організації трудової діяльності.**

При управлінні організацією неодмінно виникають ті чи інші проблеми, які вимагають негайного вирішення. Ефективність діяльності організації, сталість її функціонування багато в чому залежить від того, наскільки керівництво оперативно і якісно вирішує проблеми, що виникають. Якісне і доречне вирішення проблем потребує точної і надійної інформації про симптоми й причини проблеми, її широту охоплення, тощо. Дослідження персоналу як раз і можуть стати в нагоді, інформаційно забезпечуючи пошук рішень.

Слід зазначити, що якісно проведене дослідження – задоволеності персоналу, лояльності, мотивації, будь-яке, - ідентифікує проблеми в організації. Однак для швидкого вивчення і вирішення проблем, що виникають, метод стандартизованого опитування не підходить, адже він потребує значного часу на проведення і вимагає від дослідника доброї поінформованості у проблемі (для створення опитувальника). Ми пропонуємо швидкий метод збору значущої інформації про проблему і способи її вирішення шляхом обговорення її в робочій групі, що поєднує представників різних рівнів і структурних підрозділів організації. Такий метод дозволяє побачити проблему так, як вона проявлена у багатьох своїх аспектах, на різних рівнях організаційної діяльності, та якою вона бачиться, працівникам різних підрозділів і служб організації.

**Типи проблем в групах і організаціях**

Існують організаційні *проблеми, які повторюються* і, так звані, *“безпрецедентні”*, між якими є суттєва різниця. Різні типи проблем мають різні в своїй основі типи проблемних просторів, адекватне вирішення їх вимагає різного підходу.

1. *Проблеми, які повторюються* вникають в ході виконання стандартних процедур, розрахованих на досягнення специфічних результатів організації або її структурного підрозділу (наприклад, проблеми «якості» або «ефективності» діяльності). Проблеми, які повторюються, можна далі розділити на а) проблеми загального підходу та б) помилки або варіації в специфічних процедурах. Наслідки подібних проблем для організації поділяються на 1) ті, що вимірюються, або кількісні; їх можна «поділити» на ряд складових; і 2) ті, що не вимірюються, в більшому ступені якісні характеристики.

2. *Безпрецедентними проблемами* називаються такі, що не мають прецедентів в організації і пов’язані із високим ступенемневизначеності у відношенні як методів, так і результатів (наприклад, створення нового відділу, підрозділу; набуття нової невластивої функції). «Безпрецедентним» проблемам звичайно передують зміни в оточенні або організаційній системі. Для успішного вирішення такого типу проблем керівнику необхідно розглянути достатню кількість перспектив і подолати невизначеність, досягнув розуміння підлеглими суті проблеми.

В «безпрецедентних» проблемах багато аспектів проблемного простору не визначені чи непостійні, оскільки або проблема є новою, або ми маємо справу із значними змінами якогось аспекту більш крупної системи - економіки, політичної обстановки, галузі та ін. «Безпрецедентним» проблемам властивий більш високий рівень невизначеності, вони вимагають більшої кількості інтеракцій, спілкування і загального розуміння проблемного простору людьми, що працюють з цією проблемою. Проблеми, що повторюються, звичайно є менш складними і припускають менший обсяг змін та регулювання.

Керівник із залученням своїх підлеглих, відповідальних за певні ланки діяльності, формулює проблеми, що виникають і вимагають вирішення: такі, що повторюються і безпрецедентні. Далі створюється робоча група із працівників-експертів, яка в процесі обговорення складає алгоритм вирішення визначених проблем кожного типу. При цьому, кроки вирішення проблем повинні бути конкретними і містити дії як керівника, так і його підлеглих.

**Загальна технологія виявлення і вирішення проблем в організації**

1. Існують різні види групових обґрунтувань і операцій, які необхідні для ефективного вирішення різних типів проблем. Обґрунтування для вирішення проблем, що повторюються, звичайно можна визначити в термінах специфікації результатів, що послідовно отримуються на різних стадіях і в різні моменти. Обґрунтування для «безпрецедентних» проблем, як правило, визначаються рівнем згоди та інтеграції (об’єднання) різних індивідів і перспектив на послідовних етапах.

2. Ефективне вирішення проблем, що повторюються, вимагає ретельного аналізу з метою встановити причину проблеми, яка дозволить виправити або «відрегулювати» ситуацію. Стосовно даного типу проблем керівнику необхідна здатність «звужувати» проблемний простір та визначати конкретних людей і заходи, які необхідні для з’ясування джерела проблеми і застосування найбільш ефективного рішення.

3. Для вирішення проблем, що повторюються, необхідні аналіз елементів проблеми і делегування підлеглим специфічних дій. «Безпрецедентні» проблеми, як правило, вимагають створення команди, синтезу інформації відносно елементів проблеми і генерування нових перспектив та багатьох описів проблемного простору.

4. Так чи інакше, навички лідерства необхідні в обох типах ситуацій, але особливого значення вони набувають у зв’язку із новими проблемами і ситуаціями підвищеної невизначеності. Оскільки робота з «безпрецедентними» проблемами пов’язана із невизначеністю, цілі і обґрунтування обертаються навколо досягнення розуміння і згоди відносно формулювання проблеми, попереднього визначення результатів і обміну уміннями та знаннями. З одного боку, в робочій групі відбувається обмін переживаннями і розумінням. З іншого – група намагається побачити нові перспективи, виявити сильні сторони окремих своїх членів і використати індивідуальні здібності кожного.

5. Для роботи з «безпрецедентною» проблемою необхідна більш інтенсивна взаємодія, ніж в характерній ситуації вирішення проблем, що повторюються. При цьому можуть виникати особливі проблеми стосунків, пов’язаних із спілкуванням та реакціями членів колективу.

6. Організаційні проблеми, що повторюються, мають тенденцію до більшої лінійності та структурованості. Робота з ними поперед усім включає «поділ» і аналіз самої проблеми, виділення її компонентів та делегування доручень відповідними виконавцями. Процедури обґрунтування пов’язані із здійсненням конкретних кроків і часовими обмеженнями.

7. «Безпрецедентні» проблеми за своєю природою є системними. Дії з ними передбачають більш інтерактивний підхід, наприклад, партнерство або створення команди.

Керівник організує у створеній робочій групі обговорення виділених проблем обох типів із урахуванням нової інформації. Результатом обговорення повинен бути конкретний шлях вирішення проблем обох типів. Це обговорення може також бути як обмеженим, так і не обмеженим в часі.

Далі проводиться підсумкове обговорення, на якому вирішуються такі питання:

* обговорення отриманих результатів;
* аналіз алгоритмів вирішення проблем, визначених при обговоренні;
* порівняння способів вирішення проблем, що повторюються та «безпрецедентних»; чи є різниця в способах їх рішення? Чому?

**Визначення проблемного простору і простору рішення**

Процес визначення «проблемного простору» і «простору рішення» містить збір інформації і застосування її на практиці. В ньому проявляються два центральних критерії ефективного лідерства в рішенні проблем. *Найбільш вдалі рішення повинні найбільш повно охоплювати елементи системи, що підтримують існування проблеми.* *Ефективне рішення проблем повинно забезпечувати рівновагу між досконалістю і доречністю.*

*Досконалість* передбачає перевірку всіх можливих факторів, які працюють на ту чи іншу проблему або ціль. *Доречність* полягає в визначенні факторів, найбільш значущих для виникнення проблеми чи досягнення мети або таких, що забезпечують найбільший вплив на поточний стан проблеми. Таким чином, в рішенні проблеми існує безперервний цикл, що містить 1) доскональне вивчення факторів проблеми і потенційних елементів проблемного простору і 2) визначення того, які з цих факторів та елементів є найбільш значними для виникнення і, відповідно, вирішення проблеми.

Процес збору значущої інформації складається із таких стадій:

а) збір інформації про проблему і проблемний стан;

б) фільтрація інформації з метою відбору найбільш суттєвих факторів і точок впливу;

в) застосування зібраної та відфільтрованої інформації при здійсненні плану чи рішення.

Взагалі *проблеми вирішуються не за один цикл, а в результаті низки послідовних приближень, в процесі яких багатократні повторення циклу сходяться до найбільш ефективного рішення.* Після того, як інформація є зібраною, відфільтрованою і застосованою на практиці, результати циклу оцінюються, і потім до них застосовується наступний цикл. Знову відбувається збір, фільтрація і застосування інформації. Подібну серію послідовних приближень можна охарактеризувати в термінах циклу «розробка - рішення». В фазі «розробки» збираються знання, необхідні для вичерпної перевірки всіх потенційно значущих факторів. В фазі «рішення» інформація фільтрується на предмет доречності і використовується для переходу до наступної стадії чи проміжного стану на шляху до остаточного рішення.

**Стратегія вирішення проблем**

Визначення «проблемного простору» ситуації і потенційних областей «простору рішень» здійснюється за рахунок *встановлення взаємозв’язків між* *симптомами і причинами проблеми, результатами, ресурсами і очікуваним ефектом* від вирішення проблеми.

А. *Симптоми* – як правило, найбільш помітні і усвідомлені аспекти наявної проблеми або проблемного стану, наприклад непорозуміння і конфлікти, пов’язані із змінами політики або умов діяльності.

Б. *Причини* – приховані елементи, що відповідальні за виникнення і підтримку симптомів, наприклад негнучкі або застарілі способи діяльності чи переконання, які обмежують ефективність діяльності і приводять до конфліктів або непорозуміння.

В. *Результати* – конкретні цілі або бажані стани, які повинні зайняти місце симптомів, такі як прийняття і здійснення нової політики чи технології.

Г. *Ресурси* – приховані елементи, відповідальні за усунення причин симптомів, а також за прояв і забезпечення бажаних результатів; в тому числі засоби і альтернативи, що служать для передачі і уточнення усіх «де», «коли», «що», «як», «чому» і «хто», які мають відношення до змін політики чи технології.

Д. *Ефект* – довгочасні результати досягнення певної мети, які очікуються в результаті змін політики чи технологій.

*Питання для визначення «проблемного простору»:*

Дайте письмово відповіді на приведені нижче питання, щоб визначити основний «проблемний простір» вашої проблеми чи ситуації.

1. Яким є *симптом* цієї проблеми?

2. Яка *причина* даного симптому цієї проблеми?

3. Яким є бажаний *результат* або мета стосовно цієї проблеми?

4. До якого довгочасного *ефекту* приведе досягнення цієї мети?

5. Який *ресурс* дозволить усунути дану причину?

6. Який ресурс дозволить досягти результату?

**Стратегія вирішення складних проблем**

Інструмент, що пропонується, забезпечує простір для збору численних відповідей, пов’язаних з різними особливостями вирішення проблем. Зйого допомогою можна підсумовувати або оформляти різні точки зору на проблемний простір відповідно функції чи ролі людини, що відповідає на запитання. Це дозволяє з’ясувати, наскільки по-різному одна й та ж проблема може уявлятись працівникам різних рівнів і структурних підрозділів організації.

*Технологія виконання:* Створюється спеціальна група працівників, яка в процесі обговорення вибирає одну конкретну проблемну ситуацію, яка вимагає свого рішення в процесі професійної діяльності. Учасникам (в ідеалі це повинні бути працівники різних рівнів та структурних підрозділів, пропонують відповісти на представлені нижче запитання, з тим щоб зібрати значну кількість різноманітних точок зору на елементи, які складають проблему. Синтез цих відповідей дозволить зрозуміти отриману інформацію і скласти план або рішення. Учасники відповідають на запитання письмово.

Підсумкове описання проблемного стану

Кожний учасник дослідження – член робочої групи - заповнює анкету, щоб підсумувати і узагальнити різні погляди на *симптоми і причини*, що пов’язані із проблемним простором.

Таблиця 2.7. Бланк *симптоми – причини* проблеми.

Учасник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| **Симптоми** | **Причини** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Підсумкове описання бажаного стану**

Далі кожний учасник заповнює анкету, щоб підсумувати і зіставити різні погляди на *результати і наслідки*, що пов’язані із проблемним простором.

Таблиця 2.8. Бланк *результати - наслідки* проблеми.

Учасник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| **Результати** | **Наслідки** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Підсумковий опис ресурсів**

Наступний крок – кожний учасник заповнює анкету, щоб підсумувати і зіставити різні погляди на *ресурси*, що пов’язані із проблемним простором. Окремо обговорюються ресурси для усунення симптомів, причин та для досягнення бажаного результату.

Таблиця 2.9. Бланк *ресурси* для вирішення проблеми.

Учасник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| **Ресурси для роботи з симптомами** | **Ресурси для роботи з причинами** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Учасник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |
| --- |
| **Ресурси для досягнення бажаного результату і наслідків** |
|  |
|  |
|  |
|  |

Після заповнення анкет відбувається групове обговорення отриманих підсумкових результатів і реалізуються знайдені способи вирішення актуальних проблем.

Запропонований гнучкий метод швидкого дослідження проблем дуже добре себе зарекомендував як ефективний і щодо його прямої мети, і щодо побічних наслідків в організації. Останніми є підвищення відповідальності за здійснення рішень, готовності приймати певні труднощі задля вирішення проблеми, залученості персоналу у справи організації.

**2.5. Дослідження якості, стилю і методів управління.**

Якість управління персоналом організації або, говорячи економічною мовою, її людським капіталом самим безпосереднім образом позначається на усіх складових успіху – прибутковості, економічній ефективності, фінансовій стабільності, сталому розвитку організації тощо. **Саме тому якість управління персоналом, як у цілому в організації, так і по окремих особах – керівниках або кандидатах на керівну посаду – є дуже поширеною темою досліджень.**

**Дослідження якості управління в організації в цілому**

**Дослідження якості управління в організації в цілому і за окремими її структурними підрозділами найчастіше проводиться як соціологічне опитування, суцільне або вибіркове. Воно мало чим відрізняється від звичайних досліджень задоволеності, але об’єктом оцінювання виступає низка факторів, які самі по собі є результатом якісної управлінської діяльності і, взяті в сукупності, мають системний ефект.**

На основі багаторічних досліджень і консалтингової діяльності співробітники компанії MсBаssi & Соmраnу прийшли до висновку про те, що можна виділити *12 основних параметрів управління людськими ресурсами,* що впливають на життєздатність, економічний ріст і прибутковість компанії. *Фірма «Антропос-консалтинг»* пропонує використовувати адаптований варіант цього опитувальника, призначеного для експрес-оцінки якості управління людськими ресурсами компанії.

*Методика дослідження* наступна. Нижче приводиться ряд тверджень. Персоналу організації (у ході суцільного або вибіркового опитування) необхідно оцінити реальний стан справ у компанії, використовуючи наступну шкалу:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Цілком не згодний** | **Не згодний** | **Важко сказати** | **Згодний** | **Цілком згодний** |

***Опитувальник для експрес-оцінки якості управління персоналом***

|  |  |
| --- | --- |
| **12 параметрів управління персоналом** | **Оцінка**  **(від 1 до 5)** |
| **Умови**. Умови роботи в нашій компанії - як щодо фізичних умов, так і відносин між співробітниками - сприяють хорошій, стабільній роботі. |  |
| **Співробітництво**. У нашій компанії створена атмосфера, що сприяє продуктивному співробітництву, обміну інформацією і командній роботі. |  |
| **Інновації**. Обстановка в нашій компанії сприяє взаємному обміну ідеями, що стосуються удосконалення роботи. |  |
| **Розвиток**. Керівництво нашої компанії розуміє важливість навчання і розвитку і вкладає в нього значні кошти. |  |
| **Організація роботи**. Робота в нашій компанії добре організована, що дозволяє співробітникам виконувати її на високому рівні якості, повною мірою використовувати свої здібності і навички, почувати значимість своєї професійної діяльності. |  |
| **Турбота про співробітників**. При несприятливій ситуації на ринку, у період економічного спаду керівництво прикладає максимум зусиль для того, щоб уникнути звільнень. |  |
| **Час**. Робочий ритм дозволяє співробітникам приймати продумані рішення і якісно виконувати робочі завдання. |  |
| **Комунікація**. Наші керівники відрізняються відкритістю і правдивістю, вони піклуються про те, щоб їх підлеглі завжди були добре інформовані про те, що відбувається. |  |
| **Участь співробітників у управлінні**. Керівники високо цінують і враховують пропозиції, ініціативи і думки підлеглих. |  |
| **Навички управління**. Керівники поводяться відповідно до етичних стандартів, об'єктивно оцінюють своїх підлеглих і з усіх сил прагнуть забезпечити їм умови для продуктивної роботи. |  |
| **Поводження вищого керівництва**. Вищі керівники не тільки на словах, але і на ділі дотримуються цінностей і норм компанії. |  |
| **Відношення до клієнтів**. Керівництво нашої компанії формує в співробітників настрій на повагу інтересів клієнтів і побудову з ними довгострокових партнерських відносин. |  |
| **Сума балів** |  |

**Обробка результатів: для кожної анкети п**ідрахуйте суму балів із усіх питань. Далі розрахуйте середнє значення суми балів за всіма респондентами.

|  |  |
| --- | --- |
| **Середня сума балів** | **Інтерпретація** |
| 55-60 | Достатньо життєздатна й успішна компанія. |
| 45-54 | Непоганий результат. Необхідні деякі удосконалення для того, щоб вивести компанію на максимальний рівень ефективності управління людськими ресурсами. |
| 35-44 | Посередній результат. Необхідна серйозна робота для поліпшення системи управління персоналом. |
| менше 35 | Дуже поганий результат. Якщо ваша компанія продовжить керувати персоналом у тому же дусі, вона неминуче потерпить крах. Необхідний докорінний перегляд системи управління персоналом. |

Зазначену вище опитувальну методику можна використовувати у якості моніторингу, оцінюючи зміни у функціонуванні системи управління. Крім того, використовуючи однотипні методики, можна проводити порівняння між організаціями та будувати на цій основі рейтинг компаній за успішністю управління організацією.

**2.4. Діагностика професійно важливих якостей керівника і індивідуального стилю керівництва**

Сучасні тенденції швидких економіко-технологічних змін, зростання мобільності і ступеню особистої свободи кожної людини обумовлюють значні зміни у відносинах між керівниками і їх підлеглими. Очевидним є той факт, що в даний час керівник зустрічає у своїх підлеглих менше безумовної покірності, ніж колись. Для багатьох керівників «старої школи» зазначені явища представляються серйозною кризою влади, що охопила всі суспільні інститути. Раніше засоби керування довгий час залишалися незмінними, тому що суспільство було стабільним. Стара модель загубила свою колишню силу і обумовила труднощі адаптації до нових умов. Тому дуже важливо, щоб моделі поведінки керівників відповідали новим умовам, дозволяли успішно здійснювати управління в суспільстві, що змінюється.

Класичні теоретичні розробки звичайно представляють керівника як особу, наділену різноманітними, найчастіше неординарними здібностями. У той же час, численні приклади з практики ефективного управління показують, що керівником може бути не тільки справедлива, врівноважена, із почуттям гумору людина. Сьогодні вже очевидно, що поряд із теорією, яка представляє керівника як людину, із різноманітними корисними якостями, виникає інша теорія, в якій основна увага приділяється *взаємовідносинам, що існують між групою і її керівником*, а також *культурним моделям керівника*.

Практично майже неможливо визначити, який керівник потрібний тій або іншій групі. Цілком з'ясовано те, що *керівник повинний мати відповідні особисті якості*. Проте, крім цього, необхідно, щоб людина, яка виконує цю роль, уміла пристосовуватися до конкретних обставин, групи і ситуації. Тому, необхідно усвідомлювати, що зміст поняття «керівник» в кожному конкретному випадку визначається характером діяльності і ситуацією, в якій знаходиться підпорядкована йому група.

Керівництво персоналом відбувається, у першу чергу, в системі міжособистісних стосунків, яким властиві: взаємозалежність, доцільність, упорядкованість, підлеглість, результативність, комyнікативніcть, динамічність. Функції керівника здійснюються безупинно і циклічно, у залежності від обставин і завдань, вони повинні охоплювати всі напрямки діяльності організації і окремих її підрозділів. Такі функціональні обов’язки керівника є ключовими [12, 24, 31, 39, 40, 41, 44]:

1. Цілепокладання.

2. Організація спільної діяльності.

3. Відповідальність за результати спільної діяльності.

4. Координація спільної діяльності (хто, що, коли, де і як повинен робити).

5. Контролювання спільних і індивідуальних дій (хто, що, коли, де і як робить).

б. Мотивування колективних і індивідуальних дій.

7. Здійснення комунікативних зв’язків між колективом - самостійним осередком організації і іншими структурними підрозділами та рівнями посадової ієрархії.

8. Виховання членів колективу.

Якими б не були вимоги ситуації, цілком очевидно, що керівників треба готувати, в буквальному смислі „вирощувати” за допомогою якісної роботи з кадровим резервом. Для того, щоб помилково на керівних посадах не очутилися випадкові і зовсім непідходящі люди, експерти вважають за необхідне створити систему цілеспрямованої підготовки керівників як середньої, так і вищої ланки. Після підготовки не обов'язково всіх призначати на посаду, необхідно проводити профвідбір. При цьому враховувати не тільки теоретичні знання, але й здібності до лідерства, уміння впливати на інших, комунікативні і організаторські якості, здатність створити команду, колектив, який ефективно працює.

Отже, система підготовки керівних кадрів повинна бути цілеспрямованою і включати такі елементи: підбір, професійний психологічний відбір, спеціальне навчання як кадрового резерву, стажування, складання іспитів, призначення на посаду, випробувальний термін. Можливо така система здається дуже складною, але це виправдовується глибиною і високою якістю підготовки керівників і, відповідно, ефективністю їх майбутньої діяльності.

Для реалізації цього важливого напрямку роботи HR- фахівцями на місцях використовується ряд методик, спрямованих на загальне вивчення особистісних, ділових, моральних і інтелектуальних якостей (у самих загальних рисах). Крім того, використовуються методики, спрямовані на вивчення міжособистісних стосунків (соціометрія), а також експертне опитування.

За результатами проведення тестування HR- фахівець будує профіль ділових і особистісних якостей кандидата на керівну посаду. Крім того, існує можливість якісного аналізу особистості кандидата за результатами експертного опитування. В результаті аналізу його даних можна скласти думку про морально-психологічні якості, дисципліну і відношення до роботи, рівень знань і навичок, організаторських здібностей, наявність уміння забезпечити ефективну систему контролю.

Запропоновані нижче методики по визначенню ступеню розвитку різноманітних особистісних якостей і особливостей стилю керівництва кандидатів на керівні посади цілком ґрунтуються на виділених і сформульованих у сучасній психології моделях/якостях керівника. Проте сьогодні є дуже актуальним не тільки цільове використання окремих методик при відборі і розстановці керівних кадрів, але і знання професійно важливих якостей, умінь та навичок для керівників різних рівнів, служб. Відповідно, використання запропонованих методів повинно цілком залежати від мети дослідження, а в інструментарії мають бути закладені можливості для варіювання.

Детальний аналіз професійної діяльності та відповідної структурної моделі особистісних якостей керівника дозволяють сформулювати специфічні інтегральні фактори, що об'єднують ряд окремих якостей. Звісно, вони будуть дещо відрізнятися в залежності від роду і характеру діяльності керівника, адже вимоги, наприклад, до керівника модельного агентства і органа внутрішніх справ не можуть бути повністю ідентичними. Але вони також будуть мати незмінне ядро якостей, що пов’язані з виконанням управлінських функцій.

Методики оцінки лідерських якостей, навичок та умінь конкретного керівника або кандидата на керівну посаду, як правило, передбачають опитування методом 360 градусів, тобто всіх тих, хто є у стосунках особистої взаємодії з оцінюваною особою в процесі діяльності організації, на усіх адміністративних рівнях.

При проведенні опитування персоналу не слід забувати про принципи анонімності (коли дослідник не може визначити, хто яку анкету заповнив) або конфіденційності (коли дослідник може визначити автора анкети, але додержується принципу нерозголошення). Принцип анонімності в цих методиках більш доречний, у найкращому разі заповнений бланк респондент власноруч запечатує у конверт і складає до загальної маси конвертів.

Треба бути дуже уважним до етичних моментів при проведенні зазначеного дослідження. Не слід знайомити оцінювану особу з результатами оцінок або оприлюднювати ці результати, щоб не погіршити стосунки в колективі.

У якості приклада представимо анкети, що були розроблені для оцінок певного керівника (або кандидата на керівну посаду) в системі органів внутрішніх справ. Запропоновані методики можуть складати основу для рейтингової оцінки кандидатів при відборі на керівні посади.

**Методика 1. «Психологічні якості, навички та уміння керівника»**

Методика націлена на оцінку лідерських якостей, навичок та умінь конкретного керівника або кандидата на керівну посаду, в ідеалі - методом 360 градусів.

Респондентам пропонується заповнити «Бланк відповідей» (додаток 3), що містить опис умінь і психологічних якостей особистості керівника. Необхідно визначити, наскільки та або інша властивість виражена у оцінюваного керівника. Бали оцінки означають: 5 - властивість виражена у високому ступені й проявляється завжди; 4 - властивість виражена в ступені вище за середній й проявляється часто; 3 - властивість виражена в середньому ступені; 2 - властивість виражена в ступені нижче середнього; 1 - властивість практично не виражена й не проявляється в професійній діяльності.

