

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

**Л.С. Борданова,
Н.В. Рощина,
Н.В. Семенченко**

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

**(ВИДАННЯ ДРУГЕ):
КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
Навчальний посібник**

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра
за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці»
спеціальності 051 «Економіка»

Електронне мережне навчальне видання

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2022

Рецензент: *Дорошкевич Д. В.*, доктор ек. наук, доцент
Відповідальний редактор: *Фартушний І. Д.*, канд. фіз.-мат наук, доцент
кафедри економічної кібернетики

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 4 від 07.04.2022 р.)
за поданням Вченої ради факультету/навчально-наукового інституту
(протокол № 7 від 21.02.2022 р.)*

Конспект лекцій є стислим викладенням ключових змістовних положень авторів. У навчальному посібнику розглядаються теоретичні системи знань щодо сутності управління людськими ресурсами (HRM), можливостей його ефективної реалізації, елементів та механізмів функціонування, а також визначення існуючих професійних ролей та фахових компетенцій HR-менеджера, особливостей професії та її затребуваності на ринку праці. Навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці» спеціальності 051 «Економіка»

Реєстр. № НП 21/22-378. Обсяг 3,5 авт. арк.
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
проспект Перемоги, 37, м. Київ, 03056
<https://kpi.ua>
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 5354 від 25.05.2017 р.

© Л.С. Борданова, Н.В. Рощина, Н.В. Семенченко
© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022

ЗМІСТ

Мета та завдання навчальної дисципліни	4
Вступ	7
Можливості роботи за спеціальністю	10
Професія – HR-менеджер	13
Професійний підбір персоналу. Рекрутер	19
Кадровий аудитор	27
Бізнес-тренер, професіонал з розвитку персоналу, talent-менеджер	34
Керівник HR-відділу адаптації персоналу	41
Керівник HR-відділу перепідготовки і підвищення кваліфікації	46
Конфлікт-менеджер, фахівець з питань вирішення колективних трудових спорів	51
Тайм-менеджер	59
Аналітик ринку праці з питань професійної зайнятості	66
Фахівець з оцінки та аудиту персоналу	76
Мотиваційний спікер	87
Експерт із соціальної відповідальності	98
Управління саморозвитком і самореалізацією персоналу. Стратегічний самоменеджмент	111

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Управління персоналом – це дисципліна, призначена для ознайомлення студентів із базовими поняттями та особливостями обраної професії. Під час вивчення курсу студенти опановують сутність управління людськими ресурсами, його значення в управлінні організацією, функціональні підсистеми та технології здійснення, а також професійні ролі і необхідні компетенції HR-менеджера.

Предметом дисципліни Управління персоналом є базові теоретичні, методологічні та організаційно-економічні аспекти здійснення HRM та формування основних професійних ролей управлінця.

Мета дисципліни полягає у формуванні базової теоретичної та практичної системи знань щодо сутності управління людськими ресурсами (HRM), можливостей його ефективної реалізації, елементів та механізмів функціонування, а також визначення існуючих професійних ролей та фахових компетенцій HR-менеджера, особливостей професії та її затребуваності на ринку праці.

- Програмні результати навчання, які студент набуде після вивчення дисципліни з розподілом на окремі освітні компоненти:

- Асоціювати себе як члена громадянського суспільства, наукової спільноти, визнавати верховенство права, зокрема у професійній діяльності, розуміти і вміти користуватися власними правами і свободами, виявляти повагу до прав і свобод інших осіб, зокрема, членів колективу; використовувати економічну термінологію, пояснювати базові концепції мікро- та макроекономіки;

- Ідентифікувати джерела та розуміти методологію визначення і методи отримання соціально-економічних даних, збирати та аналізувати необхідну інформацію, розраховувати економічні та соціальні показники ;

- Визначати та планувати можливості особистого професійного розвитку; демонструвати базові навички креативного та критичного мислення у дослідженнях та професійному спілкуванні;

- Вміти абстрактно мислити, застосовувати аналіз та синтез для виявлення ключових характеристик економічних систем різного рівня, а також особливостей поведінки їх суб'єктів.

- Демонструвати гнучкість та адаптивність у нових ситуаціях, у роботі із новими об'єктами, та у невизначених умовах.

- Показувати навички самостійної роботи, демонструвати критичне, креативне, самокритичне мислення.

- Демонструвати здатність діяти соціально відповідально та свідомо на основі етичних принципів, цінувати та поважати культурне різноманіття, індивідуальні відмінності людей.

- Використовувати знання щодо організації економіки праці, кадрового діловодства, та формування і розвитку трудового потенціалу в управлінні персоналом та соціально-трудовою сферою

- Розв'язувати складні завдання і проблеми в сферах професійної діяльності та навчання, що передбачає збирання та інтерпретацію інформації, вибір методів та інструментальних засобів, застосування інноваційних підходів в управлінні персоналом

- Формувати ефективну комунікативну стратегію, розвивати потенціал креативності щодо генерування ідей та досягнення поставлених цілей

- Розробляти та реалізовувати на практиці стратегії залучення персоналу, діагностувати кар'єрні компетенції, застосовувати сучасні практики підбору і розстановки персоналу та супроводження у період адаптації.

Компетентності:

- Здатність реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства, усвідомлювати цінності громадянського (демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні.

- Здатність до адаптації та дій в новій ситуації.

- Здатність бути критичним і самокритичним.

- Здатність міжособистісної взаємодії.

- Здатність здійснювати професійну діяльність у відповідності з чинними нормативними та правовими актами.

- Здатність пояснювати економічні та соціальні процеси і явища на основі теоретичних моделей, аналізувати і змістовно інтерпретувати отримані результати.

- Здатність аналізувати та розв'язувати завдання у сфері економічних та соціально-трудових відносин

- Здатність використовувати сучасні джерела економічної, соціальної, управлінської, облікової інформації для складання службових документів та аналітичних звітів

- Здатність поглиблено аналізувати проблеми і явища в одній або декількох професійних сферах з врахуванням економічних ризиків та можливих соціально-економічних наслідків.

- Здатність використовувати знання, уміння та практичні навички в галузі економіки праці та соціально-трудових відносин, нормування, організації праці для підвищення ефективності управління персоналом підприємства

- Здатність визначати соціально-економічну ефективність організації праці, регулювання трудових процесів, управління персоналом та комплексного проектування праці

- Здатність аналізувати та планувати показники з праці, виявляти міжнародні тенденції в організації праці; застосовувати методи регулювання, формування та використання трудового потенціалу
- Здатність діагностувати та вирішувати проблеми, що пов'язані з основними функціями управління персоналом: планування, організація, мотивація, контроль та координація

ЗМІСТ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

- 1 Можливості роботи за спеціальністю
- 2 Професія – HR-менеджер
- 3 Професійний підбір персоналу. Рекрутер
- 4 Кадровий аудитор
- 5 Бізнес-тренер, професіонал з розвитку персоналу, talent-менеджер
- 6 Керівник HR-відділу адаптації персоналу
- 7 Керівники HR-відділів перепідготовки і підвищення кваліфікації
- 8 Конфлікт-менеджер, фахівець з питань вирішення колективних трудових спорів
- 9 Тайм-менеджер
- 10 Аналітик ринку праці з питань професійної зайнятості
- 11 Фахівець з оцінки та аудиту персоналу
- 12 Мотиваційний спікер
- 13 Експерт із соціальної відповідальності
- 14 Управління саморозвитком і самореалізацією персоналу. Стратегічний самоменеджмент

Вступ

Менеджер з управління персоналом або HR-менеджер – достатньо молода професія. Як різновид діяльності менеджера вона зародилася наприкінці минулого століття. Поява фахівців по роботі з персоналом, що мають підготовку в області промислової соціології і психології, означало справжню революцію в традиційних формах кадрової роботи. Якщо до цього кадрова робота була функцією лінійних керівників різного рівня і рангу, а також працівників (і керівників) кадрових служб, що займаються обліковою, контрольною і адміністраторською діяльністю, то виникнення управлінської (штабної) функції, пов'язаної з забезпеченням належного рівня кадрового потенціалу організації, істотно розширило діапазон задач і підвищило значення цього напрямку менеджменту.

Саме з появою управління персоналом як спеціалізованої штабної діяльності в системі сучасного менеджменту пов'язане становлення кадрового менеджменту, що поступово інтегрує і трансформує сформовані форми кадрової роботи. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи - не тільки функціонуючої, але і такої, що розвивається, - на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті - управління людськими ресурсами.

Становлення форм спільної творчої діяльності пов'язано з трансформацією історично їй попередніх форм організації спільної діяльності: спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільно-індивідуальної. Саме в такій послідовності в ХХ ст., як показує досвід менеджменту різних організацій у розвинутих країнах, відбувається розвиток основних форм спільної творчої діяльності. Цей процес, якщо його розглядати в рамках організаційно-культурного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення партисипативної організаційної культури, а ті трансформації, що перетерплювали бюрократична, органічна і підприємницька культури, послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.

Розкриємо логіку цього історичного процесу організаційно-культурної еволюції. Технократичний підхід, що корениться у філософії позитивізму, був перенесений (найбільш відома фігура в цьому підході - Ф. Тейлор) на практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко зростаючою потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник у подібного роду людино-машинних системах трактувався як "гвинтик", і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю і винагороди.

Кінцева мета раціоналізації - підвищити рівень експлуатації всіх елементів (у тому числі і "людського матеріалу") цих систем.

Негативні соціальні наслідки подібного роду раціоналізації, особливо в кризових ситуаціях (у першу чергу, в умовах воєн), ріст продуктивності праці за рахунок впровадження елементів його наукової організації, стали очевидні уже в другій половині 20-х рр. і породили серію соціальних експериментів (хоторнські дослідження Е. Мейо). Гуманізація трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації - такі найважливіші принципи доктрини людських відносин. Її реалізація вперше 7 додала найманому працівнику статус (хоча і нерівноправного) партнера у взаєминах з менеджером і хазяїном підприємства, коли необхідно було врегулювати важливіші соціальні і трудові питання. Гарантією цього стилю взаємин могла стати тільки колективістська солідарність трудящих, що знаходить інституціональне вираження в діяльності професійних союзів.

Колективістська по своїй природі ідеологія професіоналізму, властива масовим професіям, до середини 50-х рр. стала гальмом на шляху науковотехнічного прогресу, оскільки широке впровадження технічних нововведень витісняло масову малокваліфіковану працю.

Стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності - така специфіка нового підходу в кадровому менеджменті, що одержав поширення в розвинутих країнах у 60-70-і рр. ХХ ст. Його застосування, у кінцевому рахунку, було націлено на те, щоб підвищити підприємницьку активність усіх працівників і зробити підприємство більш конкурентоздатним.

Однак орієнтація на споживчу мотивацію працівника, гіпертрофія егоїстичної моралі вели до ерозії морально-психологічного клімату організації, знижуючи в цілому ефективність її діяльності. Тому в якості протиотрути природним виглядало повернення (у тієї чи іншій формі) до колективістських цінностей, що забезпечують здорову атмосферу в організаціях, де працівники, поєднані в тимчасові і постійні робочі групи, займаються спільною діяльністю. В умовах глибокої структурної кризи 70-х рр. створення оптимальної, з погляду рішення, як правило, неординарних проблем, форми організації для таких робочих груп стало першорядною задачею. Соціальна і культурна творчість самих працівників, їхня особиста участь у самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективна відповідальність за результати і високу ефективність роботи, усілякий розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів - такі

доданки нового підходу в кадровому менеджменті 80-90 р. ХХ ст., яке отримало назву team management - командний менеджмент.

Таким чином, можна говорити про чотири основні парадигми в кадровому менеджменті в ХХ ст.:

- доктрина наукової організації праці;
- доктрина людських відносин;
- доктрина контрактації індивідуальної відповідальності;
- доктрина командного менеджменту.

Причому остання парадигма являє собою органічний синтез послідовних трансформацій, що історично передують партиципативній організаційній культурі інших організаційних культур. І з цього погляду відсутність у тій чи іншій національній чи корпоративній організаційній культурі історично попередніх і модернізованих елементів усіх трьох організаційних культур - бюрократичної, органічної і підприємницької - робить дуже проблематичною повноцінну реалізацію доктрини командного менеджменту в силу недостатньо ефективної організації діяльності, неадекватного морально-психологічного настрою чи низького рівня професіоналізму. Ця детермінованість ступенем зрілості національної і корпоративної організаційної культури застосування передових способів кадрового менеджменту в управлінні персоналом пояснює, зокрема, неможливість штучного перенесення навіть найефективнішого інструментарію кадрової роботи в практику вітчизняних кадрових служб.

МОЖЛИВОСТІ РОБОТИ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ

Людський фактор — провідний фактор у світовому розвитку і ключова ланка у формуванні громадянського суспільства через функціонування організацій різного масштабу та профілю діяльності.

Роль людського фактора в економіці завжди була значною й тому привертала до себе увагу представників різних напрямів економічної науки. Однак сучасний етап розвитку світового господарства характеризується перетворенням людини на провідний фактор і джерело економічного росту й розвитку, а також переходом до визнання благополуччя й розвитку людської особистості як основної мети соціально-економічної еволюції.

Значення людського фактора в організації варто розглядати в декількох аспектах:

1) кількісний: прямі й непрямі витрати, що охоплюють заробітну плату, засоби на підготовку й маркетинг персоналу, облаштованість робочого місця і його постійне вдосконалення тощо;

2) якісний: пошук людьми постійної роботи, підвищення професійного й культурного рівня найманих працівників, оцінка ними можливостей службового зростання тощо;

3) стратегічний: турбота керівництва про постійне підвищення кваліфікації працівників, усвідомлення значення людського фактора як елемента конкурентоспроможності.

Особливість напряму підготовки бакалаврів з «Управління персоналом та економіка праці» у тому, що тут органічно поєднується економіка та менеджмент, психологія й право. Професія економіста дає змогу розуміти, які механізми спрацьовують в економічному житті суспільства, як ними необхідно управляти, щоб досягати максимальних результатів.

Сучасна спеціалізація «Управління персоналом та економіка праці» відкриває нові перспективи працевлаштування, є престижною та дефіцитною. Пояснюється це тим, що попит на таких фахівців щороку зростає, адже ефективна діяльність будь-якої організації багато в чому залежить від налагодженої роботи команди співробітників, яку покликаний забезпечити спеціаліст з управління персоналом.

Слід зазначити, що функції менеджера персоналу значно розширилися (крім традиційного кадрового діловодства тепер він займається ще й моделюванням робочих місць, розвитком і мотивацією персоналу), а також підвищився його статус (сучасні менеджери з персоналу входять до складу вищого керівництва компаній і беруть участь у стратегічному управлінні бізнесом). Такі зміни пояснюються тим, що роботодавці переглянули своє ставлення до персоналу в цілому, який тепер визнається однією із головних конкурентних переваг компаній на ринку.

Унікальність фахівців цієї спеціальності ще й у тому, що вони потрібні у всіх сферах діяльності, на підприємствах будьякої організаційно-правової форми та форми власності, тому перспективи працевлаштування у випускників досить широкі. Більш того, маючи достатні знання і навички, глибоке розуміння економічних процесів і лідерські якості, фахівці з управління персоналом та економіки праці можуть займатися власним бізнесом.

Випускники можуть обіймати посади:
керівники HR-відділів (департаментів):

- із соціального розвитку компанії;
 - з корпоративного PR;
 - з охорони праці і надзвичайних ситуацій;
 - відділу адаптації персоналу;
 - відділу перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
 - відділу професійного підбору і навчання (тренінгу) персоналу;
- фахівці в галузі праці, зайнятості і соціального спонсорства:

- хедхантер;
- кадровий аудитор;
- бухгалтер-кадровик;
- корпоративний іміджмейкер;
- фандрайзер в сфері соціального волонтерства;
- аналітик ринку праці та з питань професійної зайнятості;
- експерт із соціальної відповідальності бізнесу;
- інженер-нормувальник праці;
- експерт з тимблдіingu

агенти із зайнятості та трудових контактів:

- рекрутер;
- фахівець з аутстафінгу персоналу;
- експерт з ділових комунікацій та нетворкінгу;
- спеціаліст з аутсорсингу персоналу;
- спеціаліст з лізингу персоналу;

менеджери:

- HR-менеджер;
- коучер;
- івент-менеджер;
- тренінг-менеджер;
- адміністратор офісу;
- мотиваційний спікер;
- менеджер освітніх і соціально-політичних проектів

фахівці із соціального захисту населення

Фахівці з управління персоналом уміють:

1. розробляти основні контури стратегії та політики управління персоналом в організації;

2. здійснювати професійний добір персоналу (формувати вимоги до кандидатів, здійснювати пошук, проводити структуроване інтерв'ю з кандидатами на вакантні посади);
3. організовувати професійну та соціальну адаптацію новоприйнятих працівників;
4. розробляти плани розвитку персоналу, обґрунтовувати доцільність використання різних форм і методів та організовувати навчання з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу;
5. формувати резерв на заміщення вакантних посад керівників, організовувати підготовку працівників до виконання обов'язків на керівних посадах;
6. складати плани і програми розвитку кар'єри для перспективних фахівців;
7. розробляти процедуру та організовувати оцінювання персоналу;
8. проводити мотиваційний моніторинг, проектувати компенсаційні пакети, розробляти програми формування лояльності працівників і підвищення мотивації персоналу;
9. розробляти корпоративні стандарти та правила поведінки, проектувати заходи щодо формування та розвитку корпоративної культури;
10. проектувати програми щодо формування соціальної відповідальності бізнесу;
11. розробляти корпоративні документи, які формують внутрішню нормативно-правову базу управління персоналом: кодекси, положення, правила, інструкції тощо;
12. використовувати сучасні інформаційні технології в управлінні персоналом та ін.

ПРОФЕСІЯ – HR-МЕНЕДЖЕР

1. Професія – HR-менеджер

2. Основні завдання HR-менеджера

Рекомендована література:

1. <http://hh.ua/> – (head hunter) – портал “Робота в Україні”, розділи “Новини”, “Дослідження”, “Вакансії”.
2. <http://planetahr.ru> – портал “Планета HR”, розділи – “Як знайти роботу”, “Як побудувати кар’єру”, “Як написати резюме” тощо, пошук по сайту.
3. <http://www.management.com.ua/hrm/> – вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ “Персонал” наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.
4. <http://hr-kavjarnia.com.ua/> – проект “HR-кав’ярня” Львівського клубу менеджерів з персоналу.
5. <http://zhinna.wordpress.com/> – проект “HR in UA” – авторський сайт українського HR-менеджера Інни Жигаadlo.
6. <http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> – бібліотека проекту “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”.
7. <http://www.hrliga.com/index.php> – спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал “Менеджер по персоналу”.
8. <http://www.ucs-hrm.org.ua> – сайт проекту, метою якого є підтримка розвитку прозорого та підзвітного врядування в Україні шляхом проведення на центральному рівні цілеспрямованих реформ системи управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів (стандартів SIGMA/OECD).
9. <https://ekadrovik.m CFR.ua/> Електронний журнал «Кадровик 01»
10. <https://www.kadrovik.ua/> Журнал КАДРОВИК.UA

1. Професія – HR-менеджер

Від керівника залежить, яким чином організована робота у відділі і наскільки продуктивно працюють працівники. Питання оцінки ефективності управління відділом є актуальним, зокрема на державній службі, де переважає консервативний підхід до такої оцінки, а іноді – формальний.

Причини, які сприяють зниженню ефективності роботи персоналу, а саме [1]:

1. Відсутність чітко закріплених за кожним працівником завдань;
2. Дублювання обов’язків працівниками;
3. Відсутність зворотного зв’язку між начальником і працівником;
4. Відсутність зворотного зв’язку між начальником і працівником;

5. Не інформування начальником відділу працівників про підсумки апаратних нарад при керівникові підприємства, організації, установи;

6. Надмірне делегування начальником своїх повноважень працівникам, що є причиною зведення нанівець переговорів на міжвідомчому рівні через не паритетність представників, які проводять переговори;

7. “Номінальність” начальника відділу, тобто його практична непричетність до виконання завдань працівниками, виконання ним лише функції контролю;

8. Концентрація в начальника відділу великої кількості завдань, що призводить до обмеження участі працівників у вирішенні тих чи інших завдань відділу, а відповідно створюється стереотип безініціативності працівника;

9. Калькування начальником відділу доручень безпосереднього керівника (начальника управління або директора департаменту) без відповідного уточнення щодо напрямів його виконання для працівника;

10. Нераціональне використання робочого часу. Багато робочого часу витрачається начальником і працівниками відділу на виконання поточних завдань, а не на вирішення пріоритетних завдань відділу;

11. Нерівномірний розподіл завдань між працівниками;

12. Безініціативність начальника відділу і намагання “використати” працівників, а не реалізувати їхній творчий потенціал;

13. Несвоєчасне, непослідовне і не виважене прийняття управлінських рішень начальником відділу, а іноді й утримання від їх прийняття;

14. Недотримання начальником відділу принципу “неупередженого підходу” до оцінки роботи працівника за результатом.

Для того, щоб керівник зміг раціонально розподілити пріоритетні обов'язки у відділі і визначити найбільш оптимальні напрями, за якими працівник ефективно реалізуватиме свій потенціал, потрібно чимало часу та відповідні обставини. Прискорити цей процес можна за допомогою штучно створених умов: персональних ситуаційних завдань для кожного працівника. Для цього можна, наприклад, поставити перед працівниками однакове завдання: визначити певну проблему і знайти шляхи її розв'язання. При цьому працівники мають вирішувати завдання автономно, щоб уникнути впливу один на одного. Такий підхід сприятиме об'єктивній оцінці проблеми і дасть змогу отримати кілька варіантів її розв'язання. Крім того, в результаті такого своєрідного тестування можна буде виявити “генераторів ідей” і “виконавців”.

Психологічний клімат визначає ступінь або готовність особистості реалізувати свій потенціал для досягнення завдань, покладених на відділ. Значною мірою психологічний клімат у колективі формує і визначає керівник. Толерантне й однакове ставлення керівника до кожного працівника, диференціація при розподілі завдань є вагомими

позитивними чинниками. Принцип простий і дієвий: “Лише державні інтереси і нічого особистого”.

Як відомо, ступінь самовіддачі працівника прямо пропорційний матеріальній зацікавленості. На державній службі невисока, але постійна заробітна плата, тому необхідно максимально зацікавити працівника і надати йому можливість реалізувати себе у всіх дозволених законодавством напрямках: науковій, творчій, викладацькій діяльності та медичній практиці.

При цьому лівова частка часу витратиться на виконання службових обов’язків, а вищезазначені напрями діяльності сприятимуть розвиткові особистості. Державна служба передбачає матеріальне мотивування діяльності фахівця, зокрема виплату премій, надбавок, присвоєння позачергового рангу тощо. При цьому керівникові відділу в разі матеріального заохочення працівника потрібно враховувати два основних критерії: результативність і компетентність. Результативність – кількісний показник і є різницею між запланованими та фактично реалізованими завданнями. Компетентність – це якісний показник знань, умінь та навичок і визначається під час співбесіди, атестації, конкурсного приймання на роботу і в процесі роботи. За цими критеріями оцінки роботи працівника доречно застосувати такі види матеріального заохочення [2]:

- позачергове присвоєння рангу, виплата премій, вручення цінних подарунків, оголошення подяки за високу результативність (преміювати варто за творчу ініціативу та якісне виконання проекту);
- підвищення заробітної плати (надбавка) і кар’єрне зростання відповідно до компетентності (високий рівень компетентності надає працівникові право представляти інтереси установи в різних соціальних інституціях держави).

Шляхи підвищення ефективності роботи у відділі [3]:

1. Оскільки поточна робота в державній установі займає чимало часу, то для виконання основних завдань відділу необхідно визначити пріоритетні напрямки роботи і поступово, наполегливо їх реалізовувати. Фахівці з управління персоналом вважають, що коли на виконання поточних завдань працівник витрачає понад 20% робочого часу, то часу на реалізацію основних завдань цього буде недостатньо. У такому разі потрібно проаналізувати стан справ у відділі, визначити основні проблеми, які стримують динамічний розвиток системи державної служби, окреслити напрями роботи і розбити весь комплекс завдань на етапи реалізації.

2. Розмежування обов’язків між працівниками, чітке формулювання завдань і шляхів їх вирішення дає змогу уникнути дублювання роботи працівників.

3. Систематичне проведення нарад з працівниками у вигляді конструктивного діалогу сприяє зміцненню зворотного зв'язку між керівником і працівниками.