Оцінці підлягають наступні 29 якостей:

1. *Точна самооцінка*. Поведінка, що відображає, що людина точно розуміє, у чому складаються його сильні й слабкі сторони, і здатен оцінити, яким чином його вчинки впливають на дії оточуючих.
2. *Здатність до адаптації*. Уміння ефективно керувати в середовищі, що постійно змінюється, і вирішувати пов'язані із цим завдання керівництва персоналом, поточні проблеми.
3. *Здатність знаходити й розвивати таланти в своїй організації.* Уміння залучати, розвивати й утримувати в підрозділі талановитих людей; створювати середовище, що сприяє навчанню особового складу й усвідомленню потенційними лідерами своїх можливостей у тій або іншій сфері.
4. *Ділова проникливість.* Здатність приймати й використовувати економічні, фінансові й виробничі дані для точної діагностики сильних і слабких сторін свого підрозділу; визначення основних питань і розробка нових стратегічних напрямків і планів.
5. *Прагнення до змін.* Постійний пошук можливостей (і заохочення до цього інших) для використання новаторських підходів до рішення завдань, що стоять перед підрозділом.
6. *Уміння навчати й інструктувати людей.* Здатність вчасно допомогти підлеглим порадою, інструкцією й рекомендацією, а також забезпечення зворотного зв'язку про результати їхньої діяльності, що дозволяє людям досягти високої ефективності праці й домогтися точної звітності.
7. *Уміння спілкуватися й впливати на людей.* Уміння чітко й коротко виражати свої думки, почуття й ідеї як в індивідуальних, так і в групових ситуаціях; уміння користуватися мовними засобами й привертати увагу аудиторії.
8. *Педагогічні здатності.* Інтерес і любов до педагогічної діяльності; творчість у роботі; уміння впливати на людей; педагогічний такт; педагогічна вимогливість; активність, наполегливість, зосередженість і стриманість.
9. *Уміння спілкуватися із представниками різних культур, субкультур.* Уміння проявляти розуміння й адаптуватися до різних стилів і норм спілкування, що прийняті у різних соціальних групах, субкультурах; здатність мінімізувати стрес, що виникає при зіткненні представників різних соціальних груп, і використовувати такі ситуації як сприятливу можливість для подальшого росту й розвитку організації.
10. *Орієнтація на потреби підлеглих.* Формування стратегічних відносин з особовим складом, представниками інших підрозділів; забезпечення того, що точка зору підлеглих ураховується при прийнятті організаційних рішень у рамках основних цілей діяльності підрозділу.
11. *Уміння налагоджувати стратегічні взаємини.* Уміння використовувати потрібні стилі й методи міжособистісного спілкування для впливу на людей і побудови ефективних взаємин з підлеглими, представниками інших підрозділів, громадянами.
12. *Націленість на результат.* Прагнення встановлювати високі особисті й групові цілі; використання методів, що дозволяють відслідковувати прогрес на шляху до досягнення цих цілей; методична й послідовна робота з виконання поставлених завдань, що сприяє задоволенню підлеглих як від самого процесу досягнення цілей, так і від постійного самовдосконалення.
13. *Уміння розподіляти й делегувати повноваження.* Здатність правильно розподіляти повноваження, що дозволяє формувати в працівниках почуття хазяїна при рішенні важливих питань, пов'язаних з діяльністю організації, і стимулює їх розширювати свої здібності.
14. *Енергійність.* Володіння фізичними й розумовими здібностями, необхідними для рішення складних завдань, пов'язаних з діяльністю підрозділу в сучасних умовах.
15. *Заповзятливість.* Уміння сформувати свою точку зору на основні фактори розвитку поточної ситуації й донести її до оточення; активне використання цієї інформації для визначення можливостей свого підрозділу.
16. *Уміння визначити стратегічний напрямок розвитку свого підрозділу*. Здатність визначити довгостроковий курс дій і врахувати всі обмежуючі фактори, що стосуються ресурсів, специфічних характеристик свого підрозділу.
17. *Схильність до керівництва.* Уміння сформувати імідж, що відповідає основним цінностям, прийнятим в підрозділі; уміння проявляти якості й риси характеру (крім розумових здібностей, навички, уміння і які-небудь особливі таланти), що викликають повагу до людини як до лідера.
18. *Знання й дотримання нормативних документів.* Глибоке знання законів і підзаконних актів, що регламентують діяльність органів внутрішніх справ і вміння організувати виконання їх особовим складом. Розуміння вимог, що ставляться до особового складу службово-оперативною діяльністю, уміння організувати гармонічне їхнє виконання.
19. *Уміння впливати на оточення.* Уміння використовувати потрібні стилі й прийоми міжособистісного спілкування, що дозволяють переконати людей у правильності своїх ідей і планів; здатність змінювати свою поведінку залежно від конкретних завдань, ситуацій і особистісних характеристик людей, з якими доводитися спілкуватися.
20. *Прагнення вчитися.* Прояв особистого прагнення постійно вчитися, а також уміння викликати в інших людях бажання до придбання нових знань і досвіду; постійна робота із забезпечення можливостей навчання.
21. *Уміння управляти робочим процесом.* Здатність ефективно управляти роботою інших людей шляхом ретельного планування робочого часу й правильного визначення пріоритетів, вимог і можливостей.
22. *Уміння мобілізувати ресурси.* Здатність керувати персоналом та іншими ресурсами відповідно до цілей підрозділу; активна участь у переговірних процесах і вміння одержувати доступ до ресурсів, що не входять у сферу основної компетенції.
23. *Здатність приймати рішення під час процесу діяльності підрозділу*. Уміння порівнювати й зіставляти наявні технічні можливості; збирати необхідну інформацію й визначати основні моменти; дотримуватися обраного альтернативного курсу, визначеного з урахуванням конкретних даних про наявні ресурси, обмеження й інші можливості підрозділу.
24. *Здатність переконувати.* Здатність впливати на людей, змушуючи погодитися зі своєю точкою зору й з певним напрямком дій.
25. *Позитивний склад характеру.* Прояв позитивної настроєності в складних і проблемних ситуаціях; забезпечення оптимістичного (і в той же час реалістичного) відношення до майбутнього й до тих сприятливих можливостей, які воно несе особовому складу підрозділу.
26. *Уміння розпізнавати зміни в середовищі.* Широке розуміння й знання того, як працює організація в цілому; чітке відстеження організаційних, політичних і соціальних тенденцій.
27. *Уміння доносити своє бачення до оточення і доводити свою правоту*. Здатність донести до оточення суть стратегії підрозділу; формування чіткого бачення майбутнього підрозділу й уміння допомогти іншим людям зрозуміти й відчути, наскільки нинішня ситуація зміниться на краще, якщо реалізувати це бачення.
28. *Уміння формувати ефективні команди.* Використання потрібних методів і стилів міжособистісного спілкування для забезпечення розвитку, мотивації й роботи команди в потрібному напрямку.
29. *Уміння цінувати різноманіття трудових ресурсів.* Формування й підтримка середовища, що сприяла б тому, що абсолютно всі його учасники з повною віддачею сил прагнули б до досягнення організаційних цілей.

*Обробка результатів.*

Підраховується загальна кількість балів по всіх пунктах і сума ділиться на 29. Отриманий результат інтерпретується відповідно до таблиці:

|  |  |
| --- | --- |
| *Діапазон балів* | *Рівень сформованості лідерських якостей, умінь і навичок* |
| 4,4 – 5,0 | Високий |
| 3,6 – 4,3 | Вище за середній |
| 2,6 – 3,5 | Середній |
| 1,8 – 2,5 | Нижче середнього |
| 1,0 – 1,7 | Низький |

### Методика 2. Рейтингова оцінка професійно важливих якостей, умінь і навичок керівника

Для рейтингової оцінки професійно важливих якостей, умінь і навичок керівника використовується анкета (додаток 4), яка дає можливість оцінити їх методом незалежних характеристик, кількісно виразити рівень їх сформованості та співвіднести дані в рейтинговій системі, виявити керівника з найвищим та найнижчим рейтингом. Незалежні експертні оцінки відображають громадську думку про людину як про члена колективу і є статистичною сукупністю індивідуальних уявлень про неї.

Пункти анкети описують риси особистості, які необхідні керівнику для ефективного виконання своїх функцій і характеризують його як лідера. Вони відносяться до таких специфічних інтегральних факторів: адаптаційна мобільність, емоційне лідерство, здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей), контактність, стійкість до стресу, загальний інтелектуальний рівень, особливості пам'яті, психологічні особливості характеру та темпераменту, вольові якості.

Анкета містить 51 пару антонімічних якостей. Ліворуч розташовані негативні якості, праворуч – позитивні.

**Процедура проведення.** Заповнюється анкета на кожного керівника, якому дається рейтингова оцінка, не менш ніж 15 особами, що мають безпосередній досвід роботи з ним. Експерти (особи, що дають оцінки) повинні бути з людиною, якій вони дають характеристики, у стосунках особистої взаємодії. Крім того, бажано, щоб експертна група складалась із людей, що займають різні місця в офіційній та неофіційній структурі колективу. В найкращому разі це мають бути всі підлеглі, прямі керівники, а також керівники інших підрозділів організації, з якими оцінювана особа безпосередньо контактує (тобто оцінка на 360 градусів). В анкеті кожний експерт відмічає ступінь вираженості тієї чи іншої особистісної якості кандидата за семибальною системою. Один бал відповідає максимальній вираженості якості, яка знаходиться у лівій частині бланку (негативна якість), сім балів - максимальній вираженості якості, що знаходиться в правій частині бланку (позитивні якості); оцінка чотири бали відповідає врівноваженості якостей антонімічної пари.

При заповненні у бланку ставиться позначка "+" в графі, що вміщує той бал, якому, на думку експерта, відповідає вираженість особистісної якості керівника, на якого дана анкета заповнюється.

**Процедура обробки:**

1. Підраховується сума відміток у кожному стовпчику.

2. Отримана сума помножується на кількість балів, що вказані вгорі кожного стовпчика (від 1 до 7).

3. Визначається загальний бал, який складає суму усіх отриманих значень у вертикальних стовпчиках бланку за формулою:

, де

*ЗБ - загальний бал за всіма даними анкети; n1, n2 , n3, n4, n5, n6, n7 - кількість позначок в першому - сьомому стовпчиках;1 - 7 - номери вертикальних стовпчиків (бали).*

Рейтингова оцінка підраховується шляхом знаходження середнього арифметичного загальних балів, отриманих за всіма анкетами, що заповнені на одного керівника.

Наприклад, якщо на працівника заповнювали анкету 3 чоловіки, то складаються бали, отримані за цими трьома анкетами та сума ділиться на три. Високі показники балів відповідають високому рівню розвитку позитивних особистісних якостей, низькі показники - низькому рівню. При порівнянні отриманих загальних оцінок працівників складається їх рейтинг: від керівника із самими високими оцінками до керівника із самими низькими.

Крім того, проводиться якісний аналіз професійно важливих якостей і навичок керівника та складається індивідуальний профіль рівня їх розвитку. Для наочності рекомендується відображати індивідуальний профіль у вигляді графіку або гістограми, де на осі абсцис (Х) розташовують шкали професійно важливих якостей, а на осі ординат (У) - їх кількісні значення (середні значення експертних оцінок) (див. приклад далі).

Для цього підраховуються середні бали за такими шкалами:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Шкали* | *Номера якостей у бланку* |
|  | Адаптаційна мобільність | 4, 6, 20, 21, 27, 30, 37, 38. |
|  | Емоційне лідерство | 3, 23, 29. |
|  | Ділове лідерство | 1, 2, 9, 10, 16, 34 |
|  | Здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей) | 35, 36, 39, 40, 41, 51. |
|  | Контактність | 14, 18, 24, 25, 42, 43, 44, 45. |
|  | Стійкість до стресу | 26, 31, 46, 47. |
|  | Рівень розвитку когнітивних процесів | 11, 17, 33, 49, 50 |
|  | Психологічні особливості характеру та темпераменту | 5, 8, 12, 13, 15, 19, 28. |
|  | Вольові якості | 7, 22, 32, 48. |

Ці шкали є ключем для розрахунку середніх оцінок по профілю.

**Психологічне значення шкал:**

1. *Адаптаційна мобільність* – фактор, що визначає роль та місце особистості в динаміці міжособистісних взаємодій у малих соціальних групах - її соціометричний статус та позицію у функціональній структурі ділових стосунків.

До психологічних якостей адаптаційної мобільності відносяться схильність, стійкий інтерес до творчої інтелектуальної діяльності, прагнення до безперервного поповнення та поглиблення знань, інтелектуальна стійкість до стресів (якість особистості, коли зовнішня проблемна ситуація викликає потребу в оволодінні новими знаннями та необхідність у творчих рішеннях, і це не стримує, а стимулює інтелектуальну діяльність), спонтанність у поведінці, збалансованість продуктивної та репродуктивної фаз мислення та ін.

До соціально-психологічних факторів адаптаційної мобільності в груповій динаміці відносяться прагнення впливати на інших, схильність до безперервних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки та ін.

2. *Емоційне лідерство* як "по вертикалі", так й "по горизонталі" в неформальних групах організаційної структури. Це високий неформальний статус в колективі, здатність вести за собою підлеглих на основі позитивного емоційного ставлення, викликати у них довіру.

3. *Ділове лідерство* в неформальній групі свого колективу при рішенні більшості проблемних ситуацій, що виражається в здатності ефективно керувати людьми на основі професійної компетентності, досвіду, високого рівня розвитку ділових якостей.

4. *Здатність до інтеграції соціальних функцій (ролей)* - пристосування своєї поведінки до рольових очікувань інших учасників соціального контакту. Умовою успішного керівництва є всебічне урахування керівником рольових очікувань підлеглих. В окремому випадку здатність до інтеграції соціальних функцій означає уміння бути й неформальним емоційним лідером, й адміністратором, регламентованим посадовими інструкціями, правовими установками та неформальними нормами, що склалися в даній організації.

5. *Контактність* - здатність до встановлення позитивних соціальних контактів. Цей інтегральний фактор обумовлений такими соціально-психологічними якостями особистості, як "відкритий" характер у спілкуванні, прагнення до інформованості, високий рівень домагань, честолюбне прагнення до ствердження своєї особистості, здатність встановлювати ділові зв'язки, розташовувати людей до себе, вміння подивитися на конфліктну ситуацію очами тих, хто конфліктує, здатність вислухати та переконати.

6. *Стійкість до стресу* як інтегральний фактор, який можна поділити на ряд характеристик, серед яких важливими є інтелектуальна та емоційна стійкість до стресових ситуацій. Йдеться про такі виробничі ситуації, які вимагають негайних рішень в умовах дефіциту часу та неповної інформації, ділових суперечностей та особистісних конфліктів.

7. *Рівень розвитку когнітивних процесів*: загальний інтелектуальний рівень; професійна пам'ять; творчі здібності.

8. *Психологічні особливості характеру та темпераменту.* Характер – це закріплена в індивіді система генералізованих узагальнених спонукань. Кожна властивість характеру завжди є тенденцією до здійснення в певних умовах певних вчинків. Основною складовою характеру є ставлення особистості до відповідних типових обставин. Якщо прояви темпераменту є відносно незалежними від змісту і ситуації діяльності (є формальними), то властивості характеру проявляються лише у відповідних ситуаціях (наприклад, ставлення до праці дієво проявляється лише в процесі праці). В структурі характеру виділяють такі найбільш значущі ставлення: до себе, до оточуючих людей, до праці. Кожне ставлення має в собі потужний мотиваційний заряд, джерела якого знаходяться в сфері потреб людини.

9. *Вольові якості*. Це якості, які забезпечують здатність відповідним чином організовувати психічну діяльність людини, спрямовувати її на виконання певних завдань і вимог, переборювати труднощі, що виникають у діяльності (цілеспрямованість, рішучість, витримка, самостійність, мужність, наполегливість).

Наведемо приклад обробки та інтерпретації результатів анкети рейтингової оцінки професійно важливих якостей, умінь і навичок керівника. *Для побудови профілю необхідно користуватись наступним алгоритмом:*

1. Підрахувати середній бал по кожній з 9 шкал (див. перелік шкал та якостей, що їх складають). Для цього отримують суму експертних оцінок та ділять її на кількість питань (якостей), що складають шкалу. Наприклад, за першою шкалою були отримані оцінки: *3; 2; 5; 5; 6; 1; 4; 6*. Знаходимо середній бал: *3+2+5+5+6+1+4+6/8 = 4*. І так далі за всіма 9 шкалами. В даному прикладі ми отримали такі бали:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Номер шкали** | **Експертні оцінки (за номерами якостей у бланку)** | | | | | | | | **Середній бал** |
| **1** | 3 | 2 | 5 | 5 | 6 | 1 | 4 | 6 | 4 |
| **2** | 5 | 4 | 3 |  |  |  |  |  | 4 |
| **3** | 4 | 5 | 5 | 3 | 7 | 6 |  |  | 5 |
| **4** | 5 | 7 | 5 | 5 | 7 | 3 |  |  | 5,3 |
| **5** | 4 | 2 | 5 | 2 | 6 | 7 | 4 | 3 | 4,1 |
| **6** | 5 | 2 | 4 | 4 |  |  |  |  | 3,7 |
| **7** | 1 | 2 | 4 | 5 | 6 |  |  |  | 3,6 |
| **8** | 4 | 6 | 4 | 7 | 5 | 7 | 5 |  | 5,6 |
| **9** | 3 | 3 | 2 | 6 |  |  |  |  | 3,5 |

2. Якщо в дослідженні приймали участь 5 експертів, їх середні оцінки складаються за кожною шкалою і отримана сума ділиться на кількість експертів, тобто отримують середні бали за результатом опитування 5 експетрів.

3. Далі на основі отриманих середніх балів будується індивідуальний профіль рівня розвитку професійно важливих якостей та навичок керівника (рис.1).

4. Якісний аналіз структури професійно важливих якостей. Профіль наочно показує рівень розвитку структури професійно важливих якостей та навичок керівника (кандидата на посаду керівника) і дає можливість зробити її якісний аналіз.

В даному прикладі аналіз профілю в цілому показує, що він є досить рівним і оцінки за всіма 9 шкалами є близькими до середніх (3,5-4 балів). Максимальні (6-7 балів) та мінімальні (0-2 бали) оцінки не були отримані ні за однією шкалою.

Найбільш високі оцінки в даному профілі отримали шкали " Психологічні особливості характеру та темпераменту" (5,6 балів), "Здатність до інтеграції соціальних функцій" (5,3) і "Контактність" (5).

Найбільш низькі - "Вольові якості" (3,5), "Рівень розвитку когнітивних процесів" (3,6) і "Стійкість до стресу" (3,7).

Рис.1 Приклад індивідуального профілю рівня розвитку професійно важливих якостей та навичок керівника

Таким чином, випробуваний характеризується чемним, дружелюбним та небайдужим ставленням до людей, самокритичністю, низьким рівнем агресивності, спокійним та поступливим характером. Він здатний пристосувати свою поведінку до рольових очікувань оточуючих, йому притаманне уміння бути й неформальним емоційним лідером, й адміністратором, дотримується регламентованих посадових інструкцій та неформальних норм, що склалися в організації. Крім того, випробуваний має "відкритий" характер у спілкуванні, а також прагнення до інформованості, високий рівень домагань, честолюбне прагнення до ствердження своєї особистості, здатність встановлювати ділові зв'язки, розташовувати людей до себе, вміння подивитися на конфліктну ситуацію очами тих, хто конфліктує, здатність вислухати та переконати. Всі вказані якості виражені у випробуваного на рівні вище середнього.

Поряд з цим у нього вольові якості, стійкість до стресу, загальні інтелектуальні та творчі здібності - на середньому рівні та нижче середнього.

***Висновок***: Загальний середній рівень розвитку професійно важливих якостей випробуваного не дозволяє рекомендувати його призначати на посаду керівника.

У випадку відсутності інших кандидатів на дану посаду можна використовувати цього випробуваного в якості виконуючого обов'язки начальника із контролем його діяльності та повторним його тестуванням (проведенням експертного опитування) через 3-6 місяців із залученням не менше 7-10 експертів. Якщо і при повторному дослідженні кандидат отримає середні і нижче оцінки, призначати його на посаду керівника не рекомендується.

**Методика 3. “Оцінка стилю лідерства”**

Кожна людина має свій, найбільше природний для нього стиль лідерства, що буде більш-менш ефективним у залежності від культури, контексту, особистісних якостей працівників і бажаного результату. Одна з умов ефективної комунікативної стратегії для лідера - навчитися краще усвідомлювати особливості свого стилю лідерства і збагатити його, щоб успішно діяти в більш широкому діапазоні ситуацій.

Для оцінки кандидата на керівну посаду або конкретного керівника спеціаліст HR вибирає експертів, які безпосередньо працюють з випробуваним, і пропонує їм в індивідуальній формі заповнити на нього “Бланк оцінки стилю лідерства”. Потім результати узагальнюються. За результатами експертного опитування складається графічний профіль стилів лідерства випробуваного. Оптимальна кількість експертів 5-10 чоловік.

*Характеристика стилів лідерства.*

*Не - лідерство*

Уникає рішень, при необхідності відстороняється, не втягується і не займає ніякої позиції.

*Менеджмент виключень.* Втручається, тільки коли працівники відхиляються від задуманого напрямку. Якщо все йде, як очікувалось, не намагається нічого змінювати. Дає негативний зворотній зв’язок, коли щось не відповідає встановленим стандартам.

*Умовна винагорода.* Встановлює винагороду в залежності від зусиль. Каже працівникам, що вони повинні робити, щоб отримати винагороду. Гарантує працівникам, що вони отримають те, що бажають, у обмін на прикладені зусилля. Встановлює певну форму подяки за гарну роботу.

*Менеджмент задач.* Створює у працівників чітку уяву про бажану мету і факти, які будуть свідчити про її досягнення. Заохочує працівників використовувати власні здібності і ресурси.

*Інтелектуальна стимуляція.* Ідеї лідера спонукають працівників переглянути власні уявлення. Старі проблеми вирішують новими способами. Робить акцент на інтелекті, раціональності і обережному вирішенні проблем.

*Стиль, який надає натхнення.* Діє як "капітан команди уболівальників", мотивуючи і надаючи натхнення працівникам робити все, на що вони здатні, або навіть більше. Основний акцент робить на цінностях і посиленні переконання в майбутніх можливостях.

*Індивідуальний підхід.* Приділяє персональну увагу усім працівникам, навчає кожного члена групи, виступає в ролі тренера і радника.

*Харизматичний (ідеалізований вплив).* Створює уявлення глобальних результатів діяльності і стратегічне призначення організації, дає працівникам відчуття цілі. Є зразком для наслідування працівників. Заслуговує на повагу і довіру.

**Контрольні питання та завдання для самоперевірки**

1. Що таке лояльність і залученість персоналу? Які є види лояльності?
2. Як впливає задоволеність персоналу на продуктивність праці та плинність кадрів?
3. Які фактори визначають соціальне середовище організації? Як би Ви запропонували їх вимірювати?
4. Як ідентифікувати в організації тих, хто високо залучений до спільної справи організації?
5. Як запропоновано вимірювати залученість персоналу дослідницькою компанією Hewitt Associates?
6. Як і з якою метою дослідницька група Gallup розробила опитувальник Q12?
7. Охарактеризуйте шість груп факторів задоволеності в дослідженні EES Hеwіtt Associates.
8. Що таке професіограма і як вона використовується?
9. Як розробляється професіограма?
10. Які є види професіограм?
11. Які є підходи до визначення професійно значимих якостей фахівців різних професій?
12. Які методологічні проблеми існують при вивченні здатностей кандидата на навчання?
13. Що таке соціальний паспорт організації? Як він складається?
14. Як дослідити соціально-психологічну структуру колективу?
15. Як типологізувати проблеми в групах і організаціях?
16. Як дослідити проблеми організації трудової діяльності?
17. Як дослідити якість управління в організації в цілому?
18. Як оцінити лідерські якості кандидата на керівну посаду?
19. Як оцінити методи та стиль управління керівника?

**Література**

1. Meyer, J P and Allen, N J (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. Human Resource Management Review, 1, pp. 61-98.
2. Байхэм, Уильям, С., Смит, Одри, Б., Пизи, Мэтью, Дж. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей.: пер. с англ./ Байхэм, Уильям, С., Смит, Одри, Б., Пизи, Мэтью, Дж. // – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. -416 с.
3. Бодров В.А. Проблемы профессионального психологического отбора / Бодров В.А. // Психологический журнал, 1985, Т. 6, № 2. -С. 69-77.
4. Бодров В.А., Джамгаров Т.Т. Некоторые актуальные вопросы разработки системы профессионального психологического отбора. /Бодров В.А., Джамгаров Т.Т //Психологические проблемы эффективности и качества труда. - М., 1977, ч. 2. - С. 23-30.
5. Винокуров Л. В., Скрипюк И.И. Организационная психология. Хрестоматия. / Винокуров Л. В., Скрипюк И.И. //СПб.: Питер, 2000. - 512с.
6. Джуэл Л. Индустриально-организационная психология/ Джуэл Л. // СПб.: Питер, 2001. – 720с.
7. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП / Дилтс Р. // – СПб.: Питер, 2000. – 288 с.
8. Дилтс Р. НЛП: навыки эффективного лидерства. / Дилтс Р. // – СП.: Питер, 2002. – 224 с.
9. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью. / Дилтс Р. // – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
10. Дружинин В.Н. Психология общих способностей./ Дружинин В.Н. // СПб.: Питер, 1999. - 368с.
11. Е. Семянистая, Э. Нагуманова. Вовлеченнсть сотрудников. / Семянистая Е., Нагуманова Э. // AXES Review №8 2010. – С.3-6.
12. Исследование в коллективе. Цели и результаты/ [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://hrm.ru/issledovanie-v-kollektive-celi-i-rezultaty>
13. Исследование персонала. Разведка боем – изучаем свои войска перед сражением за таланты/ [Электронный ресурс] – Режим доступа:<http://www.mental-skills.ru/synopses/38879.html>
14. Исследования персонала - дань моде или эффективный инструмент? /[Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://www.naim.ru/nodes/ Исследования-персонала---дань-моде-или-эффективный-инструмент002741.html](http://www.naim.ru/nodes/%20Исследования-персонала---дань-моде-или-эффективный-инструмент002741.html)
15. Исследования персонала: что, как и зачем исследуют?/ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/reviews/?id=12879>
16. Малышев К.Б. Психология управления. / Малышев К.Б. //М.: ИОИ, 2000. - 144с.
17. Москаленко А.П. Індивідуальний стиль керівництва та його вплив на соціально-психологічний клімат в колективі підрозділу овс. Методичні рекомендації. - ХНУВС. -2009 р.( на правах рукопису).
18. Москаленко А.П. Особливості професійного відбору кандидатів на службу в овс на основі професіограм: методичні рекомендації. - ХНУВС. -2009 р.( на правах рукопису).
19. Н. Осейко Измерение и управление вовлеченностью сотрудников/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-metr.com.ua/fileadmin/templates/hr-it/images/images_HR/Nikolai_Oseiko.pdf>
20. Н.С. Семикова. Методи вивчення соціального середовища організації/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rhr.ru/index/rule/social_work_and_PR/11795,0.html>
21. Опросник для экспресс-оценки качества управления персоналом**/** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.antropos.ru/ articles\_item.php?lang=rus&aid=118
22. Паспорт предприятия социальный. Социологический справочник, Под ред. В.И. Воловича, 1990 г. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://voluntary.ru/dictionary/1106/word/pasport-predprijatija-socialnyi
23. Питер Гаудж. Исследование мотивации персонала. Определение и повышение уровня лояльности сотрудников методом консультирования/ Гаудж Питер.- Баланс Бизнес Букс: 2008. -272 с.
24. Почебур Л., Чикер В. Организационная социальная психология/ Почебур Л., Чикер В./ / М.: Речь, 2000. - 298с.
25. Рабочая книга социолога. –М: Наука. – 1983. - 478с.
    1. Ролевая и социальная структуры фирмы/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.grandars.ru/college/biznes/socialnaya-struktura-kollektiva.html
26. Словарь. Подготовка персонала / Чернышев В.Н., Двинин А.П., Энергоатомиздат, 2000. - 144с.
27. Субботин В. Аттестация по методу 360°: проблемы и решения**/** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=rus&aid=41>
28. Субботин В. Опросник q12: экспресс-метод оценки вовлеченности - мотивации и лояльности – персонала/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.antropos.ru/articles\_item.php?lang=rus&aid=156
29. Субботин В. Хороший работник – счастливый работник / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.antropos.ru/ articles\_item.php?lang=rus&aid=84](http://www.antropos.ru/%20articles_item.php?lang=rus&aid=84)
30. Субботин В. Что такое лояльность (приверженность) персонала?/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=rus&aid=186>
31. Шепель В.М. Управленческая психология./ Шепель В.М. // М.: Экономика, 1984. – 248 с.
32. Янцур М.С. Основи професіографії: практикум./ Янцур М.С. // - К., 1996. - 398 с.
33. Янцур М.С. Професійна психодіагностика. / Янцур М.С. //- К., 1995. - 243 с.

# Додаток 1.

# Анкета

# оцінки лояльності

*Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні, що проводиться \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.*

*Однією з головних цілей компанії є формування сильної корпоративної культури, високого рівня професіоналізму і лояльності персоналу.*

*Ціль даного дослідження - одержання інформації про організацію Вашої праці і соціально-психологічний клімат в колективі.*

*Дане дослідження анонімне, і його результати будуть використані тільки в узагальненому виді. Заздалегідь дякуємо Вас за участь у дослідженні!*

*Департамент персоналу*

*Будь ласка, ознайомтеся з питаннями і відзначте варіант відповіді, який ви вважаєте найбільш вірним.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Оцініть відношення до компанії за п’ятибальною шкалою:*  *1 - не згодний; 2 – скоріше не згодний; 3 – нейтральне ставлення; 4 – скоріше згодний; 5 – цілком згодний* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *1.Я знайомий(-а) зі стратегією розвитку компанії, чітко її розумію* |  |  |  |  |  |
| *2. Я розділяю і підтримую стратегію розвитку компанії* |  |  |  |  |  |
| *3. Я згодний(-а) з основними напрямками політики компанії стосовно співробітників* |  |  |  |  |  |
| *4. Я знайомий(-а) з механізмами реалізації стратегії розвитку компанії* |  |  |  |  |  |
| *5.Я згодний (-а) із заходами, що здійснюються для реалізації стратегії розвитку компанії* |  |  |  |  |  |
| *6. Я почуваю себе органічною часткою спільної корпоративної культури* |  |  |  |  |  |
| *7. Керівники і співробітники чітко додержуються корпоративних стандартів і етичних принципів компанії при прийнятті серйозних рішень і в щоденній діяльності* |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Оцініть за п’ятибальною шкалою, що, на Ваш погляд, впливає на лояльність персоналу до компанії в більшому ступені:1-не впливає, 5 – сильно впливає.* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *1.Стабільність* |  |  |  |  |  |
| *2.Кодекс корпоративної поведінки* |  |  |  |  |  |
| *3.Особисті переконання і цінності* |  |  |  |  |  |
| *4. Стиль управління керівника* |  |  |  |  |  |
| *5.Стиль поводження колег* |  |  |  |  |  |
| *6.Можливість кар'єрного зросту* |  |  |  |  |  |
| *7.Можливість професійного зросту* |  |  |  |  |  |
| *8. Цікава, різноманітна робота* |  |  |  |  |  |
| *9.Можливість прояву самостійності й ініціативи в професійній діяльності* |  |  |  |  |  |
| *10.Самоствердження і визнання* |  |  |  |  |  |
| *11. Оплата праці* |  |  |  |  |  |
| *12. Мотивація і соціальний пакет* |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Оцініть, будь ласка, Ваш структурний підрозділ за п’ятибальною шкалою:1 - не згодний; 2 – скоріше не згодний; 3 – нейтральне ставлення; 4 – скоріше згодний; 5 – цілком згодний* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *1. Завдання нашого структурного підрозділу, досягнення яких очікується в поточному році, чітко визначені і відомі кожному* |  |  |  |  |  |
| *2. Кожний співробітник почуває відповідальність за спільні успіхи і невдачі* |  |  |  |  |  |
| *3. Співробітники нашого структурного підрозділу ефективно взаємодіють один з одним* |  |  |  |  |  |
| *4.У нашому структурному підрозділі склалися дружні, довірчі відносини* |  |  |  |  |  |
| *5. Я одержую достатньо уваги і підтримки з боку колег* |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Оцініть, будь ласка, Вашого безпосереднього керівника за п’ятибальною шкалою:1 - не згодний; 2 – скоріше не згодний; 3 – нейтральне ставлення; 4 – скоріше згодний; 5 – цілком згодний* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *1. Компетентний по всіх професійних питаннях* |  |  |  |  |  |
| *2. Уважно ставиться до нестатків співробітників, поліпшенню їхніх соціально-побутових умов праці* |  |  |  |  |  |
| *3. Здійснює загальний моніторинг реалізації поставлених завдань, сприяє в рішенні проблемних питань* |  |  |  |  |  |
| *4. Ініціативний, бере на себе відповідальність за реалізацію завдань свого структурного підрозділу* |  |  |  |  |  |
| *5. Успішно планує й організує роботу відділу, правильно розподіляє обов'язки, ставить чіткі і конкретні цілі, завдання* |  |  |  |  |  |
| *6. Зворотний зв'язок з безпосереднім керівником налагоджений* |  |  |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| *7. Оцініть стиль Вашого безпосереднього керівника (виберіть один зі стилів)* |  |
| *дорадчий і підтримуючий* | *1* |
| *батьківський і заступницький* | *2* |
| *авторитарний і директивний* | *3* |
| *формальний і бюрократичний* | *4* |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Оціните, будь ласка, можливість кар'єрного зросту в компанії за п’ятибальною шкалою:1 - не згодний; 2 – скоріше не згодний; 3 – нейтральне ставлення; 4 – скоріше згодний; 5 – цілком згодний* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *1.Я погоджуся з будь-яким призначенням, аби залишитися працювати в цій компанії* |  |  |  |  |  |
| *2.Кращі працівники завжди відзначаються і мають перспективи подальшого зросту* |  |  |  |  |  |
| *3. Мене влаштовує те, як складається моя кар'єру* |  |  |  |  |  |
| *4. Я інформований про перспективи мого подальшого зросту (включаючи навчання)* |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Оціните, будь ласка, можливість професійного росту в компанії за п’ятибальною шкалою:1 - не згодний; 2 – скоріше не згодний; 3 – нейтральне ставлення; 4 – скоріше згодний; 5 – цілком згодний* | *1* | *2* | *3* | *4* | *5* |
| *1. Я маю можливість професійного росту в компанії* |  |  |  |  |  |
| *2. Співробітникам компанії надаються всі можливості для поліпшення професійних знань і навичок* |  |  |  |  |  |
| *3. Мої колеги готові в будь-який момент надати допомогу в розвитку моїх професійних навичок* |  |  |  |  |  |

*Персональні дані:*

*Просимо вас указати деякі персональні дані для статистичної обробки анкети.*

*Вік \_\_\_\_\_ років*

*Стать\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*Стаж роботи в \_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_років \_\_\_мес.*

**ДОДАТОК 2**

ОПИТУВАЛЬНИК

для визначення професійно значимих якостей

фахівця (методика Ліппмана, 1 варіант)

|  |
| --- |
| ***ІНСТРУКЦІЯ:*** *Вам пропонується прийняти участь у роботі з дослідження Вашої професії (спеціальності). Для цього Вам потрібно заповнити "Бланк відповідей", що містить номера якостей і властивостей особистості відповідно до опитувальника. Перераховані в ньому якості і властивості можуть знадобитися для ефективного виконання Вашої професійної діяльності. Прочитайте уважно весь опитувальник, що Вам пропонується. Після цього послідовно, не пропускаючи жодного пункту, визначте, наскільки та або інша властивість необхідна для людини Вашої професії (спеціальності).*  ***Якщо Ви вважаєте, що властивість дуже необхідна для роботи з Вашої професії (спеціальності), поставте в "Бланку відповідей" напроти цієї властивості знак плюс ("+") у графі "Властивість дуже необхідна"; якщо властивість бажана - то поставте плюс у графі "Властивість бажана"; якщо Ви вважаєте, що властивість не обов'язкова для людини Вашої професії (спеціальності) - поставте плюс у графі "Властивість необов'язкова".***  ***О П И Т У В А Л Н И К***  ***Чи необхідно для Вашої професії:***   1. *Здатність довгий час зберігати стійку увагу, незважаючи на стомлення і сторонні подразники.* 2. *Уміння розподіляти увагу при виконанні декількох дій, функцій, завдань.* 3. *Здатність зосереджувати увагу протягом досить довгого періоду часу на одному предметі.* 4. *Здатність швидко переключати увагу з одного виду діяльності на іншій.* 5. *Здатність вести спостереження за великою кількістю змінних величин об'єкта спостереження одночасно.* 6. *Уміння бачити незначні зміни в об'єкті дослідження.* 7. *Уміння вибирати при спостереженні матеріал, необхідний для вирішення даної проблеми.* 8. *Тонка спостережливість у відношенні духовного життя людини.* 9. *Здатність до самоспостереження.* 10. *Здатність помічати зміни в навколишньому середовищі, не зосереджуючи свідомо на них увагу.* 11. *Здатність відразу ж точно передати один раз прочитане.* 12. *Здатність відразу ж передати один раз почуте.* 13. *Здатність легко запам'ятовувати словесно-логічний матеріал (терміни, дати, цифри).* 14. *Здатність легко запам'ятовувати наочно-образний матеріал (плакати, схеми, зображення, графіки).* 15. *Здатність до мимовільного запам'ятовування матеріалу.* 16. *Здатність протягом довгого часу утримувати в пам'яті велику кількість матеріалу.* 17. *Особлива пам'ять на зовнішність і поведінку людини.* 18. *Здатність точно відтворювати матеріал у даний момент.* 19. *Здатність до упізнавання факту, явища за невеликою кількостю ознак.* 20. *Здатність до вибіркового відтворення потрібного в даний момент матеріалу.* 21. *Узгодження рухів із процесами сприйняття.* 22. *Стійкість до статичних навантажень.* 23. *Здатність до швидких дій в умовах дефіциту часу.* 24. *Швидка реакція на несподіваний слуховий стимул за допомогою певних рухів.* 25. *Гарний почерк.* 26. *Узгодження одночасних рухів рук і ніг у різних сполученнях (синхронні, послідовні, різнотипні).* 27. *Швидка реакція на раптові зорові стимули за допомогою певних рухів.* 28. *Швидкість і точність рухів пальцями рук.* 29. *Пластичність і виразність рухів.* 30. *Уміння швидко записувати.* 31. *Уміння дізнаватися і розрізняти різні кольори.* 32. *Визначення "на око" відстаней, кутів, розмірів.* 33. *Здатність до розпізнавання звуків по голосності, висоті, тембру.* 34. *Здатність до розпізнавання перепадів температури.* 35. *Здатність до швидкого розпізнавання незначних відхилень від заданої форми.* 36. *Здатність наочно уявляти собі нове, те, що раніше не зустрічалося в досвіді, або старе, але в нових умовах.* 37. *Здатність прогнозувати закінчення подій з урахуванням їх імовірності.* 38. *Здатність знаходити нові і незвичайні рішення.* 39. *Уміння бачити кілька можливих шляхів і подумки вибирати найбільш ефективний.* 40. *Здатність до переведення образа з однієї модальності в іншу (наприклад, із зорової в слухову або навпаки), до відтворення образа за словесним описом.* 41. *Здатність розглядати проблему з декількох різних точок зору.* 42. *Аргументація критичного аналізу.* 43. *Здатність уловити суть основних взаємозв'язків, що властиві проблемі.* 44. *Здатність відкинути звичайні, стандартні методи і рішення, що стали не потрібними, і шукати нові, оригінальні рішення.* 45. *Уміння вибирати з великої кількості інформації ту, котра необхідна для рішення даного завдання.* 46. *Уміння робити висновки із суперечливої інформації.* 47. *Почуття до існування проблеми там, де, здавалося б, усе вже вирішено.* 48. *Здатність бачити дальше безпосередньо даного й очевидного.* 49. *Уміння визначати характер інформації, який не вистачає для ухвалення рішення.* 50. *Здатність приймати правильне рішення при нестачі необхідної інформації або відсутності часу на її обмірковування.* 51. *Сталість гарного настрою.* 52. *Емоційна стійкість при прийнятті відповідальних рішень.* 53. *Уміння знайти привабливі сторони в будь-якій роботі.* 54. *Захопленість пошуком вирішення питання.* 55. *Здатність переживати те, що переживають і почувають інші.* 56. *Урівноваженість, самовладання при конфліктах.* 57. *Здатність передавати іншим людям свій настрій, емоційний заряд.* 58. *Швидка адаптація до нових умов.* 59. *Уміння змусити себе виконувати нецікаву, але необхідну роботу.* 60. *Уміння відстоювати свою точку зору.* 61. *Уміння підкорятися, точно виконувати розпорядження.* 62. *Здатність до довгострокової розумової роботи без погіршення якості і зниження темпу.* 63. *Наполегливість у подоланні труднощів, що виникають.* 64. *Здатність до довгострокового збереження високої активності (енергійність).* 65. *Слабка сугестивність, здатність не піддаватися впливу, особливо з боку авторитетних осіб.* 66. *Здатність брати на себе відповідальність у складних ситуаціях.* 67. *Здатність об'єктивно оцінювати свої досягнення, сили і можливості.* 68. *Збереження зібраності в умовах, що стимулюють до збудження.* 69. *Уміння давати чіткі, зрозумілі формулювання при короткому, стиснутому викладі думки (при відповідях і постановках питань).* 70. *Уміння зв'язне і логічно викладати свої думки в розгорнутій формі (звіт, доповідь, виступ).* 71. *Уміння вести наукову бесіду, суперечку, діалог, аргументувати, доводити свою точку зору.* 72. *Сильний, звучний і витриманий голос.* 73. *Відсутність дефектів мови, гарна дикція.* 74. *Здатність до вільної передачі своїх уявлень або почуттів за допомогою жестів, міміки, змін тембру голосу.* 75. *Здатність розуміти підтекст мови (іронію, гумор).* 76. *Уміння вести ділову бесіду, переговори.* 77. *Уміння дохідливе донести до слухача свої думки і наміри.* 78. *Здатність швидко знайти потрібний тон, доцільну форму спілкування в залежності від психологічного стану й індивідуальних особливостей співрозмовника.* 79. *Здатність до швидкого встановлення контакту з новими людьми.* 80. *Здатність приваблювати до себе людей, викликати в них довіру.* 81. *Здатність доцільно сполучати ділові й особисті контакти з оточенням.* 82. *Уміння узгоджувати свої дії з діями інших людей.* 83. *Уміння дати об'єктивну оцінку діям інших людей.* |

**ДОДАТОК 3.**

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИЙ ПАСПОРТ

підрозділу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Загальна чисельність працівників - \_\_\_\_\_, з них:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| категорії | за статтю | | за віком | | | стаж  роботи в підрозділі | | |
| до 30 років | 30-40 років | понад  40 років |
| чол. | жін. |
| до 3 років | 3-5 років | більше  5 років |
| атестовані  працівники |  |  |  |  |  |  |  |  |
| вільнонаймані працівники |  |  |  |  |  |  |  |  |

2. Працівники, що працюють у підрозділі менше ніж рік, труднощі їх адаптації до службової діяльності:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Звільнились (перейшли до іншого підрозділу) за останній рік -\_\_\_\_\_, з причин \_\_\_\_\_\_\_

4. Працівники, які мають найбільше навантаження, перевантаження (вкажіть з якої причини): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Працівники з особливим статусом (вказати прізвище, ініціали):

- учасники ліквідації наслідків аварії на ЧАЕС\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- учасники бойових дій \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- мають багатодітні сім’ї (зазначається кількість дітей) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- неповна сім’я внаслідок розлучення або смерті одного з подружжя (зазначається кількість дітей, які перебувають на утриманні) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- працівники, що мають інвалідність (із зазначенням групи) або серйозні хронічні захворювання\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

- батьки-одинаки (зазначається кількість дітей, які перебувають на утриманні) \_\_\_\_\_\_

- утримують непрацездатних родичів-інвалідів (зазначається кількість осіб і група інвалідності) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Наявність несприятливих умов службової діяльності у підрозділі, які підвищують психологічне та фізичне навантаження на працівників: \_\_\_\_\_\_\_\_

7. Діяльність підрозділу оцінюється керівництвом переважно як (підкреслити): *добра задовільна незадовільна*

8. Працівники, які мають діючі стягнення (вказати, за які порушення)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Працівники, що систематично порушують службову та трудову дисципліну: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Працівники, які потребують покращання житлових умов, впродовж багатьох років стоять у черзі на отримання житла: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11. Працівники підрозділу, які стоять в резерві на керівні посади: \_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Перебування працівників в екстремальних ситуаціях, пов’язаних із риском для життя чи загибеллю людей, перенесення психотравмуючих ситуацій, пов’язаних зі смертю родичів, товаришів, близьких людей, розірванням шлюбу тощо \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Спостерігається негативний психоемоційний стан (систематично, останнім часом - підкреслити) у працівників: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Важко адаптуються (досі не адаптовані) до умов службової діяльності працівники: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Труднощі у формуванні міжособистісних стосунків, яскраво виражена схильність до конфліктів спостерігаються у працівників: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Працівники, які часто відсутні на службі через стан здоров’я, постійно скаржаться на самопочуття: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Працівники підрозділу, які зловживають алкоголем, підозрюються у вживанні наркотичних, токсичних речовин чи психотропних препаратів, у тому числі й медичних без припису лікарів, мають ігрову залежність: \_\_\_\_\_\_

18. Працівники підрозділу, які мають на зберіганні вогнепальну зброю: \_\_\_\_

19. Працівники, які висловлювали наміри вчинити самопошкодження, покінчити життя самогубством або мали такі спроби у минулому: \_\_\_\_\_\_\_\_\_

20. Наявність деструктивних конфліктів у колективі підрозділу (стисло вказати зміст та причини) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

21. Вкажіть необхідні заходи з боку керівництва для покращання роботи підрозділу \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Керівник підрозділу Підпис

Дата

22. Результати вивчення соціально-психологічного клімату \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

23. Пропозиції психолога щодо покращання стану психопрофілактичної роботи в підрозділі \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Психолог центру практичної психології Підпис

Дата

**ДОДАТОК 4**

Анкета

«Психологічні якості, навички та уміння керівника»

ІНСТРУКЦІЯ: Вам пропонується взяти участь у роботі з оцінки лідерських якостей, умінь і навичок Вашого керівника (кандидата на керівну посаду) (*прізвище)* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Для цього Вам потрібно заповнити «Бланк відповідей», що містить опис умінь і психологічних якостей особистості керівника.

Прочитайте уважно весь опитувальник, що Вам пропонується. Після цього послідовно, не пропускаючи жодного пункту, визначить, наскільки та або інша властивість виражена у Вашого керівника.

Бали оцінки означають:

5 - властивість виражена у високому ступені й проявляється завжди;

4 - властивість виражена в ступені вище за середній й проявляється часто;

3 - властивість виражена в середньому ступені;

2 - властивість виражена в ступені нижче середнього;

1 - властивість практично не виражена й не проявляється в професійній діяльності.

**Бланк відповідей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Уміння і якості** | **Ваша оцінка** |
| **1.** | **Точна самооцінка.** Поведінка, що відображає, що людина точно розуміє, у чому складаються його сильні й слабкі сторони, і здатен оцінити, яким чином його вчинки впливають на дії оточуючих. |  |
| **2.** | **Здатність до адаптації.** Уміння ефективно керувати в середовищі, що постійно змінюється, і вирішувати пов'язані із цим завдання керівництва персоналом, поточні проблеми. |  |
| **3.** | **Здатність знаходити й розвивати таланти в своїй організації.** Уміння залучати, розвивати й утримувати в підрозділі талановитих людей; створювати середовище, що сприяє навчанню особового складу й усвідомленню потенційними лідерами своїх можливостей у тій або іншій сфері. |  |
| **4.** | **Ділова проникливість.** Здатність приймати й використовувати економічні, фінансові й виробничі дані для точної діагностики сильних і слабких сторін свого підрозділу; визначення основних питань і розробка нових стратегічних напрямків і планів. |  |
| **5.** | **Прагнення до змін.** Постійний пошук можливостей (і заохочення до цього інших) для використання новаторських підходів до рішення завдань, що стоять перед підрозділом. |  |
| **6.** | **Уміння навчати й інструктувати людей.** Здатність вчасно допомогти підлеглим порадою, інструкцією й рекомендацією, а також забезпечення зворотного зв'язку про результати їхньої діяльності, що дозволяє людям досягти високої ефективності праці й домогтися точної звітності. |  |
| **7.** | **Уміння спілкуватися й впливати на людей.** Уміння чітко й коротко виражати свої думки, почуття й ідеї як в індивідуальних, так і в групових ситуаціях; уміння користуватися мовними засобами й привертати увагу аудиторії. |  |
| **8.** | **Педагогічні здатності.** Інтерес і любов до педагогічної діяльності; творчість у роботі; уміння впливати на людей; педагогічний такт; педагогічна вимогливість; активність, наполегливість, зосередженість і стриманість. |  |
| **9.** | **Уміння спілкуватися із представниками різних культур, субкультур.**  Уміння проявляти розуміння й адаптуватися до різних стилів і норм спілкування, що прийняті у різних соціальних групах, субкультурах; здатність мінімізувати стрес, що виникає при зіткненні представників різних соціальних груп, і використовувати такі ситуації як сприятливу можливість для подальшого росту й розвитку організації. |  |
| **10.** | **Орієнтація на потреби особового складу.** Формування стратегічних відносин з особовим складом, представниками інших підрозділів; забезпечення того, що точка зору підлеглих ураховується при прийнятті організаційних рішень у рамках основних цілей діяльності підрозділу. |  |
| **11.** | **Уміння налагоджувати стратегічні взаємини.** Уміння використовувати потрібні стилі й методи міжособистісного спілкування для впливу на людей і побудови ефективних взаємин з підлеглими, представниками інших підрозділів, громадянами. |  |
| **12.** | **Націленість на результат.** Прагнення встановлювати високі особисті й групові цілі; використання методів, що дозволяють відслідковувати прогрес на шляху до досягнення цих цілей; методична й послідовна робота з виконання поставлених завдань, що сприяє задоволенню підлеглих як від самого процесу досягнення цілей, так і від постійного самовдосконалення. |  |
| **13.** | **Уміння розподіляти й делегувати повноваження.** Здатність правильно розподіляти повноваження, що дозволяє формувати в працівниках почуття хазяїна при рішенні важливих питань, пов'язаних з діяльністю організації, і стимулює їх розширювати свої здібності. |  |
| **14.** | **Енергійність.** Володіння фізичними й розумовими здібностями, необхідними для рішення складних завдань, пов'язаних з діяльністю підрозділу в сучасних умовах. |  |
| **15.** | **Заповзятливість.** Уміння сформувати свою точку зору на основні фактори розвитку поточної ситуації й донести її до оточення; активне використання цієї інформації для визначення можливостей свого підрозділу. |  |
| **16.** | **Уміння визначити стратегічний напрямок розвитку свого підрозділу.** Здатність визначити довгостроковий курс дій і врахувати всі обмежуючі фактори, що стосуються ресурсів, специфічних характеристик свого підрозділу. |  |
| **17.** | **Схильність до керівництва.** Уміння сформувати імідж, що відповідає основним цінностям, прийнятим в підрозділі; уміння проявляти якості й риси характеру (крім розумових здібностей, навички, уміння і які-небудь особливі таланти), що викликають повагу до людини як до лідера. |  |
| **18.** | **Знання й дотримання нормативних документів.** Глибоке знання законів і підзаконних актів, що регламентують діяльність органів внутрішніх справ і вміння організувати виконання їх особовим складом. Розуміння вимог, що ставляться до особового складу службово-оперативною діяльністю, уміння організувати гармонічне їхнє виконання. |  |
| **19.** | **Уміння впливати на оточення.** Уміння використовувати потрібні стилі й прийоми міжособистісного спілкування, що дозволяють переконати людей у правильності своїх ідей і планів; здатність змінювати свою поведінку залежно від конкретних завдань, ситуацій і особистісних характеристик людей, з якими доводитися спілкуватися. |  |
| **20.** | **Прагнення вчитися.** Прояв особистого прагнення постійно вчитися, а також уміння викликати в інших людях бажання до придбання нових знань і досвіду; постійна робота із забезпечення можливостей навчання. |  |
| **21.** | **Уміння управляти робочим процесом.** Здатність ефективно управляти роботою інших людей шляхом ретельного планування робочого часу й правильного визначення пріоритетів, вимог і можливостей. |  |
| **22.** | **Уміння мобілізувати ресурси.** Здатність керувати персоналом та іншими ресурсами відповідно до цілей підрозділу; активна участь у переговірних процесах і вміння одержувати доступ до ресурсів, що не входять у сферу основної компетенції. |  |
| **23.** | **Здатність приймати рішення під час процесу діяльності підрозділу.** Уміння порівнювати й зіставляти наявні технічні можливості; збирати необхідну інформацію й визначати основні моменти; дотримуватися обраного альтернативного курсу, визначеного з урахуванням конкретних даних про наявні ресурси, обмеження й інші можливості підрозділу. |  |
| **24.** | **Здатність переконувати.** Здатність впливати на людей, змушуючи погодитися зі своєю точкою зору й з певним напрямком дій. |  |
| **25.** | **Позитивний склад характеру.** Прояв позитивної настроєності в складних і проблемних ситуаціях; забезпечення оптимістичного (і в той же час реалістичного) відношення до майбутнього й до тих сприятливих можливостей, які воно несе особовому складу підрозділу. |  |
| **26.** | **Уміння розпізнавати зміни в середовищі.** Широке розуміння й знання того, як працює організація в цілому; чітке відстеження організаційних, політичних і соціальних тенденцій. |  |
| **27.** | **Уміння доносити своє бачення до оточення і доводити свою правоту.**  Здатність донести до оточення суть стратегії підрозділу; формування чіткого бачення майбутнього підрозділу й уміння допомогти іншим людям зрозуміти й відчути, наскільки нинішня ситуація зміниться на краще, якщо реалізувати це бачення. |  |
| **28.** | **Уміння формувати ефективні команди.** Використання потрібних методів і стилів міжособистісного спілкування для забезпечення розвитку, мотивації й роботи команди в потрібному напрямку. |  |
| **29.** | **Уміння цінувати різноманіття трудових ресурсів.** Формування й підтримка середовища, що сприяла б тому, що абсолютно всі його учасники з повною віддачею сил прагнули б до досягнення організаційних цілей. |  |

***Дякуємо за участь в опитуванні!***

ДОДАТОК 5.