4. Виконання керівником відділу найбільш важливих завдань сприяє підвищенню рівня його кваліфікації, а тому – компетентності як фахівця.

5. Розподіляти рівномірно роботу між працівниками, враховуючи їхній досвід роботи. Однак слід мати на увазі, що тривале виконання працівником одних і тих самих доручень не сприяє його всесторонньому професійному розвитку, тому керівникові доцільно не рідше двох разів на рік.

6. Перерозподіляти доручення між працівниками. Будь-яка ініціатива працівника, що сприяє удосконаленню управлінських зв'язків і пошуку проблем та оптимальних шляхів їх розв'язання, повинна відповідним чином винагороджуватися керівництвом.

7. Працівник виконуватиме обов'язки продуктивніше, якщо буде поінформований щодо важливих завдань, які розглядаються на нарадах при керівникові державної установи, стану їх вирішення і позитивного ефекту роботи, яку він виконує. У такому разі фахівець більшою мірою усвідомлюватиме сенс і важливість своєї роботи, адже він є безпосереднім розробником тих чи тих документів, які регулюють діяльність структурних підрозділів державного органу, галузі або сфери.

8. Один із варіантів отримання максимальної самовіддачі працівника в роботі – надання йому можливості самому зробити вибір завдань, над реалізацією яких він працюватиме успішно. Проте право вибору працівникові потрібно надавати так, щоб не порушити субординацію.

9. Створити дошку пошани, де будуть вивішуватися прізвища найкращих працівників року.

10. Проводити атестації, щоб перевірити рівень знань роботи працівника.

Для того, щоб зменшити відтік талановитих фахівців, потрібно створити оптимальні умови для професійного зростання, а відповідно – матеріального добробуту організації. На мою думку зазначені ознаки і неефективне управління є причиною плинності кадрів – одного з основних показників ефективності роботи керівника відділу. Від керівника залежить, яким чином організована робота у відділі і наскільки продуктивно працюють працівники.

Питання оцінки ефективності управління відділом є актуальним, зокрема на державній службі, де переважає консервативний підхід до такої оцінки, а іноді – формальний.

Існує чимало вітчизняних та зарубіжних концепцій щодо ефективності управління персоналом, проте універсального варіанта не може бути, оскільки погляди науковців суб'єктивні і залежать від

особливостей організації роботи в структурних підрозділах і усталених традицій на підприємстві.

2. Основні завдання HR-менеджера

Обов'язки HR спеціаліста змінювались із розвитком самої системи менеджменту. У минулому, менеджери з персоналу часто розглядається як систематизатори, що виконують розпорядження дирекції. Їх роль була більш тісно пов'язана з персоналом та функціями управління.

Якщо ви вважаєте, що початкова функція HR в багатьох компаніях, виходить з відділу управління або фінансів, тому що наймати співробітників, платити співробітникам, це перша основа HR, то це не дивно.

В цій ролі HR професіонали лише виконувачі порядку денного, але із розширенням самого підприємства чи організації, розвитком корпоративної культури, підвищенням цінності співробітників трансформується і завдання спеціаліста [9].

Нові обов'язки HR-менеджера

Роль менеджера з персоналу повинна паралельно відповідати змінам в організації. Адже успішна організація це гнучке, що швидко змінює напрям, середовище.

В цих умовах, HR професіонал, який окрім того що є керівником вважається стратегічним партнером, спонсором або прихильником співробітника, наставником. У той же час, зокрема, як і раніше несе відповідальність за виплати співробітникам адміністрації, часто заробітної плати.

В залежності від розміру організації, менеджер по персоналу несе відповідальність за всі функції, які мають справу з потребами та діяльності людей, організацій, у тому числі таких ***сфер відповідальності:***

Рекрутинг

Наймання

Навчання

Організація з розвитку

Зв'язок

Управління продуктивністю

Тренування

Політика рекомендації

Зарплата та пільги

Побудова команди

Відносини працівника

Керівництво

Окрім цього ***HR-менеджер – це бізнес і стратегічний партнер.***

В сучасних організацій, щоб гарантувати їх життєздатність і можливість внести свій вклад, HR менеджери повинні думати про себе як

стратегічні партнери. В цій ролі HR працівник вносить свій внесок у розвиток і благоустрій всієї організації, у її бізнес-план та цілі. Представник HR обізнаний про роботу організації як системи, в якій люди домагаються успіху. Це стратегічне партнерство HR впливає на такі послуги, як проектування робіт позицій; найму, нагороди, визнання, розвитку та оцінки продуктивності систем, кар'єри та планування наступності і розвитку співробітників.

Щоб бути успішними діловими партнерами, HR працівники повинні думати, як ділові люди, що знають, фінанси та бухгалтерський облік, а також підзвітність і відповідальність за скорочення витрат і вимірювання всіх HR програм і процесів [9].

Обов'язки HR-спеціаліста як адвоката.

У якості адвоката, директор з персоналу відіграє важливу роль в організаційному успіху через своє знання своїх співробітників. Цей захист включає в себе досвід, як створити робоче середовище, в якому люди будуть хотіти бути мотивованими, задоволеними і щасливими. Сприяння ефективним методам постановки цілей, зв'язку та розширення можливостей через відповідальність, створює прив'язаність працівників організації. HR професіонал допомагає створити організаційну культуру і атмосферу, в якій люди мають відповідний рівень компетенції.

У цій ролі менеджера по персоналу дає співробітнику можливості для розвитку, посилює обмін інформацією та участь в стратегії прибутку, практичних заходів організаційного розвитку, за рахунок підходу до процесу розгляду невдоволень співробітників, вирішення їхніх проблем, а також підтримки комунікації [10].

Роль HR: Чемпіон змін. Постійна оцінка ефективності організації призводить до необхідності для HR професіоналів доводити до відома працівників про зміни. І знання про можливість виконання успішних стратегій зміни роблять HR-менеджера виключно цінним. Знання, як об'єднати зміни із стратегічними потребами організації дозволить звести до мінімуму незадоволення працівника і опір змінам. HR-менеджер робить професійний внесок в організацію постійно оцінюючи ефективність функцій управління персоналом. Він або вона також спонсорує і підтримує зміни в інших відомствах і в методах роботи. Щоб сприяти загальному успіху своєї організації, HR-професіонал визначає стратегічний план організації: місію, бачення, цінності, цілі та плани дій. Нарешті, він допомагає визначити заходи, які будуть розповідати працівникам організації, наскільки добре вони досягають успіху у всьому цьому.

Відповідно, обов'язки HR-менеджера сьогодні не обмежуються лише роботою із кадрами. Їхня робота, перш за все пов'язана із стратегією організації, введенням усіх працівників у цю стратегію, побудову корпоративної єдності та культури, мотивацією персоналу [10].

ПРОФЕСІЙНИЙ ПІДБІР ПЕРСОНАЛУ. РЕКРУТЕР

1. Сутність професійного підбору персоналу
2. Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика

Рекомендована література:

1. Абдулкина К. Методи підбору персоналу [Електронний ресурс] Person Agency – Режим доступу до ресурсу: https://person-agency.ru/research/metody_podbora_personala.
2. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину [Електронний ресурс] ООО «Альпина Паблишер». – 2012. Режим доступу до ресурсу: http://fictionbook.ru/.../read_online.html
3. Нікішина А.Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу [Електронний ресурс] Тольяттинський державний університет. – 2016. Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>
4. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації [Електронний ресурс] Вісник київського національного університету технологій та дизайну. – 2013. – Режим доступу до ресурсу: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>

1 Сутність професійного підбору персоналу

Характерною ознакою розвитку сучасного ринку є зростання конкуренції між підприємствами різної форми власності. Важливим фактором, що впливає на конкурентоспроможність, економічне зростання та ефективність виробництва, є кількість та якість на підприємстві людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені виробничі завдання. Для ефективного управління персоналом підприємство потребує професійної команди фахівців з управління персоналом, робота яких починається саме з підбору персоналу.

Необхідність якісного підбору персоналу сьогодні абсолютно очевидна. Один неправильно відібраний кадр може негативно вплинути на прибуток підприємства, тому більшість фахівців з підбору персоналу знижують ймовірність помилитись за допомогою добре побудованої організації та перевірених методів. Данна проблема є актуальною, оскільки більшість підприємств України досі не визнають підбір персоналу, як щось значиме на підприємстві.

Залучення кваліфікованих фахівців – першорядне завдання для будь-якого підприємства, то, з чого починається його створення або трансформація. Основна мета цієї HR-функції: швидко, якісно і з мінімальними витратами підібрати потрібних компанії фахівців [2].

Підбір персоналу – це система заходів, передбачених організацією для залучення працівників, що володіють необхідними професійними навичками та моральними якостями і здатних виконувати на

виробництві всі посадові обов'язки. З точки зору підприємства на підбір працівників впливають два основні чинники: рівень висунутих вимог до персоналу, загальна кадрова політика, що складає імідж організації, включаючи оплату праці.

Керівництво підприємств проводить підбір тоді, коли виникає або усвідомлюється потреба у працівниках певної професії і кваліфікації. Потреба є результатом планування персоналу (новий штатний розклад) або наявності інтенсивної плинності кадрів. Головне завдання HR-менеджера – забезпечити наявність людей потрібної кваліфікації у потрібний час на потрібному робочому місці. Підбір нового персоналу для підприємства в кінцевому результаті зводиться до певного алгоритму дій і від якості підібраних кандидатів на вакантні посади, залежать запланований результат роботи підприємства.

Першим і одним з найважливіших етапів підбору персоналу є планування потреби у персоналі. Для визначення кількісного складу персоналу користуються різними методами – від найпростішого методу порівняння до більш складних комп'ютерних моделей. **До основних методів прогнозування потреби в персоналі належать [1]:**

1. Економетричний метод, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться із передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому.

2. Екстраполяція – найпростіший метод, який часто використовується та полягає у перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

3. Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів (керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок.

4. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між трудовими ресурсами, з одного боку, і їхнім розподілом відповідно до потреб підприємства – з іншого.

5. Економіко-математичні методи, які полягають в оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких належать кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

6. Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь та нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку. Це допомагає за заданим критерієм обрати оптимальний варіант розвитку об'єкту управління, напрямку розставлення працівників, який дозволить ефективно обслуговувати робочі місця і зробити це при мінімальних витратах.

7. Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну чинників, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод, що вимагає спеціальних знань, вміння для використання, тому його доцільно застосовувати у великих підприємствах.

8. Нормативний метод являє собою спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати). Даний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового методу.

Проаналізувавши відповіді HR-директорів провідних компаній України, можна виділити наступні типові помилки при підборі персоналу:

1. Рекрутери при пошуку кадрів не вимикають свою суб'єктивну оцінку, а тому звертають увагу не лише на професійні навички, а й на зовнішність/расу/манеру поведінки.

2. Завищені очікування від кандидата. Особливо це актуально, якщо вакансія «гаряча» і знайти робітника потрібно максимально швидко. Тоді рекрутери часто підсвідомо ігнорують усі недоліки кандидата, що підходить на перший погляд, аби поскоріше закрити вакансію.

3. Відсутність зворотнього зв'язку. Навіть якщо кандидат не підходить компанії по жодному з параметрів, але ви все таки запросили його на співбесіду/тестування, обов'язково потрібно повідомити його навіть про відмову. Це дуже впливає на репутацію компанії.

4. Організація та джерела поповнення та оновлення персоналу

Основною задачею при підборі персоналу є задоволення попиту на працівників в якісному і кількісному складі, тобто, постає питання залучення і відбору осіб в необхідній кількості та наділених потрібними якостями. **Наймати нового співробітника чи вибирати з наявних членів трудового колективу – цей вибір роблять під впливом таких факторів:**

- важливість, унікальність роботи;
- наявність кадрового резерву і програми розвитку персоналу;
- фінансові можливості компанії;
- особливості кадрової політики.

Науковці з управління персоналом у своїх працях виділяють **сім етапів в процесі залучення і відбору персоналу [4]:**

1. Визначення потреб у працівниках і критеріїв оцінювання варіантів вирішення проблеми;

2. Вироблення філософії і стратегії залучення персоналу, що узгоджуються з загальноорганізаційною стратегією;

3. Отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника висуває вакантна посада, встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи, і на основі цього визначення переліку вимог до майбутніх співробітників визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи; визначення рівня їх майбутньої оплати праці, способів мотивації і перспектив службового росту;

4. Розробка сукупності процедур, форм документів, складання письмових правил набору персоналу, вибір методів роботи з претендентами,

5. Пошук можливих джерел (зовнішній або внутрішніх) кадрового поповнення й адекватних методів (активних або пасивних) залучення відповідних кандидатів, вибір конкретного варіанта залучення (час, форма залучення, ринки праці);

6. Здійснення практичних дій з набору і відбору персоналу, організація процесу створення резерву кандидатів на всі вільні посади, визначення відповідних методів підбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити придатність кандидатів до роботи на даній посаді.

7. Забезпечення найкращих умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

Забезпечення привабливості вакансій будується на визначенні ймовірних мотивів кандидатів. На основі аналізу недоліків і переваг пропонуються **заходи підвищення привабливості вакансій:**

1. Можливість швидкого росту, просування по службі. Організації, що розвиваються динамічно, часто дають унікальну можливість зробити швидку кар'єру (що передбачає подальше швидке зростання зарплати).

2. Можливість самостійної роботи, без жорсткого контролю зі сторони керівництва.

3. Теплі, дружні відносини. Для багатьох людей велику привабливість має клімат командної роботи, коли кожен працівник розуміє, який його вклад в загальну справу, коли він бачить, що успіх загальної справи залежить від зусиль всіх працівників.

4. Додаткові пільги, якщо немає можливості запропонувати високий рівень оплати.

Одним з етапів є вибір джерел пошуку працівників. Цей вибір буде залежати від вакантної посади, кадрової політики підприємства та багатьох інших факторів. Розрізнять **внутрішні** (серед персоналу підприємства) та **зовнішні** (за межами підприємства) джерела надходження кадрів. До зовнішніх джерел відносять кадрові агенції, центри зайнятості населення, навчальні заклади різних рівнів акредитації, ЗМІ, Інтернет тощо.

Перевагами найму зі сторони вважаються:

- порівняна легкість і широкі можливості вибору;
- поява нових ідей про розвиток організації, які вони з собою приносять;
- зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей;
- відсутність контактів і зобов'язань всередині організації;
- можливість порівняно швидко завоювати авторитет;
- відносно невеликі затрати на навчання.

*До **недоліків** відносять:*

- високі витрати;
- погіршення морально-психологічного клімату внаслідок можливих конфліктів між новачками і старожилами;
- високий ступінь ризику через незнання людини, погане знання ним організації і потреба в довгому періоді адаптації.

В цілому зовнішній найм більш придатний для укомплектування низових або вищих посад (на них запрошуються унікальні спеціалісти, яких сама фірма часто «виростити» не в змозі). Внутрішні джерела залучення персоналу утворюються за рахунок кадрового резерву; поєднання функцій різних посад і переміщення співробітників в рамках одного або кількох підрозділів; перерозподіл обов'язків і наділення співробітника новими функціями, які він буде виконувати в рамках попереднього робочого місця; зростання кваліфікації та рівня освіти персоналу й переміщення співробітників на більш високий ієрархічний рівень організації.

***Переваги залучення своїх працівників** полягають у:*

- наданні людям перспектив службового зростання, які підвищують їх задоволеність роботою, віру в себе, що є стимулювальним фактором;
- збереганні основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні вакансій при звільненні посад;
- хорошому знанні претендентами організації та популярності їх самих, що полегшує адаптацію до нових умов і вимог;
- зниженні плинності кадрів;
- забезпеченні прозорості кадрової політики;
- полегшенні цілеспрямованого підвищення кваліфікації.

З економічної точки зору доцільніше брати підготовлених працівників, але вчити «з нуля» легше, ніж перевчати. В цілому внутрішнє залучення кадрів вважається кращим, але воно також має свої **недоліки**, до яких відносять:

- обмежений вибір кандидатур;
- необхідність додаткових витрат на перенавчання;

- *напруженість в колективі внаслідок зростання внутрішньої конкуренції;*
- *можливість просувати «потрібних людей»;*
- *зниження активності співробітників, які залишились «за бортом»;*
- *збереження загальної потреби в робочій силі.*

Більшість організацій воліють проводити набір в основному з внутрішніх джерел. Просування по службі своїх працівників обходиться дешевше. Крім того, це підвищує їх зацікавленість, покращує соціально-психологічний клімат в колективі і підсилює прихильність працівників до своєї організації. Відповідно до теорії очікувань щодо мотивації можна вважати, що якщо працівники вірять в існування залежності їхнього службового росту від ступеня ефективності роботи, то вони будуть зацікавлені в більш продуктивній праці.

2 Методи професійного підбору персоналу та їх характеристика

Для кожного підприємства найкращими є саме ті методи підбору персоналу, які є сприятливими в його умовах. Рішення залишається за фахівцями HR-служби, але, щоб воно було вірним і обґрунтованим, необхідно володіти всім набором прийомів і інструментів, що дозволяють підібрати високопрофесійних і успішних співробітників. *Серед методів підбору персоналу, які на даний час є найпоширенішими та міцно увійшли у щоденну роботу HR-менеджерів, доцільно виділити [1]:*

1. Рекрутинг – підбір кадрів серед претендентів, які зайняті пошуком роботи. За допомогою рекрутингу зазвичай набирають співробітників середньої та нижчої ланки.

2. Executive search – застосовується для підбору рідкісних спеціалістів і менеджерів вищої ланки. В даному випадку розглядаються кандидатури не тільки тих, хто шукає роботу, але і працюючих фахівців.

3. Head hunting – використовується відносно рідко і полягають у вербуванні фахівців, що працюють в інших компаніях. Цей прийом застосовують, якщо мова йде про професіоналів, що володіють рідкісною спеціальністю, або винятковим рівнем майстерності.

4. Прелімінарінг – особливість методу полягає в тому, щоб залучати до роботи здібних студентів і молодих фахівців після закінчення навчання з перспективою подальшого працевлаштування.

На даний час не існує універсального методу підбору персоналу. Тому при виборі методу пошуку необхідно виходити з позиції і посади, з положення справ підприємства, з терміновості вакансії і ситуації на ринку праці. Серед найбільш перспективних методів формування трудового колективу доцільно виділити такий метод як прелімінарінг. Незважаючи на те, що він є досить трудомістким, так як підприємство отримує не

підготовленого фахівця зі сформованими досвідом і навичками, а новачка, якого необхідно навчати і контролювати, якщо на підприємстві якісно вибудована система адаптації і навчання, прелімінарінг – це ефективний спосіб підшукати лояльних молодих співробітників, які оновлять усталений колектив.

Все більш поширенішими стають **нестандартні методи підбору** персоналу, які передбачають проведення не зовсім звичайної співбесіди з претендентом. Такі методи мають свої особливості та умови застосування. Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, оцінити здібності до творчості, нарешті, перевірити його вміння працювати під тиском, що важливо в умовах бізнес-конкуренції.

Найбільш поширеними методами проведення подібного роду співбесід є наступні [2]:

*1. **Перехресне опитування.** Кандидата опитують не один, а одночасно два або більше співробітника кадрової служби. Примітним є той факт, що вони задають питання, різні за формою, але однакові за змістом. Метою такого способу проведення інтерв'ю є уточнення відповідей, в яких претендент може говорити неправду. При повторному уточненні такої відповіді беруть інтерв'ю непомітно для себе може сказати інформацію, відповідає дійсності.*

*2. **Уточнюючі питання.** Інтерв'юєр ставить значну кількість уточнюючих питань, цікавиться незначними деталями з біографії кандидата. Подібна бесіда може тривати кілька годин. Така тактика може втомити навіть підготовленої людини. В основному, даний спосіб застосовується до кандидатів на керівні посади.*

*3. **Стресовою є ситуація, при якій кандидата під час інтерв'ю поміщають в свідомо незручні умови.** Наприклад, місце розташування його стільця може знаходитися напроти вікна, коли сонячне світло буде заважати зосередитися, і простежити за реакцією людини: пересяде він, або продовжить розмову в незручному для себе становищі.*

*4. **Шукачу на вакантну посаду пропонується заповнити стандартну анкету. Також кандидату пропонується виконати 2-3 доручення керівника в стресовій атмосфері.** Наприклад, швидко набрати певний документ на комп'ютері. В процесі роботи інтерв'юєри відволікають претендента різними способами. За підсумками зустрічі співробітники агентства або компанії обов'язково пояснюють те, що сталося і просять вибачення за некоректні запитання. Це необхідно для того щоб кандидат вийшов з кабінету не в пригніченому стані духу, а впевнений в тому, що подолав складне інтерв'ю, зробив ще один крок назустріч успішній кар'єрі.[1].*

Перше місце за популярністю займає метод стресового інтерв'ю, його іноді називають шоковим, що в більшій мірі відображає сутність

підходу. Мета стресового інтерв'ю – визначити стресостійкість кандидата. Відповідно необхідність його використання може бути виправдана при підборі працівників на певні вакансії: касири, операціоністи в банках, пожежні, співробітники міліції, і навіть фахівці з персоналу. Для виявлення стійкості до стресу кандидата для нього створюють стресові умови і спостерігають, як він буде на них реагувати.

У всіх перерахованих традиційних і нетрадиційних методів відбору претендентів немає жодного, який би давав стовідсоткову гарантію правильного вибору. Тому необхідно пробувати на бажаючих отримати роботу претендентах все те, що людина змогла придумати для відбору.

КАДРОВИЙ АУДИТОР

1.Що таке кадровий аудит: завдання, етапи проведення та очікуваний результат

2. Головні причини для проведення кадрового аудиту

3. Етапи кадрового аудиту

4. Види й методи кадрового аудиту організації

5. Кадрова документація

6.Звіт про результати проведеного аудиту

Рекомендована література

1. Брінцева О.Г. Основні етапи та завдання кадрового аудиту на підприємстві / О.Г. Брінцева // Електронне наукове видання "Теоретичні та прикладні питання економіки": Київський національний університет ім. Т. Шевченка. Збірник наукових праць. – 2009. – Випуск 20. – Режим доступу:http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/rarpsu/2009_20/zb20_32.pdf.

2. Дехтярьов С.М. Теоретичні та методологічні аспекти досліджень аудиту у сфері праці / С.М. Дехтярьов / Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Випуск 2. Т. 1. – с.147–150.

3. Жуковська В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту / В. Жуковська // Вісник Київського торговельно-економічного університету. – 2010. – №4. – с. 48–56.

4. Пожарицька І. Порівняльна оцінка діяльності у сфері управління персоналом / І. Пожарицька // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – №1(12). – 2012. – с. 184–187.

5. Совершенна І. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації / І. Совершенна // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – №1(21). – с. 31–41.

6. Шилець О.П. Професійний аудит як засіб мобілізації персоналу в умовах світової економічної кризи [Електронний ресурс]. / О.П. Шилець // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – 2010. – №15. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/rarpsu/2010_15/shilec%27.pdf.

7. Економіка праці та соціально – трудові відносини: підруч. / Колот А. М., Грішнова О.А., О. О. Герасименко та ін.. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф.А. М. Колота.: – К.:КНЕУ, 2009. – 711 с.

8. Перелік послуг, які можуть надаватися аудиторами (аудиторськими фірмами) [Затверджено рішенням Аудиторської палати України № 182/5 від 27 вересня 2007 року]. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.liga.zakon.ua>

9. <https://www.kadrovik.ua/> Журнал КАДРОВИК.UA

1. Кадровий аудит

Кадрова політика — сфера розвитку компаній, якій зазвичай практично не приділяють уваги на перших порах. Поки директор, бухгалтерія та власники організації фокусуються на тому, як отримати максимальний прибуток за мінімальних витрат, вивести на ринок власний бренд, виховати свою цільову аудиторію й отримати конкретну нішу на ринку, оформленню штатних співробітників приділяється мінімум уваги. Як правило, справа обмежується договорами про прийом на роботу й заявами на відпустку. Проте існує ціла область контролю кадрового діловодства, за порушення якого передбачаються штрафи — у деяких випадках досить великі. Проведення кадрового аудиту допоможе проаналізувати [7]:

- стан кадрового обліку компанії;
- структуру штату організації;
- її відповідність необхідним нормам, а також коректність оформлення всіх документів, що регулюють взаємовідносини роботодавця і співробітників.

Це заощадить не тільки обігові кошти в разі несподіваної перевірки, а й безліч часу, енергії та здоров'я директора компанії.

2. Головні причини для проведення кадрового аудиту

- здійснення реорганізації в кадровій службі підприємства — звільнення/переведення працівника (передання справ колезі, підлеглому);
- реорганізація підприємства, відділів на підприємстві, реконструкція системи управління персоналом;
- реорганізація/купівля підприємства, злиття підприємства;
- уливання великої кількості нових кадрів;
- бажання оптимізувати роботу філій компанії;
- зміна власників підприємства [1].

Цілі проведення кадрового аудиту можуть бути взагалі різними — від виявлення помилок в оформленні кадрових документів до покращення роботи відділу й оптимізації процесу діловодства.

Розгляньмо основні завдання (варіанти) здійснення кадрового аудиту [1]. Насамперед кадровий аудит необхідно проводити, якщо змінився директор або власник підприємства. Адже він повинен знати всю необхідну інформацію, орієнтуватися в тому, що відбувається на підприємстві. Новий керівник має розуміти, у якому форматі ведеться кадрове діловодство, які ризики (штрафи) може понести підприємство в разі перевірки законодавчими органами влади.

За умови якщо відбувається передання справ від одного колеги до іншого під час переведення чи звільнення одного з них, кадровий аудит необхідний для того, аби працівник, який приймає справи, володів

інформацією стосовно всього кадрового діловодства. Адже він повинен знати про всі недоліки в документації та оцінити всі можливі ризики для підприємства в майбутньому. Лише тоді новий співробітник матиме шанс якнайшвидше все покращити та вдосконалити.

У разі якщо на підприємстві не змінювався директор або власник, не відбулося жодних змін у кадровому відділі, керівник відділу кадрів повинен на щорічній основі ініціювати проведення кадрового аудиту на підприємстві. У такому випадку за мету потрібно ставити:

- виявлення недоліків (ризиків);
- можливість приведення кількості документів із кадрового діловодства до мінімального;
- скорочення трудових і матеріальних витрат на постановку й ведення кадрового діловодства;
- забезпечення чіткого дотримання вимог трудового законодавства;
- підвищення ймовірності успішного проходження перевірок із боку Державної інспекції України з питань праці;
- ліквідація матеріальних й інших видів витрат у разі виникнення трудових спорів тощо.

Тобто кадровий аудит слід проводити не менш ніж раз на рік, і це допоможе мінімізувати ризики для підприємства. Адже існує таке поняття, як «людський фактор». Тож для додаткового контролю керівникові відділу кадрів раджу проводити вибіркового кадровий аудит, який не займе багато часу. Своєю чергою, потрібно вибірково взяти 10 особових справ працівників, 10 трудових книжок і перевірити на відповідність записів у трудових книжках із документами, які зберігаються в особовій справі. Частковий кадровий аудит можна проводити раз на 3–4 місяці. Так само можна здійснювати перевірку наказів на прийом, відпустку, переведення та звільнення працівників.

3. Етапи кадрового аудиту

Проведення кадрового аудиту найчастіше відбувається в кілька окремих етапів [1]:

1. Підготовка до перевірки й оцінки кадрової політики компанії. На цьому етапі визначається група співробітників або перелік залучених аудиторів для роботи зі співробітниками й документами.

2. Вивчення й оцінка пакета наявних документів з області кадрового діловодства фірми. Тут важливо повністю вивчити оформлені раніше договори, штатний розклад та інші документи, якщо такі є.

3. Перевірка списку наявної документації на відповідність до повного переліку необхідної відповідно до законодавства України. На цій стадії важливо зрозуміти, де є «шпарини» в правильному веденні кадрового діловодства.

4. Аналіз ділянок високого ризику для конкретної фірми: тобто тут вивчається наявність у штаті іноземців і легітимність їхнього оформлення, наявності перепрацювань і понаднормових робіт і аудит оплати праці, умов співпраці під час випробувального терміну, документальне закріплення матеріальної відповідальності за окремими працівниками, присутність у штаті компанії інвалідів і людей з обмеженою працездатністю та порядок трудових взаємин із ними.

5. Розробка переліку рекомендацій зі зміни кадрової політики в результаті проведення кадрового аудиту компанії. На даному етапі створюється розгорнутий список рекомендацій, що стосуються негайних і довгострокових дій, покликаних оптимізувати кадрове діловодство компанії, привести його відповідно до вимог Закону та усунути ризики залучення до відповідальності в результаті планових або позапланових перевірок органами контролю за виконанням трудового законодавства.

Ці етапи можуть бути складовими єдиного процесу проведення кадрового аудиту. У такому випадку перевірка триває від двох до восьми тижнів — залежно від масштабу компанії й завдань кадрового аудиту в конкретному випадку. Іноді етапи перевірки грамотності кадрової політики компанії проводяться з розривами між ними, якщо це пов'язано з особливостями функціонування фірми й наявністю раніше запланованих заходів (реструктуризації проектних команд, завершення сезону для виконання окремих робіт тощо).

4. Види й методи кадрового аудиту організації

Кадровий аудит на фірмі може проводитись двома методами [2]:

1. **Внутрішній аудит кадрів** — забезпечується власними силами співробітників компанії. До його проведення зазвичай залучають директора, відповідального за кадрове діловодство співробітника (зазвичай це бухгалтер або діловод), секретаря директора, юриста, психолога та штатного бізнес-тренера, якщо такі є. Завдання внутрішнього аудиту — виявити слабкі місця у веденні кадрового діловодства, вивчити клімат взаємовідносин всередині компанії й порядок розподілу обов'язків між співробітниками. Він коштує дешевше (а іноді й без додаткових витрат взагалі), але дає обмежену картину. З одного боку, не всі співробітники готові чесно відповісти керівництву на питання, побоюючись звільнень або невдоволення. З іншого боку, неспеціалізовані співробітники компанії не завжди можуть врахувати всі ризики, особливо у світлі останніх змін законодавства у сфері трудових відносин.

2. **Зовнішній кадровий аудит** — це комплекс заходів з оцінки кадрової політики компанії, проведений із залученням спеціалізованих зовнішніх аудиторів. Такий метод має свої переваги: він дає найбільш об'єктивну картину реальності, дозволяє педантично вивчити кожен напрямок без відриву співробітників від виконання безпосередніх

обов'язків і тверезо оцінити як ризики й можливі санкції, так і ефективність роботи кожного найманого працівника, залучення команд у рішення завдань різної складності, атмосфери в колективі.

Як провести кадровий аудит — своїми силами або із залученням незалежних експертів, — вирішують топ-менеджери або власники компанії. Це часто пов'язано з тим, якого виду перевірка потрібна на даному етапі [3]:

1. **Повний кадровий аудит** організації передбачає оцінку кадрового діловодства в усіх областях (оформлення трудових договорів, нарахування заробітної плати, порядок відпусток, преміювання, внутрішніх штрафів, регламентації робочого часу, відряджень, розподілу обов'язків і відповідальності).

2. **Вибірковий кадровий аудит** організації спрямований на виконання конкретного завдання з області кадрового діловодства. Це найчастіше розробка трудових договорів, штатного розкладу й посадових обов'язків.

Правильно проведений кадровий аудит організації дозволить не тільки нівелювати ризики, пов'язані з порушенням трудового законодавства. Він також відкриває великі можливості для підвищення продуктивності праці, поліпшення клімату всередині компанії і формування сучасних цінностей бренду й компанії загалом

5. Кадрова документація

Основні документи підприємства, яким необхідно приділити особливу увагу в процесі аудиту кадрової документації [6]:

- *статутні документи, колективний договір: перевіряється наявність умов, що не погіршують становище працівників порівняно з законодавством України про працю;*

- *правила внутрішнього трудового розпорядку: перевіряється наявність затверджених правил внутрішнього трудового розпорядку, в яких обов'язково має міститися така інформація:*

- *права та обов'язки працедавця і працівника, порядок прийняття, переведення та звільнення працівників, режим робочого часу та відпочинку, відповідальність за порушення трудової дисципліни тощо;*

- *штатний розпис: перевіряється наявність затвердженого штатного розпису, наявність наказів про внесення змін до штатного розпису, відповідність посад в штатному розписі найменуванню професій і посад, зазначених у Національному класифікаторі України ДК 003:2010 «Класифікатор професій», з посиланням на код професії відповідно до Класифікатора);*

- *особові справи працівників: перевіряється наявність особових справ усіх працівників, а також зазначається, які документи відсутні в особових справах;*

- особові картки працівників, типова форма №П2: перевіряється наявність особових карток, а також своєчасність заповнення і ознайомлення з ними працівників;
- трудові книжки працівників: перевіряється наявність всіх трудових книжок працівників; правильність записів у них відповідно до Інструкції про порядок ведення трудових книжок працівників;
- книга обліку руху трудових книжок і вкладишів до них: перевіряється наявність та коректність оформлення: журнал повинен бути пронумерованим, прошнурованим, скріпленим підписом керівника і печаткою;
- посадові інструкції: перевіряється наявність затверджених посадових інструкцій, а також підписів працівників про ознайомлення з ними;
- накази з особового складу: перевіряється наявність наказів про призначення, переведення, звільнення працівників, наявність підписів працівників про ознайомлення з ними, відповідність посад із вказаними в трудових книжках та заявах про прийняття на роботу;
- накази про надання відпусток: перевіряється тривалість щорічної відпустки – не менше 24 календарних днів на рік, розподіл щорічної відпустки на частини – основна безперервна частина не може бути меншою за 14 календарних днів, тривалість щорічної відпустки без збереження заробітної плати за згодою сторін – не більше 15 календарних днів на рік;
 - накази про відрядження;
 - накази з основної діяльності;
 - журнали реєстрації наказів;
 - графік відпусток;
 - таблиць обліку використання робочого часу: перевіряється наявність затвердженого таблицю обліку робочого часу, дотримання нормам тривалості робочого часу на підприємстві,
 - листки непрацездатності (перевіряються на предмет правильності заповнення, підписи посадових осіб, наявність протоколів засідання комісії із соціального страхування);
 - положення про порядок обробки персональних даних у базах персональних даних, згоди працівників на обробку персональних даних, повідомлення працівників про обробку їх персональних даних підприємством;
 - положення «Про службу охорони праці»;
 - положення «Про оплату праці, преміювання»;
 - цивільно-правові договори та акти прийому-передачі робіт: необхідно проаналізувати зміст документів на предмет відсутності в них ознак трудового договору;

- відповідність нормативам робочих місць, призначених для працевлаштування інвалідів, наявність довідок, виданих МСЕК про встановлення інвалідності на всіх працевлаштованих інвалідів.

6.Звіт про результати проведеного аудиту

Звіт про проведення аудиту має містити результати [8]:

- - оцінки ситуації в організації з ведення кадрових документів на певний момент часу;
- - перевірки наявності всіх документів, які вимагаються трудовим законодавством і локальними нормативними актами організації;
- - перевірки відповідності оформлення документів вимогам законодавства і захисту інтересів організації;
- - перевірки локальних нормативних актів організації, взятих для аудиту;
- - перевірки кадрових процедур на відповідність вимогам законодавства;
- - перевірки відповідності документів нормам архівного законодавства.

Крім того, названий звіт повинен містити:

- посилання на конкретні статті нормативних правових актів, за якими в організації є порушення;
- рекомендації щодо виправлення (даються на кожне зазначене порушення);
- оцінку ризиків за кожним порушенням (можливість трудового конфлікту або штрафних санкцій за наслідками перевірки контролюючими органами).

БІЗНЕС-ТРЕНЕР, ПРОФЕСІОНАЛ З РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ, TALENT-МЕНЕДЖЕР

1. Сучасні підходи до навчання. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу.
2. Системний підхід до навчання і розвитку персоналу.
3. Корпоративне навчання: моделі формування, типологія, стадії формування кадрового резерву.
4. Кар'єра: поняття та види.

Рекомендована література:

1. Балабанова, Л. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Сардак О.В. Оцінка результативності програм розвитку персоналу у підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/62774.doc.htm. – Заголовок з екрану.
3. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учеб. / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2004. – 280 с. : ил.
4. <https://www.kadrovik.ua/> Журнал КАДРОВИК.UA
5. <https://ekadrovik.m CFR.ua/> Електронний журнал «Кадровик 01»

1. Сучасні підходи до навчання. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників. Навчання в організації може здійснюватися за допомогою [4]:

- *первинної професійної підготовки працівників* (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві);
- *перепідготовки* (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах). Так, в процесі науково-технічного і соціального прогресу отримана спеціалістом базова освіта у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і спеціалістів з метою оволодіння ними новою спеціальністю;

- *підвищення кваліфікації* (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень). Воно, як правило, проводиться з відривом від роботи до трьох тижнів або з частковим відривом від роботи тривалістю до шести місяців.

Рекомендована чисельність тих, що навчаються у групах, – до 30 чоловік. Навчальні плани і програми для короткострокового навчання розробляються організаціями або навчальними закладами, що організують даний вид навчання керівників і спеціалістів. Навчання в групах завершується складанням іспитів або захистом курсових робіт.

Професійне навчання персоналу у ринкових умовах повинно носити системний характер і проводитися протягом усієї трудової діяльності. *Підвищення важливості безупинного навчання персоналу підприємств обумовлюють такі чинники:*

- *впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, ріст комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;*

- *високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який «виклик» підвищенням продуктивності праці;*

- *зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;* • *для компанії більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.*

2. Системний підхід до навчання і розвитку персоналу

Системний підхід до навчання і розвитку персоналу дозволяє врахувати як стратегічні, так і поточні плани компанії розвитку бізнесу, прогнозувати перспективи розвитку персоналу і формувати кадрові резерви. Схему навчання персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли в компанії втримується чітка послідовність дій.

Модель організації навчання персоналу складається ряду послідовних етапів, які відображає складну систему та характеризується високим рівнем емерджентності. *Розробка плану навчання персоналу підприємства, яка включає наступні дії [4]:*

- 1) *складання програм навчання. Зміст програми визначається метою, що відображає потреби в професійному навчанні персоналу конкретної організації, а також характеристиками потенційних учнів;*

- 2) *вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони. Даний вибір слід робити, погоджуючи три чинники: чому потрібно навчити*

співробітників, який викладач найбільш компетентний у даній галузі та які фінансові можливості підприємства;

3) вибір методів і форм навчання, при цьому вирішальним чинником є аналіз переваг і витрат;

4) визначення термінів навчання. Цей чинник важливий, оскільки працівник на час навчання відривається від виконання своїх безпосередніх функціональних обов'язків;

5) розробка критеріїв оцінки ефективності навчання. Критерії оцінки повинні бути встановлені до навчання і доведені до зведення всіх;

6) розподіл витрат на навчання.

Професійне навчання зв'язано зі значними матеріальними витратами, тому формування і контроль за виконанням бюджету є найважливішими елементами управління професійним навчанням. На величину бюджету на навчання персоналу впливають два чинники: потреби компанії у навчанні і фінансовий стан компанії.

Оцінка результативності програм розвитку персоналу

Необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанії, її орієнтація на досягнення стратегічних цілей вимагають чітко спланованої та організованої роботи з розвитку персоналу. До того ж, дієві заходи з розвитку персоналу забезпечують підвищення лояльності працівників до підприємства, покращення морально-психологічного клімату у колективі, зростання групової згуртованості, рівня трудової мотивації і соціальної ефективності управління персоналом. У зв'язку з цим розвиток персоналу слід розглядати як пріоритетні і необхідні [5]. *При цьому необхідною та важливою є оцінка результативності програм розвитку персоналу у компанії, яка повинна передбачати:*

- оцінювання відгуків учасників навчання;*
- аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання;*
- оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту;*
- аналіз рівня застосування нових знань, умінь і навичок у професійній діяльності;*
- діагностику зміни бізнес-показників після навчання персоналу.*

Оцінювання відгуків персоналу має за мету визначення реакції безпосередніх учасників навчання, аналіз їхньої власної оцінки його ефективності, виявлення сильних і слабких сторін проведеного навчання та збір пропозицій персоналу щодо його вдосконалення в майбутньому.

При цьому доцільно застосовувати спеціально розроблені анкети, що передбачають такі основні блоки питань: користь отриманих знань і навичок для реальної роботи, рівень складності програми, доступність подачі матеріалу, рівень новизни програми.

Аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання спрямований на встановлення того, наскільки змінилися

знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, а також визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання.

З цією метою доцільно застосовувати спеціально розроблені тести і завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес у кваліфікації, мотивації, лояльності працівників. Оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми проводиться з метою встановлення того, наскільки програмою навчання передбачено розвиток у персоналу необхідних у даний час і на перспективу знань, умінь та навичок.

Аналіз рівня застосування нових знань, умінь та навичок у професійній діяльності спрямований на визначення того, чи застосовують працівники отримані знання й навички у професійній діяльності та які реальні зміни відбулися в їхній роботі.

Діагностика зміни бізнес-показників після навчання персоналу має за мету встановлення величини змін у ключових, інтегральних показниках діяльності підприємства (обсяг продажу, прибуток, витрати, продуктивність праці) після навчання. При цьому для відповідного аналізу можуть бути використані і соціальні показники, зокрема, задоволеність працівників, рівень згуртованості колективу та ін.

Розрахунок ефективності навчальних програм

Визначення і оцінка ефективності навчальних програм навчання є актуальною і дуже складною проблемою. Ефективність навчання можна було б визначати шляхом ділення цілі на ціну. Складність, однак, полягає в тому, що і цілі учасників процесу навчання значно відрізняються, і ціна, яку готовий заплатити кожен з них, також є різною [2].

Тому, аналізуючи ефективність навчання, за винятком простих і очевидних випадків (наприклад, збільшення швидкості друкування в результаті тренінгу), варто застосовувати комплексний підхід.

Один з варіантів оцінки ефективності навчання може бути заснований на теорії людського капіталу, відповідно до якої знання і кваліфікація найманих працівників розглядаються як капітал, що належить їм і приносить дохід, а витрати часу і коштів на придбання цих знань і навичок – інвестиції в нього.

Можна виділити такі характеристики основного капіталу: ціна придбання; відновна вартість; балансова вартість.

Ціна придбання – це сума витрат на набір робочої сили, ознайомлення її з виробництвом і первинне навчання.

Відновна вартість встановлюється для кожної групи працівників і виражає вартість набору і навчання працівника кожної професійної групи в поточних цінах. У балансі показується загальна сума вкладень у трудові ресурси на початок планового періоду (витрати на набір і навчання), вказується обсяг зроблених протягом звітного періоду інвестицій,

підраховується величина втрат внаслідок звільнень, застарілих знань і кваліфікації і виводиться вартість на кінець розглянутого періоду.

Таким чином, для забезпечення ефективності системи навчання персоналу необхідно:

- проаналізувати існуюче положення;
- сформулювати цілі навчання і оцінити перспективи їхнього досягнення;
- спрогнозувати зміни, підготувати проекти змін;
- визначити терміни і витрати на навчання.

Отже, для забезпечення успішного функціонування кампанії, її орієнтації на досягнення стратегічних цілей необхідно чітко спланована та організована робота з навчання персоналу, що потребує постійної оцінки та подальшого корегування за необхідності.

3. Кадровий резерв: моделі формування, типи, джерела

Кадровий резерв – це спеціально відібрані співробітники компанії для подальшого просування (найчастіше вертикального, рідше – для горизонтальних ротацій). Існує кілька моделей формування кадрового резерву [3]:

1) складання прогнозу передбачуваних змін в організаційно-штатній структурі. Формування резерву відбувається відповідно до потреби в заміщенні вакантних посад на певний період часу. Найчастіше період планування становить 1-3 роки.

2) визначення ключових посад в компанії і формування резерву для всіх керівних посад незалежно від того, чи планується заміна тих співробітників. Вибір варіанта здійснюється з опорою на пріоритетні завдання, а також фінансові та часові ресурси.

Можна виділити кілька типів кадрового резерву:

1. Залежно від виду діяльності:

- резерв розвитку – група фахівців і керівників, які готуються до роботи в рамках нових напрямків (при диверсифікації виробництва, розробці нових товарів і технологій). Вони можуть вибрати одне з двох напрямків кар'єри – професійну або керівну;

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

2. Кадровий резерв поділяється на:

Внутрішній – формування із працівників компанії.

В свою чергу цей тип поділяється на:

- управлінський резерв (вертикальний, кар'єрний вектор) – формується із працівників, здатних до вертикальної кар'єри;
- оперативний – працівники, здані в найближчий час зайняти керівну посаду;

- *стратегічний* – працівник, потенційно спроможні до виконання керівних обов'язків;
- *резерв ключових спеціалістів* (горизонтальний вектор) – містить працівників, які володіють високим професіоналізмом та унікальними знаннями, здатних до наставництва та ефективної горизонтальної кар'єри.

Зовнішній кадровий резерв – це випускники профільних навчальних закладів, які успішно пройшли практику в компанії, цікаві кандидати, які не прийшли за якихось причин на роботу в організацію на момент проведення переговорів, враховується і база кандидатів, отримана на основі моніторингу досягнень та розвитку кар'єри ключових спеціалістів галузі.

Джерелами резерву кадрів на керівні посади можуть стати:

- *Керівники апарату, дочірніх акціонерних товариств та підприємств;*
- *Головні і провідні спеціалісти;*
- *Фахівці, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;*
- *Молоді фахівці, що успішно пройшли стажування.*

Перший рівень резерву кадрів – всі фахівці підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв становлять керівники різних рангів.

Програми роботи з кадровим резервом включають наступні стадії:

- *Аналіз потреби в кадровому резерві*
- *Визначення вимог до резервістам*
- *Виявлення та оцінка кандидатів до кадрового резерву*
- *Затвердження складу кадрового резерву*
- *Навчання резервістів*
- *Призначення резервістів*

Отже, кадровий резерв – це співробітники, які представляють собою цінність завдяки наявності високого потенціалу, лояльності до підприємства, а також можливостей передачі досвіду, знань та навичок іншим працівникам. Іншими словами, кадровий резерв – це «мотиваційне ядро» компанії, основа її подальшого успішного розвитку.

4. Кар'єра: поняття та види

Кар'єра – це рух уперед по обраному шляху. Кар'єра в діяльності менеджера може бути визначена як поступовий рух службовими східцями, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних із професійною діяльністю. У більш загальному вигляді кар'єра виступає у формі індивідуально усвідомленої позиції та поведінки, що пов'язані з трудовим досвідом протягом трудової діяльності людини [1].

Розрізняють два види кар'єри: професійну та внутрішньо-організаційну. Професійна кар'єра характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, початок трудової діяльності, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії можна пройти послідовно в різних організаціях.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра охоплює послідовну зміну стадій розвитку працівника в межах однієї організації. Вона реалізується за трьома основними напрямками:

- *з вертикальним напрямом – сходження на більш високий щабель структурної ієрархії;*

- *з горизонтальним напрямом – розуміють або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання відповідної ролі на сходинці, що не має постійного формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми та ін.). До горизонтальної кар'єри можна віднести розширення або ускладнення завдань на певному щаблі ієрархії;*

- *з центробіжним напрямом – є найменш очевидним, хоч у багатьох випадках досить привабливий для працівників. Під центробіжною кар'єрою розуміють рух до центру, до керівництва організацією.*

Та все ж, не потрібно забувати, що для того, щоб ефективно виконувати обов'язки керівника на кожній сходинці управлінської ієрархії, людина мусить мати відповідні знання, здібності та навички, а також має бути готова до відповідальності, яка випадає відповідній сходинці особистої кар'єри.

КЕРІВНИК HR-ВІДДІЛУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1. Процес адаптації
2. Суб'єкт та об'єкт адаптації
3. Види адаптації

Рекомендована література

1. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
2. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби / Ю. Конотопцева // Науковий вісник. – 2014. – Вип. 14 «Демократичне врядування». – С. 100–107.
3. Крутцова М.Н. Управление адаптацией персонала: учеб. пособ. / М.Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.
4. Любомудрова Н.П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства / Н.П. Любомудрова, Н.В. Смолінська, І.І. Грибик // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 327–333.
5. Адаптація персоналу // Бізнес Портал Луцька. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_216.html.
6. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О.О. Баденіна // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Харків: ХНЕУ, 2014. – 8 (171). – С. 34–35.

1. Процес адаптації

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти [1].

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем,

як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [1].

2. Суб'єкт та об'єкт адаптації

Суб'єкт адаптації - новий працівник або нова соціальна група.

Об'єкт адаптації - трудовий колектив, що функціонує в певних організаційно-технічних умовах.