Анкета

рейтингової оцінки професійно важливих якостей,

вмінь і навичок керівника

# П.І.Б. керівника \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Посада \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Стаж \_\_\_\_\_\_\_\_ Дата\_\_\_\_\_\_\_\_

# П.І.Б. та посада експерта (який заповнює анкету)[[1]](#footnote-1) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Якості особистості** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **Якості особистості** | N |
|  | Безініціативний |  |  |  |  |  |  |  | Ініціативний |  |
|  | Байдужній до своєї роботі |  |  |  |  |  |  |  | Захоплений своєю роботою |  |
|  | Не має авторитету |  |  |  |  |  |  |  | Авторитетний |  |
|  | Байдужий до творчої інтелектуальної діяльності |  |  |  |  |  |  |  | Виявляє стійкий інтерес до творчої інтелектуальної діяльності |  |
|  | Грубий |  |  |  |  |  |  |  | Чемний |  |
|  | Не прагне впливати на інших |  |  |  |  |  |  |  | Прагне впливати на інших |  |
|  | Нецілеспрямований |  |  |  |  |  |  |  | Цілеспрямований |  |
|  | Байдужий до оточуючих |  |  |  |  |  |  |  | Чуйний |  |
|  | Безвідповідальний |  |  |  |  |  |  |  | Високо відповідальний |  |
|  | Залежний |  |  |  |  |  |  |  | Самостійний |  |
|  | Консервативний, діє за стереотипами |  |  |  |  |  |  |  | Творчий, оригінальний |  |
|  | Самозакоханий |  |  |  |  |  |  |  | Самокритичний |  |
|  | Агресивний |  |  |  |  |  |  |  | Стриманий, урівноважений |  |
|  | Не здатний вислухати і переконати |  |  |  |  |  |  |  | Здатний вислухати і переконати |  |
|  | Недружелюбний |  |  |  |  |  |  |  | Дружелюбний |  |
|  | Непрактичний |  |  |  |  |  |  |  | Практичний |  |
|  | Має шаблонне мислення |  |  |  |  |  |  |  | Має гнучкий ум |  |
|  | Не уміє вирішувати конфлікти |  |  |  |  |  |  |  | Уміє вирішувати конфлікти |  |
|  | Дратівливий |  |  |  |  |  |  |  | Спокійний |  |
|  | Знання одержує епізодично і хаотично |  |  |  |  |  |  |  | Прагне до безупинного поповнення і поглиблення знань |  |
|  | Не володіє інформацією |  |  |  |  |  |  |  | Прагне до інформованості |  |
|  | Невпевнений у собі |  |  |  |  |  |  |  | Впевнений у собі |  |
|  | Не користується повагою |  |  |  |  |  |  |  | Користується повагою |  |
|  | Замкнений |  |  |  |  |  |  |  | "Відкритий" у спілкуванні |  |
|  | Не здатний налагоджувати ділові стосунки |  |  |  |  |  |  |  | Здатний налагоджувати ділові стосунки |  |
|  | Не стійкий до стресів |  |  |  |  |  |  |  | Стійкий до стресів |  |
|  | "Зажатий" у поведінці |  |  |  |  |  |  |  | Спонтанний у поведінці |  |
|  | Скандальний |  |  |  |  |  |  |  | Поступливий |  |
|  | Є тільки формальним лідером |  |  |  |  |  |  |  | Має риси емоційного і ділового лідера |  |
|  | "Закритий" для нового досвіду |  |  |  |  |  |  |  | "Відкритий" для нового досвіду |  |
|  | Довго сумнівається при прийнятті рішень |  |  |  |  |  |  |  | Швидко приймає рішення |  |
|  | Надмірно обережний |  |  |  |  |  |  |  | Здатний до обґрунтованого ризику |  |
|  | Має низький інтелектуальний рівень |  |  |  |  |  |  |  | Має високий інтелектуальний рівень |  |
|  | Має низьку кваліфікацію у своїй області |  |  |  |  |  |  |  | Висококваліфікований у своїй області |  |
|  | Незрозуміло формулює завдання, накази |  |  |  |  |  |  |  | Чітко формулює завдання, накази |  |
|  | Не спроможний контролювати роботу інших |  |  |  |  |  |  |  | Спроможний контролювати роботу інших |  |
|  | Не піклується про поліпшення умов праці |  |  |  |  |  |  |  | Безупинно якісно покращує умови праці |  |
|  | Не спроможний протистояти дестабілізуючій негативній поведінці |  |  |  |  |  |  |  | Спроможний протистояти дестабілізуючій негативній поведінці |  |
|  | Не враховує очікування підлеглих |  |  |  |  |  |  |  | Постійно враховує очікування підлеглих |  |
|  | Є абияким адміністратором |  |  |  |  |  |  |  | Гарний адміністратор |  |
|  | Ігнорує інструкції, нормативні документи |  |  |  |  |  |  |  | Керується інструкціями, нормативними документами |  |
|  | Має низький рівень домагань |  |  |  |  |  |  |  | Має високий рівень домагань |  |
|  | Не має честолюбства |  |  |  |  |  |  |  | Честолюбний |  |
|  | Не вміє привабити до себе людей |  |  |  |  |  |  |  | Уміє привабити до себе людей |  |
|  | Не спроможний стати на іншу точку зору в конфліктній ситуації |  |  |  |  |  |  |  | Може сприйняти конфліктну ситуацію з точки зору учасників конфлікту |  |
|  | Не спроможний приймати адекватні рішення в умовах дефіциту часу і недоліку інформації |  |  |  |  |  |  |  | Спроможний приймати адекватні рішення в умовах дефіциту часу і недоліку інформації |  |
|  | Емоційно нестійкій у ситуаціях ділових протиріч і особистісних конфліктів |  |  |  |  |  |  |  | Емоційно стійкий у ситуаціях ділових протиріч і особистісних конфліктів |  |
|  | Не розвинуті вольові якості |  |  |  |  |  |  |  | Вольовий |  |
|  | Має низький рівень професійної пам'яті |  |  |  |  |  |  |  | Має добре розвинуту професійну пам'ять |  |
|  | Має вузький кругозір |  |  |  |  |  |  |  | Має широкий кругозір |  |
|  | Не знає неформальні норми колективу |  |  |  |  |  |  |  | Знає і дотримується неформальних норм колективу |  |
|  | **Сума :** |  |  |  |  |  |  |  | **Усього :** |  |

***Дякуємо за участь в опитуванні!***

**ДОДАТОК 6.**

Бланк

оцінки стилю лідерства

П.І.Б. керівника (кандидата) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Посада\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Стаж\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# П.І.Б., посада експерта (особи, що заповнює анкету) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцініть частоту проявлення кожного з наведених нижче стилів керівництва вашого керівника за 5-бальною шкалою, де 4 = дана поведінка проявляється часто, якщо не завжди; 3 = достатньо часто; 2 = іноді; 1 *=* майже ніколи; 0 = ніколи. Позначте вашу оцінку на шкалі, що знаходиться під характеристикою поведінки.

1. Уникає рішень, при необхідності відстороняється, не втягується і не займає ніякої позиції.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

2. Втручається, тільки коли працівники відхиляються від задуманого напряму. Якщо все йде, як очікувалося, не намагається нічого змінювати. Дає негативний зворотній зв’язок, коли щось не відповідає встановленим стандартам.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

3. Встановлює винагороду в залежності від зусиль. Каже працівникам, що вони повинні робити, щоб отримати винагороду. Гарантує працівникам, що вони отримають те, що бажають, у обмін на прикладені зусилля. Встановлює певну форму подяки за гарну роботу.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

4. Створює у працівників чітку уяву про бажану мету і факти, які будуть свідчити про її досягнення. Заохочує працівників використовувати власні здібності і ресурси.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

5. Ідеї керівника спонукають працівників переглянути власні уявлення. Старі проблеми вирішують новими способами. Робить акцент на інтелекті, раціональності і обережному вирішенні проблем.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

6. Діє як "капітан команди", мотивуючи і надаючи натхнення працівникам робити усе, на що вони здатні, або навіть більше. Основний акцент робить на цінностях і посиленні переконання в майбутніх можливостях.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

7. Приділяє персональну увагу усім працівникам, навчає кожного члена групи, виступає в ролі тренера і радника.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

8. Створює уявлення глобальних результатів діяльності і стратегічне призначення організації, дає працівникам відчуття цілі. Є зразком для наслідування працівників. Заслуговує на повагу і довіру.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |

Дякуємо за участь у дослідженні!

**РОЗДІЛ 5.**

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

О.В. Бутиліна

Управлінське консультування уявляє собою комплекс спеціальних послуг професійного характеру, що допомагають керівникам та менеджерам аналізувати й вирішувати проблеми, з якими стикаються організації. Управлінське консультування – це сфера професійних послуг, що достатньо динамічно розвивається. Щоб мати можливість надавати дійсно корисні та актуальні послуги, консультант повинен постійно бути в курсі економічних, соціальних, політичних змін, що відбуваються у суспільстві. Він має передбачати події, які можуть вплинути на бізнес клієнтів, а також давати рекомендації, що здатні спричинити реальну допомогу в досягненні та збереженні високих показників підприємства, яке функціонує в умовах, що постійно ускладнюються. Економіка, що заснована на знаннях, викликає підвищення попиту на послуги консультування та відкриває для консультантів нові перспективи.

Управлінське консультування тісно пов’язано з іншими професійними послугами. Цей взаємозв'язок багатогранний і передбачає як співпрацю й обмін знаннями, так і жорстку конкуренцію на національному та міжнародному ринках.

Переважно управлінське консультування розглядається як метод удосконалення діючих форм управління та ведення бізнесу. В той же час, управлінське консультування набуває рис самостійної професії. В цілому, управлінське консультування може розглядатися і як професійна послуга, і як спосіб надання практичної допомоги. Саме тому, майбутнім спеціалістам у галузі соціології та управління персоналом вкрай важливо оволодіти спеціальними знаннями й навичками розробки рекомендацій та надання управлінських послуг. На це й орієнтований навчальний курс «Управлінське консультування». Як навчальна дисципліна «Управлінське консультування» орієнтована на опанування студентами знань стосовно сутності, завдань та методів управлінського консультування. Вона логічно пов’язана з такими навчальними курсами як «Соціологія управління», «Теорія та методи управління персоналом», «Кадри й безпека організацій».

Метанавчальної дисципліни – ознайомити студентів з концептуальними підходами до управлінського консультування, з етапами процесу консультування, методами, що використовуються в управлінському консультуванні; надати їм знання, необхідні для консультування з питань управління соціальним розвитком організацій, організаційною поведінкою, організаційними змінами, управління організаційними патологіями.

**Глава 1.**

**Концептуальні основи управлінського консультування**

**1.1 Управлінське консультування: сутність, історія, процес управлінського консультування.**

**Сутність та етапи розвитку управлінського консультування**

Актуальність вивчення управлінського консультування обумовлюється тим, що процеси становлення ринку в Україні характеризуються інституціональними, структурними й функціональними змінами. У структурному аспекті розвиток ринку пов’язаний з виникненням нових видів бізнесової діяльності. Одним з таких видів є управлінське консультування.

Як вид діяльності, управлінське консультування існувало здавна. Воно реалізовувалось шляхом передачі досвіду найбільш успішних керівників молодим працівникам, навчання фахівців, проведення дослідницьких робіт із проблем функціонування й розвитку організацій.

У розвитку управлінського консультування як виду професійної діяльності умовно можна виділити три етапи.

*Перший етап* (кінець XIX - початок XX ст.) Цей період відзначився бурхливим розвитком індустрії та суспільними перетвореннями, пов'язаними з промисловою революцією. В цей час починає активно розвиватися управлінське консультування як особливий комплекс корисних послуг професійного спрямування. Систематизація накопиченого досвіду засновниками класичної школи управління Ф. У. Тейлором, Ф. Гілбретом і Л. Гілбретом та X. Емерсоном дозволила їм виробити рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності організацій, а також виступати з лекціями, писати книги, проводити теоретичні семінари.

Особливістю консультаційної діяльності цього періоду є відтворення минулого вдалого досвіду успішних менеджерів у нових виробничих умовах.

*Другий етап* (друга половина ХХ ст.). Цей період називають золотою ерою консалтингу. Характерною ознакою другого етапу стає не тільки кількісне збільшення фірм, що надають консультаційні послуги, але й їх якісне перетворення. Домінуючий принцип наслідування принципів роботи й досвіду, що у минулому приносили успіх, все частіше став виявляти свою обмеженість. Прискорення темпів економічного та науково-технічного прогресу призводило до швидкого старіння інформації, а відтак і унеможливлювало її використання у вирішенні проблем, що виникали. Актуалізувалась потреба у виробленні нових методів роботи, які б ґрунтувались на знаннях психології, менеджменту, соціології, правознавства та інших наук. У цей час більшість консалтингових компаній стає спеціалізованими. Відмітною рисою управлінського консультування цього періоду стала адаптація типових управлінських принципів і методів до потреб конкретних підприємств.

*Третій етап*(кінець ХХ – початок ХІХ ст.).Управлінське консультування перетворюється на складову частину інфраструктури ринкової економіки. Удосконалюються не тільки методи роботи консультантів, але змінюється характер їх стосунків із клієнтами. Керівники та персонал організацій стають повноправними учасниками процесу консультування. Відбувається взаємне збагачення досвіду та удосконалюються технології роботи.

Консалтинг початку XXI століття характеризується системним і ситуаційним підходом при вивченні й розв’язанні управлінських проблем підприємств, розробкою інтелектуальних продуктів, що з’являються на перетині функціональних аспектів менеджменту, міжгалузевої взаємодії, розвитку кластерної економіки.

Сьогодні сотні тисяч державних та приватних підприємств, громадських організацій в усьому світі користуються консультаційними послугами, зокрема такими як навчання, управління проектами, аудит, консультування у галузі інформаційних технологій, фінансів, законодавства, інженерно-технічне консультування тощо.

Про суттєву роль управлінського консультування у ринковій економіці свідчить факт виділення його в окремий сектор економіки. Сьогодні річний обіг управлінського консультування у США складає більше 50 млрд. дол. За оцінками фахівців чистий оборот галузі консультування по управлінню в Європі перевищує 8 млрд. дол., в Японії – 2 млрд. дол.. Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується порівняно високими темпами зростання. За даними бюлетеню "Consultants News" з 1990 року середньогалузевий щорічний темп приросту складає 10%, а у провідних фірм цей показник коливається від 20 до 30%.

Розвиток управлінського консультування дозволяє говорити про те, що в теперішній час воно набуває не тільки різноманітного забарвлення, але й постає у двох основних формах. З одного боку, (і це склалось історично) консультування виступає *методом* удосконалення діючих форм управління та ведення бізнесу. З іншого – консультування набуває ознак *самостійної професії*. Велика кількість компаній та приватних осіб займаються наданням консультаційних послуг, намагаючись оптимізувати роботу клієнтських організацій. Ці форми не існують окремо, скоріше, вони виступають сутнісними складовими сучасного управлінського консультування.

У нинішньому управлінському консультуванні простежується тенденція до спеціалізації, яка відображає тенденцію розширення спектру та ступеню складності питань, що вирішуються консультантами. Ця тенденція задовольняє потребу фірм у отриманні кваліфікованої допомоги та їх орієнтацію на консультаційні організації, що позиціонують себе як універсальних експертів у вирішенні будь-яких проблем у бізнесі та управлінні.

Глобалізація ринкового простору викликала подолання національних кордонів, у тому рахунку й у сфері консалтингу. Сьогодні практично у всіх країнах поруч із вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації.

До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

* загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;
* можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги у ринковій боротьбі;
* необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії.

Що ж уявляє собою управлінське консультування?

Сьогодні в науковій літературі можна зустріти багато визначень консультування в цілому й управлінського консультування, зокрема. Консультування (від анг. сonsulting) – це надання професійних порад. *Консультування* – професійна діяльність організацій і приватних осіб, спрямована на надання їхнім клієнтам незалежних консультацій (порад) без безпосереднього втручання в діяльність з перетворення зазначених порад у життя. Це поняття визначає, що є консультування взагалі, і дозволяє відокремити основні ознаки консультаційних послуг: професіоналізм, незалежність суджень і відсутність безпосереднього втручання в діяльність клієнта. Надання консультаційних послуг є можливим в багатьох сферах людської діяльності, таких як політична, економічна, соціальна, психологічна, юридична, інженерна тощо. Тому, в залежності від сфери застосування, консультування може бути політичним, економічним, соціальним, психологічним, юридичним, інженерним.

*Управлінське консультування* – професійна діяльність організацій і приватних осіб, спрямована на надання їх клієнтам незалежних консультацій (порад) з вирішення управлінських і організаційних проблем у сфері економіки, бізнесу, підприємництва. Іншими словами, управлінське консультування – це консультування з управлінських і організаційних питань в економічній сфері.

Можна виділити два основних підходи до визначення сутності управлінського консультування.

Перший розглядає консультування з функціональної точки зору. Представник цього підходу – Фріц Стіл визначає консультування наступним чином: «... це будь-яка форма надання допомоги стосовно змісту, процесу вирішення чи побудови задачі (чи декількох задач), за якої консультант не виконує завдання самостійно, а тільки-но надає допомогу в її виконанні». Згідно цієї точки зору управлінське консультування може розглядатись як метод дії, що забезпечує практичні поради та допомогу, які можуть бути надані будь-якою особою. Пітер Блок вважає, що за таких умов «більшість співробітників організації у дійсності є консультантами, якщо навіть офіційно вони так і не називаються». У цьому визначенні акцент робиться на ролі консультанта як помічника чи порадника й передбачається, що таку допомогу можуть надавати люди, котрі займають різні посади в організації.

Другий підхід розглядає консультування як самостійні професійні послуги та робить акцент на вимогах, яким ці послуги мають відповідати. Представники такої інтерпретації – Ларрі Грейнер та Роберт Метцґер стверджують, що «управлінське консультування уявляє собою набір послуг, які надаються особами, котрі спеціально підготовлені й мають відповідну кваліфікацію, та які в об’єктивній та незалежній формі допомагають клієнту виявити та проаналізувати проблеми даної організації, рекомендують рішення цих проблем, а також, за необхідності, надають допомогу в реалізації запропонованих рішень». Саме таке розуміння сутності управлінського консультування використовується більшістю дослідників, а також професійними асоціаціями та інститутами консультантів з управління.

Ці підходи не виключають один одного, навпаки, є взаємодоповнюючими. Управлінське консультування може розглядатись і як професійна послуга, і як спосіб надання практичної допомоги.

У процесі консультування відбувається органічне поєднання теорії та практики управління. Сучасні консультанти з управління – це фахівці з управління соціальними системами, які беруть участь у вирішенні проблем різного організаційного рівня як експерти.

*Основним завданням* управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації.

*Предметом управлінського консультування* є управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування організації й викликають або можуть призвести до її неефективної діяльності, а також це методи впровадження знань у практику.

Суб’єктом консультування є не тільки консультант. Консультант не може працювати без постійної взаємодії з персоналом клієнта. Тому, *суб’єктом управлінського консультування* є організаційно оформлена в єдиний колектив група працівників консультаційної й клієнтської організації, залучена в процес консультування, розробки консультаційних рекомендацій та їхньої реалізації.

*Об’єктами управлінського консультування* є виробнича структура організації, організаційний розвиток й організаційні зміни, процеси розробки стратегії її розвитку й програмування їхньої реалізації, аутсорсинг непрофільних видів діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування організаційних структур управління, організація мотивації й винагороди працівників, формування культури організації, розвиток персоналу, впровадження нових методів управління, раціональна організація праці тощо.

Управлінське консультування дозволяє:

* ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
* пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем;
* надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Проаналізуємо основні характеристики управлінського консультування.

1. Створення цінності за рахунок передавання знань.

Історично складалось так, що перші консультанти ділились досвідом та передавали знання менеджерам та керівникам організацій, намагаючись допомогти у вирішенні складних управлінських проблем. Сьогодні, призначенням консультування є створення, передача та використання на практиці знань про управління й бізнес. Знання – це не тільки сукупність теоретичних положень, це й досвід, навички, новітні досягнення, здатності, які використовуються для налагодження ефективної роботи економічної, культурної, ділової чи організаційної систем. Отримання, систематизація та оновлення знань відбувається постійно в процесі взаємодії консультанта та клієнтської організації, а також спілкування між самими консультантами. Тому передача знань – це двохсторонній процес, в якому шляхом навчання клієнта, сам консультант вчиться у нього, удосконалює знання, розвиває здатності, закладає основу для подальшого розвитку власних компетенцій.

2. Допомога, що носить рекомендуючий характер.

Консультування передбачає надання допомоги та рекомендацій, що не є директивами. Пропозиції консультанта не можуть бути обов’язковими для виконання. Консультант не має повноважень для прийняття рішень чи їх реалізації, не наділений адміністративною владою. Він несе відповідальність лише за якість та повноту своїх рекомендацій, а керівник організації має прийняти самостійне рішення стосовно їх втілення у життя.

3. Незалежність консультанта.

Консультант з управління виступає як експерт. Він має займати в клієнтській організації таке положення, яке дозволяло б йому безпристрасно оцінювати будь-яку ситуацію, давати чесні рекомендації, навіть якщо вони тягнуть за собою прийняття керівником так званих «непопулярних рішень». Бути об’єктивним та у певному сенсі відстороненим – це одне з найскладніших завдань консультанта, бо вимагає витримки, високого професіоналізму й емоційної врівноваженості. М. Кубр говорить про наступні прояви незалежності консультанта:

* Технічна незалежність. Консультант має можливість давати технічну оцінку та надавати рекомендації незалежно від того, у що вірить клієнт або що бажає почути.
* Фінансова незалежність. Консультант фінансово не зацікавлений у діях, що здійснює клієнт, наприклад, рішення інвестувати у ту чи іншу компанію чи придбати певну комп’ютерну програму. Бажання отримати від клієнта додаткові замовлення не повинно відбиватися на об’єктивності порад консультанта при виконанні поточного завдання.
* Адміністративна незалежність. Консультант не підпорядковується клієнту й адміністративні рішення керівника організації не впливають на консультанта.
* Політична незалежність. Керівництво й співробітники організації не мають права впливати на консультанта, використовуючи політичні важелі та зв’язки, членство у політичних партіях тощо.
* Емоційна незалежність. Консультант зберігає особисту безпристрасність та об’єктивність, незалежно від проявів дружньої участі, взаємної довіри, духовної близькості та ін. почуттів, що виникають між ним та клієнтом на момент отримання завдання чи у ході його виконання.

4. Підвищення ефективності функціонування та управління організацією як основний результат консультаційної допомоги. Робота управлінського консультанта сприяє підвищенню професійної компетентності менеджменту та спеціалістів організації. У результаті цього, підвищується ефективність роботи компанії у трьох взаємозалежних аспектах – економічному, організаційно-технічному та соціально-психологічному.

5. Консультування як тимчасова послуга і як бізнес.

З одного боку, робота консультанта в клієнтській організації по наданню допомоги у вирішенні складних проблем має певні часові обмеження. Консультант перебуває в організації з метою вирішення конкретних завдань, тобто протягом реалізації конкретного консультаційного проекту. З іншого – консультаційна фірма – це не тільки організація, що надає професійні послуги, але й комерційне підприємство, що має отримувати прибуток.

Не можна думати, що запрошення консультанта у фірму одразу вирішить усі проблеми. Керівник організації повинен розуміти, що уся відповідальність за прийняття рішень та їх наслідки лягає на його плечі. Якщо консультант погоджується управляти бізнесом клієнта та приймати рішення від його імені, він перестає бути консультантом і виступає вже в іншій якості.

Найбільш повним та таким, що віддзеркалює усі сутнісні характеристики цього виду діяльності є визначення, яке надав один з найвідоміших фахівців сучасності у галузі управлінського консультування, М. Кубр. Він пише наступне: «***Управлінське консультування*** *– це діяльність спрямована на надання незалежних професійних послуг, що носять рекомендуючий характер та допомагають керівникам й організаціям у реалізації організаційних цілей і завдань шляхом вирішення управлінських й ділових проблем, виявлення та використання нових можливостей, впровадження змін та навчання*».