В процесі трудової адаптації вирішуються наступні завдання:

1) правильне розуміння працівником своїх завдань і посадових обов'язків;

2) розвиток навички виконання своїх обов'язків;

3) досягнення більш високого рівня мотивації до праці;

4) формування почуття причетності до справ підприємства;

5) розуміння своєї ролі в успіху підприємства і зацікавленість в поліпшенні справ на підприємстві.

Виділяють два напрямки трудової адаптації: *первинна* (при первинному входженні людини в трудову діяльність) і *вторинна* (при переході працівника на інше місце або при істотних змінах виробничого середовища) [1].

3. Види адаптації

Розрізняють такі види адаптації, які обов'язково знаходяться у взаємодії і надають загальний вплив на нового співробітника.

1. Корпоративна - виявлення загальних стратегічних цілей і пріоритетів підприємства, усвідомлення місця та ролі організації на ринку, знайомство зі звітністю підприємства, засвоєння основних конкурентів і ключових партнерів. Цей вид адаптації спрямований на пристосування до загальної діяльності всієї організації.

2. Професійна - рівень оволодіння професійними навичками, вивчення документації та вимог підприємства, формування професійних якостей особистості, освоєння працівником необхідного мінімуму знань і навичок, володіння почуттям відповідальності. Даний аспект адаптації пов'язаний безпосередньо з професійною стороною діяльності співробітника в організації.

3. Психологічна - освоєння сукупності всіх умов, що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці, а також освоєння нових вимог трудової, виробничої і технологічної дисципліни і

правил трудового розпорядку. Даний аспект, у першу чергу, включає пристосування до певного режиму праці та відпочинку і до сукупності умов виробництва.

4. Соціально-психологічна - включення працівника в сформовану систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, правилами і ціннісними орієнтаціями. Це, у першу чергу, - пристосування до неформальної організаційної структури.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. *Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.*

Початковий етап - зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап - особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію і поведінку.

Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

5. Організаційна- знайомство з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі. В цьому випадку у працівника формується розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі, і відбувається пристосування до організаційної структури підприємства.

6. Економічна - знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів, умовами оплати своєї праці. Даний аспект має на увазі пристосування до діючої системи мотивації та стимулювання праці.

7. Культурно-побутова - освоєння особливостей організації, її побуту, традицій проведення вільного часу в колективі.

8. Громадська - пристосування до можливої громадської діяльності в рамках підприємства (профспілки, організації молоді) [3].

Розрізняють дві основні форми адаптації [6]:

• *активна адаптація - діяльну прагнення працівника, з одного боку, швидше освоїти особливості середовища і, з іншого - здатність впливати на середу, щоб змінити її норми і цінності;*

• *пасивна адаптація - бездіяльність працівника в процесі пристосування.*

В процесі проходження трудової адаптації виділяється кілька умовних етапів.

Ознайомчий - коли працівник отримує інформацію про робоче місце, умови праці, оплату і т.д., у нього виникає установка на роботу в даному колективі.

Оціночний (приспосувальний) - працівник переорієнтовується на новий колектив при збереженні колишніх установок. У цей період може відбутися зниження рівня адаптації, і тому саме на цьому етапі найбільш важливим є контроль за процесом адаптації.

Асиміляційні - повне пристосування і включення працівника в колектив.

Ідентифікація служить завершальним етапом, тобто ототожнення працівником цілей організації і колективу зі своїми.

Кінцевою метою системи трудової адаптації є зниження витрат організації за рахунок наступних чинників:

- • прискорення процесу входження нового співробітника на посаду, в тому числі досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні терміни і зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків;

- • скорочення рівня плинності кадрів, а саме: зниження кількості співробітників, які не пройшли випробувальний термін, і зменшення кількості працівників, які пішли компанію протягом першого року роботи.

Програма підприємства по адаптації співробітників може включати наступні позиції з урахуванням конкретних для організації виконавців і термінів виконання [6].

1. *Вимоги до адаптації для кожної групи нових працівників.*
2. *Перелік питань, що зазвичай виникають у нових працівників, і необхідних їм відомостей.*
3. *Список дій нового працівника під час програми адаптації.*
4. *Склад заходів першого дня співробітника (знайомство з організацією, членами колективу і т.п.).*
5. *Підготовка необхідних документів (місія компанії, історія компанії, корпоративна культура і статут організації, положення про персонал, положення про підрозділ, посадова інструкція, список співробітників із зазначенням посади, робочої кімнати, номери телефонів, правила техніки безпеки тощо).*
6. *Перелік спеціальних навчальних заходів з освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.*
7. *Критерії успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення.*
8. *Форма надання зворотного зв'язку від нового співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду (випробувального терміну).*
9. *Програма підведення підсумків випробувального терміну і перекладу співробітника в основний штат.*

Від того, наскільки ефективно організований процес проходження трудової адаптації, залежить результативність подальшої роботи і

можливість реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей всієї організації.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду умов, головними із яких є:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність лілової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації):
 - престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
 - особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
 - гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
 - особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності.

КЕРІВНИК HR-ВІДДІЛУ ПЕРЕПІДГОТОВКИ І ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

1. Професійний розвиток
2. Перепідготовка робітників
3. Підвищення кваліфікації

Рекомендована література:

1. <https://ekadrovik.mcfr.ua/> Електронний журнал «Кадровик 01»
2. <https://www.kadrovik.ua/> Журнал КАДРОВИК.UA
3. <http://hh.ua/> – (head hunter) – портал “Робота в Україні”, розділи “Новини”, “Дослідження”, “Вакансії”.

Професійний розвиток – це процес підготування співробітників до виконання нових виробничих функцій, отримання нової посади, вирішення нових питань [1].

Основними напрямками професійного навчання та підвищення кваліфікації є:

- Первинне навчання у відповідності до завдань підприємства та специфіки роботи.
- Навчання для ліквідації розриву між вимогами посади та наявними якостями працівника.
- Навчання для підвищення кваліфікації.
- Навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації.
- Навчання для засвоєння нових прийомів та заходів виконання трудових операцій.

Підготовка нових працівників – первинне професійне навчання та економічне навчання осіб, що були прийняті на підприємство та раніше не працювали.

Перепідготовка організується з метою засвоєння працівниками нових професій, якщо по своїм професіям вони вже не можуть працювати.

Навчання робітників іншим (суміжним) професіям з початковим рівнем кваліфікацій більш високим з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в нових умовах

Підвищення кваліфікації – це навчання після отримання працівником загальної освіти, направлене на послідовну підтримку та вдосконалення їх професійних та економічних знань та навичок.

Існують такі форми підвищення кваліфікації:

- Внутрішня (в рамках організації, на робочому місці чи за його межами) та зовнішня (в навчальних закладах, спеціальних центрах).
- Організаційна та неорганізаційна (самонавчання).
- Професійна чи проблемно-орієнтована (завимогою), що направлена на відпрацювання необхідної організації поведінки.

- Побудована на стандартних чи спеціальних (загальних, конкретних) програмах.

- Така, що призначається для конкретних цільових груп (керівників чи спеціалістів), або для всього персоналу.

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають за мету навчити працівника самостійно мислити, вирішувати комплексні питання, застосувати підприємницький підхід до вирішення питань, до справи, працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за рамки посади та викликають бажання вчитися надалі.

Підприємства мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці своїх працівників. Багато фірм при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із способів досягнення цієї мети є набір і добір найбільш кваліфікованих і здібних нових працівників. Однак цього недостатньо. Керівник повинен також проводити програми систематичного навчання і підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в колективі підприємства.

Підготовка являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підвищити продуктивність їхньої праці. Кінцева мета навчання полягає в забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей з навичками і здібностями, необхідними для досягнення цілей організації.

Значення навчання широко визнане. Однак сучасний стан на українських підприємствах характеризується лише частковим усвідомленням керівників ролі навчання як інструмента підвищення кваліфікації. В багатьох випадках державні підприємства в Україні, що фінансували підготовку кадрів у середніх спеціальних та вищих навчальних закладах, після завершення процесу роздержавлення із приходом нового власника ліквідували дану статтю видатків у власних бюджетах.

Навчання корисне і потрібне в трьох основних випадках. По-перше, коли людина входить в фірму. По-друге, коли службовця призначають на нову посаду чи коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що у людини не вистачає навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Навчання – це велика, спеціалізована галузь. Специфічні методи навчання багаточисельні, причому їх потрібно пристосовувати до вимог професії та підприємства. Деякі основні вимоги, що забезпечують ефективність програм навчання, зводяться до наступного:

- Для навчання потрібна мотивація. Люди повинні розуміти цілі програми, яким чином навчання підвищить їх продуктивність і тим самим їхнє власне задоволення своєю роботою.

- Керівник повинен створити клімат, що сприяє навчанню. Під цим розуміється заохочення працівників, їх активна участь у процесі навчання.

Види професійного навчання кадрів

Мета будь-якого професійного навчання – підвищувати якість професійного складу працівників підприємства, організації чи установи (далі – підприємство), формувати в них високий професіоналізм, майстерність, сучасне економічне мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю й ефективну зайнятість (п. 1.1 Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 року № 127/151; далі – Положення № 127).

Професійне навчання кадрів на виробництві буває таких видів:

- первинна професійна підготовка робітників;
- перепідготовка робітників;
- підвищення кваліфікації робітників;
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців.

Первинна професійна підготовка робітників проводиться для осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями та раніше не мали робітничої професії. Таке професійно-технічне навчання забезпечує рівень професійної кваліфікації нових працівників, потрібний для продуктивної професійної діяльності.

Перепідготовка робітників – це професійно-технічне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією працівниками, які здобули первинну професійну підготовку. Перепідготовка проводиться задля навчання робітників, що вивільнюються у зв'язку з перепрофілюванням чи реорганізацією підприємства тощо; задля розширення їх професійного профілю; якщо треба змінити професію через брак роботи, яка відповідає професії робітника, або в разі втраченої здатності виконувати роботу за попередньою професією.

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.

Підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися за такими формами:

- *виробничо-технічні курси* – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навичок та вмінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією, якою вони вже володіють. Успішне закінчення курсів є доконечною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання;

- *курси цільового призначення – тут робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці тощо.*

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців проводиться для вдосконалення знань, умінь та навиків за наявною спеціальністю, оволодіння функціональними обов'язками, основами менеджменту, маркетингу, вдосконалення навиків управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців може відбуватися як:

- *спеціалізація;*
- *довгострокове підвищення кваліфікації;*
- *короткотермінове підвищення кваліфікації;*
- *стажування.*

Спеціалізація проводиться з метою отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь та фахових навиків в межах спеціальності, якою він уже володіє. Як звичайно, спеціалізація здійснюється у відповідних навчальних закладах за професійним спрямуванням виробничої діяльності працівника без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Тривалість спеціалізації становить не менше 500 год., після завершення якої працівникові видається диплом про перепідготовку.

Довгострокове підвищення кваліфікації здійснюється передусім для керівних працівників та фахівців, щойно прийнятих на роботу, або в разі їх переміщення по службі. У загальному порядку для керівних працівників та фахівців таке навчання має проводитися залежно від виробничої потреби, але не рідше одного разу на п'ять років. Зазвичай навчання здійснюється в закладах післядипломної освіти, а його тривалість установлюється від 72 до 500 год. Довгострокове підвищення кваліфікації підтверджується відповідним свідоцтвом.

Короткотермінове підвищення кваліфікації – це поглиблене вивчення керівними працівниками та фахівцями підприємства певного напрямку діяльності. Проводиться періодично залежно від виробничої потреби, а саме: модернізації, перепрофілювання чи структурної перебудови підприємства, значних змін у нормативно-правовій базі, яка регулює його діяльність, тощо. Тривалість навчання становить не більше 72 год. Підтвердженням такого навчання є посвідчення або довідка.

Стажування проводиться на підприємствах як в Україні, так і за її межами задля того, щоб працівники засвоїли вітчизняний і зарубіжний досвід та набули практичних умінь і навиків для виконання обов'язків на

займаній посаді або на посаді вищого рівня. Тривалість стажування залежить від мети й виробничої потреби та становить не більше 10 місяців. Після закінчення стажування працівникові видається довідкадовільної форми.

Окрім перелічених форм підвищення кваліфікації, підприємства в разі виробничої потреби можуть застосовувати й інші форми, такі як: семінари, семінари-практикуми, семінари-наради, «круглі столи», тренінги тощо.

КОНФЛІКТ-МЕНЕДЖЕР, ФАХІВЕЦЬ З ПИТАНЬ ВИРІШЕННЯ КОЛЕКТИВНИХ ТРУДОВИХ СПОРІВ

1. Сутність і причини виникнення конфліктів
2. Поняття, предмет та класифікація трудових спорів.
3. Індивідуальні трудові спори та порядок їх вирішення.
4. Колективні трудові спори та порядок їх вирішення.

Рекомендована література

1. Ємельянюк Л.М. Конфліктологія: навч. посібник / за заг. ред. В.М.Петлюха, Л.В. Торгової. – к.: КНЕУ, 2003. – 315с.
2. Слободянюк А. В. Значення соціології як науки та навчальної дисципліни в сучасному українському суспільстві [Текст] // Вісник «ВПІ». – 2011. – №1. – С.16-20.
3. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні: Гуманітарний вісник ЗДАІ. 2012 №48
4. Слободянюк А. В. Психологія управління та конфліктологія [Текст] : навчальний посібник для практичних та семінарських занять / А. В. Слободянюк, Н. О. Андрущенко. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 120 с.
5. Слободянюк А. В. Проблеми адаптації студентської молоді у вищому навчальному закладі (за результатами соціологічного дослідження) [Текст] / А.В.Слободянюк // Гуманізм та освіта. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції, м.Вінниця, 21-23 вересня 2004 р. В 2-х томах. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2004. – Т. 2. – С. 247
6. Центр соціальних маркетингових досліджень соціологічна організація «SOCIS» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : // <http://old.socis.kiev.ua/ua/publications.html>

1. Сутність і причини виникнення конфліктів

Конфлікт (з лат. conflictus – зіткнення) – особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами. Виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Адже життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та їх наступного вирішення. Якщо у стосунках між людьми проблем не виникає, тоді наявним є факт “застою”, відсутності розвитку. Конфлікти поділяються на конструктивні і деструктивні [1].

Конструктивний конфлікт базується не на “особистостях”, а на виявленні об'єктивних причин незгоди (різні точки зору на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Даний підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з

іншого, повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власну точку зору, позицію. Дана поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, в подальшому, вирішенню (улагодженню) конфлікту [2].

Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на “особистості”. Дана установка не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємостосунках, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.). Прикладом деструктивного конфлікту є сварка, коли кожна з конфліктуючих сторін висловлює свою негативну оцінку особистості опонента [4].

Будь-які конфлікти зумовлені як об’єктивними, так і суб’єктивними факторами, а саме:

- нерівністю людей, соціальних і національних спільнот;
- несумісністю суспільних та індивідуальних цінностей;
- невідповідністю між сподіваннями та дійсністю;
- відмінністю у політичній культурі, типах лідерства;
- відсутністю достовірної інформації;
- прагненням завоювати та утримати владу.

На думку багатьох науковців, узагальнюючим фактором, що спричиняє конфлікти, є соціальний інтерес. У центрі конфліктів найчастіше лежать економічні, соціальні, зовнішньо- та внутрішньополітичні, територіальні, мовні, міжконфесійні, міжетнічні та інші проблеми [1,2,3].

Динаміка конфлікту – послідовна зміна стадій і етапів, які характеризують процес розгортання конфлікту від виникнення конфліктної ситуації до вирішення конфлікту [4].

Стадії (етапи) конфлікту:

1. Виникнення конфліктної ситуації.
2. Усвідомлення ситуації як конфліктної хоча би однією із сторін.
3. Стадія конфліктної поведінки або взаємодії.
4. Стадія вирішення конфлікту.

Передумови виникнення конфлікту.

Для наявності конфлікту потрібні *три умови:*

1. *Конфліктна ситуація.*
2. *Учасники конфлікту – суб’єкти, чий інтерес зачіпає конфліктна ситуація. При цьому наявність самої конфліктної ситуації часом недостатньо, якщо, наприклад, сторони налаштовані миролюбно.*

3. *Привід для конфлікту, тобто така зовнішня обставина, що виступає “спусковим механізмом”, який породжує розвиток подій.*

Також причиною виникнення конфлікту можуть бути такі фактори:

1. Відсутність зворотнього зв'язку
2. Психологічне несприйняття людини, що призводить до небажання зрозуміти іншу людину
3. Хвилювання
4. Інтелектуальні бар'єри
5. Люди реагують на те, що вони сприйняли, а не на те, що відбувається.

Учасники конфлікту.

Прийнято розрізняти таких учасників конфліктів:

- підбурювач – це суб'єкт, що підштовхують сторони до конфлікту, докладає певних зусиль до його загострення (необов'язково є безпосереднім учасником конфлікту);
- організатор – розробляє тактику і стратегію розвитку конфлікту;
- пособник – сприяє розвитку конфлікту своєю моральною або матеріальною підтримкою (як правило, прямої участі у конфлікті не бере);
- посередник – залишаючись нейтральним, допомагає сторонам, що конфліктують, пом'якшити, локалізувати та врегулювати конфлікт.

Конфлікти стають реальністю після стадії свого назрівання. Суть цього процесу полягає в тому, що до наявних передумав конфлікту додаються ще й додаткові фактори, які загострюють протиріччя та роблять сутичку неминучою. На цій стадії конфліктуючі сторони усвідомлюють несумісність своїх інтересів і розглядають одне одного як перешкоду на шляху досягнення власних цілей. З якогось моменту вони вирішують, що зберігати status quo неможливо і приступають до активних дій – такий стан взаємин між суб'єктами називається конфліктною ситуацією.

Для безпосереднього початку конфлікту потрібний певний стимулюючий фактор, який і виступає приводом до конфлікту. Після нього конфлікт вступає в свою активну фазу.

2. Поняття, предмет та класифікація трудових спорів

Інтереси роботодавців і найманих працівників не завжди співпадають, і природним є можливість зіткнення цих інтересів на будь-якій стадії трудових правовідносин. Тому, за часів складної економічної ситуації в Україні, вельми актуальною є проблема розв'язання трудових спорів, що виникають між власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, з одного боку, та конкретним працівником або трудовим колективом, з іншого боку [3].

Причинами трудових спорів є численні порушення законодавства про працю, що мають місце на практиці, а також низький рівень знань трудового законодавства учасників конфліктів.

Від причин трудових спорів слід відрізнити умови їх виникнення.

Умови трудових спорів можна поділити на два види: організаційно-виробничі та правові. До першого належать недоліки в організації виробництва та праці: простої, залучення до надурочних робіт і робіт у вихідні дні, погані умови праці, недосконалість нормування та оплати праці, недоліки в організації охорони праці тощо. Серед умов правового характеру слід відмітити недосконалість чинного законодавства про працю та невідповідність окремих норм трудового законодавства новим суспільним економічним відносинам.

Трудові спори — це неврегульовані шляхом безпосередніх переговорів розбіжності між працівником (колективом працівників) і власником підприємства або уповноваженим ним органом з приводу застосування норм трудового законодавства.

Трудові спори поділяють на індивідуальні та колективні. Суб'єктами індивідуальних трудових спорів є працівник і власник підприємства (уповноважений ним орган). Суб'єктами колективних спорів є наймані працівники (окремі категорії найманих працівників), профспілки, їх об'єднання або інші уповноважені цими найманими працівниками органи, з однієї сторони, та власники підприємств, об'єднання власників або уповноважені ними органи, з другої сторони.

3. Індивідуальні трудові спори та порядок їх вирішення

Залежно від виду трудового спору визначається і порядок його вирішення. *Для індивідуальних трудових спорів встановлено три види порядку розгляду:*

1. Загальний порядок, відповідно до якого спір послідовно розглядається у комісії по трудових спорах і в суді. Причому розгляд одних спорів може закінчитися в комісії, якщо сторони не оскаржать її рішення і спір не буде перенесено до суду. В протилежному випадку - кожна із сторін має право звернутися до суду.

2. Судовий порядок, при якому трудовий спір безпосередньо розглядається в суді.

3. Особливий порядок, що передбачає особливості розгляду трудових спорів суддів, прокурорсько-слідчих працівників, а також працівників навчальних, наукових і інших установ прокуратури, які мають класні чини.

У загальному порядку, починаючи з комісії по трудових спорах, розглядається більшість спорів, що виникають з трудових правовідносин, незалежно від того, чи є працівник штатним або позаштатним, тимчасовим, сумісником, членом профспілки.

Трудовий спір підлягає розглядові в комісії по трудових спорах, якщо працівник самостійно або з участю профспілкової організації, що представляє його інтереси, не врегулював розбіжності при безпосередніх переговорах з власником або уповноваженим ним органом.

Комісія по трудових спорах обирається загальними зборами (конференцією) трудового колективу підприємства з числом працюючих не менше як 15 чоловік. Працівник може звернутися до комісії у тримісячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушення своїх прав.

Комісія по трудових спорах зобов'язана розглянути трудовий спір у десятиденний строк з дня подання заяви. Спори повинні розглядатися у присутності працівника, який подав заяву, представників власника або уповноваженого ним органу. Засідання комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні не менше двох третин обраних до її складу членів. Рішення комісії підлягає виконанню власником у триденний строк по закінченні десяти днів, передбачених на його оскарження. У разі незгоди з рішенням комісії по трудових спорах працівник чи власник можуть оскаржити її рішення в суді. У суді також розглядаються трудові спори за заявами прокурора, якщо він вважає, що рішення комісії суперечить чинному законодавству.

Працівник же може звернутися з заявою про вирішення трудового спору безпосередньо до суду в тримісячний строк, коли він дізнався або повинен був дізнатися про порушення свого права, а у справах про звільнення — в місячний строк з дня вручення копії наказу про звільнення або з дня видачі трудової книжки.

Для звернення власника до суду в питаннях стягнення з працівника матеріальної шкоди, заподіяної підприємству, встановлюється строк в один рік з дня виявлення заподіяної працівником шкоди.

Безпосередньо в районних (міських) судах розглядаються трудові спори за заявами:

- працівників підприємств, установ, організацій де комісії по трудових спорах не обираються;
- працівників про поновлення на роботі незалежно від підстав припинення трудового договору, зміну дати і формулювання причини звільнення, оплати за час вимушеного прогулу або виконання нижчеоплачуваної роботи;
- керівника підприємства, установи, організації (філіалу, представництва, відділення та іншого відокремленого підрозділу), його заступників, головного бухгалтера підприємства, установи, організації, його заступників, а також службових осіб митних органів, державних податкових інспекцій, яким присвоєно персональні звання, і службових осіб державної контрольно-ревізійної служби та органів державного контролю за цінами; керівних працівників, які обираються, затверджуються або призначаються на посади державними органами, органами місцевого та регіонального самоврядування, а також громадськими організаціями та іншими об'єднаннями громадян, з

питань звільнення, переведення на іншу роботу, оплати за час вимушеного прогулу і накладання дисциплінарних стягнень;

- власника або уповноваженого ним органу про відшкодування працівниками матеріальної шкоди, заподіяної підприємству, установі, організації;

- працівників у питанні застосування законодавства про працю, яке відповідно до чинного законодавства попередньо було вирішено власником або уповноваженим ним органом і виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником) підприємства, установи, організації (підрозділу) в межах наданих їм прав.

Безпосередньо в районних (міських) народних судах розглядаються також спори про відмову у прийнятті на роботу:

- працівників, запрошених на роботу в порядку переведення з іншого підприємства, установи, організації;

- молодих спеціалістів, які закінчили вищий навчальний заклад і у встановленому порядку направлені на роботу на дане підприємство, в установу, організацію;

- вагітних жінок, жінок, які мають дітей віком до трьох років або дитину-інваліда, а одиноких матерів - при наявності дитини віком до 14 років;

- виборних працівників після закінчення строку повноважень;

- інших осіб, з якими власник або уповноважений ним орган відповідно до чинного законодавства зобов'язаний укласти трудовий договір.

При винесенні рішення про поновлення на роботі орган, який розглядає трудовий спір, одночасно вирішує вимоги про виплату працівникові середнього заробітку за час вимушеного прогулу, але не більш як за один рік. У разі затримки власником виконання рішення органу, який розглянув трудовий спір про поновлення на роботу незаконно звільненого або переведеного на іншу роботу працівника, цей орган виносить ухвалу про виплату йому середнього заробітку або різниці в заробітку за час затримки. Суд покладає на службову особу, винну в незаконному звільненні або переведенні працівника на іншу роботу, покрити шкоду, заподіяну підприємству у зв'язку з оплатою працівникові часу вимушеного прогулу або часу виконання нижчеоплачуваної роботи.