Основні цілі консультування

У нинішніх умовах значно актуалізується потреба бізнес-організацій різного типу в отриманні нових знань і методів роботи, тому сучасну концепцію управлінського консультування неможливо уявити без освітньої складової. Ліндон Урвік – учений, що зробив помітний внесок у розвиток управлінського консультування зазначає: «Єдиною роботою, за яку консультанту варто братися, є робота, що навчає клієнта та персонал фірми більш ефективно справлятися зі справами».

Таким чином, управлінське консультування є багатогранною сферою застосування спеціальних знань, що відрізняється як від їх безпосереднього застосування в управлінні процесами змін, так і від простого викладання.

*Сфери застосування та види управлінського консультування*

Проблеми, які підштовхують організації до звернення за консультаційною послугою, найрізноманітніші. Саме вони й окреслюють спектр тих сфер, де застосовується управлінське консультування.

Зупинимося детальніше на причинах, які стають основними в процесі ухвалення рішення про отримання консультаційних послуг.

1. *Нестача ресурсів (людей, часу, навичок, знань) для вирішення управлінських проблем*. На певному етапі розвитку організації виникає необхідність залучення нових знань, сучасної інформації, формування затребуваних навичок. Консультанти, які є об’єднуючою ланкою між теорією та практикою управління, є носіями саме таких прогресивних ідей і здатні шляхом інтенсивної взаємодії з персоналом організації створити підґрунтя для подальшого розвитку клієнтської компанії. Професійні консультанти з управління виконують завдання, що полягає у впровадженні новітніх досягнень науки управління в практику діяльності організацій, а це передбачає постійний контакт із науковцями й участь у наукових дослідженнях. Таким чином, наукові знання консультантів постійно збагачуються та оновлюються. Консультанти, з одного боку, привносять в організацію знання й навички, яких не вистачає, з іншого – набувають досвід, який професійно їх збагачує.

2. *Необхідність отримання інтенсивної та екстреної допомоги.* Консультант, який має «свіжий погляд» завжди спостерігає в організації за подіями і взаємовідносинами, фіксуючи ті проблеми, які керівництву й пересічним співробітникам не виявляються небезпечними чи такими, що здатні призвести до порушення роботи колективу. Штатні фахівці часто можуть залишати поза увагою такі факти, оскільки їм не вистачає часу чи бажання їх аналізувати. У процесі тимчасової заміни консультанти можуть виявити управлінські огріхи й запропонувати способи їх виправлення. Швидке реагування консультантів на виявлені проблеми організації сприяє не тільки їх швидкому й ефективному подоланню, але й попередженню виникнення подібних ситуацій у майбутньому.

3*. Потреба в об’єктивному погляді з боку.* Консультант є носієм таких якостей як безпристрасність та об’єктивність. Він завжди може говорити правду й пропонувати чесні й об’єктивні поради, не турбуючись про особисті інтереси. Його перевагою є нестандартний підхід і неупередженість у тих ситуаціях, у яких члени організації не можуть бути об’єктивними. Консультант не пов’язаний із клієнтом особистими відносинами, традиціями й цінностями, що склались в організації. Для керівника організації отримання незалежної експертної оцінки завжди має бути цікавим і корисним, особливо у ситуації, коли існує певне проблемне поле.

*4. Необхідність обґрунтування прийнятих управлінських рішень.* За умови швидких змін зовнішнього середовища існують високі ризики допустити помилки при розробці й прийнятті управлінських рішень. Коли ризики досягають десятків, а то й сотень мільйонів доларів, необхідно залучати консультантів для незалежного оцінювання управлінських рішень. Менеджерам для обґрунтування управлінських рішень потрібні кілька неупереджених думок. Якщо консультанти погоджуються із прогнозами менеджерів, підтверджують ефективність запропонованих рішень, то їх затверджують і реалізують. Якщо консультантам ці рішення здаються неефективними, їх допрацьовують або виробляють нові. Таким чином, знижуються ризики. Крім цього, таке співробітництво консультантів з менеджерами є своєрідною атестацією професіоналізму менеджерів.

5*. Навчання засобами консультування.* Жодна організація не має у своєму штаті фахівців, здатних вирішити всі без винятку проблеми. Саме консультанти здатні робити це оперативно й професійно. Крім того, вони вчать працівників організації клієнта, передаючи їм свої знання й навички. Пітер Друкер пише, що «кожен консультант знає, що його клієнти – його вчителі, і що він живе за рахунок їх знань». Постійний обмін інформацією між консультантом і клієнтом є сутністю консультування. Консультаційні проекти стають освітніми проектами та спрямовані на забезпечення компанії клієнта новими знаннями та надання допомоги керуючому та пересічному персоналу. Освітня складова процесу консультування має найбільш важливий та довготривалий ефект.

Спектр послуг консультаційної компанії сьогодні дуже широкий, проте, кожна організація самостійно вирішує питання про доцільність запрошення консультантів для рішення певної проблеми або можливість виходу з неї самотужки.

Управлінське консультування містить у собі консультування з різноманітних практичних питань у різних галузях економічної діяльності підприємства (це консультації з бухгалтерського обліку, аудиту, оподатковування, фінансового й економічного аналізу тощо, які користуються на сьогодні величезним попитом у вітчизняних підприємств). Проте, управлінське консультування варто відрізняти від професійних послуг з економіки і управління (аудиторські, бухгалтерські, рекрутментські), що припускають виконання зовнішніми фахівцями окремих функцій менеджменту замість штатних менеджерів і фахівців підприємства. Консультанти ж не реалізують власне функцій менеджменту, а надають рекомендації щодо їх виконання.

Напрямки використання знань та навичок консультантів з управління:

1. Надання інформації. Часто для прийняття важливого рішення керівнику не вистачає повної та достовірної інформації. Це може бути інформація різного роду (ринки, товари, послуги, технічне обладнання, сировина, постанови й закони інших держав, геополітичні відносини між країнами, політична ситуація тощо). Консультант може надати клієнтові інформацію, яка його цікавить чи запропонувати способи її пошуку. Зазвичай, серйозні консультаційні фірми мають власні бази даних, які вони використовують у своїй роботі.
2. Надання послуг спеціалістів. Цей напрямок роботи консультантів передбачає надання професійних послуг по окремих галузях роботи клієнтської організації. Часто, ця робота передбачає виконання певних функцій спеціаліста в організації на тимчасовій основі.
3. Встановлення ділових контактів та зв’язків. Потреба у такій консультаційній допомозі може виникнути у керівника організації який намагається, наприклад, збільшити ринки збуту чи розширити контакти у сферах чи інших країнах, з якими клієнт недостатньо знайомий. Консультант підбирає претендентів на співпрацю та проводить з ними переговори.
4. Надання експертної думки. Консультант, висловлюючи свою незалежну думку, спонукає клієнта до прийняття вірних рішень. Експертна думка консультанта може сприйматись як офіційний документ так і неофіційно.
5. Проведення діагностики та аудиту. Як основний елемент консультаційного проекту – діагностування ситуації може проводитись фахівцем стосовно всієї організації чи її окремих підрозділів, бути спрямовано на виявлення сильних та слабких сторін організації, оцінку її конкурентноздатності, можливостей виникнення деструктивних конфліктів тощо.
6. Розробка варіантів плану дій. За умови використання різних моделей консультування, про які мова піде у наступному пункті цього розділу, консультант може як самостійно розробляти систему дій так і виступати у ролі її оцінювача.
7. Розробка систем та методів. Більшість консультаційних послуг пов’язана з використанням систем та методів, які застосовуються у таких галузях, як планування бізнесу, забезпечення управлінською інформацією, управління заощадженнями, розвиток продаж, облік персоналу та мотивація. У кожному конкретному випадку, консультант вирішує або використовувати один зі стандартних варіантів систем, або виробляти систему самостійно для конкретного клієнта.
8. Управління організаційними змінами. Організаційні зміни завжди пов’язані з людським фактором тобто можуть знаходити прояв у зміні міжособистісних відносин, появі конфліктів, зниженні мотивації та ін. аспектах. Консультант допомагає керівникові організації підібрати й застосувати найбільш ефективні у кожній конкретній ситуації методи роботи з персоналом, які спрямовані на опір організаційним змінам.
9. Навчання керівників та співробітників. Як зазначалося вище, будь-який консультаційний проект є певною мірою освітнім. Втім, особливим видом послуг, які можуть надавати консультанти, є проведення тренінгів та професійна підготовка керівників й персоналу організації. Керівника та менеджерів необхідно навчити новим методам та технічним прийомам, які використовує консультант у своїй роботі, для того, щоб вони змогли самостійно їх застосовувати й удосконалювати.
10. Психологічне консультування та коучінг. Психологічне консультування проводиться переважно індивідуально, коли у керівника організації виникає потреба у дружній пораді щодо власної поведінки, взаємовідносин з колегами, стилю керівництва та ін. питань. Цей тип консультування ґрунтується на довірливих взаєминах, зберігає конфіденційність та неформальність. Коучінг – персоналізована та недирективна допомога людям у розкритті та реалізації їх потенціалу, постановці й досягненні цілей, придбанні більшої впевненості у собі, у подоланні різних особистих проблем та бар’єрів на шляху до ефективної роботи й досягнень.

«Продуктами» консультаційної діяльності виступають комплексні, науково обґрунтовані управлінські системи чи рішення, впровадження яких дозволяє долати найскладніші управлінські завдання. Отже, можна говорити, що управлінське консультування – це перш за все метод впровадження наукових знань в управлінські процеси.

*Особливості становлення й розвитку консультаційного бізнесу в Україні.*

В Україні у соціалістичний період консультування існувало та розвивалось у чисельних науково-дослідних інститутах, які займались розробкою та удосконаленням методів управління виробництвом. Можна сказати, що консалтингова діяльність у СРСР зародилася ще в 20-ті рр. XX ст. та істотно вплинула на формування й удосконалення теорії й практики управління. У цей період одним з головних центрів дослідження трудової сфери та проблем ефективного управління став Всеукраїнський інститут праці (м. Харків), який очолив Ф. Дунаєвський. Він займався питаннями ефективного управління трудовими колективами, удосконалення організаційної структури та стилю управління. Пізніше, в 50-60-ті роки, коли відмічалось посилення принципів адміністративно-командного управління, усі розробки в галузі управлінського консультування були призупинені.

Згодом, поступово починає поновлюватись робота, розпочата ще на початку століття і накопичений досвід набуває свого практичного застосування. У 80-ті роки XX ст. радянські й болгарські фахівці проводили загальні розробки з практичного експериментального застосування методів діагностичного аналізу в управлінському консультуванні. Почали відроджуватися служби наукової організації праці, націлені, насамперед на рішення питань підвищення ефективності праці та управління.

За період існування незалежної української держави у розвитку управлінського консультування можна виділити три періоди:

Перший період пов’язаний із процесами приватизації та роздержавлення, коли почали з’являтися нові господарюючі суб’єкти, що потребували допомоги й підтримки, розробки бізнес-планів тощо. Саме ці процеси надали значний імпульс формуванню й розвитку консультаційного бізнесу в Україні.

Другий період відбиває тенденції розвитку бізнесу, відтак, консультування як вид професійної допомоги починає розвиватись у напрямку формування послуг зі стратегічного аналізу, розробки стратегій, організаційної побудови бізнесу, формування ефективної кадрової політики підприємств тощо.

Перехід на третій період розвитку консалтингу в Україні пов’язаний з появою та швидким поширенням інформаційних технологій і систем, які почали використовуватись в усіх сферах економіки. Найбільш затребуваними та перспективними напрямками розвитку консультаційного бізнесу стають: ІТ-консультування, управління людськими ресурсами, управління проектами, маркетинг, фінансові та адміністративні системи.

За різними оцінками, сьогодні в Україні працює приблизно 500 вітчизняних консультаційних організацій, з яких половина займаються лише наданням послуг з питань управлінського консультування, відкриті також представництва закордонних консультаційних фірм.

На відміну від розповсюдженого в економічно розвинених країнах планомірного співробітництва комерційних організацій з консультантами, управлінське консультування в Україні використовується епізодично.

Основними постачальниками консультаційного продукту в Україні є:

* транснаціональні консультаційні організації, які виконують консультаційні проекти на замовлення державних органів управління або за грантами, наданими Євросоюзом;
* представництва іноземних консультаційних фірм, які вважають український ринок привабливим й активно завойовують стратегічні позиції на ньому;
* іноземні консультаційні організації, які працюють за програмами міжнародних донорських організацій та надають допомогу з питань управління в пріоритетних галузях національної економіки (енергетика, транспорт, зв’язок, сільське господарство тощо);
* вітчизняні консультаційні організації, які надають консультаційні послуги за окремими напрямками управлінського консультування (бізнес-планування, фінансове оцінювання, маркетинг, податкове планування, митне регулювання тощо);
* міжнародні й українські консультаційні компанії, які спеціалізуються на відборі менеджерів вищої ланки та ІТ-консультуванні;
* приватні консультанти;
* псевдоконсультаційні організації. Вони разом з консультаційними послугами включають до своїх статутів найрізноманітніші види діяльності, дозволені чинним законодавством (наприклад, проектно-кошторисні і будівельні роботи, торговельна і виробнича діяльність, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування комп’ютерної техніки, металооброблення, видобування корисних копалин, рибальство тощо). Сподіватися на отримання якісних консультаційних послуг від таких багатопрофільних організацій не завжди можна.

На ринку консультаційних послуг працюють і нетрадиційні постачальники консультаційних послуг. Їх основною функцією є послуги іншого роду, а консультування розглядається як корисний та вигідний додаток до послуг, які вже надані. Це можуть бути: постачальники та виробники комп’ютерного обладнання; фірми-розробники програмного забезпечення; постачальники обладнання та проектів «під ключ» у енергозбереженні, перевезенні та ін. секторах громадських послуг; економічні, статистичні та галузеві інформаційні центри та науково-дослідні інститути; організації, внутрішні консультанти яких надають послуги іншим компаніям.

Сфера застосування знань й умінь українських консультантів охоплює:

1) стратегічне консультування;

2) консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування й оптимізації податкових платежів, впровадження фінансового менеджменту;

3) питання оптимізації структур управління й розподілу функцій в організаціях;

4) рекламний і маркетинговий аудит;

5) управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;

6) управління персоналом: відбір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;

7) персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування в сфері формування індивідуального й корпоративного іміджу.

Важливою проблемою розвитку управлінського консультування в Україні є кадрове забезпечення консультаційних організацій.

Незважаючи на те, що значна кількість вітчизняних організацій потребує консультаційної допомоги з питань управління, попит на консультаційні послуги в Україні доволі низький. Основними причинами цього є:

- складна макроекономічна ситуація й невисока ділова активність у багатьох секторах національної економіки;

- низька культура праці з незалежними експертами;

- наявність подвійних систем обліку (для себе й для контролюючих органів), що передбачає сувору конфіденційність;

- низька платоспроможність клієнтів;

- неможливість оцінити корисність консультаційних послуг;

- недостатньо активна маркетингова діяльність самих консультаційних організацій.

Таким чином, для активізації розвитку управлінського консультування в Україні, необхідно знизити залежність української економіки від іноземних експертів, що обумовить зниження витрат на управлінське консультування. Перевагою роботи вітчизняних консультантів є те, що вони мають знання й розумінням глибинних причин існуючих управлінських проблем, пов’язаних з менталітетом, національними особливостями й нормативно-правовим полем діяльності бізнес-організацій.

**Процес управлінського консультування**

*Процес консультування* – загальна спільна діяльність представників консультаційної організації та організації-клієнта, мета якої є вирішення проблем, виявлених у процесі аналізу й дослідження ситуацій, що виникають у діяльності клієнтської організації.

Процес консультування має початок (установлення контакту й початок роботи) і закінчення (завершення роботи представників консультаційної організації у клієнтській компанії). Між цими двома пунктами виконуються різноманітні роботи, які за однорідністю операцій можна об’єднати в окремі етапи. Зміст цих етапів залежить від моделі й способу консультування.

*Модель консультування* відображає відносини між консультантом і клієнтом, які характеризуються організацією процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт. Детальніше основні моделі консультування буде проаналізовано у наступному пункті цього розділу.

З моделлю тісно пов’язаний *спосіб консультування,* який передбачає застосування певної сукупності методів здійснення конкретних робіт відповідно до моделі консультування.

У процесі консультування консультанти користуються певним *інструментарієм консультування –* комплексом методичних підходів і способів роботи з інформацією, що характеризує клієнтську організацію в цілому й конкретну ситуацію, над рішенням якої працюють консультанти.

У своїй практичній діяльності консультанти використовують інструментарій, розроблений економічною теорією, економікою відповідної галузі, теорією фінансів, інформатикою, менеджментом, соціологією, психологією та ін. наук.

Розмаїтість клієнтів і ринків, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, підходів, що використовуються й осіб, які беруть участь у процесі управління, визначає специфіку консультаційних організацій, які функціонують на ринку консультаційних послуг.

З позиції відносини до клієнтської організації консультантські компанії можуть бути:

1) *зовнішніми,*тобто незалежними від клієнта консультаційними компаніями, основними перевагами яких є свобода у поглядах і діях, володіння передовими знаннями й навичками;

2) *внутрішніми*, створеними, як правило, у великих корпораціях. Внутрішній консультаційний відділ – це підрозділ організації, завданням якого є надання консультаційних послуг іншим підрозділам цієї ж організації. Утримання власних консультаційних служб стало звичною практикою для великих фірм. Перевагами внутрішнього консультування є: доступність, постійна присутність консультанта в організації, добре знання внутрішньої структури, стилю управління, культури та політики організації, збереження конфіденційності. Окрім цих очевидних плюсів відділів внутрішнього консультування, керівникові організації набагато вигідніше їх утримувати ще й з фінансової точки зору, адже робота штатного консультанта оцінюється на 30-50% дешевше, ніж запрошення зовнішнього фахівця.

Внутрішні консультанти не є альтернативою зовнішнім, які завжди будуть мати перевагу в ситуаціях, що не вимагають конфіденційності. Однак внутрішнє консультування може бути шкідливим при відсутності чітких взаємних зобов’язань компанії й внутрішніх консультантів, безсистемного їхнього використання. Рекомендації служби внутрішнього консультування, що має низький статус і позбавлена доступу до вищого керівництва, не будуть мати авторитету й довіри.

3) У сучасних умовах набувають поширення *загальні групи,* які складаються із зовнішніх і внутрішніх консультантів. Перевагами таких спільних груп є: скорочення накладних витрат, більш швидке вивчення ситуації та визначення особливостей організації, більш легке впровадження змін та передачу знань зовнішніх консультантів штатним. При такому підході зовнішні консультанти діють на партнерських підставах із внутрішніми консультантами, оскільки в багатьох випадках тактично вірніше давати загальні пропозиції як наробітку внутрішніх підрозділів.

Будь-який консультаційний проект може бути реалізований різними шляхами. Залежно від об’єму робіт, що виконуються консультантами та клієнтською організацією, а також їх складності, консультування може бути експертним, процесним та навчальним.

*Експертне* консультування передбачає участь консультанта у роботі організації на засадах експерта. Цей шлях реалізації консультаційного проекту вимагає від консультанта тільки оцінок та порад керівникові, без проведення попереднього й додаткового аналізу ситуації.

Для експертного консультування характерні наступні ознаки:

* усні відповіді на питання в режимі реального часу (керівник запитує, консультант відповідає);
* консультації у формі дискусійного обговорення проблем і пошук шляхів їх вирішення;
* письмові відповіді на питання й аналітичні огляди на задану тему;
* експрес-аналіз поточної ситуації;
* глибокий аналіз ситуації із встановленням й описом причинно-наслідкових зв’язків найбільш значимих проблем розвитку організації;
* експертні оцінки й висновки за конкретним питанням.

*Процесне консультування чи консультування процесу.* Вид консультування, що на думку західних фахівців, є найбільш ефективним у практичній роботі консультанта. Він заснований на активній участі персоналу клієнтської організації у проведенні діагностики та аналізу ситуації, що склалась. Консультант, що реалізує цей шлях, забезпечує не тільки рішення поставленого завдання, але й допомагає змінити ті способи, за допомогою яких співробітники клієнтської організації виконували свою діяльність раніше. Тобто, як самостійне завдання ставиться не тільки потреба рішення актуальних проблем організації, але й набуття навичок діагностики, аналізу й вирішення проблем організації клієнта й після завершення консультаційного проекту. Консультант має не тільки надати поради й знання, але й навчити персонал як знаходити й вирішувати проблеми самотужки.

Процесне консультування характеризується наступними ознаками:

* самостійний пошук альтернативних рішень фахівцями організації без активної участі в обговоренні з боку консультанта;
* групова робота, активна взаємодія з консультантом;
* відсутність побоювання розкрити власні слабкі сторони та орієнтація на удосконалення процесу вирішення проблеми;
* спільна відповідальність консультанта і клієнта за реалізацію рішень та сприяння впровадженню змін в організації.

Важливо відмітити, що процесне консультування є найбільш складним та багатогранним шляхом реалізації консультаційного проекту. Воно вимагає від консультанта високої кваліфікації та широкої компетенції, оскільки вирішення поточних питань завжди зачіпає різні аспекти функціонування компанії, отже залишатись у межах однієї проблеми дуже важко. Крім цього, консультант має викликати довіру та мати авторитет не тільки у керівника організації, але й у пересічних співробітників.

*Навчальне консультування* ґрунтується на тому, що консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, але й закладає основу для їх виникнення, надаючи клієнтові відповідну теоретичну й практичну інформацію у формі лекційних і семінарських занять, тренінгів, розбору конкретних ситуацій (метод «кейсів») тощо. Звичайно, як елемент, навчання присутнє у всіх формах реалізації консультаційного проекту. В окремих випадках, зацікавлений у розвитку компанії керівник, може робити «вклади» у знання, підвищуючи рівень кваліфікації, відповідної теоретичної і практичної підготовки своїх співробітників. Клієнт замовляє окремі навчальні програми, обирає форми та строки їх реалізації, формулює цілі та завдання навчання.

Навчальне консультування має таку специфіку:

* клієнт обирає форму навчання (семінар, імітаційна гра, тренінг) і зміст навчальної програми із числа відпрацьованих і стандартних програм;
* згідно проблематики, визначеної самою організацією, консультанти спеціально адаптують наявні в їхньому арсеналі програми навчання;
* за завданням клієнта консультант формує склад навчальної групи (методом контент-аналізу особистих справ, інтерв’ю, тестування) і проводить навчання за погодженою програмою;
* здійснюється підготовка працівників клієнта до проведення групової роботи (для формування рівноважних підгруп, визначення потенціалу учасників і т. ін.);
* забезпечується ефект глибокого занурення учасників групової роботи в проблематику (для того, щоб у стислий термін навчальна група освоїла мінімально необхідний обсяг інформації).

Ефективність того чи іншого шляху реалізації консультаційного проекту у багатьох випадках залежить від ситуаційного фактору – готовності клієнтської організації до співпраці з консультантом, кваліфікації та підготовки самих консультантів, складності й масштабності проблеми тощо.

**Етапи процесу консультування. Моделі консультування.**

Процес консультування заснований на взаємодії консультанта та персоналу клієнтської організації, має свій початок і завершення. Для досягнення поставленої цілі підчас реалізації консультаційного проекту учасниками виконуються декілька необхідних дій. У різних джерелах описуються від трьох до десяти етапів консультаційного циклу, втім найбільш вдалою, перевіреною часом і практикою, є модель консультаційного процесу, що розроблена Міланом Кубром. Вона містить п’ять фаз виконання консультаційного проекту. Фази підрозділяються на стадії, послідовне виконання кожної з яких забезпечує успіх консалтингового проекту. Необхідність детальної операціоналізації дій продиктована багаторічним теоретичним та практичним досвідом взаємин консультант-клієнт. Звичайно, у кожній конкретній ситуації можливе коригування кількості та сутності передбачених кожною стадією робіт.

Процес консультування містить у собі наступні фази:1) підготовка, 2) діагноз, 3) планування дій, 4) впровадження, 5) завершення.

Зупинимось детальніше на характеристиці кожної із зазначених фаз консультаційного процесу.

Кожна з цих фаз передбачає виконання певної кількості обов’язкових дій. У таблиці 5.1.1 наведено перелік цих робіт.

Таблиця 5.1.1

Етапи консультаційного процесу

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Знайомство*** |  | ***Діагностика*** |  | ***Планування дій*** |  | ***Впровадження*** |  | ***Завершення*** |
| * Встановлення перших контактів з клієнтом; * Попередня діагностика проблеми; * Планування завдання; * Підготовка пропозицій стосовно проведення завдання клієнту; * Укладання угоди |  | * Аналіз цілі; * Аналіз проблеми; * Збір інформації; * Аналіз фактичної інформації; * Зворотній зв’язок з клієнтом |  | * Розробка рішень; * Оцінка можливих варіантів; * Підготовка пропозицій для клієнта; * Планування впровадження змін |  | * Допомога у впровадженні змін; * Коригування пропозицій; * Навчання |  | * Оцінка проваджених заходів; * Заключний звіт; * Планування дій після завершення контракту; * Завершення проекту |

*1. Знайомство чи фаза підготовки* є початковим етапом будь-якого консультаційного проекту. Підчас перших контактів консультант і клієнт знайомляться, намагаються отримати максимум інформації один про одного, обговорюють причини запрошення консультанта та межі завдання й підходи до його вирішення. Саме на цьому етапі закладаються основи успішного вирішення проблеми. Фаза знайомства містить наступні стадії: перші контакти консультанта й клієнта, попередня діагностика проблеми, планування завдання, пропозиції щодо проекту, укладання контракту на консультативну допомогу.

* + *Встановлення перших контактів з клієнтом.* Найчастіше клієнт сам налагоджує перший контакт з консультантом. Це свідчить про те, що клієнт усвідомлює проблему та намагається вирішити її якомога швидше та ефективніше. Підчас першого контакту консультант має з’ясувати не тільки проблему, але й мотиви вибору клієнта. Перша зустріч із клієнтом вимагає від консультанта ретельної підготовки. Попередній збір інформації про діяльність клієнтської компанії здійснюється переважно шляхом аналізу інтернет-ресурсів. Консультант має бути компетентним у питаннях розвитку того сектору економіки, у якому працює клієнт, та безпосередньо у справах самої компанії. Головне завдання консультанта на цій стадії – переконати клієнта у правильності вибору та необхідності співпраці.
  + *Попередня діагностика проблеми.* Якщо консультант і клієнт дійшли попередньої згоди про співпрацю, консультант пропонує провести попередню діагностику проблеми. Вона передбачає збір та аналіз інформації про дії, характер і перспективи бізнесу клієнта. Консультанту важливо розглянути організацію з різних боків, проаналізувати умови її існування, ресурси, цілі, діяльність, досягнення та перспективи розвитку, динаміку їх змін. Шляхом бесід з керівником, співробітниками, в окремих випадках – з особами, що не працюють в організації, консультант визначає сильні й слабкі сторони компанії, її готовність до впровадження змін. Проводячи попередню діагностику проблеми, М. Кубр пропонує дотримуватись наступної логіки:

Ціль попереднього діагнозу – це не рішення проблеми, а визначення й планування консультаційного завдання. Найбільш ефективним способом постановки попереднього діагнозу є порівняння. Його доцільно проводити по наступних напрямках:

Минуле

Теперішнє стан справ клієнта

Майбутнє

Сильні та слабкі сторони

Імовірні покращення та можливості

Необхідні дії та надана допомога

* Минулі досягнення (порівняння з минулими показниками дозволяє визначити тенденції погіршення чи поліпшення);
* Цілі, плани та стандарти клієнта (чи співвідноситься з ними реально існуюча продуктивність);
* Інші аналогічні організації (вивчити досягнення інших організацій та оцінити можливості їх впровадження);
* Стандарти галузі.

Порівняння є потужним засобом діагностики, оскільки одразу дозволяє визначити наскільки реальна ситуація в компанії відрізняється чи то від стандартів, чи то від інших аналогічних організацій.

Успішне діагностування засновано на швидкому виборі інформації, важливої для визначення характеру та об’єму допомоги. Основними джерелами інформації для консультанта є: матеріали й записи, що опубліковані (зокрема, інтернет-публікації), спостереження та інтерв’ю консультанта, контакти поза організації клієнта.

* + *Планування завдання.* На основі проведеного попереднього діагнозу складається план виконання завдання, що включає короткий опис проблеми, намічувані цілі та дії, що пропонуються, фази й графік виконання завдань, визначення ролей консультанта й клієнта, планування ресурсів. Консультанти можуть як адаптувати свої методи під вимоги клієнта, так і виробити нові.
  + *Підготовка пропозицій стосовно проведення завдання клієнту.* Цей документ може мати різні назви, наприклад, акт попереднього дослідження, технічні пропозиції, план проекту тощо. Найбільш часто цей документ містить чотири розділи: технічні аспекти, в якому консультант описує проблему, ціль проекту, підхід та робочу програму; кадрове забезпечення, де фіксуються прізвища та резюме консультантів, які будуть виконувати завдання; відомості про консультанта – у цьому розділі описується досвід роботи та компетенція консультаційної організації, посилання на попередніх клієнтів (за умови їх згоди); фінансові та інші умови, де уточнюються вартість послуг, витрат, строки та умови виплати гонорару та ін. зобов’язання. До речі, фінансовий розділ може бути представлений окремим документом. На цій стадії також відбувається презентація пропозицій консультантом та їх обговорення.
  + *Укладання угоди.* Перша фаза консультаційного проекту вважається успішною, якщо консультант і клієнт дійшли згоди та уклали угоду. Практика укладання контрактів залежить від законодавства країни та звичаїв ділового обороту. Ціль підписання контракту – забезпечення чітких орієнтирів спільної роботи та захист інтересів обох сторін.

*2. Фаза діагностики*складається з п’яти послідовних стадій:аналіз цілі; аналіз проблеми; збір інформації; аналіз фактичної інформації; зворотній зв’язок з клієнтом. Ціль діагностики – дослідити проблему, цілі клієнта, фактори, що впливають на проблему та підготувати інформацію для розробки її вирішення.

* *Аналіз цілі.* У спілкуванні з клієнтом консультант має сформулювати декілька цілей, що дозволить побачити проблему у необхідному ракурсі та визначити важливі для її вирішення рушійні сили. Перелік цілей має включати як найближчі у часі так і перспективні. Ранжування й аналіз цілей дозволяє зосередитись на головній цілі, яка відповідає потребам і критеріям консультанта й клієнта.
* *Аналіз проблеми.* Проблему клієнта можна описати за допомогою п’яти основних характеристик: 1) сутність чи своєрідність проблеми; 2) організаційне та фізичне розташування; 3) хто володіє проблемою (хто зацікавлений у її вирішенні, а хто перешкоджає); 4) абсолютне та відносне значення (важність проблеми, її вимір); 5) часовий ракурс. Умовою правильного діагностування проблеми є визначення її причин. Для цього консультант має зібрати факти, які дозволять йому сформувати чітку картину того, що відбувається в організації.
* *Збір інформації.* Основними джерелами інформації для консультанта є: записи – дані, що мають форму документів (звіти, архіви, комп’ютерні файли, фільми, магнітофонні записи, малюнки тощо), події та обставини, які підлягають спостереженню, пригадування – інформація, що зберігається в пам’яті людей, котрі працюють у ній (факти, упередження, досвід, думки, інтуїція тощо). З метою отримання необхідних даних, консультант може використовувати найрізноманітніші методи. До основних слід віднести:
  + Робота з документами;
  + Спостереження. Цей метод найчастіше використовується для отримання інформації, яку важко зафіксувати (наприклад, спостереження підчас зборів чи міжособистісного спілкування співробітників);
  + Анкетування. Використовується якщо необхідно швидко отримати інформацію від великої кількості осіб, або опитати працівників, які значно віддалені територіально.
  + Інтерв’ю. Як і робота з документами, інтерв’ю є одним з найпоширеніших методів у роботі консультанта. Підчас інтерв’ювання консультант отримує значний об’єм необхідної інформації, визначає зв’язок фактів, виокремлює значимі події.
  + Спеціальні збори співробітників організації. Для отримання додаткової інформації в окремих випадках, консультанту доцільно провести кілька невеликих зустрічей як із працівниками, котрі безпосередньо пов’язані з проблемою, так і з тими, хто до неї має опосередковане відношення.

Особливу увагу підчас збору інформації, консультант повинен приділити корпоративній культурі організації, брати до уваги традиції та особливості трудових колективів.

* *Аналіз фактичної інформації.* Систематизовані дані аналізуютьдля виявлення взаємозв’язків, співвідношення й тенденцій. Залежно від характеру проблеми та цілей консультаційного завдання використовують різні аналітичні методи: аналіз, синтез, причинно-наслідковий аналіз, який дозволяє виявити причинні зв’язки між обставинами та подіями, аналіз поля сили – метод що дозволяє проаналізувати баланс між двома групами сил, які працюють у протилежних напрямках: рушійні сили, що підштовхують до змін та стримуючі сили, які затримують зміни, порівняльний аналіз який дозволяє шляхом різних порівнянь визначити недоліки та здатності організації, прогнозування та ін.
* *Зворотній зв’язок з клієнтом.* Зворотній зв’язок з одного боку є діагностичним методом, оскільки правильно відібрана та представлена інформація викликає відповідну реакцію клієнта, з іншого – це метод впливу, який використовується для стимулювання змін в організації. Слід пам’ятати, що зворотній зв’язок – це не оцінка клієнта, тому консультант має уникати оціночних суджень. Навпаки, клієнт повинен зробити висновки, ґрунтуючись на об’єктивній інформації, наданій йому консультантом.

Завершення фази діагностики передбачає надання зворотного зв’язку, тобто звіт про стан робіт, проблеми, що бути виявлені та можливості, які не використовувались.

*3. Планування дій* – третя фаза процесу управлінського консультування. Участь клієнта у цій фазі є більш активною ніж на попередніх. Вона містить такі стадії: розробка рішень; оцінка можливих варіантів; підготовка пропозицій для клієнта; планування впровадження змін.

* *Розробка рішень.* Ціль цієї стадії – виявлення всіх можливих альтернатив та їх оцінка перед початком розробки пропозицій. Можна виділити два основних напрямки пошуку рішень: вивчення методик, які успішно застосовувались в інших випадках та самостійна розробка нових оригінальних методик. При виробленні самостійних рішень консультанти часто використовують різні методи творчого мислення (мозкова атака, метод синектики, морфологічний аналіз тощо).
* *Оцінка альтернативних варіантів.* Оцінка альтернатив не є одноразовою дією. Систематизація та відбір найкращих варіантів – це спільна робота консультанта та клієнта. Оцінка може показати переваги тільки одного з варіантів рішення проблеми або ж необхідність розробки двох і більше альтернатив. Вибір підходу визначається особистим досвідом консультанта.
* *Підготовка пропозицій для клієнта та планування впровадження змін.* Презентація консультанта плану дій уявляє собою логічну серію кроків, які ефективно доводять рекомендації та рішення клієнту. Обов’язково консультант повинен визначити всі можливі ризики, умови, які має створити та забезпечити клієнт, завдання, які не можливо виконати у повному обсязі та перспективи. Консультант також надає клієнту план впровадження змін, який відображає загальну послідовність впровадження, що може коригуватися за умови її застосування у житті.

Рішення щодо використання запропонованих консультантом пропозицій приймає виключно клієнт!

*4.* *Впровадження.* Фаза, що є кульмінацією спільних дій консультанта і клієнта. Зміни в організації – основна ціль будь-якого консультаційного проекту. Ці перетворення можуть відбуватись у клієнтській компанії вже і без участі консультанта, втім, загальна тенденція полягає у залученні останнього у процес змін. Основними стадіями цієї фази є: допомога у впровадженні змін; коригування пропозицій; навчання.

* *Допомога у впровадженні змін.* Як зазначалось вище, відповідальність за прийняття рішення щодо впровадження змін та їх результативність бере на себе керівник організації клієнта. Проте, чим складніше завдання, тим більш імовірно, що впровадження буде також складним, тому участь консультанта у цьому етапі є вкрай важливою. Консультант надає клієнту детальну робочу програму впровадження змін. До того ж будь-які перетворення в організації можуть викликати супротив з боку персоналу організації, якщо він не проінформований про них. У цьому плані, робота консультанта з підготовки персоналу до відповідних змін є вкрай важливою. Для успішного впровадження змін також важливо, щоб особи, які задіяні у їх реалізації чітко розуміли їх мету та володіли методами їх реалізації. Для цього консультант має провести детальний інструктаж щодо форм реорганізації, особливо, якщо використовується не адаптована методика, а ексклюзивна, розроблена саме для цієї організації. Найбільш поширеними тактиками впровадження змін є: тактика «найкращий метод», дискретне впровадження, повторення, рух від відомого до невідомого, урахування особливостей сприйняття та ін. Консультант також має забезпечити підтримку та контроль нової практики.
* *Коригування пропозицій.* Ця стадія передбачає внесення певних змін у робочий план впровадження, якщо в тому виникає необхідність. Спільно з клієнтом консультант має регулярно оцінювати процес впровадження, приділяти увагу темпам впровадження та його результатам. Врівноважена позиція консультанта впливає на ставлення клієнта та персоналу до впровадження. Консультант має бути зацікавленим у змінах та нести спільну відповідальність з клієнтом.
* *Навчання.* Консультування та навчання – це взаємозалежні та взаємодоповнюючі елементи роботи консультаційної фірми, їх ціль полягає у підвищенні організаційної ефективності. Навчання персоналу (осіб, що задіяні у освоєнні та застосуванні нових методів роботи) може бути організовано по-різному. Це може бути: навчання консультанта на робочому місці, навчання експериментальних груп, члени котрих у подальшому будуть навчати інший персонал, офіційні внутрішні курси навчання, участь деяких співробітників у зовнішніх навчальних курсах тощо.

Важливо зазначити, що однією з суттєвих характеристик навчання є підвищення зацікавленості до подальшого навчання та саморозвитку. По суті це є найбільш довгостроковим та цінним вкладом багатьох консультаційних проектів.

*5. Завершення*– кінцева фаза консультування, що включає: оцінку, кінцевий звіт; планування дій після завершення контракту; завершення проекту.

* *Оцінка проваджених заходів.* Ця стадія є вкрай важливою на фазі завершення консультант-клієнтських відносин. При проведенні оцінки необхідно оцінювати як користь, яку отримав клієнт, так і сам процес консультування. Користь для клієнта характеризується реалізованими змінами, що призвели до удосконалення бізнесу клієнта. У проектах з управлінського консультування існує шість типів вигід та результатів:
  + Нові здібності, набуті клієнтом (навички діагностики та вирішення проблем, комунікативні навички, навички управління змінами тощо), в тому рахунку й здібності творчого підходу до справи, схильність до інновацій, сприйняття зовнішнього оточення.
  + Нові системи. Наприклад зміни у спеціальних системах, таких як управління виробництвом та якістю, підбір та оцінка персоналу, профілактичне обслуговування.
  + Нові взаємозв’язки. Поява нових партнерів, інвесторів, субподрядчиків, які позитивно вплинуть на роботу компанії у майбутньому.
  + Нові можливості. У процесі консультування можуть бути виявлені нові можливості, які не використовувались компанією раніше (наприклад, нові технології, джерела сировини, ринки збуту тощо).
  + Нова поведінка. Підчас реалізації консультаційного проекту може змінитись як ставлення керівника до підлеглих та навпаки, так й індивідуальна поведінка співробітників у робочих ситуаціях.
  + Нова ефективність досягається, якщо зміни у попередніх сферах призводять до покращення економічних, фінансових, соціальних та ін. показників.

Оцінка процесу консультування ведеться по наступних параметрах:план завдання, кількість засобів для виконання проекту, стиль консультування, управління проектом з боку консультанта та клієнта*.* Основними способамиоцінки є аналіз документів, опитування, спостереження й обговорення. Оцінка проводиться у короткому звіті, який може бути частиною заключного звіту за проектом чи надаватись окремо.

* *Заключний звіт.* Цей документ має дві форми. Звіт для клієнта надається коли консультант залишає організацію. В ньому міститься огляд виконаної роботи, вказуються переваги, отримані в результаті змін, даються рекомендації. Інший документ консультант готує для консультаційної компанії. Цей звіт може допомогти іншим членам компанії при виконанні подібних завдань.
* *Планування дій після завершення контракту.* Після завершення консультаційного проекту консультант може показати, як він бачить організацію клієнта в перспективі, зазначити подальші удосконалення, можливості, проблемні галузі, ризики, дії, які не варто відкладати і т. ін. Клієнт може узгодити з консультантом систему надання послуг підтримки.
* *Завершення проекту.* Стадія передбачає фінансовий розрахунок за послуги консультаційної компанії. Важливо щоб результатом консультаційного проекту стало не тільки досягнення цілей організації, але й налагодження взаємоввічливих та довірливих відносин між консультантом і клієнтом.

Залежно від того, які зобов’язання беруть на себе обидві сторони консультаційного процесу, у практиці управлінського консультування використовують три основні моделі консультування: *модель «експерт – клієнт», «доктор – пацієнт», «співробітництво».*

*Модель «експерт – клієнт»*

Особливістю цієї моделі консультування є те, що практично весь цикл організаційних змін здійснюється без участі управлінських консультантів, за винятком вироблення програми дій. Консультант виступає у ролі експерта вироблених рішень. З позиції клієнта, така модель консультування є дуже зручною бо не викликає залежності від консультанта.

Згідно цієї моделі клієнт самостійно проводить діагностику проблеми й розробляє шляхи її рішення. Консультант діє тільки як експерт розроблених клієнтом рішень. Успіх консультування за моделлю «експерт – клієнт» залежить від здатності персоналу клієнта виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також від його бажання й можливостей щодо впровадження змін для переведення системи в новий стан. Контакти консультанта й клієнта обмежуються тільки одним етапом консультаційного процесу.

Основним методом аналізу варіантів управлінських рішень консультантом є аналітико-систематизаційний метод. При його застосуванні кожен варіант рішення підлягає системному аналізу, що здійснюється в наступній послідовності:

1. Аналіз причин для рішення: обставин, цілей, намірів.
2. Визначення предмета рішення, тобто того, чого конкретно прагне досягти клієнт, якими засобами володіє.
3. Класифікація та оцінювання цільових настанов по кожному варіанту рішення, верифікація цілей, їхньої актуальності, реальності.
4. Оцінювання альтернативних рішень під кутом зору досягнення можливих і бажаних цілей, відкидання альтернатив, за яких бажана мета не може бути досягнута.
5. Виявлення негативних наслідків і ризиків для кожного варіанта.
6. Оцінка ймовірності реалізації кожного варіанта.
7. Вибір варіанта рішення, який можна рекомендувати клієнтові.

Модель «експерт – клієнт» дає управлінському консультантові широкий спектр можливостей для формування ефективних управлінських рішень у клієнтській організації й впровадження інноваційного клімату в діяльність її колективу.

*Модель «доктор – пацієнт»*

Згідно цієї моделі, управлінський консультант самостійно збирає інформацію, обробляє її, аналізує положення справ розробляє та формує рекомендації. На цьому робота консультанта закінчується. Тобто консультант реалізує три етапи консультаційного проекту.

Впровадження рекомендацій здійснюється працівниками організації клієнта самостійно. Ця модель забезпечує більш професійний підхід до здійснення діагностики і є більш ґрунтовною базою для вироблення рекомендацій, ніж модель «експерт – клієнт». Втім, як і попередня, модель «доктор – пацієнт» не може забезпечити максимально успішне досягнення цілей організації.

*Модель «співробітництво»*

Ця модель є найбільш ефективною моделлю консультування й передбачає колективно організовану роботу співробітників організації-клієнта та консультанта на всіх етапах консультування – від діагностування проблеми до її рішення.

Особливістю моделі «співробітництво» є створення групи, що бере участь у розробці управлінським консультантом варіанта інноваційного управлінського рішення. Групове обговорення дозволяє точніше визначити правильність постановки проблеми, повноти сукупності критеріїв та якості інших проведених раніше етапів аналізу. Про методи групової роботи, які використовуються у практиці управлінського консультування, буде детальніше розкрито у наступному підрозділі цієї глави*.* Участь консультанта у реалізації різних етапів консультаційного процесу за умови використання різних моделей, зображено на малюнку 5.1.2

знайомство

діагностика

планування дій

впровадження

завершення

**«експерт – клієнт»**

**«доктор – пацієнт»**

**«співробітництво»**

Малюнок 5.1.2

Участь консультанта у реалізації різних етапів консультаційного процесу за умови використання різних моделей консультування

На практиці моделі й способи консультування використовуються в різних комбінаціях. Їх вибір залежить від характеру проблеми, особливостей діяльності організації клієнта, ступеню професійної підготовки його персоналу, спеціалізації співробітників консультаційної організації та інших факторів.

**1.2.Організаційна діагностика та методи консультування**

**Організаційна діагностика: задачі та способи проведення**

Ключовим у процесі консультування є діагностування організації, яка передбачає виявлення проблем, з’ясування їх причин і наслідків та визначення можливостей впровадження необхідних змін. Звичайно провести організаційну діагностику можуть і самі керівники чи менеджери компанії, проте максимально об’єктивну та неупереджену картину справ може надати лише незалежна та незацікавлена особа, тобто сторонній консультант. Діагностика організації дає можливість оцінити її стан у цілому. Вона включає такі види аналізу, як економічний, управлінський, фінансовий; організаційної структури; механізмів координації; системи стимулювання; корпоративної культури; потоків всіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних).

Основним завданням організаційної діагностики є не тільки виявлення проблем організації, але й їх систематизація. В разі визначення та усвідомлення негараздів у організації самим керівництвом, робота консультанта може бути зведена до пошуку причинно-наслідкових зв’язків, визначення характеру впливу означених проблем на роботу окремих підрозділів та організації в цілому та селекції найбільш ефективних шляхів урегулювання ситуації. Якщо проблемне поле не зовсім зрозуміле для клієнта, консультанту необхідно провести збір та аналіз інформації, що допоможе не тільки з’ясувати коло проблем, які турбують керівника, але й знайти ті прогалини, які необхідно ліквідувати першочергово.

Таким чином, організаційна діагностика дозволяє отримати нову інформацію про стан клієнтської компанії та визначити причинно-наслідковий зв’язок найбільш значимих проблем, а також залучити клієнта в процес консультаційної роботи.

Для ґрунтовного аналізу ситуації в організації та постановки діагнозу використовують декілька основних способів проведення організаційної діагностики.

*1. Аналіз раніше прийнятих рішень.* Цей метод передбачає роботу консультанта з документальною базою клієнтської організації. Аналізуються протоколи зборів колективу чи ради директорів, постанови, накази, розпорядження тощо. З цих документів консультант формує уявлення про проблеми, які вже існують, спроби їх вирішення, результативність певних дій. Систематизація та групування раніше прийнятих рішень дозволяє зробити висновок не тільки про перевагу того чи іншого типу управлінських рішень (стратегічні, тактичні чи оперативні), але й їх ефективність.

Аналіз рішень дозволяє консультанту показати клієнтові своєрідне «дзеркало», що відображає діяльність організації. Втім часто документи, з якими працює фахівець, не допомагають знайти причину проблем, а іноді навіть не відбивають її сутність. Тому обмежуватись тільки аналізом раніше прийнятих рішень в організаційній діагностиці неможна. Цей спосіб раціонально використовувати як допоміжний.

*2. Діагностичне інтерв’ю.* Цей спосіб проведення організаційної діагностики є найбільш ефективним. Інтерв’ю може проводитись із різними цілями. Ознайомче інтерв’ю призначене для отримання загальної інформації про організацію (профіль організації, клієнтура, чисельність працюючих, історія, заробітна плата, устаткування тощо). Розвиваюче (тематичне) інтерв’ю, передбачає розвиток процесу отримання інформації від керівника чи менеджера компанії, орієнтуючись на його відповіді, відштовхуючись від них. Підчас такого інтерв’ю відбувається взаємообмін корисною інформацією між консультантом і клієнтом. Воно використовується з метою поглибленого аналізу стану справ у організації.

Проводячи діагностичне інтерв’ю фахівці-практики радять дотримуватись декількох правил та прийомів.

Структура діагностичного інтерв’ю:

1. *Знайомство.* Ця частина інтерв’ю орієнтована на надання клієнтові інформації про консультаційні послуги. Відбувається самопрезентація консультанта та особисте знайомство із фахівцем і послугами, які пропонуються. Починати інтерв’ю краще, як презентацію незнайомого через знайоме. Якщо, наприклад, клієнт вже отримував певні консультації (економічні, юридичні, психологічні), то консультанту достатньо лише акцентувати його увагу на специфіці управлінського консультування. У разі відсутності подібного досвіду, консультант може коротко розповісти про управлінське консультування та про той кінцевий результат, який, імовірніше за все, буде отриманий.

*2. Мотивування респондента на співробітництво.* Метою цієї частини інтерв’ю є не тільки формування стійкого інтересу до консультанта та його роботи, а й породження у співрозмовника впевненості у власній значимості та здатності вплинути на вирішення проблем організації.

*3. Конфіденційність.* Консультант повинен переконати клієнта у дотриманні ним правила конфіденційності, тому інформація, яку надасть співрозмовник, буде використана виключно для вирішення проблеми і без дозволу клієнта не буде розповсюджена за межами організації.

*4. Цільовий блок*. Подальший хід бесіди має спрямуватись на з’ясування цільової спрямованості організації, наявності стратегії тощо. Цю частину інтерв’ю доцільно проводити шляхом задавання таких питань як: на чому засновані ваші доводи? які у вас підстави так уважати? а що ви думаєте з цього приводу? я сумніваюся, переконаєте мене? чому так? і т. ін. Часто респондент уперше починає замислюватися над постановкою проблем.

*5. Блок проблем*. Цю частину діагностичного інтерв’ю можна почати із простого питання. Наприклад: які проблеми ви вважаєте особливо важливими для організації? Вважається, що якщо респонденти більше називають внутрішні проблем організації, то, як правило, в ній добре розвинена корпоративна культура.

Метод інтерв’ю має певні переваги і вигідно відрізняється від інших способів проведення організаційної діагностики:

* дозволяє встановити особистий контакт із людьми вищої ланки управління організацією, що надає можливість правильної оцінки в наступній роботі й на етапі реалізації ухвалених рішень;
* дозволяє стежити за ходом думок, розміщенням пріоритетів та емоціями респондентів, що забезпечує можливість одержання більш достовірної первинної інформації, необхідної для діагностики організації;
* дає можливість персоналу клієнта відчути свою значимість і причетність до дослідження, що важливо для етапу реалізації рішень;
* дозволяє спостерігати поведінку людей, обладнання приміщень, дотримання формальних і неформальних правил і здійснювати інші спостереження;
* можливість задати питання, які виникли в процесі діагностики організації у цілому.

Серед *недоліків* діагностичного інтерв’ю варто відзначити його достатньо довгу тривалість у часі, складність вибору респондентів для бесіди, неструктурованість отриманої інформації.

Підчас проведення інтерв’ю консультант отримує велику кількість інформації, обробка якої дозволяє йому скласти певний перелік проблем, які існують в організації, оцінити стосунки, що склались у колективі та окреслити перспективу впровадження змін і готовність до них з боку персоналу.