4. Колективні трудові спори та порядок їх вирішення

Колективним трудовим спором (конфліктом) вважаються розбіжності, що виникли між сторонами соціально-трудоких відносин, щодо:

- а) встановлення нових або зміни існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту;

- б) укладення чи зміни колективного договору, угоди;
- в) виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень;
- г) невиконання вимог законодавства про працю.

Розгляд колективного трудового спору (конфлікту) з перших двох питань здійснюється примирною комісією, у разі неприйняття примирною комісією рішення, а також у всіх інших випадках – трудовим арбітражем.

Примирна комісія — це орган, призначений для вироблення рішення, що може задовольнити сторони колективного спору (конфлікту), та який складається із представників сторін. Примирна комісія утворюється за ініціативою однієї із сторін на виробничому рівні — у триденний, на галузевому чи територіальному рівні — у п'ятиденний, на національному рівні — у десятиденний строк з моменту виникнення колективного спору з однакової кількості представників сторін.

Рішення примирної комісії оформляється протоколом і має для сторін обов'язкову силу та виконується в порядку і в строки, які встановлені цим рішенням. Після прийняття рішення щодо вирішення колективного трудового спору (конфлікту) примирна комісія припиняє свою роботу.

У вирішенні колективних трудових спорів можуть брати участь також незалежні посередники, тобто визначені за спільним вибором сторін особи, які сприяють встановленню взаємодії між сторонами, проведенню переговорів, беруть участь у виробленні примирною комісією взаємоприйняттого рішення.

Трудовий арбітраж — це орган, який складається із залучених сторонами фахівців, експертів та інших осіб і приймає рішення по суті трудового спору. Трудовий арбітраж утворюється з ініціативи однієї із сторін конфлікту або незалежного посередника у разі:

- неприйняття примирною комісією погодженого рішення щодо вирішення колективного спору про встановлення нових або зміну існуючих соціально-економічних умов праці та виробничого побуту, а також про укладення чи зміну колективного договору, угоди;
- виникнення колективного трудового конфлікту про виконання колективного договору, угоди або окремих їх положень, про невиконання вимог законодавства про працю.

Кількісний і персональний склад трудового арбітражу визначається за згодою сторін. До складу трудового арбітражу не можуть входити особи, які є представниками сторін колективного трудового спору, або особи, які тією чи іншою мірою зацікавлені в його односторонньому вирішенні. Готує трудових арбітрів Національна служба посередництва і примирення, яка була утворена Указом Президента України від 17 листопада 1998 року.

Коллективний трудовий спір (конфлікт) розглядається трудовим арбітражем з обов'язковою участю представників сторін, а в разі потреби — представників інших заінтересованих органів та організацій.

Рішення трудового арбітражу оформлюється протоколом і підписується всіма його членами. Воно є обов'язковим до виконання, якщо про це попередньо домовилися сторони конфлікту.

ТАЙМ-МЕНЕДЖЕР

1. Тайм-менеджмент
2. Методики «тайм-менеджменту»
3. Корпоративний тайм-менеджмент

Рекомендована література:

1. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом [Електронний ресурс] / Н.О. Алюшина. – Режим доступу : <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>
2. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців [Електронний ресурс]/ Н. М. Черненко // Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2011. – Вип.2(6). – Режим доступу : [www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
3. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 160 с.
4. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості / Н. М. Буняк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип.18. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
5. Гаврилюк А. М. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України [Електронний ресурс]/ А. М. Гаврилюк, Х. В. Плещан // Ефективна економіка. – 2016. – № 1. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf

1. Тайм-менеджмент

Час – це найцінніший ресурс людини, який є абсолютно обмеженим та невідновним, його не можна замінити чи відшкодувати, однак його можна ефективно «конвертувати» – перетворюючи на певні життєві цінності [1].

Основна проблема, з якою зіштовхується більшість керівників вітчизняних підприємств – це нестача часу. При цьому можна бути цілеспрямованим, організованим, ефективним, раціонально планувати свій робочий час, але потерпати від поганої організації часу своїх підлеглих та колег.

Особиста ефективність кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом в структурному підрозділі та підприємстві.

Загалом правильне використання часу є запорукою успішного виконання професійних обов'язків, досягнення поставлених цілей. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває впровадження найбільш

ефективних інструментів використання робочого часу кожним зі співробітників, тобто сучасних технологій тайм-менеджменту

Тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій планування, розподілу та використання часу для підвищення власної ефективності, досягнення поставлених цілей.

Іншими словами тайм-менеджмент – це сукупність різноманітних технологій щодо встановлення цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів [2].

Основними принципами ефективного використання часу є: встановлення цілей, ранжування завдань за рівнем їх важливості та терміновості; боротьба з «поглиначами часу»; самоконтроль за виконанням всіх завдань у чітко відведений термін. Очевидно, що найбільше значення таймменеджмент має для менеджерів незалежно від рівня управління, оскільки саме вони здійснюють управління не тільки своїм власним часом, але й робочим часом своїх підлеглих; ставлять цілі та розподіляють завдання за ознакою «важливість-терміновість» з тим, щоб якомога швидше та якісніше досягнути поставлених цілей.

Безпосередньо менеджери планують діяльність своїх підлеглих, дають їм завдання та вимагають вчасного їх виконання. Важливою передумовою успішної діяльності керівника та очолюваного ним колективу є правильний розподіл робочого часу. Як зазначає Г. Архангельський, особиста ефективність керівника на 30% залежить від його особистої організованості та на 70% – від грамотного делегування повноважень.

Відтак важливою передумовою успішної діяльності підприємства є ефективна часова організація професійної діяльності всіх його працівників, а не тільки управлінського персоналу.

Сьогодні менеджер будь-якого рівня управління повинен уміти організувати свій час та час своїх підлеглих таким чином, щоб в стислі терміни і з найменшими витратами виконати поставлені завдання. Згідно загальновідомого принципу Парето, лише 20% усіх виконаних завдань забезпечують 80% бажаного результату. Відповідно необхідно організувати роботу працівників таким чином, щоб спрямувати основні зусилля на виконання саме тих 20% завдань, які забезпечують приріст ефективності діяльності підприємства на 80%.

У зв'язку з цим визначальною компетенцією ефективного менеджера має бути вміння ефективно організовувати час на особистому, командному чи корпоративному рівні, а також уміння узгоджувати свої дії з діями своїх співробітників для досягнення загальних цілей підприємства.

До основних передумов впровадження тайм-менеджменту в систему управління підприємством слід віднести:

- зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно планувати та організовувати свою роботу, розставляти пріоритети, визначати найбільш важливі цілі, а також досягати їх з найменшими витратами власних зусиль і часу;
- зростання питомої ваги нематеріальних активів у вартості підприємства, перетворення його персоналу на основну конкурентну перевагу;
- ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю працівників, яка має творчий характер, і підвищення актуальності самостійної організації ними своєї роботи, самодисципліни та самоконтролю.

Проблема управління часом, насамперед, виникає там, де є альтернатива його використання, зокрема у працівників, які зайняті творчою роботою. У виробничих підрозділах підприємства доцільним є врахування психофізіологічних можливостей людини щодо виконання механічних операцій, що закріплені за її робочим місцем.

Сьогодні у контексті підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виокремити *два рівні тайм-менеджменту*: [3]

- *особистий тайм-менеджмент – це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи при цьому даремно витратити ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та таймменеджменту;*
- *корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.*

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком та самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожною людиною, яка хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягнути успіху в житті.

Побудова ж системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи всього підприємства, організації діяльності працівників таким чином, щоб вони чітко усвідомлювали свою мету та завдання, які стоять перед ними, правильно визначали пріоритети, ефективно виконували покладені на них обов'язки.

Таким чином, якщо корпоративний менеджмент – це шлях «зверху вниз», від побудови комплексної системи ефективного використання часу всіма працівниками підприємства, то особистий тайм-менеджмент – це шлях «знизу вгору», від особистої ефективності окремих працівників до підвищення ефективності діяльності підрозділу чи підприємства загалом.

Корпоративний таймменеджмент слід розглядати як сукупність технологій тайм-менеджменту «вбудованих» у систему управління підприємством; інструмент побудови всієї системи управління, який дозволяє зробити особистий таймменеджмент працівників знаряддям підвищення ефективності діяльності підприємства. Адже ефективність професійної діяльності кожного працівника безпосередньо залежить від того, як побудовані процеси управління часом в підрозділі та підприємстві [3].

2. Методики «тайм-менеджменту»

Сьогодні існує велика кількість різних авторських методик «тайм-менеджменту», які дозволяють підвищити ефективність особистого тайм-менеджменту. Значного розповсюдження набули принцип Парето, система планування Франкліна, «АБВ-аналіз», принцип Ейзенхауера, метод «Альпи», система планування «60/20/20».

1. Пропорція Паретто (у співвідношенні 80:20).

У ситуації, коли людина перевантажена справами і завданнями, на виконання яких їй не вистачає часу, і ніяк не можливо відмовитися від ряду не дуже важливих справ, доцільно в практиці застосовувати правило 80/20.

Принцип Парето говорить: «Якщо всі предмети розмістити у порядку їх цінності, то 80 відсотків цінності припадає на предмети, що становлять 20 відсотків від їх загальної кількості, у той час як 20 відсотків цінності припадає на предмети, що становлять 80 відсотків від їх загальної кількості».

Виходячи з правила 80/20, у списку з десяти справ – два забезпечать 80 відсотків успіху. Отже, треба знайти ці дві справи, включити в категорію «А» і здійснили їх.

Згідно з цим принципом, інші вісім можуть залишитися незробленими, тому що цінність їх результатів буде значно менше, ніж у двох, найбільш плідних справ. Практика показує, що:

- 80% вартості торгових угод забезпечує 20% усіх клієнтів;
- 80% виробництва забезпечує 20% підприємств;
- 80% часу, пропущеного через хворобу, доводиться на 20% працюючих;
- 80% прання припадає на 20% предметів одягу;
- 80% кращого ефірного часу припадає на 20% програм, найбільш улюблених телеглядачами;
- 80% часу читачі газет витрачають на читання 20% матеріалів, що опубліковані в газеті;
- 80% телефонних дзвінків роблять 20% телефонних абонентів;
- 80% необхідних даних отримують з 20% джерел інформації;
- в школі вчителі витрачають 80% своїх сил на 20% учнів (зазвичай проблемних або талановитих);

- 80% їжі поглинається в 20% найбільш популярних ресторанів.

Дані факти підтверджують існування небезпеки загрузнути в справах, що приносять слабкі результати, і підсилюють ступінь важливості зосередження зусиль на двадцяти відсотках справ, які значно підвищують ефективність праці.

Принцип Парето чудово пояснює те, що трапилося, проте не завжди допомагає заздалегідь знайти вихід із ситуації. Справа в тому, що напевно ніколи не можна сказати заздалегідь, які 20% виявляться ефективними.

Згідно з цим принципом 80% задоволення в нашому житті приносять 20% витрачених сил – велика частина успіху буде результатом всього лише кількох кроків. Значить для того, щоб знайти більше часу на те, що приносить користь, доведеться робити менше того, що виявляється марним.

Іншими словами – не витрачати час даремно. Розподілити час можна і на основі інших міркувань, а не тільки з точки зору задоволення. Це можуть бути: забезпечення фінансової стабільності, просування по кар'єрних сходах, підтримання гарної фізичної форми і т.д.

2. Правило Л.Зайверта (60/20/20)

Це означає, що складати план треба лише на визначену частину свого робочого часу, як показує досвід, найкраще на 60%. Події, що важко передбачити, моменти що відволікають («поглиначі часу»), а також події особистого плану не можуть бути заплановані цілком. Відповідно, свій час треба розподілити між 3-ма блоками.

Основне правило планування часу:

60 % – запланований час;

20 % – непередбачений час (резерви часу на неплановані дії);

20 % – спонтанна активність (управлінська діяльність, творчість).

У залежності від виду діяльності ці величини можуть відхилятися в ту чи іншу сторону. Більш точно можна їх визначити, виходячи з аналізу окремих видів діяльності і витрат часу, тому що саме такий аналіз є основою всякого планування часу.

3. Метод пріоритетного планування ABC (15/20/65)

Метод ABC зарекомендував себе, як найбільш простий і продуктивний метод для досягнення позитивного результату. Метод ABC-аналізу призначений для сортування найбільш важливих справ і відсіювання всього непотрібного, що відволікає або веде в бік від досягнення основної мети. По суті, в даній методиці об'єднані Матриця Ейзенхауера і Принцип Парето.

В управлінні часом важливий, насамперед, практичний досвід. Всі перераховані інструменти, технології, прийоми, правила, принципи, методи тайм-менеджменту дадуть свій ефект тільки тоді, коли Ви

почнете застосовувати їх у своїй повсякденній практиці, тому не варто відкладати цю справу в довгий ящик.

Заразом слід відмітити, що в тайм-менеджменті не існує універсальної технології, яка підійде абсолютно всім і забезпечить бажаний результат. Більшість розроблених технологій у сфері управління часом враховують індивідуальне відношення до часу особистості, однак поза увагою залишають особливості колективу, специфіку завдань, які ним вирішуються, а також сформовані групові норми відношення до часу.

Загалом кожен менеджер повинен виробити власну систему управління часом, ефективно використовувати свої можливості та потенціал колективу, який він очолює. Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та самоорганізацію.

3. Корпоративний тайм-менеджмент

Процес управління часом охоплює широкий спектр діяльності: інвентаризацію часу та визначення непродуктивних його витрат («поглиначів часу»); систематичне планування часу та визначення часових обмежень; вибір пріоритетів, постійне розмежування та узгодження професійних та особистісних цілей; використання техніки виконання завдань 4D (видалення (delete), відкладання (delay), делегування (delegate), зменшення (diminish)).

Першим етапом впровадження корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві має бути *інвентаризація використання робочого часу кожним працівником*. І лише після цього доцільно організовувати та проводити відповідні тренінги з метою навчання персоналу раціонально використовувати свій час, а також забезпечувати їх супровід певними перед- та післятренінговими заходами.

Очевидно, що під час тренінгу можна одержати тільки певні знання, опанувати ж навички раціонального використання часу (позбавлення від поглиначів часу, планування робочого дня, визначення пріоритетних справ; чергування роботи з відпочинком, перемикання (зміна виду діяльності)) та ефективно організації власної трудової діяльності можна лише в процесі практичної діяльності.

Важливою умовою побудови ефективно системи корпоративного тайм-менеджменту на підприємстві є *формування єдиної системи координат, в якій працює весь персонал підприємства, тобто розробка та впровадження в корпоративну культуру стандартів з тайм-менеджменту* (зафіксованих документально та доведених до відома персоналу правил, що регулюють питання його часової організації

професійної діяльності). Зокрема, планування часу, управління задачами та комунікаціями, технологія проведення зборів та нарад тощо.

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників, володіє функціями поштового клієнта тощо [3].

Формування ефективної системи корпоративного тайм-менеджменту має також передбачати запровадження дворівневої системи прийняття рішень (на рівні керівництва та на рівні підлеглих), заміну особистих контактів засобами техніки і комунікації; забезпечення раціонального чергування часу роботи та відпочинку, а також створення сприятливих умов для особистого тайм-менеджменту.

Загалом корпоративний тайм-менеджмент повинен передбачати не тільки часову організації роботи всього трудового колективу, але й враховувати індивідуальні особливості використання часу кожним працівником, характер виконуваних робіт, бути важливим складовим елементом загальної системи управління підприємством. Реалізуючи принципи тайм-менеджменту, менеджер може корегувати мету діяльності підприємства та цілі працівників, тим самим спрямувати їхні зусилля в потрібне русло, забезпечуючи при цьому нелінійне підвищення ефективності діяльності підприємства, його конкурентоспроможності.

Грамотно організований тайм-менеджмент також дає співробітникам усвідомлення того, що неефективне використання робочого часу – це не тільки втрати керівництва підприємства, а й їхні власні, які можуть призвести до значного скорочення ефективності діяльності і, як наслідок, до зменшення заробітної плати.

Отже, важливою передумовою ефективної діяльності підприємства є використання його керівництвом інструментів тайм-менеджменту та врахування характеру виконуваних робіт. Розвиток будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від того, як його працівники планують та організують свою діяльність з врахуванням часових обмежень. Використання принципів та технологій тайм-менеджменту в практичній діяльності сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, скорочує втрати часу і забезпечує досягнення бажаних результатів. Перспективи подальших досліджень полягають в розробці технологій корпоративного таймменеджменту, які найбільше враховують особливості діяльності вітчизняних підприємств.

АНАЛІТИК РИНКУ ПРАЦІ З ПИТАНЬ ПРОФЕСІЙНОЇ ЗАНЯТОСТІ

1. Теоретичні основи аналізу ринку праці
2. Елементи ринку праці
3. Суб'єкти ринку праці

Рекомендована література:

1. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібн. / Богиня Д. П., Грішнова О. А. – 3-тє вид., стер. – К. : Знання-Прес, 2002. – 313 с.
2. Васильченко В. С. Державне регулювання зайнятості : навч. посібн. / Васильченко В. С. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / Грішнова О. А. – К. : Знання, 2006. – 559 с.
4. Економіка праці та соціально-трудова відносини. Збірник завдань і вправ : навч. посібник / Н. Д. Дарченко, В. С. Рижиков, О. Л. Єськов та ін. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 252 с.
5. Лібанова Е. М. Ринок праці : навч. посібн. / Лібанова Е. М. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.
6. Осовська Г. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібн. / Осовська Г. В., Крушельницька О. В. – К. : Кондор, 2003. – 224 с.
7. Петюх В. М. Ринок праці : навч. посібн. / Петюх В. М. – К. : КНЕУ, 1999. – 288 с.
8. <http://www.ukrstat.gov.ua/> Державна служба статистики України
9. <https://www.dcz.gov.ua/> Державна служба зайнятості

1. Теоретичні основи аналізу ринку праці

Аналіз ринку праці проводиться з метою виявлення стану ринку праці і внутрішніх резервів щодо його поліпшення. Можна назвати **шість основних прийомів аналізу ринку праці** [5]:

1. **Горизонтальний часовий аналіз** - аналіз динаміки абсолютних та відносних показників ринку праці;
2. **Вертикальний структурний аналіз** - визначення структури показників з оцінкою впливу різних факторів на кінцевий результат, наприклад, визначення структури зайнятості населення за видами економічної діяльності;
3. **Трендовий аналіз** - порівняння кожної позиції статистичної звітності з рядом попередніх періодів та визначення тренду, тобто основної тенденції динаміки показників, очищеної від впливу індивідуальних особливостей окремих періодів за допомогою тренду здійснюється екстраполяція найважливіших показників на перспективний період, тобто перспективний прогнозний аналіз ринку праці;

4. **Аналіз відносних показників коефіцієнтів** - розрахунок п'ячоказників, що характеризують ринок праці, наприклад, рівень зайнятості, рівень безробіття, показник навантаження на вільне робоче місце;

5. **Порівняльний аналіз** - порівняння показників ринку праці регіону з показниками ринків праці інших регіонів або із загальними показниками по Україні, порівняння показників ринку праці регіону обласного рівня із показниками регіонів місцевого рівня;

6. **Факторний аналіз** - визначення впливу окремих факторів причин на результативний показник детермінованих розділених у часі або стохастичних що не мають певного порядку прийомів дослідження. При цьому факторний аналіз може бути як прямим власне аналіз, коли результативний показник розділяють на окремі складові, так і зворотним синтез, коли його окремі елементи з'єднують у загальний результативний показник.

В статистиці для аналізу ринку праці використовуються такі специфічні методи дослідження: метод масовою статистичного спостереження; вибіркового метод; метод статистичних групувань; метод відносних і середніх величин; індексний метод; методи екстенсивного та інтенсивного аналізу.

При аналізі ринку праці можна також використовувати економіко-математичні методи аналізу: метод аналітичного групування, кореляційно-регресійний аналіз, множинна кореляція тощо.

Основна форма статистичного спостереження - звітність підприємств, закладів та організацій виробничих і невиробничих галузей, яку вони складають на основі даних первинного обліку та регулярно подають органам державної статистики, Міністерства праці і соціальної політики України та Центру зайнятості.

Крім цього, значна частина статистичних даних із ринку праці збирається шляхом періодичного проведення спеціальних одноразових статистичних обстежень суцільних або вибірових.

Завдання статистичного дослідження ринку праці визначаються згідно з функціями ринкових структур, типом ринку робочої сили та робочих місць, регіональною специфікою, державною політикою тощо. Загальними завданнями аналізу ринку праці є: збирання та оброблення інформації про стан і розвиток ринку, зокрема інформації, що обслуговує маркетинг на всіх його рівнях тобто формування банку інформацій; оцінювання кон'юнктури ринку, в тому числі визначення та аналіз основних пропорцій ринку; характеристика ринкових зв'язків міжгалузевих, міжрегіональних, зовнішньоекономічних, аналіз сегментації ринку праці, рівнів монополізації та конкуренції; вивчення виробничого і споживчого потенціалу ринку праці, його ємності та насиченості; вивчення руху робочої сили: обсягу, структури, рівня динаміки та регіональних відмінностей, процесу задоволення попиту на

робочу силу; виявлення та прогнозування попиту на робочу силу; характеристика рівня, співвідношень, структури, коливання та динаміки між попитом і пропозицією робочої сили.

Дані аналізу ринку праці використовують: у межах Держкомстату - управління соціальної статистики, системи національних рахунків, на державному рівні - Верховна Рада України, Адміністрація Президента, Кабінет Міністрів, Міністерство праці і соціальної політики, Державний центр зайнятості, Федерація профспілок України, а також інші органи державної влади, наукові установи, представництва міжнародних корпорацій та інвестиційних компаній, фізичні особи.

Особливість ринку праці полягає в тому, що він охоплює не тільки сферу обігу товару «робоча сила», а й сферу виробництва, де найманий працівник працює. Відносини, що тут виникають, зачіпають важливі соціально-економічні проблеми, а тому потребують особливої уваги з боку держави.

У ринковій економіці ринок праці охоплює всіх здатних працювати: як зайнятих, так і не зайнятих найманою працею. Серед незайнятих розрізняють такі групи працездатних людей: [7]

- особи, що не працюють, але бажають працювати й шукають роботу (безробітні, які мають відповідний статус; особи, які мають вперше приступити до трудової діяльності; особи, які шукають зайняття після перерви в роботі);
- особи, котрі хоча і мають роботу, проте не задоволені нею і шукають друге місце основної або додаткової роботи;
- особи, які зайняті, проте явно ризикують утратити роботу і тому шукають друге місце роботи.

Указані категорії людей і визначають пропозицію праці на ринку праці.

Отже, ринок праці — це ринок найманої праці. Він охоплює відносини від моменту наймання працівників на роботу до їхнього звільнення.

Покупцем товару «робоча сила» на ринку виступає підприємець, який має все необхідне для ведення власного господарства. Крім своєї праці, підприємець залучає інших працівників за певну грошову винагороду. Відбувається обмін індивідуальної здатності до праці на засоби існування, необхідні для відтворення робочої сили, а також здійснюється розміщення працівників у системі суспільного поділу праці країни.

Важливою умовою формування й функціонування ринку праці є відповідність працівника вимогам робочого місця, а запропонованого місця — інтересам працівника.

Ринок робочих місць як складова ринку праці, що відбиває потребу у робочій силі, передусім характеризується кількістю вакансій на

підприємствах і в організаціях. При цьому беруть до уваги вакансії як тих підприємств і організацій, які вже функціонують, так і тих, що тільки вводяться в дію. Крім того, враховуються і ті робочі місця, на яких працівники не задовольняють роботодавця, і тому він шукає їм заміну.

Необхідними умовами функціонування ринку праці є також організація єдиної, замкненої по території країни й ефективно діючої системи бірж праці; широкомасштабна система професійної орієнтації, професійного навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки; наявність у територіальних органів виконавчої влади необхідних фінансових і матеріальних коштів, достатніх для організації ефективної роботи системи працевлаштування, організації громадських робіт, стимулювання зайнятості; соціальна підтримка громадян, включаючи безробітних і членів сімей, які перебувають на їхньому утриманні, та ін.

2. Елементи ринку праці [9]

Елементами ринку праці є попит на робочу силу та її пропозиція. Попит може бути індивідуальним і сукупним.

Сукупний попит на робочу силу — це ринковий попит з боку всіх фірм, організацій, представлених на ринку.

Індивідуальний попит на робочу силу — це попит окремого роботодавця (підприємця, фірми). Він залежить від:

- попиту на продукцію фірми, тому що робоча сила необхідна як виробничий ресурс для виробництва інших товарів і послуг, тобто попит на робочу силу залежить від попиту на продукт фірми, організації;
- стану виробництва, зокрема, особливостей технологічного процесу, розмірів і ефективності капіталу, який використовується, методів організації виробництва й праці тощо;
- якості праці, що визначається рівнем освіти, професійністю, продуктивністю працівника;
- фонду заробітної плати, який може роботодавець запропонувати для наймання певної кількості працівників, оскільки чим більший загальний розмір цього фонду, тим більше найманих працівників може найняти роботодавець, і навпаки, чим вища заробітна плата кожного працівника, тим менша кількість їх за допомогою фонду зарплати буде найнята.

Регулювання попиту на робочу силу потребує аналізу факторів, які впливають на нього. Збільшення попиту можна досягти шляхом його стимулювання через створення нових постійних або тимчасових робочих місць, розвиток нестандартних форм зайнятості, прямих інвестицій у створення і реконструкцію робочих місць. Зростанню попиту сприяє також: упровадження пільгового оподаткування й кредитування для тих галузей і регіонів, в яких доцільно збільшити кількість робочих місць; застосування прямих виплат підприємствам за кожного найнятого

працівника, відшкодування підприємству витрат, пов'язаних із пошуком, навчанням та найманням на роботу працівників.

Формування попиту на робочу силу здійснюється під впливом таких факторів: приросту величини трудових ресурсів, співвідношення зайнятого і незайнятого населення, використання малокон-курентних груп населення, особливостей пенсійного законодавства, а також кадрової політики на кожному підприємстві.

Пропозиція робочої сили характеризує чисельність працездатних людей з урахуванням їх статі, віку, освіти, професії, кваліфікації та ін.

Співвідношення між попитом на робочу силу та її пропозицією в Україні свідчить про загострення ситуації на ринку праці. Триває стійка тенденція до зростання пропозиції робочої сили та скорочення попиту на неї.

Кон'юнктура ринку — це співвідношення попиту і пропозиції праці на даний період, яке визначає ставки заробітної плати на конкретні види праці та рівень зайнятості населення.

Виділяють три типи кон'юнктури:

- *трудодефіцитна, коли на ринку праці спостерігається нестача пропозиції праці;*

- *трудонадлишкова, коли існує велика кількість безробітних і відповідно надлишок пропозиції праці;*

- *рівноважна, коли попит на працю відповідає її пропозиції.*

Кожен тип ринкової кон'юнктури властивий тому чи іншому регіонові або сфері прикладання праці, утворюючи в сукупності загальний ринок праці в країні.

Співвідношення попиту на робочу силу та її пропозиції складається під впливом конкретної економічної та соціально-політичної ситуації, зміни ціни робочої сили (оплати праці), рівня реальних доходів населення. У міру зниження рівня реальної заробітної плати (ціни робочої сили) попит на робочу силу з боку роботодавців і відповідно зайнятість зростають. Зростання реальної заробітної плати супроводжується збільшенням пропозиції робочої сили. Якщо ціна робочої сили вища від рівноважної, має місце безробіття, якщо нижча — дефіцит працівників.

Ціна робочої сили виступає у вигляді заробітної плати. Висока заробітна плата обмежує можливості підприємця в найманні додаткових працівників, скорочуючи попит на них, і навпаки, низький рівень зарплати дає можливість збільшити кількість робочих місць.

Ринок праці виконує такі функції [2]:

- *узгоджує економічні інтереси суб'єктів трудових відносин;*
- *забезпечує конкурентне середовище кожної зі сторін ринкової взаємодії;*

- *забезпечує пропорційність розподілу робочої сили відповідно до структури суспільних потреб і розвитку техніки;*
- *підтримує рівновагу між попитом на робочу силу та її пропозицією;*
- *формує резерв трудових ресурсів для забезпечення нормального процесу суспільного відтворення;*
- *сприяє формуванню оптимальної професійно-кваліфікаційної структури;*
- *стимулює працю, установлює рівноважні ставки заробітної плати;*
- *впливає на умови реалізації особистого трудового потенціалу;*
- *дає інформацію про структуру попиту і пропозиції, ємність, кон'юнктуру ринку тощо.*

3. Суб'єкти ринку праці

Основними суб'єктами ринку праці, як зазначалося, є роботодавець і найманий працівник. Останній має право розпоряджатися своєю здатністю до праці. Він є власником, носієм і продавцем своєї робочої сили. Роботодавець є покупцем цього товару [9].

Для найманого працівника основним джерелом засобів існування й індивідуального відтворення є його праця.

Суб'єктами ринку праці є також посередники між роботодавцями і найманими працівниками — держава, профспілки і спілки роботодавців.

Регулювання ринку праці здійснюється для забезпечення відповідності між попитом на робочу силу та її пропозицією за обсягом і структурою, тобто має на меті досягнення їх ефективної збалансованості.

В умовах ринкових відносин будь-які диспропорції у виробництві призводять до порушення пропорцій ринку праці, тобто співвідношень між сукупною величиною попиту на робочу силу та її пропозицією, попитом на робочу силу та її пропозицією за галузями, регіонами; співвідношення між попитом на окремі професії, спеціальності та їх пропозицією.

Основні визначення та поняття щодо статусу участі населення в складі робочої сили, розроблені на основі оновлених стандартів МОП, передбачених Резолюцією щодо статистики трудової діяльності, зайнятості та недовикористання робочої сили, прийнятої на 19-й Міжнародній конференції статистиків праці (МКСП) у жовтні 2013 року.

За результатами обстеження робочої сили все населення у віці 15 років і старше за статусом участі в складі робочої сили розподіляється на такі категорії [9]:

- 1) зайняті;
- 2) безробітні;

3) особи, які не входять до складу робочої сили (включаючи тих, які відносяться до потенційної робочої сили).

Робоча сила (до 2019 року – економічно активне населення) – це населення обох статей у віці 15 років і старше (до 2019 року – 15-70 років), які впродовж обстежуваного тижня забезпечували пропозицію робочої сили на ринку праці. Зайняті та безробітні в сумі складають робочу силу.

Розподіл робочої сили за професійними групами здійснюється на основі Класифікатора професій, затвердженого та введеного в дію наказом Державного комітету з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 липня 2010 року № 327.

Рівень участі населення в робочій силі (рівень економічної активності населення) визначається як відношення (у відсотках) кількості робочої сили у віці 15 років і старше (до 2019 року – 15-70 років) до всього населення зазначеного віку чи населення відповідної соціально-демографічної групи.

Зайнятими вважають осіб у віці 15 років і старше (до 2019 року – 15-70 років), які: працювали впродовж обстежуваного тижня хоча б одну годину за наймом за винагороду в грошовому чи натуральному вираженні, індивідуально (самостійно), у окремих громадян або на власному (сімейному) підприємстві; працювали безкоштовно на підприємстві, у власній справі, що належить будь-кому з членів домогосподарства, або в особистому селянському господарстві з метою реалізації продукції, виробленої внаслідок цієї діяльності; були тимчасово відсутні на роботі, тобто формально мали робоче місце, власне підприємство (справу), але не працювали впродовж обстежуваного періоду з певних причин.

Рівень зайнятості населення розраховується як відношення (у відсотках) кількості зайнятого населення у віці 15 років і старше (до 2019 року – 15-70 років) до всього населення зазначеного віку чи населення відповідної соціально-демографічної групи.

Розподіл зайнятого населення за видами економічної діяльності здійснюється на основі Класифікації видів економічної діяльності ДК 009:2010 (КВЕД-2010), яка гармонізована з Класифікацією видів економічної діяльності Європейського Союзу (NACE Rev.2 – 2006).

Зазначений розподіл здійснюється на основі комплексної оцінки шляхом інтеграції даних вибіркового обстеження населення, державних статистичних спостережень підприємств, установ, організацій та адміністративної звітності.

- Неформальна зайнятість охоплює неформальні робочі місця на підприємствах як формального, так і неформального секторів. До неформально зайнятих належать такі категорії зайнятого населення:

- зайняті на підприємствах неформального сектору (незареєстровані самозайняті, роботодавці та їх наймані працівники, безкоштовно працюючі члени сім'ї тощо);
- безкоштовно працюючі члени сім'ї на підприємствах формального сектору;
- наймані працівники, які працюють на неформальних робочих місцях формального сектору (особи, які працювали за усною домовленістю або не мали будь-яких соціальних гарантій, зокрема: за них не сплачувався єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування; не мали щорічної відпустки; оплачуваного лікарняного).

Працюючі за наймом (наймані працівники) – особи, які уклали письмовий (або усний) трудовий договір (контракт) з адміністрацією підприємства, установи, організації, фізичною особою про умови та оплату трудової діяльності.

Працюючі не за наймом – особи, які, на відміну від найманих працівників, самостійно здійснюють свою трудову діяльність на базі організації та ведення господарської діяльності фізичної або юридичної особи, відповідають за результативність та ефективність цієї діяльності, а також за виконання зобов'язань по відношенню до інших осіб, зокрема щодо виконання умов трудових договорів з найманими працівниками, тощо.

До таких осіб відносяться:

- роботодавці;
- самозайняті;
- безкоштовно працюючі члени сім'ї.

Самозайняті – особи, які працюють самостійно або з одним або декількома діловими партнерами здійснюючи діяльність, що приносить дохід, і не наймають працівників на постійній основі.

Безкоштовно працюючі члени сім'ї – особи, які працюють без оплати на сімейному підприємстві, що очолює родич.

Тимчасово відсутні на роботі – особи, які вже працювали на своїй поточній роботі, але знаходились не на роботі впродовж короткого облікового періоду (тижня), та зберігали зв'язок зі своїм робочим місцем під час відсутності.

Зв'язок з робочим місцем установлюється на основі причини відсутності та з урахуванням певних умов, зокрема можливості отримання винагороди та/або загальної тривалості відсутності на роботі. До таких причин належать: відсутність через непрацездатність, спричинену хворобою або травмою, святкові дні, канікули, щорічна відпустка, відпустка у зв'язку з вагітністю та пологами, відпустка по догляду за дитиною до досягнення нею віку згідно з чинним законодавством тощо.

Безробітні (за методологією МОП) – особи у віці 15 років і старше (до 2019 року – 15-70 років), які одночасно відповідають трьом основним умовам:

а) не мали роботи (прибуткового заняття);

б) активно шукали роботу або намагались організувати власну справу впродовж останніх 4-х тижнів, що передували опитуванню, тобто робили конкретні кроки протягом зазначеного періоду з метою знайти оплачувану роботу за наймом чи на власному підприємстві;

в) були готові приступити до роботи впродовж двох найближчих тижнів, тобто почати працювати за наймом або на власному підприємстві з метою отримання оплати або доходу.

До категорії безробітних відносяться також особи, які приступають до роботи протягом найближчих двох тижнів; знайшли роботу, чекають відповіді тощо.

Рівень безробіття населення (за методологією МОП) розраховується як відношення (у відсотках) кількості безробітних у віці 15 років і старше (до 2019 року – 15-70 років) до робочої сили зазначеного віку або відповідної соціально-демографічної групи.

Рівень довготривалого безробіття населення (за методологією МОП) розраховується як відношення (у відсотках) кількості безробітних у віці 15 років і старше (до 2019 року – 15-70 років), які шукали роботу 12 місяців і більше, до робочої сили зазначеного віку.

Рівень безробіття з урахуванням потенційної робочої сили розраховується як відношення кількості безробітного населення з урахуванням потенційної робочої сили до кількості робочої сили, до якої включено кількість потенційної робочої сили.

Недовикористання робочої сили – це невідповідність між пропозицією робочої сили та попитом на неї, в результаті чого виникає потреба населення у робочих місцях. Недовикористана робоча сила визначається як сума кількості осіб з неповною зайнятістю, пов'язаною з тривалістю робочого часу, безробітного населення та потенційної робочої сили.

Рівень недовикористання робочої сили розраховується як відношення (у відсотках) кількості недовикористаної робочої сили до кількості робочої сили, з урахуванням потенційної робочої сили.

Молодь у віці 15-24 роки, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок – це безробітні у віці 15-24 роки (за методологією МОП) та особи, які не входять до складу робочої сили, у віці 15-24 роки, які не працюють, не навчаються і не набувають професійних навичок. Частка молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок, у загальній кількості осіб у віці 15-24 роки – це відношення (у відсотках) кількості молоді у віці 15-24 роки, які не працюють, не

навчаються і не набувають професійних навичок, до кількості населення зазначеного віку або відповідної соціально-демографічної групи.

Рівень участі населення у формальних та неформальних видах навчання та професійної підготовки розраховується як відношення (у відсотках) кількості населення у віці 15-70 років, яке проходило будь-яке навчання впродовж останніх чотирьох тижнів, до кількості населення зазначеного віку або відповідної соціально-демографічної групи.

Особи працездатного віку – з 2016 року належать особи у віці 15-59 років. До відома: у 2012 року особи працездатного віку включали жінок у віці 15-54 років та чоловіків віком 15-59 років; у 2013 року – жінок віком 15-56 років та чоловіків віком 15-59 років; у 2014 року – жінок віком 15-57 років та чоловіків віком 15-59 років; у 2015 року – жінок віком 15-58 років та чоловіків віком 15-59 років [9].

Відтворення населення — це історично і соціальноекономічно зумовлений процес постійного і безперервного поновлення людських поколінь. У процесах відтворення населення розрізняють види руху, типи і режими.

Види руху (природний, міграційний, соціальний, економічний) визначаються особливостями зміни чисельності та складу населення в країні в цілому і в окремих регіонах.

Природний рух населення — це результат процесів народження та смерті людей. Залежно від того, які процеси переважають, відбувається природний приріст або природне зменшення населення.

Чисельність і склад населення змінюються також у результаті міграційних процесів (механічного просторового переміщення населення). Такі переміщення викликані різними, але завжди дуже серйозними причинами (політичними, економічними, релігійними тощо).

Розрізняють міграцію зовнішню, пов'язану зі зміною країни постійного проживання (еміграцією називається виїзд за межі держави, імміграцією – прибуття з інших країн), та внутрішню, що відображає зміну людьми місця проживання в межах однієї країни. Внутрішня міграція найчастіше зумовлена особистими або економічними причинами, зокрема значну її частку становить рух населення із сіл у міста (або навпаки) у пошуках заробітку.

Соціальний рух населення виявляється у зміні освітньої, професійної, національної та інших структур населення. Кожне нове покоління людей відрізняється від попереднього рівнем освіти та культури, професійно-кваліфікаційною структурою, структурою зайнятості, статеві-віковим складом і багатьма іншими характеристиками.

Економічний рух населення, що пов'язаний із зміною його трудової активності. Результати цього руху зумовлені передусім економічними факторами: люди розпочинають або припиняють трудову

активність, що призводить до відповідного збільшення або зменшення ресурсів для праці.

Природний, міграційний, соціальний та економічний рухи населення взаємозалежні та взаємопов'язані. У сукупності вони визначають чисельність і якісні характеристики населення.

ФАХІВЕЦЬ З ОЦІНКИ ТА АУДИТУ ПЕРСОНАЛУ

1. Оцінка персоналу в організації.
2. Форми ділової оцінки співробітників
3. Оцінка результатів діяльності підрозділів і ефективності використання HR

Рекомендована література:

1. Бондаревська К.В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення / К.В. Бондаревська, Т.Л. Сорокотяга // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2013. – № 2. – с.326.
2. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. / Менеджмент персоналу / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк., 2006. – 398 с. – (КНЕУ)
3. Дідур К.М. Сучасні методи оцінки персоналу / К.М. Дідур. // Ефективна економіка. – 2011. – № 11.
4. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами: підручник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512с.–URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/1679/25275/1/TULR_navch_posibn.pdf
5. Єжелій Ю.О. Поняття і сутність категорії «оцінка персоналу». Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2012. № 39. – URL: http://www.irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_
6. Завдання, цілі, функції і принципи оцінки персоналу [Електронний ресурс] –URL:
https://stud.com.ua/50974/menedzhment/zavdannya_tsili_
7. Зленко А. М. Оцінка працівників методом "360 градусів" [Електронний ресурс] / А. М. Зленко // ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди» – URL:
<http://masters.donntu.org/20/zlenko.pdf>.
8. Калінін А.М. Сучасні методи оцінки банківського персоналу / А.М. Калінін // Економічні науки, 2014. – №25. -URL:
<http://economics.kntu.kr.ua/pdf/25/10.pdf>
9. Клочков А. К. «KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов» [Електронний ресурс] / А. К. Клочков // Эксмо. –2010. –URL: http://www.ft-group.ru/upload/Kniga_KPI_Klochkov.pdf.
10. Мазур Н. О. Використання методу "360 градусів" для оцінювання робітників виробничих підприємств [Електронний ресурс] / Н. О. Мазур // Національний університет водного господарства та природокористування –URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/>
11. Перенко О. О. Застосування методів "360 градусів" та "Assessment-центру" для оцінки фахівців за компетентностями [Електронний ресурс] / О. О. Перенко // Харківський національний

економічний університет ім. С. Кузнеця. – 2015. – URL: <http://oaji.net/articles/2016/7281455544745.pdf>.

12. Половинко В. С. Оцінка в управлінні персоналом / В. С. Половинко // Вісті Академії праці та зайнятості. 1998. № 3-4. С. 209-213

13. Примеры KPI и способов их внедрения [Електронний ресурс] – URL: <http://practicum-group.com/blogs/primery-kpi/>.

14. Принципи та процедури проведення оцінки персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/45/3136.html>

15. Процес оцінювання персоналу: сутність, цілі, завдання, елементи [Електронний ресурс] – URL: <https://buklib.net/books/27537/>.

16. Цюцюра С. В. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери [Електронний ресурс] / С. В. Цюцюра, О. В. Криворучко, М. І. Цюцюра // Київський національний університет будівництва і архітектури - URL: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/87-91.pdf>.

17. Черноводська К. О. Система ключових показників ефективності як метод оцінки та мотивації [Електронний ресурс] / К. О. Черноводська, Л. В. Шаульська – URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/886-1793-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/886-1793-1-SM%20(1).pdf)

1. Оцінка персоналу в організації

Оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових здібностей працівника і підвищення його кваліфікації.

Тож, оцінка персоналу – процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей, тобто оцінка персоналу – це цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця [1].

Оцінка результатів діяльності служить переважно трьома цілям:

- адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо);

- інформативній – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;

- мотиваційній – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Із всієї сукупності цілей і напрямків проведення оцінки персоналу виділяють основну – покращити управління діяльністю організації.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна.

Принципи проведення оцінки персоналу

- *Предметність оцінки – критерії оцінки повинні відповідати оцінюваній компетенції працівника;*
- *Об'єктивність – незалежність і справедливість оцінки;*
- *Перспективність – оцінюється минулу роботу, а також визначаються шляхи розвитку працівника в майбутньому;*
- *Комплексність – оцінюються не тільки професійні, але і соціальні, управлінські, особистісні компетенції працівника;*
- *Реалізація зворотного зв'язку – самооцінка та оцінка керівника підлеглими;*
- *Періодичність;*
- *Простота методик оцінки;*
- *Гнучкість – різноманітність використання методик оцінки з урахуванням організації, виду діяльності, підготовленості лінійності менеджерів;*
- *Етичність – повага і увага до особистості працівника.*

2. Форми ділової оцінки співробітників

У сучасних організаціях ділова оцінка працівників, як правило, зводиться до двох основних форм: оцінці результативності праці й оцінки компетентності. Найбільш поширеною формою оцінки персоналу є атестація, яка представляє собою спеціальний управлінський захід, який періодично проводиться в організації.

Атестація проводиться для вирішення наступних управлінських задач:

- *планування кар'єри співробітника, формування кадрового резерву;*
- *оцінка результатів поточної діяльності та відповідності посаді;*
- *визначення потреб у навчанні або контроль результатів навчання.*

Кожна організація визначає для себе методику оцінки персоналу, її періодичність, завдання, які вона хоче вирішити за допомогою атестації. В даний час існує безліч методів проведення атестаційних заходів. Розглянемо деякі з них:

Оціночні листи (анкетні методи): заповнюються безпосередньо керівником чи працівником, який проходить атестацію. В анкету вносяться питання, що стосуються професійних і поведінкових компетенцій співробітника. Результати аналізуються, і на їх основі працівникові виставляється остаточна оцінка.

Порівняльні методи (рейтинги і ранжування): визначається загальний рейтинг співробітників на підставі певних критеріїв, а потім результати порівнюються і вибудовуються від кращого до гіршого.

Інтерв'ю за компетенціями: проводиться керівником, де не лише оцінюються компетенції співробітника, але і визначається чи поставлені на початку року цілі були досягнуті, а також визначаються нові цілі на майбутній період.

Тестування: простий інструмент визначення рівня професійної кваліфікації співробітника на основі заповнення тестів.

Атестаційна комісія: комплексна методика, широко поширена ще за радянських часів. До комісії можуть входити керівники, психологи, юристи, менеджери з персоналу та ін.

Робота комісії передбачає використання відразу декількох методів: інтерв'ю за компетенціями, тестування, оцінку за результатами тестування та ін Система «360 градусів»: співробітник оцінюється комплексно, тобто в оцінці бере участь не тільки безпосередній керівник, а й клієнти, яких він обслуговує, колеги, підлеглі, а також використовується самооцінка. В результаті виходить всебічна оцінка співробітника.

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей.

Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності.

Основне завдання атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що: використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини; передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації.

При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадськості; хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів виробничих галузей народного господарства – один раз в три роки; майстрів, начальників цехів – один раз в два роки.

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

Підсумкова атестація – це повна і всебічна оцінка виробничої діяльності працівників за весь період. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Але навіть найпрекрасніші успіхи в минулому не гарантують їх у майбутньому, оскільки все змінюється, і тому потрібна оцінка особистих якостей, що дозволить передбачити поведінку людини в нестандартних ситуаціях. Цей вид атестації проводиться раз в 3-5 років.

Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, і кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. В США інтервал між атестаціями в промисловості складає для молодших службовців і робітників – шість місяців, для спеціалістів і керівників – один рік.

Спеціальна атестація проводиться у випадках необхідності. Так, наприклад, направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, підвищення заробітної плати тощо.

Методи проведення атестаційних заходів. «Державний варіант» – цей варіант припускає, що за місяць до початку атестації необхідно попередити про неї співробітника, за 2 тижні до засідання комісії керівник повинен написати характеристику на людину, за один тиждень до засідання необхідно ознайомити з нею працівника. Потім збирається комісія, заслуховує працівника, його керівника і шляхом голосування приймає рішення.

Західний варіант (performance appraisal) – проводиться без комісії, оцінку діяльності підлеглого дає його безпосередній керівник, він же ставить співробітнику завдання на наступний період і обговорює з ним плани розвитку та навчання. Попередньо і співробітник, і керівник заповнюють атестаційні форми, в яких оцінюють результати роботи за минулий період, планують цілі на наступний період, виставляють оцінки за компетенціями.

Атестація методом «360 градусів» – атестація, при якій співробітника оцінюють люди, з якими він взаємодіє з роботи, прийнято називати «методом 360 градусів». Це відносно нова методика для української кадрової політики, що дозволяє збирати інформацію для оцінки працівника з різних джерел. До джерел відноситься не тільки сам оцінюваний, але і його безпосередні підлеглі, менеджери, колеги, а в деяких випадках і замовники або клієнти. Причому клієнт може бути як зовнішнім, так і внутрішнім [10].

Ассесмент-центри (assessment center AC) – перевага AC полягає в тому, що він дозволяє максимально точно оцінити комунікативні, / ділові та лідерські якості. Найчастіше дана методика використовується для оцінки керівників і менеджерів з продажу, для яких ефективність роботи в найбільшій мірі залежить від рівня розвитку комунікативних та лідерських компетенцій. AC являє собою 1-2-денну процедуру, що включає ділові ігри, тестування і структуровані інтерв'ю.

Методика «таємний покупець» – основна ідея методу полягає в тому, що спеціально навчені експерти під виглядом клієнтів спілкуються з продавцями, офіціантами, заправниками, покоївками і за результатами спілкування заповнюють спеціальний бланк, в якому розписані стандарти поведінки, які повинен демонструвати персонал при роботі з клієнтом.