*3. Спостереження.* Активне (включене) спостереження передбачає безпосередню участь консультанта у життєдіяльності організації чи її підрозділу, підчас якої він на власному досвіді з’ясовує обставини виникнення та загострення проблем компанії. Виконуючи певні функції, об’єм робіт фахівець з консультування намагається краще зрозуміти специфіку організації, з’ясовує стосунки, які склались між співробітниками та керівництвом, виокремлює проблемні зони, на які варто звернути особливу увагу. Стороннє спостереження відбувається коли консультант перебуває на зборах, нарадах, правліннях, планерках, які проводяться в організації, але не приймає в них участі. Спостерігати за роботою колективу, консультант може і безпосередньо підчас групової роботи. Діагностика по слабких сигналах як вид спостереження передбачає фіксацію консультантом подій, явищ, які можуть не сприйматись і не помічатись керівництвом компанії, але які можуть мати негативні наслідки за умови їх повторення й посилення. Ці слабкі сигнали можуть стати причиною виникнення складних проблем у майбутньому. Завдання консультанта побачити та правильно визначити такі сигнали.

Підсумком проведення організаційної діагностики є оцінка параметрів внутрішнього середовища організації, до яких відносять її сильні й слабкі сторони. Наразі, консультант отримує перелік проблем, які потребують негайного вирішення.

*Методи управлінського консультування.*

Уміння нестандартно творчо підходити до вирішення проблем – одна з компетенцій, якими має володіти консультант з управління. Ця здатність є запорукою успішної реалізації проекту. Постійна взаємодія консультанта з персоналом клієнтської організації вимагає уміння організувати роботу в групі. З цією метою консультант може використовувати різні методи роботи. Їх можна умовно поділити на три групи: методи, які орієнтовані на стимулювання творчого мислення, методи групової роботи та методиуправлінського консультування, спрямовані на попередження та вирішення конфліктів.

* *Методи творчого мислення.*

З переліку методів, які вимагають творчого підходу до пошуку та вирішення проблем, можна виділити наступні: метод «мозкової атаки» та його модифікації, метод сценаріїв, синектики, контрольних питань, цільових обговорень, метод Дельфі, морфологічного аналізу та ін. Найбільш уживаними в практиці управлінського консультування є методи «мозкової атаки», синектики та метод Дельфі. Зупинимось на їх аналізі більш детально.

***Метод «мозкової атаки».***

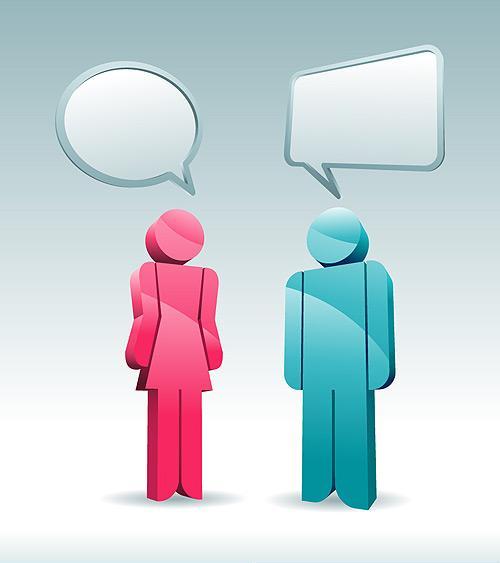
Метод «мозкової атаки» («мозкового штурму», брейнштормінг) з’явився ще в 30-і рр. ХХ століття як спосіб колективного, групового рішення проблем, що активізує творче мислення. Його запропонував американський спеціаліст А. Осборн. Він уявляє собою неструктурований процес генерування різноманітних ідей з проблеми, які спонтанно пропонуються учасниками. Головне завдання мозкового штурму – забезпечити процес накопичення ідей без їхнього аналізу та обговорення учасниками. Психологи відмічають, що підчас такої роботи учасниками долаються різноманітні комунікативні, соціальні, психологічні бар’єри. Група може виробляти ідеї більш високої якості, ніж за умови індивідуальної роботи. Творча активність особи, яка не реалізовувалась підчас виконання нею своїх професійних функцій, знаходить вияв у спілкуванні з іншими учасниками групової роботи.

Етапи проведення «мозкової атаки»:

1. Формулювання проблеми, яку необхідно вирішити. Задача має бути не загальною, а конкретною і зрозумілою. Перед учасниками постають два питання: якого результату ми хочемо досягти та які перешкоди виникають на шляху його реалізації.
2. Формування робочої групи. «Мозкову атаку» доцільно проводити у групі від 5 до 12 осіб. Вона має складатись з двох підгруп: експертна підгрупа (2-4 особи), до якої входять ведучий та фахівці, котрі здатні провести експертну оцінку й відбір найбільш оптимальних і ефективних рішень, та запрошені учасники (5-8 осіб), які власне й будуть висловлювати пропозиції. До складу цієї підгрупи можуть входити як спеціалісти, котрі безпосередньо стикаються з проблемою, так і працівники організації, що не мають прямого відношення до ситуації обговорення. Часто, саме вони стають авторами найбільш непередбачуваних і водночас найефективніших рішень.
3. Власне «мозкова атака». Цьому етапу може передувати тренувальна інтелектуальна розминка, підчас якої учасники обмінюються знаннями та думками, намагаються виробити спільне рішення. Ця підготовка триває 10-15 хвилин і налаштовує учасників на подальшу активну когнітивну та комунікативну роботу. Обговорення проблеми починається після сигналу, який дає ведучий. Протягом 10-20 хвилин учасники висловлюють власні думки з приводу ситуації, що склалась. У цей час важливо забезпечити дотримання наступних вимог: 1) висловлювання ідей короткими фразами; 2) чим більше ідей, тим краще; 3) заборона будь-якої критики та обговорення; 4) недопущення невербальних емоційних реакцій з приводу почутого; 5) досить високий темп висловлювань; 6) фіксація навіть фантастичних чи абсурдних пропозицій. Етап завершується коли учасники вичерпали усі власні ідеї.
4. Оцінка та відбір найкращих ідей членами експертної групи чи всіма учасниками «мозкової атаки». Результатом етапу неструктурованих висловлювань стає значний список пропозицій, який обговорюється. Групова дискусія передбачає обговорення пропозицій (без персоніфікації!) згідно визначених заздалегідь критеріїв. Оцінка може бути не тільки якісною, але й кількісною. В разі відсутності рішення, яке б задовольняло усім критеріям та показникам, доцільно повернутись до попереднього етапу та провести ще одне генерування ідей. Тривалість такої дискусії може варіювати від декілька десятків хвилин до декількох годин.
5. Підведення підсумків. Ведучий та члени експертної групи узагальнюють результати роботи групи, резюмують висновки та аргументують вибір рішення проблеми.

Загальна тривалість «мозкової атаки» від 1,5 до 3 годин. Робота групи проходить у спеціально підготовленому приміщенні, де створені комфортні умови. Ведучий забезпечує доброзичливу атмосферу та підтримує новачків.

***Метод синектики***

Синектика (англ. Synectics – поєднання різнорідних елементів) – це метод, заснований на соціально-психологічній мотивації колективної інтелектуальної діяльності. Метод синектики оснований на використанні асоціативного мислення та пошуку аналогій. Основна ціль – змінити, порушити звичне уявлення про добре відомі речі та поглянути на них по-новому, по-іншому. Після виявлення проблеми члени робочої групи намагаються вияснити, яким чином подібні проблеми вирішуються в інших галузях (наприклад, якщо мова іде про певну технічну ідею, то можна спробувати знайти аналогії в ботаніці, зоології, біології, хімії тощо). Потім, використовуючи виявлені аналогії та принципи вирішення подібних проблем, експерти намагаються розв’язати конкретну задачу, яка постала перед ними. Специфічною особливістю методу є те, що у експертну групу повинні обов’язково бути запрошені фахівці, які представляють різні професії чи наукові дисципліни. Чисельність робочої групи 5-7 осіб, які мають гнучке мислення, досвід групової роботи, психологічну сумісність, комунікабельність.

Етапи проведення синектичного засідання:

1. Формулювання проблеми. На цьому етапі учасники групи усвідомлюють «проблему як вона є». При цьому ведучий не конкретизує деталі й не уточнює завдання. Отже проблема має бути зрозуміла у загальному вигляді, а нюанси тільки ускладнять абстрагування.
2. Розуміння проблеми. Учасники групи формулюють власне розуміння проблеми. Відбувається обговорення проблеми, в результаті якого відкидаються очевидні рішення і кожен експерт формулює цілі та завдання. Проблема розбивається на частини.
3. Генерування ідей шляхом застосування аналогій. Відбувається пошук шляхів рішення проблеми у галузях, далеких від тієї де проблема виникла. З цією метою використовується чотири види аналогій:
   * Пряма аналогія. Цей вид аналогії передбачає розгляд методів, які застосовуються у інших галузях (в природі чи техніці). Наприклад, для удосконалення способів проектування будівель у складних географічних умовах, можна використовувати знання будови житла у тварин чи птахів.
   * Символічна аналогія. Порівняння, у якому характеристики одного предмета ототожнюються з характеристиками іншого. Найчастіше символічні аналогії мають вигляд метафор чи словосполучень на кшталт, заглушити вібрацію, придушити супротив чи дерево рішень.
   * Фантастична аналогія. Застосування цього типу аналогій вимагає презентацію проблеми крізь призму фантастичної літератури, казок, легенд, міфів. Передбачається використання фантастичних засобів та казкових героїв для пошуку рішення.
   * Особиста аналогія (емпатія). Ця аналогія ґрунтується на «вживанні» в образ предмету, який є ключовим у проблемі. Передбачається що кожен учасник групи тимчасово має уявити себе деталлю механізму, річчю, пристроєм та спробувати відчути те, що відчувають вони (сили, які впливають на нього, взаємодії з іншими елементами тощо).
4. Критична оцінка ідей. Учасники групи вивчають і обмірковують одержані результати, консультуються зі спеціалістами, експериментують, займаються пошуками кращих способів реалізації рішення.

Найбільш часто цей метод використовується для рішення проблем розробки конкретних виробів чи нових видів продукції. Зокрема, В. Дж. Гордон використовував його для розробки чіпсів Pringles та нової системи очищення кованих залізних деталей на ливарному заводі.

***Метод Дельфі***

Метод Дельфі є найбільш розповсюдженим методом експертних оцінок. Його авторами вважають американських дослідників О. Хелмера та Н. Делкі, які вперше застосували його у 50-х роках ХХ ст. з метою пошуку консенсусу серед групи експертів стосовно озброєння США підчас холодної війни 1950-1960-х рр.

Цей метод застосовується на етапах формулювання проблеми та оцінки різних способів її вирішення. Його особливістю є те, що експерти, працюють автономно, віддалено та анонімно під керівництвом модератора. Відсутність особистого спілкування між фахівцями, котрі часто мають свої принципові позиції, які можуть стати нездоланною перепоною у процесі виробітки спільного рішення, значно спрощує генерування ідей та вибір оптимального плану дій, упереджує конфліктні ситуації та домінування однієї особистості. Учасники не зустрічаються та навіть не знають хто саме залучений до обговорення й оцінки ситуації. Це забезпечує відкритість, чесність та об’єктивність думок і оцінок експертів. Весь процес контролює модератор, який не тільки збирає дані, але й відстежує обробку та розповсюдження інформації.

Для проведення цього методу необхідно підібрати групу експертів, котрі здатні проаналізувати та запропонувати рішення проблеми. Як і в інших видах групової роботи, тут доцільно підбирати осіб, які працюють у різних галузях, але дотичні до проблеми, яка виникла.

Використання методу Дельфі передбачає виконання наступних дій:

1. Формулювання проблеми та вибір модератора. Складається перелік питань, які стосуються проблеми. Зазвичай цей документ має вигляд анкети з відкритими питаннями, на які експерти повинні дати вичерпні та аргументовані відповіді. Модератор має викликати довіру експертів та неупереджено керувати процесом збору інформації та селекції рішень.
2. Робота експертів з анкетою анонімно. На цьому етапі експерти мають запропонувати перелік рішень проблеми у загальному вигляді.
3. Збір результатів анкетування. Модератор збирає та обробляє результати. Складається інтегральний документ, який містить усі варіанти рішень, що були запропоновані.
4. Робота експертів з переліком пропозицій. Усіх експертів ознайомлюють із судженнями інших. Кожен фахівець має надати конструктивну критику запропонованих рішень. Обрати ті з них, які на його думку є найбільш вдалими. Оцінки обов’язково аргументуються.
5. Збір результатів та обробка даних. Модератор аналізує критичні зауваження експертів. Видаляє з переліку ті варіанти, які отримали найбільшу кількість негативних оцінок. Складається новий список, який за кількістю варіантів рішень є значно менший та знову роздається експертам для роботи.
6. Повторення етапу роботи експертів з переліком рішень. Цей процес може повторюватись декілька разів доти, доки не буде сформований документ, який містить рішення узгоджені та схвалені всіма експертами.

Цей метод є найбільш ефективним, коли обмежень у часі для виробітки рішень, не існує. Метод Дельфі має певні переваги й недоліки. До переваг можна віднести: 1) можливість спокійного та об’єктивного вивчення й оцінки проблеми; 2) метод виключає можливість відкритих конфліктів чи зіткнень експертів, які дотримуються різних позицій, оскільки не допускається безпосередніх контактів учасників робочої групи; 3) можливість проводити опитування експертів, які значно віддалені один від іншого у просторі. Недоліками методу Дельфі є: 1) значні витрати часу та організаційних ресурсів для проведення експертизи; 2) можливість маніпулювання думками та оцінками з боку модератора групи; 3) високий суб’єктивізм оцінок; 4) імовірність обрання рішення не креативного по суті, але такого, яке отримало найбільшу кількість голосів експертів.Проте, незважаючи на ці недоліки, метод Дельфі доцільно застосовувати в управлінні проектами.

* *Методи групової роботи.*

Методи групової роботи спрямовані на створення згуртованих творчих груп (наприклад, управлінських команд), які здатні самостійно генерувати нові ідеї, сприяти особистісному розвитку учасників групи та вирішувати конкретні проблеми.

Взаємодія консультанта з групою може вибудовуватись у різний спосіб. Залежно від цілей та обраної моделі консультування, фахівець може або «увійти» у групу, прийнявши на себе певну роль та налагодивши взаємодію з усіма учасниками групи не вирізняючи себе з поміж інших, або бути «поза групи», вступаючи у контакти з членами групи за необхідності і надаючи короткі поради.

У літературі описано щонайменше дві класифікації методів групової роботи. Один з видів класифікації належить О. Пригожину. Він вважає, що підчас групової роботи відбувається взаємне розкриття учасників та руйнуються стереотипи й бар’єри. Групова робота формується за трьома напрямками:

1) Групова динаміка – передбачає створення умов для емоційного залучення учасників до роботи в групі, перетворення її у єдине ціле (формування відчуття МИ). Ціль групової динаміки – розкриття членів групи, їх інтеграція, узгодження цілей роботи та прояв їх сильних сторін.

2) Активізація колективного мислення. Головне завдання цього напрямку полягає у досягненні ефекту синергії. Виробітка ідей більш високої якості можлива за умови застосування консультантом різних методів, що активізують творче мислення і стимулюють групу до активної роботи. До таких методів відносять: візуалізацію процесу та результатів роботи, синектику, групову рефлексію, тимчасовий поділ групи, фасилітацію тощо. Важливе завдання консультанта на цьому етапі зводиться до того, щоб відчувати ситуацію та своєчасно застосовувати методи, які активізують роботу членів групи.

3) Робота по змісту передбачає знаходження рішення проблеми, тобто забезпечення практичного продукту роботи групи. Консультант надає відповідні теоретичні знання, ділиться практичним досвідом, коментує події та зміни, відтак, збагачує роботу групи і всієї організації за змістом. Крім цього, консультант може пропонувати й власні ідеї щодо вирішення проблем, тому часто він виконує роль активного учасника групової роботи.

Ці напрямки групової роботи логічно пов’язані та постійно сполучаються.

Інша класифікація методів розроблена відповідно до різних аспектів групової роботи.

* 1. Методи змістовної роботи групи. Спрямовані на постановку, аналіз, рішення проблеми (дерево цілей, дерево проблем, сценарний метод);
  2. Методи якісної роботи групи. Використовуються для розкриття причинно-наслідкових зв’язків, прискорення динамічних процесів у групі, формування навичок комунікативності, вирішення конфліктів, підвищення згуртованості, формування команди (НЛП, психосинтез, арт-методи, психодрама, соціодрама, рольові ігри тощо);
  3. Методи структурування групи. Спрямовані на формування структури групи. Включають діагностику, формування та структурування групи (соціометрія, методи «розігріву» групи та ін.);
  4. Методи координатора. Формуються залежно від ролі консультанта в груповій роботі (модератор, фасілітатор, тренер, учасник, спостерігач тощо).

Різні методи групової роботи взаємопов’язані. Консультант має самостійно вирішувати питання вибору методу. Залежно від того, яке завдання стоїть перед групою, консультант може запропонувати один чи групу методів, які принесуть найбільший ефект.

Методом групової роботи, який отримав визнання і найбільш часто використовується у роботі консультанта є *метод номінальних груп (МНГ*). Цей метод був розроблений американськими спеціалістами Андре Л. Дельбеком та Ендрю Ван де Веном на основі соціально-психологічних досліджень нарад із прийняття рішень та узгодження групових суджень.

Метод номінальних груп – це один із способів колективного прийняття рішень. За формою – це старанно спланований структурований груповий процес, по суті – це стратегія рішення проблем та генерування ідей у групі. Цей метод доцільний у тих випадках, коли необхідно виявити та порівняти індивідуальні думки, з тим щоб отримати рішення, яке одна особа надати не може.

Для проведення методу номінальних груп необхідно дібрати групу у складі 8-12 осіб, які мають певну компетенцію та розуміють проблему, бажано не підпорядковуються один іншому безпосередньо. Тривалість роботи групи близько 2-3 годин.

Загальний план проведення засідання за методом номінальних груп:

1. Вступна частина (5-10 хвилин). Координатор має проінформувати учасників групи про проблему, яка вирішується, наголосити на правилах та етапах роботи, зазначити можливі варіанти використання отриманих результатів.
2. Мовчазне генерування ідей (10-15 хвилин). Учасники групової роботи самостійно формулюють відповіді на завдання, яке перед ними поставили. Фіксують усі думки навіть дуже незвичайні та спірні на папері. Робота відбувається у повній тиші.
3. Неупорядкований перелік ідей (40-50 хвилин). Члени команди по черзі висловлюють власні ідеї, які вони зафіксували на папері й ті, що виникли в процесі подальшої роботи. Координатор слідкує за тим, щоб усі учасники групи розуміли пропозиції однаково. Забороняється критикувати чи висловлюватись з приводу почутого. Всі висловлені ідеї фіксуються помічником координатора на дошці чи у комп’ютері.
4. Етап з’ясовування ідей (30-40 хвилин). Координатор проголошує кожну ідею із списку та переконується, що вона зрозуміла усім учасникам. Допускається роз’яснення деяких ідей та комбінування. Важливо, щоб цей етап допоміг учасникам усвідомити ідеї, але не допускається їх оцінка.
5. Ранжування (10-15 хв.) та підрахунок (10-15 хв.). Кожен учасник обирає із списку чотири (вісім) чи більше пропозицій (залежить від кількості пунктів у загальному списку), які на його погляд є найбільш важливі чи вдалі. Потім відбувається ранжування. Обирають з них найбільш важливий пункт, якому приписується найвищий ранг, потім з тих, що залишились, обирають найменш вдалий – і приписують йому найнижчий ранг і так далі, поки не буде вичерпано весь список. Таке ранжування відбувається за допомогою заздалегідь підготовлених карток. Після ранжування відбувається підрахунок голосів. Цим займається координатор та помічник.
6. Заключна частина (5-10 хвилин). Координатор оголошує результати ранжування. На цьому етапі обговорюють підсумки голосування. Важливо закцентувати увагу на тих моментах, які викликали найбільший ступінь узгодженості. Координатор також з’ясовує перспективи використання отриманих результатів, обговорюються наступні кроки.

Таким чином, застосування методу номінальних груп призводить до збільшення продуктивності роботи групи завдяки синергетичному ефекту, який досягається шляхом правильного добору членів команди, адекватною моделлю комунікації та точним і зрозумілим визначенням завдання.

* *Методи управлінського консультування, спрямовані на попередження та вирішення конфліктів.*

Перебування консультанта у клієнтській компанії часто супроводжується виникненням ситуацій напруженості та конфліктності. Поява «нової людини», впровадження новацій, зміни, які виникають у результаті здійснення проекту, нездатність оцінити ризики можуть породжувати невдоволення, побоювання персоналу, і, як наслідок, конфлікти різної складності та інтенсивності. Консультант з управління повинен бути готовий до подібної реакції з боку співробітників організації та мати у своєму арсеналі методи роботи, спрямовані на попередження та вирішення конфліктів. Фахівець має розгледіти передумови виникнення конфліктних ситуацій та професійно їх нейтралізувати. З метою зняття причин конфліктності в організації можуть бути використані різні прийоми та методи роботи. Умовно їх можна розділити на дві групи: методи роботи з групою та методи індивідуальної роботи.

1. Методи роботи з групою. Вони орієнтовані на зняття причин виникнення конфліктності у групі. До цієї групи методів відносяться: метод поетапного створення нової групи та метод дзеркальної техніки.

Сутність *методу поетапного створення нової групи* на основі двох чи більше попередніх полягає у формуванні нової робочої групи для вирішення питань, які мають високу ступінь актуальності для більшості членів конфліктуючих таборів. Взаємодія груп відбувається у присутності та під повним контролем консультанта. Підчас зустрічі членів груп керівник (консультант) пропонує поміркувати над тим, які взаємовідносини склались між ними та яким чином їх можна налагодити. Після цього кожна група працює самостійно над складанням двох документів. У першому викладаються думки з приводу «групи-супротивника», у другому – припущення про те, що може сказати «група-супротивник» про їх групу. На загальній зустрічі під керівництвом консультанта обговорюються та уточнюються ці записи, висловлюються пропозиції стосовно майбутньої співпраці. Результатом цієї зустрічі стає взаємообмін інформацією та поштовх до виробітки оптимального рішення проблеми. Наступним етапом роботи стає вирішення двох завдань кожною з конфліктуючих груп. По-перше, обговорити претензії та пропозиції обох сторін, по-друге, ранжувати за ступенем важливості міжгрупові проблеми, що були виявлені. Після спільного узгодження складених переліків, формується робоча група з членів обох «таборів», уточнюються завдання, які вони мають вирішити, обговорюються строки виконання та критерії оцінки роботи. Через деякий час групи зустрічаються та аналізують зміни, що відбулись, висловлюють власні оцінки. Таким чином, конфлікт може бути урегульований повністю або вирішений частково, стануть явними проблеми, що довгий час існували у латентній формі.

*Метод дзеркальної техніки.* Метод орієнтований на отримання однією з конфліктуючих груп максимально повної та об’єктивної інформації про себе шляхом збирання відгуків, думок та оцінок інших, тобто створення так званого, дзеркального відображення. Цей метод також заснований на проведенні ряду зустрічей представників конфліктуючих та інших груп під наглядом консультанта. Попередній етап цих зустрічей – інтерв’ю консультанта з представниками різних груп з приводу з’ясування та уточнення комплексу проблем, що виникли. Під час зустрічей, група, про яку висловлюються інші, займає позицію спостерігача і практично не приймає участі у обговореннях. Вона уважно слідкує за думками інших і тільки уточнює певні ідеї. Для з’ясування претензій та формування пропозицій формуються декілька мікрогруп. Вони випрацьовують власне бачення проблеми та пропонують декілька рішень проблеми. У загальному обговоренні цих пропозицій виникає план дій, встановлюються строки та назначаються виконавці.

2. Методи індивідуальної роботи (цільове навчання). Робота консультанта з окремими працівниками організації проводиться у вигляді довірливої бесіди і носить характер цільового навчання, коли шляхом надання необхідної інформації у співробітника формується інше бачення конфліктної ситуації. Індивідуальна робота консультанта може здійснюватись у різний спосіб. Найбільш розповсюдженими є методи «поради третіх осіб» та «консультування».

*Метод «поради третіх осіб»* має на меті налагодження стосунків між двома співробітниками організації шляхом надання порад «третьої особи» – консультанта. Його завдання полягає, по-перше, у діагностиці ситуації та наслідків розгортання конфлікту, по-друге, у класифікації претензій конфліктуючих сторін, по-третє, в організації зустрічі та налагодженні бесіди. Консультант повинен з’ясувати тип протиріч, що спровокували конфлікт. Вони можуть бути згруповані у дві категорії: ділові, що стосуються виконання професійних функцій, розподілу ресурсів, владних аспектів тощо та емоційні, пов’язані із емоційними оцінками, почуттями, особистісним ставленням, ціннісними орієнтаціями. Визначення цього моменту дозволяє консультанту правильно організувати бесіду. Він обирає оптимальні умови та стиль проведення зустрічі, приділяє однакову увагу обом сторонам. Шляхом надання порад, намагається налагодити довірливі та доброзичливі стосунки між співробітниками.

*Метод «консультування».* Цей метод найчастіше застосовується на етапі впровадження змін в організації, коли виникає ризик загострення опору та виникнення конфліктів з боку керівників та персоналу. В окремих керівників чи спеціалістів виникають питання, що стосуються особливостей їх участі у процесі змін чи відносно їх нових обов’язків та функцій. Враховуючи специфіку професійних домагань та запобігаючи невдоволенню й конфлікту з боку таких працівників, консультант організовує додаткову консультацію, яку проводить фахівець-експерт з іншої організації. Він роз’яснює працівникам питання, які в них виникли.

Отже, арсенал консультанта з управління налічує декілька десятків різних методів, які він використовує у реалізації консультаційного проекту. Завдання, що постають перед спеціалістом, їх складність та масштаб поширення обумовлюють вибір конкретного методу чи групи методів, які буде застосовано у кожній конкретній ситуації.

**Глава 2.**

**Напрямки практичної діяльності консультанта по управлінню**

**2.1 Консультування з питань організаційної поведінки**

Теорія наукового менеджменту довела, що зміна ставлення до працівників безпосередньо впливає на рівень продуктивності організації. З позиції науки про поведінку можна говорити, що ефективність організації напряму залежить від ефективності її людських ресурсів. Важливими моментами є соціальна взаємодія, мотивація, влада й лідерство, організаційна й комунікаційна система, змістовність роботи і якість життя робітників. Консультанту з питань управління важливо розуміти ці моменти та вміти використовувати знання характеристик та моделей організаційної поведінки в роботі з персоналом конкретної клієнтської організації.