Аудит персоналу – це система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки та незалежної експертизи кадрового потенціала організації, яка поряд з фінансово-господарським аудитом дозволяє виявити відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку; відповідність діяльності персоналу та структур управління організації відповідної нормативно-правовій базі; ефективність кадрової роботи з вирішення завдань, що стоять перед персоналом організації, її керівництвом, окремими структурними підрозділами; причини виникають в організації соціальних проблем(ризиків) і можливі шляхи їх вирішення або зниження їх негативного впливу.

Об'єкт аудиту персоналу – трудовий колектив організації, різні сторони його виробничої діяльності, принципи і методи управління персоналом в організації.

Аудиторська перевірка в області персоналу повинна здійснюватися за наступними напрямками: оцінка кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу; діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності.

Метою аудиту кадрового потенціалу є виявлення того, чи володіє організація людськими ресурсами, необхідними і достатніми для її функціонування та розвитку здатний персонал працювати ефективно і відповідно до вибраної стратегії.

Для цього необхідно оцінити фактичний склад працюючих, а також особливості самого персоналу, наявність у працівників професійно важливих якостей і характеристик.

Діловий етикет при атестації і оцінці. Діловий етикет – це результат довгого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, які покликані сприяти успіху в ділових відносинах. Правила етикету, які виявляються в конкретних формах поведінки, вказують на єдність двох його складових: морально – етичної і естетичної. Перша виражає моральні норми запобігливої турботи, поваги, захисту тощо. Друга – естетична – свідчить про красу, витонченість форм поведінки.

Ось деякі поради і рекомендації: Наприклад, для привітання користуйтеся не лише словесними «Доброго дня!», «Привіт», а й невербальними засобами: поклоном, кивком, змахом руки тощо. Можна байдуже сказати «Доброго ранку», кивнути головою і пройти повз. Але краще вчинити інакше, наприклад, «Доброго ранку, Іване Олексійовичу!» і тепло посміхнутись йому, зупинившись на кілька секунд. Таке

привітання підкреслить ваші хороші почуття до цієї людини, вона зрозуміє, що ви цінуєте її, та й звучання власного імені – приємна мелодія для будь-якої людини.

Звернення без імені – це звернення формальне до будь-кого – підлеглого чи начальника. Звернення по імені, а ще краще – по імені та по батькові – це звернення до особистості. Вимовляючи ім'я та по батькові, ми підкреслюємо повагу до людської гідності, демонструємо прихильність. Таке звернення свідчить про культуру людини. Звісно, люди не народжуються чемними. Ці якості виховуються, а потім стають звичкою.

Але, крім правил культурної поведінки, існує ще й діловий етикет. У житті завжди були і залишаються відносини, які забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій. У тому чи іншому колективі, групі працівників, співробітників, ділових людей складаються конкретні традиції, які з часом набирають силу моральних принципів і складають етикет даної групи, спільноти.

До речі! Входячи у відділ, керівник вітається першим. Із цього правила виключень не має. Співробітники відповідають, але не встають. Офіс – не школа.

В діловій розмові потрібно вміти дати відповідь на будь-яке запитання. Навіть на найпростіше, яке задають щоденно по кілька разів: «Як справи?» Однак завжди потрібно пам'ятати про почуття міри. У таких випадках діловий етикет приписує відповідати приблизно таке: «Дякую, нормально», «Дякую, поки скаржитись гріх», в свою чергу поцікавившись: «Сподіваюся, у вас все добре?». Такі відповіді нейтральні, вони заспокоюють усіх. У вербальному спілкуванні діловий етикет передбачає застосування різних психологічних прийомів. Один з них – «формула погладження». Це словесні фрази типу «Удачі вам!», «Бажаємо успіху», виголошені з різною інтонацією.

В словесному етикеті ділових людей велике значення мають компліменти – приємні слова, які передають схвалення, позитивну оцінку діяльності, підкреслюють смак в одязі, зовнішності, тобто оцінку розуму ділового партнера, співробітника, підлеглого. Під час ділового спілкування завжди є місце для компліментів. Вони надихають вашого співрозмовника, надають йому впевненості, підбадьорюють.

Оцінка потенціалу працівника. Оцінка потенціалу працівника важлива, тому що вона дозволяє визначити відповідність характеристик людини нормативній моделі робочого місця, визначити його професійну здатність і майбутню службову кар'єру.

Основою оцінки є нормативна модель робочого місця, вагові коефіцієнти елементів моделі і бальні оцінки характеристик людини за елементами моделі.

Оцінка потенціалу персоналу може бути визначена за допомогою сукупності методів [1]:

- самооцінка якостей людини на основі анкетування та інтерв'ювання;
- аналіз професійних знань і вмінь працівника на основі методів програмного контролю, ділових і рольових ігор, аналізу конкретних ситуацій;
- медичне обстеження стану здоров'я і працездатності людини (здорова, практично здорова, хвора);
- психологічне тестування за допомогою різних тестів з формуванням соціально-психологічного портрету особистості людини;
- вивчення шкідливих звичок у неформальній обстановці;
- шляхом спілкування з безпосереднім керівництвом, відділом кадрів і товаришами з місця роботи, де людина працювала не менше одного року;
- дані родичів, друзів і сусідів людини.

В управлінні персоналом організації визначення характеристик та потенціалу працівника відбувається за допомогою джерелознавчого аналізу, програмованого контролю знань, соціологічного опитування, психологічного тестування, лабораторних медичних досліджень, експертних оцінок, інтерв'юювання, аналізу конкретних ситуацій, спостереження тощо.

Ці методи оцінки застосовуються для оцінки потенціалу та психометричних характеристик кожного працівника окремо, а деякі з них можуть використовуватись для оцінки загального трудового потенціалу організації.

Оцінка індивідуального внеску використовується для робітників і службовців, які працюють на підприємствах тривалий час (не менше одного року), результатом праці яких може бути готова продукція, роботи і послуги, що мають кількісні, співставні в часі вимірники. *Вихідними даними для оцінки є:*

- моделі робочих місць;
- результати роботи за звітний період;
- методика оцінки індивідуального внеску;
- кадрові дані працівників, які оцінюються.

Хоча використання первинних або відновних витрат людських ресурсів дозволяє оцінити їх вартість для організації, то така оцінка досить умовна. Людські ресурси володіють вартістю, якщо вони здатні приносити в майбутньому прибуток, надаючи свою робочу силу.

Або, можна сказати, вартість персоналу, як і будь-яких інших ресурсів, є сьогоднішня вартість очікуваних від них майбутніх послуг і доходів. Вартість людини для організації також залежить від терміну, протягом якого він зможе надавати організації свої послуги і приносити прибуток, тобто терміну роботи в даній організації.

Вчені з Мічиганського університету запропонували модель індивідуальної вартості працівника, засновану на поняттях умовної і реалізованої вартості. Згідно їх моделі індивідуальна цінність працівника визначається обсягом послуг, які очікується, що працівник надасть або реалізує, працюючи в даній організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника (УВ). В той же час індивідуальна цінність залежить від очікуваної ймовірності того, що працівник залишиться працювати в даній організації і саме тут реалізує свій потенціал.

Таким чином, УВ включає весь потенційний прибуток, який працівник може принести організації, якщо він все життя, що залишилося, працюватиме в ній. Цінність працівника з урахуванням ймовірності того, що він залишиться працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувану реалізовану вартість (РВ). Очікувана реалізована вартість складається з двох елементів: очікуваної умовної вартості і ймовірності продовження членства в організації, яка виражає очікування керівництва з приводу того, яка частина цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника. У даній моделі вартість людських ресурсів є імовірнісною величиною. Для організації це може означати, що не завжди працівник з найбільшим потенціалом буде найбільш корисний компанії. І менеджер з персоналу, який прагне оптимізувати вартість своїх людських ресурсів, повинен віддати перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здатного.

Модель також описує залежність вартості людських ресурсів від міри їх задоволеності. Тому задоволеність повинна вимірюватися і доводитися до керівництва організації. Для вимірювання в грошовій формі індивідуальних умовної і реалізованої вартостей була розроблена стохастична (імовірнісна) позиційна модель. Реалізація її алгоритму включає наступні кроки:

На першому кроці фактично складаються кар'єрні сходи працівника в даній організації: послідовний ланцюг позицій або службових станів з додаванням такого стану, як звільнення з організації.

На другому кроці визначається майбутній прибуток, який принесе в майбутньому працівник, знаходячись на даній посаді. У ідеалі вартість кожної позиції можна визначити як дисконтований майбутній прибуток, який може принести фірмі працівник на цій позиції за якийсь термін.

На третьому кроці оцінюють загальний термін служби людини в організації. На нього впливає безліч чинників: індивідуальні очікування, емоційний і фізичний стан працівника, політика організації у сфері прийому персоналу і винагороди, мобільність на ринку праці і т. д. Всі ці чинники важко визначити і виміряти, тому оцінити термін служби людини ми можемо лише з якоюсь ймовірністю.

На четвертому кроці на основі імовірнісних оцінок описують очікуваний кар'єрний шлях працівника аж до звільнення: з якою

вірогідністю кожен подальший рік аж до року очікуваного звільнення з організації працівник займатиме кожен з можливих позицій.

У останній рік роботи вірогідність звільнення повинна бути рівна 100 %. І аналітичний, і метод експертної оцінки мають свої переваги і обмеження. Основна перевага аналітичного методу в його «об'єктивності», незалежності від особистих оцінок і упереджень.

Основний недолік – в тому, що він заснований на минулому досвіді, не враховує зміни та умови. На п'ятому кроці визначають величину дисконтування. Як правило, вона рівна внутрішній вартості грошових ресурсів в організації. Потім визначають реалізовану вартість працівника підсумовуючи його очікувану цінність за кожен рік майбутньої роботи. В результаті реалізована вартість виходить менше умовної. Оскільки позиційні вартості узяті в грошових одиницях, то і умовна, і реалізована вартості визначаються в грошових одиницях.

3. Оцінка результатів діяльності підрозділів і ефективності використання HR

Ефективність управління структурним підрозділом можна визначити за допомогою формули, яку запропоновано у статті. Проаналізувавши результат ефективності управління, керівництво підприємства, організації, установи зможе відкоригувати організацію роботи начальників підрозділів і працівників.

Плинність кадрів, зокрема рядових працівників, на центральному рівні значно вища, ніж на місцевому. Ця тенденція обумовлена тим, що на місцевому рівні фахівець має меншу можливість працевлаштуватися через обмежений вибір, і тому процес плинності фахівців менший, ніж у столиці, де сконцентровано матеріальні та людські ресурси, а відповідно – «поле вибору» сфери діяльності, в якій фахівець отримуватиме пристойну винагороду за свою працю, ширше.

Виявити малоефективне управління відділом відносно нескладно.

Основними його ознаками є:

- *відсутність чітко закріплених за кожним працівником завдань;*
- *дублювання обов'язків працівниками;*
- *відсутність зворотного зв'язку між начальником і працівником;*
- *неінформування начальником відділу працівників про підсумки апаратних нарад при керівникові підприємства, організації, установи)*
- *надмірне делегування начальником своїх повноважень працівникам, що є причиною зведення нанівець переговорів на міжвідомчому рівні через непаритетність представників, які проводять переговори;*
- *«номінальність» начальника відділу, тобто його практична непричетність до виконання завдань працівниками, виконання ним лише функції контролю;*

- калькування начальником відділу доручень безпосереднього керівника без відповідного уточнення щодо напрямів його виконання для працівника;
- нераціональне використання робочого часу;
- нерівномірний розподіл завдань між працівниками;
- безініціативність начальника відділу і намагання «використати» працівників, а не реалізувати їхній творчий потенціал;
- несвоєчасне, непослідовне і невиважене прийняття управлінських рішень начальником відділу, а іноді й утримання від їх прийняття;
- недотримання начальником відділу принципу «неупередженого підходу» до оцінки роботи працівника за результатом.

Зазначені ознаки і неефективне управління є причиною плинності кадрів – одного з основних показників ефективності роботи керівника відділу. Від керівника залежить, яким чином організована робота у відділі і наскільки продуктивно працюють працівники. Існує чимало вітчизняних та зарубіжних концепцій щодо ефективності управління персоналом, проте універсального варіанту не може бути, оскільки погляди науковців суб'єктивні і залежать від особливостей організації роботи в структурних підрозділах і усталених традицій.

МОТИВАЦІЙНИЙ СПІКЕР

1. **Мотивація і стимулювання: особливість понять та їх відмінність**
2. **Класифікація методів мотивації персоналу**
3. **Сучасні підходи до теорій мотивації персоналу**

Рекомендована література:

1. Биба В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України [Електронний ресурс] / Биба В, Теницька Н.Б – Режим доступу до ресурсу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/31.pdf.
2. Білявський В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства / В. Білявський // Вісник КНТЕУ. – 2007. – № 6. – С. 62–68.
3. Бондар В. Д. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Д. Бондар // Ефективність державного управління: збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України / За заг. ред. І.Р. Залуцького. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2006. – № 11. – 388 с. – С. 11–17
4. Бугуцький О. А. Фактори розвитку мотивації праці. // Економіка АПК. - № 7. – 1997.
5. Буянова І. А. Економічні науки Маркетинг и менеджмент [Електронний ресурс] / І. А. Буянова, А. М. Радніна; Буковинська державна фінансова академія «Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій». – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65318.doc.html.
6. Гайдученко С. О. тексти лекцій з навчальної дисципліни мотивація персоналу / С. О. Гайдученко. – Харків: Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, 2013. – 110 с.
7. Драницина Е. Практические советы по мотивации. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.info-site.ru/>.
8. Київстар – кращий роботодавець України [Електронний ресурс] // Kyivstar. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://kyivstar.ua/uk/mm/news-and-promotions/kyivstar-krashchyy-robotodavec-ukrayiny> .
9. Климчук А. О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. / А. О. Климчук, А. М. Михайлов. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2018. – №1.

10. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу / А. М. Колот. – Київ: КНЕУ, 1998. – 224 с.
11. Лазарев С.В. Японский вариант управления мотивацией труда сотрудников / С.В. Лазарев, Н.С. Лазарев // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – С. 48–53.
12. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва / Л.О. Лещенко // Ефективна економіка. – 2016. – № 4. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>
13. Личным примером? Как мотивируют сотрудников украинские работодатели [Електронний ресурс] // HeadHunter. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.hh.ua/article/18791> .
14. Нестандартна мотивація [Електронний ресурс]. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: http://www.aratta-ukraine.com/text_ua.php?id=1116.
15. Рукасов С.В. Аналіз систем мотивації персоналу з урахуванням досвіду провідних країн світу. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 5. С. 93–96.

1. Мотивація і стимулювання: особливість понять та їх відмінність

Будь-які соціальні організми - фірма, соціальний інститут чи держава на якомусь з етапів свого розвитку зіштовхуються з неминучим бар'єром граничної продуктивності. Вихідний продукт вже не може бути удосконалений як на кількісному, так і на якісному рівні. Удосконалювання технологій і підвищення заробітної плати звичайно не має в цьому випадку істотного ефекту, оскільки ці процедури вичерпали себе на попередньому етапі. Отут мова і заходить про людський фактор, тобто про мотивацію.

Мотиваційні аспекти управління працею набули широкого застосування в країнах з розвинутою ринковою економікою. У нашій країні поняття **мотивації праці** з економічним змістом з'явилося порівняно недавно, в зв'язку з демократизацією виробництва. Раніше воно вживалося, в основному, у промисловій економічній соціології, педагогіці, психології. Це пояснювалося рядом причин [10]:

- по-перше, економічні науки не прагнули проаналізувати взаємозв'язок своїх предметів з названими науками,
- по-друге, у чисто економічному змісті донедавна поняття "мотивація" підмінялося поняттям "стимулювання".

Таке усічене розуміння мотиваційного процесу приводило до орієнтації на короткострокові економічні цілі, на досягнення скорішого прибутку. Це руйнівне діяло на потребо-мотиваційну особистість працівника, і не викликало зацікавленості у власному розвитку, самовдосконаленні, але саме ця система сьогодні має найважливіший резерв підвищення ефективності виробництва.

Зміст того, що в принципі здатне мотивувати людину, буквально безмежний, тому що все, що зроблено і виробляється суспільством, як у матеріальній, так і в духовній сферах, у кінцевому рахунку, людьми, які до різноманітних видів діяльності спонукаються настільки ж різноманітною мотивацією. Не набагато звужує цю проблему обмеження всієї багатогранності мотиваційного процесу мотивацією лише трудової діяльності.

Вперше термін “мотивація” запровадив у науковий обіг А. Шопенгауер у статті “Чотири принципи достатньої причини” в 1900–1910 рр. Поняття “мотивація” в своїй еволюції пройшло певні історичні етапи – від політики “батога і пряника” (покарання і винагороди) до “концепції людських ресурсів” (сприйняття працівника як ключової фігури на виробництві, від якої залежать кінцеві результати виробничої діяльності).

В економічній літературі поняття “мотивація персоналу” трактується неоднаково, хоч переважно визначення багато в чому схожі. Відомий американський фахівець у галузі менеджменту Річард Л. Дафт мотивацію розглядає як сили, що існують усередині людини або поза нею і які збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні певних дій. Він зазначає: “Мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і частина роботи менеджера саме і полягає в тому, щоб спрямувати мотивацію на досягнення цілей організації”. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають мотивацію як процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Р. Гріфін, В. Яцура трактують мотивацію як сукупність чинників, які зумовлюють поведінку людей.

Колот А.М. вважає, що мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації [10].

Розмаїття поглядів підтверджує, що мотивація – це складний процес, ефективність якого оцінюється за результатами діяльності підприємства.

Отже, викликати бажання працювати можна двома способами – мотивацією і стимулюванням. Незважаючи на гадану ідентичність, поняття мають цілий ряд відмінностей між собою. Розуміння різниці допоможе керівникам і лідерам ефективніше справлятися з поставленими завданнями, навіть не маючи в своєму арсеналі велику кількість ресурсів.

Мотивація – це усвідомлене людиною спонукання до активності, цілеспрямованому дії, вирішення поставлених завдань. Прагнення є внутрішнім і виявляється тільки тоді, коли воно до кінця зрозуміле суб'єктом. В основі мотивації лежить певна потреба (фізіологічна,

духовна, ціннісна), після задоволення якої імпульс до дії істотно знижується [12].

Стимулювання – це міра зовнішньої підтримки, завдяки якій здійснюється вплив на активність людини. Головне завдання такого процесу – прискорення управлінських процесів, схилення суб'єкта до скоєння очікуваної дії, зміна поведінки. Стимулювання може бути як позитивним (винагороду), так і негативним (загроза застосування санкцій) [9].

У чому ж різниця між мотивацією і стимулюванням? Дані поняття позначають процеси впливу на особистість людини, завдяки яким програмується його поведінку. Однак мотивація властива конкретній особистості і є внутрішньо усвідомленим спонуканням до дії, в той час як стимулювання – вплив зовнішній. Різниця є фундаментальним для цілого ряду наук, у числі яких – психологія і маркетинг. Стимулювання – проста форма впливу на людину, наприклад, надання знижки клієнту при здійсненні покупки.

Викликати у суб'єкта внутрішню мотивацію – значить проникнути до нього в душу. Світові бренди формують у своїх клієнтів особливий світогляд, завдяки якому купівля нового товару стає принциповою (згадайте продукцію Apple, функції яких від моделі до моделі практично не змінюються, а армія шанувальників тільки зростає). Таким чином, стимулювання – це всього лише вплив на людину, яке триває доти, поки процес активний.

Мотивація – внутрішній процес, що протікає індивідуально. Він не закінчиться до того моменту, поки потреба не буде задоволена чи її не замінить інший імпульс до дії. Стимулювання може бути ефективним для цілої групи людей, наприклад, працівників підприємства. Додаткові заходи заохочення (відпустки, премії) допоможуть їм працювати на благо компанії активніше і краще. Мотивація найчастіше у кожної людини своя, і прищепити її досить важко.

Відмінність мотивації від стимулювання полягає в наступному [9]:

- **Спрямованість:** мотивація – це внутрішня зацікавленість, властива конкретній людині, стимулювання – зовнішній вплив, спрямоване на коло суб'єктів;
- **Зміст:** стимулювання є позитивним чи негативним поштовхом до дії, мотивація може носити тільки позитивний характер;
- **Існування:** стимулювання використовується до того моменту, поки його не скасовано, мотивація – до тих пір, поки вона не реалізована;
- **Мета:** мотивація – задоволення внутрішньої потреби, стимулювання – спосіб впливу на людину;
- **Належність:** мотивація властива конкретній людині, працівникові, а стимулювання – групі людей, об'єднаних за єдиним ознакою.

2. Класифікація методів мотивації персоналу

Мотивація персоналу — це складне і багатопланове явище, яке потребує всебічного вивчення. Слід розуміти, що сутність мотивації в першу чергу описує процес, який відбувається в самій людині і спрямовує її поведінку в конкретне русло, спонукає її поводитись у конкретній ситуації в певний спосіб. На поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх — на рівні держави, галузі, регіону, підприємства — і внутрішніх — складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо).

Отже, мотивація — це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, орієнтованої на досягнення особистих цілей і цілей організації.

Мотивація — це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини. Мотивація є важливим фактором роботи на підприємстві, оскільки мотивований та натхненний працівник збільшує свою продуктивність праці та, як наслідок, дохід компанії.

Найактивніша роль у процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам-стимулам. Задля впливу на різні види стимулів існують різні підходи до мотивації і, як наслідок, різні методи мотивації персоналу.

Необхідно наголосити, що **методи мотивації** – це способи управлінських впливів на персонал для досягнення цілей підприємства. Ці методи засновані на дії законів і закономірностей керування; вони припускають використання управлінським апаратом підприємства різних прийомів впливу на персонал для активізації його діяльності [1].

За способом впливу:

- *Примушення.* Ґрунтується на почутті страху перед покаранням (звільнення, переведення на нижче оплачувану роботу, накладення штрафу та ін.);
- *Винагородження.* Основана на системі економічного (заробітна плата, премії, участь у прибутках) та неекономічного (грамота, подяка, тощо) заохочення.
- *Солідарність.* Передбачає формування у працівників цінностей і цілей, максимально наближених до цілей та цінностей організації.

За суб'єктом:

- *Самотивація.* Внутрішньоособистісні методи, спрямовані на вивчення самого себе.

- *Стороння мотивація.* Методи впливу суб'єкта мотивації на об'єкт мотивації.

За спрямованістю впливу:

- *Позитивні.* Сприяють виникненню позитивних емоцій, що формують бажання досягти успіху у професійній діяльності (вдячність, премії, підвищення по службі і т. п.).

- *Негативні.* Різні види покарання (штрафи, звільнення, переведення на нижчу посаду).

За місцем виникнення:

- *Внутрішні.* Задоволення від процесу роботи, значущість праці, задоволення від спілкування з колегами.

- *Зовнішні.* Зарплата, кар'єрний ріст, символи службового статусу і престижу.

За економічним змістом:

- *Фінансові.* Оплата праці, премії, участь у доходах підприємства, оплата навчання та ін.

- *Нефінансові.* Підвищення привабливості роботи, кар'єрне зростання, участь в управлінні, прийнятті рішень, підвищення кваліфікації, гнучкі графіки роботи, належні умови роботи та ін.

За функціональним призначенням:

- *Економічні.* Оплата праці, премії за результати роботи, участь у доходах підприємства, оплата навчання, різні виплати та ін.

- *Організаційні.* Збагачення за рахунок роботи, вдосконалення організації та умов роботи.

- *Соціальні.* Кар'єрне підвищення, перекваліфікація, оплата транспортних витрат, безоплатне харчування, матеріальні гарантії по безробіттю, надання житла, соціальне та медичне страхування тощо.

- *Морально-психологічні.* Підвищення привабливості роботи, залучення працівників до управління підприємством, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

3. Сучасні підходи до теорій мотивації персоналу

Існують різні теорії мотивації індивідів в організації. Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: ***змістовні та процесійні***. Розглянемо деякі з них [3].

Змістовні теорії мотивації. Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій.

Теорії потреб. Представники їх намагаються ідентифікувати різні чинники мотивації, зокрема людські потреби, які, на їх думку, зумовлюють поведінку людей.

Американський дослідник Генрі Маррей (1893 – 1988) нарівні з органічними (первинними) виокремив вторинні (психогенні) потреби,

які вбачав результатом навчання і виховання: потреба у досягненні успіху, агресії, незалежності й протидії, повазі й захисті, домінуванні та приверненні уваги, уникненні невдач, допомозі й взаєморозумінні, пізнанні та поясненні тощо.