*Організаційна поведінка* – це індивідуальна поведінка особи в процесі виконання нею професійних функцій, в основі якої лежить взаємодія з іншими індивідами, групам та організацією в цілому. Термін виник на початку 60-х рр. XX ст., коли поєдналися кілька напрямків наукових дисциплін, що займалися поясненням процесів, які відбуваються в організації, між організаціями, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Теорія організаційної поведінки уявляє собою систематичний науковий аналіз поведінки індивідів і груп з метою розуміння, передбачення та удосконалення індивідуального виконання професійних обов’язків. Саме знання й розуміння організаційної поведінки дозволяють керівникові приймати дійові рішення при роботі з людьми у різних ситуаціях.

У сучасній організаційній теорії вивчаються різноманітні типи організаційної поведінки, а також механізми, що їх забезпечують.

1) За ступенем усвідомленості людської поведінки розрізняють: цілераціональну (усвідомлену) і неусвідомлену організаційну поведінку;

2) За цілями – спрямовану на вирішення індивідуальних, групових або загальноорганізаційних цілей;

3) За типом суб’єкта-носія – індивідуальну, групову й організаційну;

4) За типом впливу на суб’єкта-носія – реактивну (реакція на відповідні санкції з боку лідера, конформну (відтворення поведінки лідера, групи), рольову (відповідь на безособові вимоги посадових і професійних розпоряджень);

5) За наслідками реалізації того або іншого типу поведінки для групи (соціальної системи) – кооперативна (орієнтована на підтримку співробітництва) і конфліктна.

Організаційна поведінка проявляє себе у таких формах, аспектах, явищах:

* установки, цінності, переваги, схильності індивідів, що формуються у свідомості;
* поведінка індивідів відносно фізичних об'єктів у випадку несподіваних інформаційних і соціальних контактів;
* поведінка груп, команд та інших угруповань, що характеризуються спілкуванням «віч-на-віч»;
* поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни;
* поведінка взаємозалежної групи організацій;
* поведінка внутрішнього й зовнішнього середовища компанії, наприклад еволюція технології, ринків, конкуренції, державного регулювання тощо.

Це багатоаспектне поняття, що вимагає детальної розробки в рамках окремого теоретичного напрямку й використання цих даних у практиці управлінського консультування.

В однакових організаційних середовищах різні люди поводяться по-різному. Людина завжди має свободу у виборі форм поведінки: приймати або не приймати існуючі в організації форми й норми взаємодії, з іншого боку – вона може приймати або не приймати цінності організації, розділяти або не розділяти її цілі та філософію. Залежно від того, у якій комбінації сполучаються ці головні складові основи поведінки, фахівці виділяють чотири моделі організаційної поведінки людини.

Перша модель організаційної поведінки – *відданий та дисциплінований член організації.* Він повністю приймає всі організаційні цінності й норми поведінки. Це людина, яка намагається поводитися таким чином, щоб своїми діями ніяк не вступати в конфлікт із інтересами організації. Вона щиро намагається бути дисциплінованою, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм та форм поведінки. Результати дій такої людини в основному залежать від її особистих можливостей і здатностей і від того, наскільки вірно визначений зміст її ролі та функцій у системі. В організації групової роботи консультант часто робить ставку саме на таких працівників. Це люди, які здатні усвідомити необхідність змін та не чинити опір їх впровадженню. Віддані та дисципліновані співробітники – це функціональне ядро будь-якої організації. Вони потужні помічники керівника й консультанта в реалізації проекту.

Друга модель організаційної поведінки – *пристосованець* – людина, яка не приймає цінностей організації, однак намагається поводитися так, ніби повністю дотримується норм і форм поведінки, що закріплені в організації. Це конформісти. Вони роблять все правильно й за правилами, але їх не можна вважати надійними членами організації, тому що вони, хоча і є гарними і старанними працівниками, проте можуть в будь-який момент покинути організацію чи вчинити дії, які суперечать інтересам організації, але відповідають їх власним зацікавленням. Наприклад, така людина з легкістю покине фірму, як тільки в іншому місці їй запропонують трохи кращі умови або без особливих каяттів совісті продасть корпоративні секрети конкурентам. Не правильно вважати цей тип осіб поганими співробітниками. Консультант має розуміти, що пристосованці – найпоширеніший тип поведінки серед персоналу будь-якої організації, тому важливо розробити стратегію формування такої корпоративної культури, за якої кожен співробітник відчував повагу й довіру до себе з боку керівництва та колег і ставився до справи з повною відповідальністю. У процесі консультування буде доцільним максимально залучати таких співробітників до розробки рішень проблеми та безпосередньо до їх реалізації.

Третя модель організаційної поведінки – *оригінал*. Людина, яка сприймає цілі діяльності організації, але не приймає існуючі в ній традиції та норми поведінки. У цьому випадку працівник може породжувати багато труднощів у взаєминах з колегами й керівництвом, у колективі він виглядає «білою вороною», оригіналом. Керівництво організації може зробити ставку на таких працівників і відмовитися від устояних норм поведінки, дати їм волю у виборі форм поведінки. Їх нестандартне бачення та творчий підхід до вирішення проблем може приносити значну користь організації. До цього типу відноситься багато талановитих людей креативного (творчого) складу, здатних генерувати нові ідеї та оригінальні рішення. Для консультанта це найцінніші співробітники, бо саме вони стають авторами несподіваних рішень, що згодом виявляються найбільш ефективними. Пошук та залучення оригіналів до розробки плану впровадження змін дозволяє консультанту з питань управління вирішити поставлене завдання більш швидко та якісно.

Четверта модель – *бунтар*. Це індивід, котрий не приймає ні норми поведінки, ні цінності організації. Це відкритий заколотник, який весь час входить у суперечність із організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Дуже часто бунтарі своєю поведінкою ініціюють безліч проблем, які істотно ускладнюють життя організації та навіть наносять їй збиток. Однак було б невірно вважати, що такий тип організаційної поведінки абсолютно неприйнятний, і люди, що ведуть себе таким чином, не потрібні організації. Серед них також зустрічається багато обдарованих особистостей, присутність яких в організації приносить значну користь, незважаючи на всі створювані ними незручності. Наприклад, у корпорації IBM прийнята спеціальна програма «Вільний співробітник». Відібрані із числа істинних «бунтарів» вільні співробітники (їх у IBM налічується приблизно 50 осіб) одержують повну свободу дій на п’ять років з єдиною метою – постійно «потрясати» систему організації з верху до низу.

Консультант з управління має уважно аналізувати та оцінювати відносини між співробітниками клієнтської організації. Така робота переслідує дві мети. По-перше, ідентифікація співробітників, виявлення їх здатностей і нахилів сприятиме підбору робочої групи, взаємодія з якою забезпечить консультанту ефективну реалізацію проекту, по-друге, умовний розподіл персоналу на групи (наприклад, за описаними вище критеріями) допоможе керівникові організації впроваджувати зміни та вибудовувати бажану стратегію розвитку організації у майбутньому.

Основні методи, які може використовувати консультант для вивчення та корекції організаційної поведінки такі:

* Опитування (інтерв’ю, анкетування, тестування). Це кількісний вимір рівня задоволеності працею, організаційним кліматом колективу, взаєминами з колегами та адміністрацією тощо.
* Аналіз документів – збір і аналіз фіксованої інформації. Вивчення документів, що існують в організації й регламентують діяльність працівників груп (устав організації, корпоративний кодекс, контракти, посадові інструкції, накази тощо). Робота з інтернет-джерелами.
* Спостереження – вивчення обстановки, стану робочого місця, зовнішнього вигляду співробітників відповідно до вимог організаційної культури, їх поведінки та вчинків.
* Експерименти – проведення лабораторних або природних експериментів.

**2.2 Роль консультанта з управління удіагностиці та профілактиці організаційних патологій**

Організаційна патологія – поняття, що вперше було введено у науковий обіг польською дослідницею Я. Станішкіс у 1972 році і набуло широкого розповсюдження переважно завдяки творчим розробкам О.І. Пригожина. Дослідник зазначає, що під *організаційною патологією* слід розуміти дисфункцію організації, тобто стійке порушення нормального функціонування, коли в організації за будь-якими дуже важливими й такими, що важко викорінюються причинами, виявляються збої.

Всі організаційні патології умовно розподіляються на три групи: патології у структурі організації, патології в управлінських рішеннях та патології в організаційних відносинах.

Перша група патологій, як правило, охоплює всю структуру організації й найбільш характерна для крупних компаній, що знаходяться на стадії зрілості та пов’язана з процесом її укрупнення. До цього типу відносяться наступні організаційні патології:

1. Панування структури над функцією (створення нових структур, підрозділів для вирішення проблем замість реорганізації чи конструктивного підходу);
2. Автократія підрозділів (замкненість відділів, підрозділів організації на власних потребах та задачах);
3. Бюрократія (максимальна формалізація відносин в організації; у цьому випадку бюрократична процедура придушує функцію);
4. Несумісність особистості з функцією (дії управлінця суперечать організаційному порядку; людина не здатна ефективно виконувати функції внаслідок особистісних особливостей – характеру, темпераменту).

Другу групу патологій складають відхилення, що виникають в управлінських рішеннях. Цей тип патологій може виникнути самостійно, як результат неправильних рішень керівних органів, так і виступати наслідком дії попередньої групи патологій. Сюди входять:

1. Маятникові рішення (це рішення типу «розділити-об’єднати», «централізувати-децентралізувати»; вони виникають внаслідок відсутності чіткої системи прийняття рішень і плану);
2. Дублювання організаційного порядку (розпорядження, які повторюють обов’язкові норми);
3. Ігнорування організаційного порядку (постійне порушення встановлених і доцільних зв’язків і норм, прийняття рішень всупереч їм). Патологічність таких відносин у підриві статусу керівників середньої ланки, їх власний потенціал знижується, їхні вказівки сприймаються підлеглими як необов’язкові.
4. Розрив між рішенням та виконанням (ускладнення реалізації прийнятого рішення неврахованими факторами чи неможливість його здійснення);
5. Стагнація (нездатність до змін, відхилення від назрілих нововведень або невміння їх здійснювати);
6. Демотивуючий стиль керівництва (перевага негативної оцінки дій співробітників, відсутність заохочень);
7. Інверсія (це ситуація, коли результат управлінського впливу виявляється протилежним його меті).

Переважно, патології цього типу призводять до порушення виробничого процесу, викликають спади у діяльності організації.

Остання група патологій – патології в організаційних відносинах – представлена наступними конкретними видами:

1. Конфлікт (конфлікт не завжди патологія, він стає патологічним, коли він насичується особистісним змістом, коли в нього втягуються індивідуальні, групові амбіції, переконання);
2. Некерованість (втрата влади керуючого органу над підлеглими);
3. Безсуб’єктність (відрив рішення від виконавця; проявляється в нездатності особистості до прийняття самостійних рішень й їхньому здійсненню);
4. Розсіювання цілей;
5. Кліка (група керівників або просто впливових працівників організації, що використовують її ресурси у власних корисливих цілях).

Даний тип організаційних патологій частіше за все виникає на фоні управлінських помилок.

Перелік організаційних патологій свідчить про складні та різноманітні відносини, що виникають у різних організаціях між її складовими. Виникнення чи зникнення патології зумовлюється багатьма факторами, як зовнішніми по відношенню до самої організації, так і внутрішніми. Отже, підхід до усунення патології має бути системним, адже часто спроба вирішення однієї проблеми сприяє виникненню іншої патології.

Робота консультанта по-суті спрямована на виявлення, попередження й вирішення дисфункційних станів організації, які можуть виступати як самостійними, так і супроводжуючими проблемами. Основне завдання консультанта полягає у «лікуванні» організації. Для цього він має розробити стратегію оздоровлення (санації) організації, що передбачає її внутрішнє оновлення.

У практиці управлінського консультування розроблено цілий комплекс методів роботи спеціаліста у ситуації наявності оргпатології чи необхідності її ідентифікації. Проаналізуємо три основні методи: метод метафори (образ організації), колекція помилок та орієнтація організації.

*Метод метафори (образ організації).* Цей прийом заснований на методах психодіагностики і передбачає презентацію образу організації за допомогою художніх засобів. Консультант отримує різноманітні, часто, непередбачувані графічні зображення компанії, у якій він працює. Сутність методу не складна. Спеціаліст має зрозуміти та проінтерпретувати малюнки, на яких співробітники зобразили власну організацію. Кожен з учасників працює самостійно. За допомогою предметів, географічних фігур, дій чи абстракцій особа представляє власне бачення того, що відбувається в організації. На загальних зборах учасники обговорюють ці малюнки. Кожен може висловити власну думку з приводу побаченого. У такому аналізі висвітлюються та конкретизуються проблеми та виявляються дисфункції. Консультант резюмує та робить висновок про стан справ у компанії. Найчастіше виявляються такі залежності. Якщо на малюнках зображується сонце, квіти, сходження на вершину, стрімке плавання на гарних човнах, багато посмішок і т. ін., то, імовірніше, в організації царює прагнення не помічати існуючих проблем. Якщо на малюнках багато масивних будинків, веж, пірамід, квадратних і прямокутних схем, прямих ліній, кубів, замкнених окружностей, переважають вертикалі, то ми маємо справу із прагненням підкреслити стабільність організації й демонстрацією відсутності динаміки. Якщо на малюнках зображується робота співробітників, офіс, робочі місця, багато натяків на складні відносини між різними підрозділами, багато виробничої, технологічної атрибутики, шляхів руху компанії, фактів з її історії, спрямованість у майбутнє або, навпаки, тупики, то виникає питання: чому при зображенні організації не найшлося місця для клієнта, без якого в умовах ринку організація існувати не може ефективно? Якщо на малюнках багато розірваних блоків іноді із червоними блискавками між ними, верхівка відірвана від іншої частини піраміди або нахилена убік від неї, середина піраміди відділена від підстави, а в порожнечах – або язички вогню, або зуби огорожі, або потоки води, люди стоять спиною одне до одного, то, імовірніше, ми маємо справу зі спробою зобразити процеси дезінтеграції, що відбуваються в організації.

*Метод «колекція помилок».* Згідно цього методу, консультант заздалегідь готує перелік основних управлінських помилок, які найчастіше можна зустріти у організаціях. Члени групи, з якою працює фахівець, мають критично оцінити стан організації, досконало проаналізувати запропоновані помилки та класифікувати їх за двома підставами: помилки, які на думку співробітників, особливо небезпечні для організації та помилки, які особливо актуальні для їх організації на теперішній час. Спільне обговорення результатів розподілу помилок дозволяє визначити ті проблеми, які необхідно вирішувати першочергово, а консультанту стає зрозуміло які патології організації стали наслідком допущення тих чи інших організаційних помилок. О.І. Пригожин склав колекцію типових управлінських помилок, що наведена в таблиці 5.2.1.

Таблиця 5.2.1

Класифікація помилок керівників

|  |  |
| --- | --- |
| Група помилок | Зміст помилок |
| 1. Природні помилки (помилки, які неминуче виникають внаслідок обмеженості можливостей будь-якого управління) | а) у прогнозах тенденцій на ринку, можливих дій конкурентів, попиту тощо  б) в оцінці ситуації на ринку, якості продукції, здатностей працівників тощо  в) непередбачені події, наслідки власних дій і т. ін. |
| 2. Упередження (неприйняття, відторгнення будь-чого корисного, але мало відомого) | а) неприйняття переходу від моделі управління «наказ-виконання» до моделі управління «узгодження інтересів»  б) ворожість до поведінкових технологій (технологій ведення переговорів, вирішення конфліктів тощо)  в) упередження проти використання якісних методів: «дурниця все, що не можна прорахувати»  г) ставлення до роботи над стратегією як до заняття абсолютно непрактичного  д) занижена оцінка реального потенціалу працівників |
| 3. Незнання (непоінформованість в області технології управління) | а) моделі життєвого циклу організації  б) методів формування посадових функцій  в) сучасних мотиваційних систем  г) методів аналізу ситуації  д) психології управління колективом |
| 4. Невміння (нерозвиненість навичок грамотного впливу на підлеглих) | а) формувати цілі своєї організації  б) прорахувати свої рішення на можливість виконання  в) багатоваріантне планування  г) забезпечувати фактичне виконання рішень  д) організувати контроль |
| 5. Дисфункціональні схильності (звички й традиції, суб'єктивно прийнятні, але об'єктивно шкідливі для справи) | а) до самоцентризму (замиканню рішень і проблем на себе)  б) демотивуючий стиль керівництва (упор на підкреслення недоліків працівників, а не на оцінку їхніх досягнень)  в) «інформаційна жадібність» (прагнення знати й контролювати в організації все)  г) дублювання порядку (завдання й накази, що повторюють посадові інструкції й положення про відділи)  д) схильність піддаватися маніпулюванню з боку заступників |
| 6. Управлінські ілюзії (переконання у всесиллі певних способів управління) | а) віра в непогрішність своїх рішень  б) культ матеріального стимулювання  в) схильність бачити причини своїх труднощів, насамперед зовні, а не усередині організації  г) перебільшення фактору лояльності найближчих співробітників при їхньому підборі й оцінці  д) схильність розглядати досягнуте благополуччя як постійний стан на всі часи |

Таку класифікацію управлінських помилок може взяти за основу консультант при складанні робочого переліку, з яким працюватиме персонал. Особливою перевагою методу є те, що учасники відчувають власну значимість у вирішенні проблеми та здатність спільно працювати за рахунок зняття напруги, пов’язаної з необхідністю самостійно визначати та формулювати недоліки у роботі колег і керівників компанії. Вибір із запропонованого списку та ранжування організаційних помилок не тільки упорядковує уявлення про проблемні зони організації, але й стимулює до активного пошуку шляхів вирішення проблем.

*Метод орієнтація організації.* Кожна організація у своєму розвитку дотримується певних орієнтацій. Метод орієнтація організації спрямований на оцінку напрямів розвитку компанії. Застосовуючи цей прийом, консультант з управління намагається з’ясувати пріоритетні напрямки компанії та знайти проблемні ділянки. Для цього кожному з учасників групової роботи консультант пропонує оцінити такі характеристики їх організації як: ієрархічність та повага до влади, мотиваційні механізми, орієнтація на стратегічний розвиток, іноваційність та ініціативність персоналу, взаємодія з постачальниками, орієнтація на клієнта, зосередженість на внутрішньоорганізаційних проблемах та взаємодія з конкурентами. Кожний параметр оцінюється як перебільшення чи недолік відносно умовного показника, що характеризує норму. Усі уявлення учасників приймають вигляд, такий, наприклад, як зображений на мал. 5.2.1.

Іноваційність та ініціативність персоналу

Орієнтація на стратегічний розвиток

Мотиваційні механізми

Орієнтація на клієнта

Ієрархічність та повага до влади

Взаємодія із конкурентами

Зосередженість на внутрішньо організаційних проблемах

Взаємозв’язок із постачальниками

Малюнок 5.2.1 Орієнтації організації

Співвідношення фігур учасників свідчить про дві речі, по-перше, чи є спільність у розгляді та оцінці організації між учасниками, по-друге, про перекоси у розвитку організації. Звідси, консультант формує стратегію роботи в клієнтській організації та визначає ті дисфункції, що заважають компанії функціонувати й розвиватись.

Як зазначають фахівці, багато з сучасних організацій, як правило, не здатні здійснювати необхідні зміни своєї структури та образу дій. Вони характеризуються жорсткою системою управління та наявністю різноманітних бар’єрів між підрозділами, що заважає координації діяльності та сумісному прийняттю рішень. Тому консультант має забезпечити усвідомлення керівництвом та персоналом організації факту наявності патологій та сприяти формуванню готовності до змін. Успіх реструктуризації залежить від комплексного підходу до змін в організації, коли передбачені не тільки розробка нових технологій і процедур, але й формування стратегії розвитку компанії в цілому. Результат буде позитивним, якщо всі співробітники залучені до реалізації змін та фактично самі їх впроваджують.

У цілому, виникнення патологічних станів у організації є нормальним явищем. Це свідчить про те, що відбувається процес розвитку. Втім, тільки вирішення проблем, породжених патологіями, може забезпечити підґрунтя переходу на новий, більш високий якісний рівень існування організації.

**Контрольні питання**

1. Що уявляє собою консультування. Назвіть характерні риси управлінського консультування.
2. Охарактеризуйте етапи розвитку управлінського консультування.
3. Які завдання вирішуються управлінським консультуванням.
4. Проаналізуйте дискусії щодо визначення сутності управлінського консультування.
5. Назвіть основні сфери застосування і можливості управлінського консультування.
6. У чому виявляються особливості становлення й розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
7. Назвіть та охарактеризуйте види консультаційних послуг.
8. Що таке процес управлінського консультування.
9. Порівняйте внутрішнє та зовнішнє консультування, визначте їх переваги та недоліки.
10. Опишіть основні етапи процесу консультування.
11. Які завдання вирішує консультант на кожному етапі консультаційного процесу.
12. Надайте загальну характеристику, укажіть переваги та недоліки основних моделей консультування.
13. Проаналізуйте методи творчого мислення, які застосовуються в управлінському консультуванні.
14. Проведіть порівняльну характеристику методів творчого мислення.
15. Які можливості застосування соціологічних та соціально-психологічних методик в управлінському консультуванні.
16. Охарактеризуйте методи управлінського консультування, спрямовані на утворення команди (методи групової роботи).
17. Надайте оцінку методам управлінського консультування, спрямованим на запобігання та розв’язання конфліктів.
18. Назвіть умови застосування та ефективність різних методів управлінського консультування.
19. Що таке організаційна поведінка? Розкрийте сутність, типи, елементи та структуру організаційної поведінки.
20. Охарактеризуйте ресурси організаційної поведінки. Проаналізуйте організаційну поведінку і організаційні комунікації.
21. Як використовуються моделі організаційної поведінки в управлінському консультуванні.
22. Патології в організації як управлінська проблема. Опишіть способи ідентифікації патологічних станів організації.
23. Назвіть та охарактеризуйте основні види організаційних патологій.
24. Проаналізуйте шляхи оптимізації організаційного розвитку і подолання патологічних станів організації.
25. Опишіть методи роботи консультанта в організацій за наявності в ній організаційних патологій.

**Література**

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 212 с.
2. Ануфриева Н.И. Патология организации. – Електронний ресурс. – [Режим доступу]: [www.ekonom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/206\_12/Anufrieva.htm](http://www.ekonom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/206_12/Anufrieva.htm).
3. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития: размышления об управленческой деятельности. – М.: Экономика, 2002. – 566 с.
4. Бутиліна О.В. Організаційна патологія: відхилення від норми чи дисфункція? // Девіантна поведінка: соціологічний, психологічний, юридичний аспекти: Матеріали науково-практичної конференції (Харків, 10 квітня 2010 р.) – Х.: Вид-во Хар. Нац.. ун-ту внутр.. справ, 2010. – С. 30-34.
5. Верба В.А. Ідентифікація і систематизація проблем розвитку підприємств як передумова формування попиту на консалтингові послуги. – Електронний ресурс. – [Режим доступу]: [www.ekonomica.org.ua/files/articles/verba\_09\_2008\_XHEU.pdf](http://www.ekonomica.org.ua/files/articles/verba_09_2008_XHEU.pdf).
6. Верба В. Управлінське консультування в Україні: місія не здійснена? – Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://www.management.com.ua/strategy/str101.html>.
7. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2000. – 244с.
8. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. пособие. ― М.: «Финансы и статистика», 2001. ― 224 с.
9. Джордж Р., Кристиани Т. Консультирование: теория и практика /Пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2002. – 448 с.
10. Елмашев О. К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики. – Ижевск: Удмуртия, 1989. – 112 с.
11. Захаров Н.Н., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 264 с.
12. Зиновьев Ф. В. Управленческое консультирование. – Симферополь, 2000. – 150 с.
13. Комаров С.В., Кордон С.И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: [www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2005/01/25/0000202980/008.KOMAROV.pdf](http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2005/01/25/0000202980/008.KOMAROV.pdf).
14. Коростельов В. А. Управлінське консультування: Навч. посібник / Міжрегіон. академія управління персоналом. – К., 2003. – 104 с.
15. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учеб. пособие. ― М.: Академический Проект; Деловая книга, 2008. ― 983 с.
16. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. – М.: Гос. ун-т управления, 2000. – 366 с.
17. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. ― М.: Академический Проект, 2006 ― 352 с.
18. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 154 с.
19. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
20. Рибакова Т.О. Управлінське консультування в системі консультаційних послуг. – Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://manved.at.ua/publ/upravlinske_konsultuvannja_v_sistemi_konsultacijnikh_poslug/2-1-0-19>.
21. Сай В. М. Формирование организационных структур управления. – М.: ВИНИТИ РАН, 2002. – 437 с.
22. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: [Орг. и стратегия. Соврем. технологии. Корпоратив. культура]: Учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2000. – 412 с.
23. Трофимова О.К. Международный рынок консалтинговых услуг и тенденции развития украинского консалтинга. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: [www.uamc.com.ua/artyicles/artyicle04.htm](http://www.uamc.com.ua/artyicles/artyicle04.htm).
24. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А., 4-е изд. ― М.: Планум, 2004. ― 976 с.
25. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социс. – 2005. – № 4. – С. 53 – 65.
26. Хижняк Л. М. Патологічні стани організацій: діагностика та шляхи подолання // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н.Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2000. – № 489. – С. 83 – 88.
27. Хижняк Л. М. Сопротивление переменам в диагностике организационного развития // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2000. – № 462. – С. 17 – 21.
28. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування: навч. посіб./ Ф.І. Хміль. ― К.: Академвидав, 2008. ― 240 с.
29. Чернов Ю.В., Фомишин С.В., Тищенко А.И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. ― Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. ― 272 с.
30. Юрасова М. В. Управленческое консультирование: социологические методы и технологии. – М.: Наука, 2001. – 134 с.

1. у разі конфіденційного (не анонімного) характеру дослідження. [↑](#footnote-ref-1)