В соціопсихічній теорії мотивації Е. Мейо надано значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

Американський психолог А. Маслоу розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, виокремлюючи серед них:

- фізіологічні потреби;
 - потреба в безпеці;
 - соціальні потреби (належності, причетності, статусу, любові);
 - потреба поваги, визнання;
 - потреба в самоактуалізації.
- Теорія потреб ERG К. Алдерфера базується на трьох рівнях потреб:
- існування (*existence*) – фізіологічні потреби та потреби безпеки;
 - взаємовідносин (*relatedness*) – потреба в міжособистісних стосунках;
 - зростання (*growth*) – потреба самореалізації та поваги.

Кожна потреба, на відміну від потреб А. Маслоу, може задовольнятися незалежно від інших.

Теорія мотивації досягнення успіхів. Діяльність, спрямована на досягнення успіху, пов'язана з мотивом досягнення успіху й мотивом уникнення невдачі.

Засновниками цієї теорії вважають американських учених Д. Мак-Клелланда, Д. Аткинсона і німецького вченого Х. Хекхаузена. Вона зосереджує увагу на тому, що поведінка людей, мотивованих на досягнення успіху і на уникнення невдачі, відрізняється.

Керівник має знати, що мотивовані на успіх особи ставлять перед собою позитивну ціль, досягнення якої розцінюють як успіх. Будучи впевненими у своїх можливостях, вони налаштовані на очікування успіху, мобілізацію всіх ресурсів, активну діяльність задля досягнення мети.

Інакше поведуть себе особи, мотивовані на уникнення невдачі: всі їхні думки і дії налаштовані на уникнення невдачі, вони невпевнені, не вірять у можливість досягти успіху, не відчувають задоволення від діяльності, бояться відповідальності, помилок і покарання. Людина, яка прагне успіху, зазнавши невдачі, активізує свою діяльність і досягає нерідко вищих результатів, ніж очікувала, а орієнтована на невдачу – за таких обставин часто опускає руки. Тому управління має бути гнучким у виборі засобів, зорієнтованих на забезпечення успіху.

Двофакторна теорія мотивації. На думку її автора Ф. Герцберга, існує два чинники мотивації:

1. *Гігієнічні* (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);

2. *Мотиватори* (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Незадоволення роботою респонденти пояснювали несправедливим ставленням до них керівництва, а задоволення – станом психологічного піднесення і самоактуалізації.

На цій підставі Ф. Герцберг зробив висновок, що “гігієнічне” зовнішнє середовище й заснована на принципах справедливості політика компанії можуть запобігати незадоволенню, але не здатні спричинити психологічне піднесення і задоволення, оскільки їх формують особливості виробничих завдань і можливості для росту людини.

Двофакторна теорія спонукала керівництво багатьох компаній переглянути організацію праці, актуалізувати її значення для людини та підвищення продуктивності.

Процесійні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, счікуванням пов'язаним з нею, оцінкою своїх можливостей та наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність. Процесійні теорії прагнуть показати керівникам, як слід поєднувати результати праці індивідуума й винагороди.

Теорія сподівань (модель Врума). Один з найбільш відомих підходів до мотивації – теорія сподівань, значний внесок в розробку якої внесли В. Врум, Л. Портер і Е. Лоулер. Очікування можна розглядати як очікування людиною ймовірності відповідної події.

З точки зору В. Врума, мотивація є підсумковим результатом взаємодії трьох факторів: того, наскільки сильно індивід бажає отримати винагороду (валентність), і його оцінок можливостей того, що докладені зусилля приведуть до результату у формі успішного виконання робочого завдання (сподівання), а досягнення поставленої цілі буде достойно винагороджено (інструментальність). Звідси мотивація є добуток валентності, сподівання та інструментальності працівника і визначається як сила спонукання індивіда до дій.

Процесійні теорії мотивації, які базуються на порівняннях. В мотиваційній моделі сподівань співробітник організації розглядається як особистість, яка фактично не залежна від інших робітників. Але в реальному житті індивід працює в рамках соціальної системи, в якій кожен, тією чи іншою мірою залежить від інших людей. Робітники взаємодіють один з одним в процесі виконання трудової діяльності, а також як соціальні індивіди; вони спостерігають один за одним,

оцінюють один одного і порівнюють себе зі своїми колегами. Саме на порівнянні побудовані теорії справедливості та атрибуції.

Теорія справедливості (модель Адамс). Більшість робітників зацікавлені не тільки у задоволенні своїх потреб, але і в справедливості системи винагород. Дана проблема має відношення до всіх типів заохочень, що суттєво ускладнює завдання менеджера із мотивації співробітників.

Теорія справедливості Стейсі Адамс стверджує, що працівники схильні оцінювати неупередженість дій менеджменту, порівнюючи результати своєї участі у виконанні робочих завдань з докладеними для їх досягнення зусилля, а також зіставляючи отриману пропорцію (далеко не завжди абсолютний рівень винагород) з аналогічними пропорціями інших людей.

Головна проблема моделі справедливості полягає в ідентифікації менеджментом оцінки працівниками їх трудового внеску і результатів, визначенні референтних груп і характеристиці сприйняття співробітником затрачених зусиль і “зібраних плодів”.

Теорія атрибуції. Теорія атрибуції здійснила значний внесок в дослідження мотивації. Під атрибуцією розуміється процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин своєї поведінки і дій інших людей. Значний внесок у її розвиток зробили Ф. Хайдер та Г. Келлі.

Процес атрибуції тісно пов'язаний з чотирма головними цілями організаційної поведінки. Менеджмент мотивації з точки зору теорії атрибуції полягає в тому, що менеджер спостерігає відповідні зразки поведінки робітників і їх наслідки та визначає їх як конструктивні або деструктивні для організації. Досягаючи розуміння та діагностування поведінки співробітника, менеджер здійснює причинну атрибуцію (дає пояснення можливих причин) дій підлеглого і на основі отриманої інформації намагається передбачити і контролювати (впливати) його поведінку в майбутньому.

Модель Портера-Лоулера – комплексна теорія мотивації, що містить елементи попередніх теорій. На думку авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди. В моделі Портера-Лоулера фігурує п'ять основних ситуаційних факторів:

- витрачені працівником зусилля;
- сприйняття;
- отримані результати;
- винагорода;
- ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;
- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці;
- досягнення необхідного рівня результативності може привести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;
- люди роблять власну оцінку ступеня справедливості винагороди;
- задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості.

Значення моделі Портера-Лоулера для теорії та практики мотивації важко переоцінити.

Основні положення цієї моделі засвідчують, що мотивація не є простим елементом у ланцюгу причинно-наслідкових зв'язків. Модель показує, наскільки важливо об'єднати такі складові, як зусилля, здібності, результати, винагороди, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємопов'язаної системи.

Чи не найважливіший для практики управління висновок теорії Портера-Лоулера полягає в тому, що саме результативна праця дає задоволення.

Цей висновок суперечить твердженням багатьох науковців, які виходять з того, що тільки задоволення людини веде до високих результатів праці, тобто що більше задоволені люди, то вони ліпше працюють. При цьому не береться до уваги результативність їхньої праці.

Значний вплив на розробку проблеми мотивації здійснили теорії "X" та "Y" Д. Мак-Грегора.

На його думку політику і практику управління визначають дві протилежні групи передбачень, які характеризують уявлення менеджерів про ставлення працівників до праці.

Теорія X. Базується на припущеннях, що працівника, який вороже ставиться до роботи, потрібно всіляко контролювати, спрямовувати, погрожувати йому покаранням.

Основні положення теорії «X»:

- жорстке керівництво і контроль є основними методами управління;
- людина прагне уникати роботи;
- для досягнення цілей організації треба примушувати працівників працювати під загрозою санкцій, не забуваючи при цьому і про винагороду;

- співробітники не дуже честолюбні, бояться відповідальності і бажають, щоб ними керували;
- у поведінці співробітників переважає прагнення до безпеки.
- у діяльності керівника повинна переважати негативна мотивація, заснована на страху покарання.

Теорія У. Люди за своєю природою не відмежовані від завдань організації, їм притаманні внутрішня мотивація, бажання самовдосконалюватися, здатність брати на себе відповідальність. Тому завдання керівника полягає у створенні для них умов, які б забезпечили усвідомлення і реалізацію цих якостей.

Теорія «У» є доповненням теорії «Х» і ґрунтується на протилежних принципах.

Вивчаючи мотивацію та психологію особистості, можна зробити висновки про основні звички людини, її потреби, цілі та звичні способи їх досягнення, механізми впливу внутрішнього стану та зовнішніх чинників на поведінку людини, направленість особистості, здатність до самомотивації та багато іншого.

Основні положення теорії «У»:

- при сприятливому, вдалому минулому досвіді співробітники хочуть брати на себе відповідальність;
- при існуванні відповідних умов співробітники формують в собі самодисципліну і самоконтроль;
- найкращі засоби досягнення цілей організації – винагорода та особистісний розвиток;
- небажання працювати – це не вроджена якість співробітника, а наслідок поганих умов праці, які стримують вроджену любов до праці;
- трудовий потенціал працівників вище, ніж зазвичай вважають.

ЕКСПЕРТ ІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

- 1. Корпоративна соціальна відповідальність у внутрішньому середовищі**
- 2. Міжнародне законодавче регулювання трудових відносин на основі соціальної відповідальності бізнесу (СВБ)**
- 3. Забезпечення достойної праці у системі КСВ**
- 4. Фактори ефективності функціонування інструментів КСВ в управлінні організацією**
- 5. Рівні і показники соціальної відповідальності бізнесу**

Рекомендована література:

1. Гоголя О.П. Соціальна відповідальність бізнесу / О.П. Гоголя, І.П. Кудінова. – К. : Видавництво Національного університету біоресурсів та природокористування України, 2008. – 79 с.
2. Затеїщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О.О. Затеїщикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 200-205.
3. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.
4. Ковальчук Н.В. Економічні аспекти пріоритетів інтеграції України / Н.В. Ковальчук // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 81-88. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2014_1_12.
5. Комарова К.В. Менеджмент: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / К.В. Комарова, Н.І. Редіна, С.А. Шмельова. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2007. – 330 с.
6. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі ; Пер. з англ. С. Яринич. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.
7. Лазаренко О. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазаренко, Р. Колишко. – К. : Енергія, 2008. – 96 с.
8. Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М.А. Саприкіна, О. Ляшенко, М.А. Саєнсус. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с.
9. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. – офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf.

1. Корпоративна соціальна відповідальність у внутрішньому середовищі

Сутність КСВ у контексті відносин роботодавців та працівників полягає, насамперед, у дотриманні трудових і соціально-економічних прав працівників та врахування їхніх інтересів, встановлення додаткових соціальних пільг та гарантій. Способи впровадження та реалізації соціальної відповідальності відрізняються в залежності від економічного стану і розміру підприємства, мотивів власника, способів впливу і очікувань від споживача.

Соціальна відповідальність між сторонами соціально-трудових відносин проявляється [1]:

з боку роботодавця – у дотриманні прав громадян, Кодексу законів про працю та інших нормативно-правових документів з питань ведення бізнесу;

з боку працівника – у відповідальному, добро совісному ставленню до праці, виконання поставлених завдань та функцій.

Світовий досвід сформував наступні критерії, що дозволяють визначити підприємство (організацію) як соціально відповідальне:

сумлінна сплата податків, виконання вимог міжнародного, державного, регіонального законодавства; виробництво та реалізація якісної продукції;

реалізація корпоративних програм підвищення професіоналізму співробітників;

реалізація корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників;

реалізація корпоративних програм морального стимулювання персоналу;

реалізація благодійних та спонсорських проектів;

участь у формуванні позитивної громадської думки про бізнес.

Від реалізації принципів соціальної відповідальності бізнес серйозно виграє: зростає репутація організації; підвищується рівень довіри до діяльності компанії, якості її товарів і послуг; підвищується професіоналізм кадрового потенціалу; зростає лояльність співробітників до компанії; формується безпечне середовище діяльності; розвивається корпоративна політика.

У світі існує три рівня соціальної відповідальності бізнесу. Перший рівень – це так званий «етап листів», коли незадоволені профспілки та держава нав'язують власнику компанії ті або інші заходи. На цьому етапі рушійною силою відносин є примус.

На другому рівні компанія вступає у взаємодію зі своїми партнерами (персонал, органи влади, місцеве співтовариство та ін.), з метою виявлення взаємовигідних напрямів соціальних інвестицій у контексті комерційної політики.

На третьому, найвищому рівні соціальної відповідальності бізнес займає активну позицію, ініціюючи реалізацію соціальних проектів (створення нових робочих місць, програми перепідготовки кадрів, соціальне кредитування тощо).

Формою прояву КСВ у внутрішньому середовищі є корпоративна соціальна політика, основні напрямки реалізації якої полягають в наступному [8]:

- забезпечення здорових та безпечних умов праці;
- гідна оплата праці, що забезпечує підвищення рівня життя працівників на основі зростання продуктивності праці, використання мотиваційних форм оплати, участь працівників у прибутках;
- дотримання прав трудящих в галузі соціально-трудова відносин, соціальне партнерство, гарантія свободи діяльності профспілок;
- забезпечення зайнятості шляхом збереження існуючих та створення нових робочих місць;
- розвиток людського й соціального капіталу: підвищення освітнього рівня та професійної підготовки кадрів; затвердження в діловій практиці відносин, заснованих на громадянській відповідальності, чесності, взаємній довірі, високої моралі й етиці;
- впровадження «виробничої демократії» – залучення до участі в управлінні підприємствами рядових акціонерів і найманих працівників, продаж акцій працівникам підприємств, включення їх представників до складу правління та ревізійної комісії акціонерного товариства;
- надання працівникам додаткової «соціального пакета», надання працівникам підприємств різноманітних соціальних послуг, передусім у сфері охорони здоров'я, відпочинку, дозвілля; сприяння у поліпшенні житлово-побутових умов працівників; участь в програмах медичного, соціального і пенсійного страхування;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату, виховання працівників у дусі гуманізму, високої моралі і соціальної справедливості.

Трудові відносини у контексті КСВ є пріоритетними для більшості українських підприємств. Разом з тим розвиток цього напрямку в Україні пов'язується з низкою проблем, які свідчать про відсутність КСВ або про його імітацію.

Трудова парадигма КСВ охоплює ряд напрямів: заробітна плата, навчання персоналу; недержавне пенсійне та медичне страхування тощо. Система оплати праці в Україні дублює радянську модель, що базувалася на дешевій робочій силі з подальшою компенсацією через суспільні фонди споживання. Зазначена ідеологія намагається забезпечити міжнародну конкурентоспроможність вітчизняних товарів через низьку складову оплати праці у собівартості при високому рівні енерго - і матеріалоемності виробництва. Корпоративне навчання у майбутньому

може стати пріоритетом КСВ в Україні. Чинна система освіти в країні слабо реагує на потреби економіки. За окремими професіями та спеціальностями спостерігається брак кваліфікованих кадрів.

2. Міжнародне законодавче регулювання трудових відносин на основі соціальної відповідальності бізнесу (СВБ)

Міжнародна практика нормативно-правового регулювання СВБ представлена так званим «м'яким правом», котре включає міжнародні конвенції, декларації, принципи та рекомендації, що складають основу для напрацювання законодавчих актів на національних рівнях.

Основними міжнародними документами, що регулюють СВБ у розрізі профільних організацій є такі:

Міжнародна Організація Праці (МОП)

Декларація фундаментальних обов'язків та прав на роботі провадить рамки міжнародних прав працівників через прийняті міжнародною спільнотою «ключові стандарти трудових відносин», котрі поширюються на: свободи та права сторін у процесі перемовин про оплату праці між підприємцями та урядом; усунення примусової та дитячої праці; усунення дискримінації у трудових відносинах.

Трьохстороння Декларація принципів щодо транснаціональних компаній та соціальної політики (1977 р., 2000 р.) встановлює принципи, що пропонують орієнтири транснаціональним компаніям, урядам, організаціям працедавців та працівників у сферах працевлаштування, тренінгів, умов праці та життя і промислових відносин.

Кодекс поведінки стосовно безпеки та охорони здоров'я містить практичні рекомендації стосовно відповідальності за безпеку зайнятості та охорону здоров'я як у державному, так і в приватному секторі.

Кодекс поведінки стосовно ВІЛ/СНІД містить фундаментальні принципи розробки політики та практичних посібників, з допомогою яких можливо розробити чіткі відповіді на рівні підприємства, громади та нації стосовно профілактики ВІЛ/СНІД, управління та пом'якшення впливу ВІЛ/СНІД на сферу праці, усунення дискримінації на базі реального чи сприйнятого ВІЛ статусу.

Міжнародна Організація Стандартизації (ISO) розробила стандарт ISO14000, який допомагає компаніям встановлювати та дотримуватися систематичних зусиль щодо безперервного покращення їхнього впливу на навколишнє середовище.

Глобальна Ініціатива Звітування (GRI) – це міжнародний стандарт звітування щодо добровільного використання організаціями звітів з економічного та екологічного напрямків їх діяльності, продукції та послуг.

Стандарт SA8000 «Соціальна Відповідальність» (Social Accountability International) – це добровільний моніторинг, сертифікація та оцінювання умов праці у міжнародних компаніях на глобальних

ринках. Стандарт містить вимоги щодо таких елементів системи соціальної відповідальності підприємства:

1) дитяча праця – виробництво не використовує працю працівників у віці до 15 років, мінімальний вік знижений до 14 років для країн, діючих у рамках Конвенції МОП № 138, за винятком країн, що розвиваються;

2) примусова праця – виключення примусової праці, включаючи кабалу або борг, заборона застави грошима або документами, які засвідчують особу працівника;

3) здоров'я і безпека – забезпечення безпечних і здорових умов праці, здійснення заходів із запобігання травматизму, регулярне навчання техніці безпеки працівників, створення системи для виявлення загроз здоров'ю і безпеці, доступ до вбиралень, душових (ванних) кімнат і до питної води;

4) свобода асоціації і право на ведення колективних нарад – поважання права створювати профспілки і бути їх членом, можливість проведення колективних нарад, а там, де закон забороняє ці свободи, – сприяння об'єднанню і нарадам між працівниками;

5) дискримінація – заборона дискримінації за ознакою раси, касты, походження, релігії, інвалідності, статі, сексуальної орієнтації, політичних переконань, віку, виключення сексуальних домагань;

6) дисциплінарні заходи – заборона тілесних покарань, психічного або фізичного примусу, словесних образ;

7) робочий час – відповідно до чинного законодавства, але не більше 48 годин на тиждень, мінімум один вихідний день на тиждень, добровільні наднормові, оплачувані і такі, що не перевищують 12 годин на тиждень на регулярній основі;

8) оплата праці – заробітна плата виплачується за стандартний робочий тиждень і повинна відповідати законодавчим і галузевим стандартам, бути достатньою для задоволення основних потреб працівників і їхніх сімей, відсутність дисциплінарних відрахувань;

9) система управління людськими ресурсами – прагнення не лише пройти сертифікацію, але й інтегрувати стандарт у системи і методи управління.

3. Забезпечення достойної праці у системі КСВ

Концепція гідної праці постійно перебуває в полі зору світового співтовариства. За рішенням Міжнародної організації праці (МОП), яке було підтримано Міжнародною конфедерацією профспілок, щорічно 7 жовтня в усьому світі відзначається Всесвітній день дій за гідну працю. Міжнародна організація праці визначає гідну працю як можливість для економічного активного населення мати продуктивну зайнятість, яка б задовольняла умови безпеки, свободи, рівності та людської гідності. Концепція охоплює шість ключових складових:

- 1) можливість одержати роботу; Соціальна відповідальність 70
- 2) праця в умовах свободи (заборона рабської, кабальної, дитячої праці);
- 3) продуктивна праця;
- 4) рівність у праці (відсутність дискримінації на робочому місці та у доступі до роботи, можливість поєднання трудової діяльності із сімейним життям);
- 5) безпека на виробництві (безпечні умови праці, наявність пенсійного забезпечення та можливість одержати допомогу у разі погіршення здоров'я, втрати роботи та інших випадках);
- 6) гідність у праці вимагає уважного ставлення до трудящих та їх проблем, участь у прийнятті рішень щодо умов праці.

Соціальний захист передбачає систему гарантій дотримання інтересів працівників у разі втрати або зниження доходів внаслідок безробіття і каліцтва, право на соціальне, медичне і пенсійне страхування і забезпечення, а також надання додаткового «соціального пакету» і різних соціальних послуг в сфері охорони здоров'я, відпочинку, сприяння у поліпшенні житлово-побутових умов.

До соціального пакету, що пропонують передові підприємства, входять: індексація заробітної плати у зв'язку із зростанням споживчих цін у більшому розмірі, ніж це було передбачено тристоронніми угодами в рамках соціального партнерства, забезпечення працівників безкоштовним або частково оплачуваним харчуванням, путівками в санаторії, туристичні бази і будинки відпочинку, абонементами в спортивні установи, утримання в дитячих установах, медичне страхування тощо.

Соціальні блага можуть надаватися у натуральному вираженні шляхом надання конкретних послуг або шляхом компенсації у грошовому еквіваленті відповідних витрат.

Соціальний пакет є важливим чинником стимулювання працівників, тому порядок надання соціальних послуг та їх перелік повинні бути закріплені в колективному договорі.

Соціальний діалог передбачає право на ведення колективних переговорів, спільного пошуку і прийняття рішень у разі виникнення трудових конфліктів. Він охоплює систему заходів, що забезпечують співпрацю працівників і роботодавців, свободу діяльності профспілок, впровадження економічної демократії, у т. ч. залучення працівників до участі в управлінні підприємствами, що передбачає їх право на:

отримання інформації про стан справ на підприємстві, плани та рішення, прийняті адміністрацією;

делегування представників до керівних органів підприємства з вирішальним або дорадчим голосом;

внесення пропозицій щодо кола питань, які адміністрація зобов'язана розглянути та прийняти відповідні рішення;

контроль за діями адміністрації без прямого залучення до управління з правом вето на певні рішення адміністрації.

Розвиток партнерських відносин між підприємцями і працівниками припускає державну підтримку у вигляді прийняття законів про участь робітників в управлінні, створення соціальних фондів, що сприяють придбанню акцій працівниками, податкових пільг фірмам, що практикують розподіл частини прибутку серед персоналу.

Концепція гідної праці має комплексний характер, враховує інтереси працівників, роботодавців і суспільства (держави) і означає:

для працівника – дотримання його законних прав та інтересів;

для роботодавця – належну продуктивність праці, кількість і якість продукції, дотримання трудової дисципліни і правил техніки безпеки, відповідальність працівників;

для держави – ефективність економіки, наповнення і виконання бюджету, збереження соціальної стабільності на основі балансу інтересів працівників, роботодавців і суспільства.

Реалізація Концепції гідної праці особливо актуальна для України та інших постсоціалістичних країн, де відбуваються соціально-економічні перетворення.

Разом з тим у ході ринкових перетворень мають місце негативні процеси: розрив господарських зв'язків, падіння обсягів виробництва та реальної заробітної плати.

Перед Україною гостро стоїть завдання: переламати негативні тенденції і вийти на шлях сталого соціально-економічного розвитку, що в сучасних умовах неможливо без накопичення та ефективного використання людського потенціалу. Тому впровадження корпоративної соціальної відповідальності з метою забезпечення гідної праці набуває першочергового значення.

4. Фактори ефективності функціонування інструментів КСВ в управлінні організацією

Протягом останніх декількох десятиліть на перший план в менеджменті виходили різні інструменти КСВ. Це пов'язано і з економічною ситуацією (стабільність чи криза), з характером діяльності організації (комерційна, громадська чи державна), з іншими причинами. Найбільш відомими інструменти КСВ є такі: етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичній поведінці (тренінги), етичні експертизи, соціальне інвестування, система методів морального заохочення і покарання, соціальні комунікації.

Розглянемо їх детальніше [2].

1) Етичний кодекс – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки колективу підприємства, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і

принципів, які розділяються ними. Виділяють такі типи етичних кодексів: - регламентуючі кодекси, що містять докладно розроблені правила, покликані регулювати відносини сторін у випадку порушень зобов'язань (наприклад, контракти); - соціальні кодекси, що регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо; - корпоративні кодекси, що включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (формують основи корпоративної культури); - професійні кодекси, що визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації.

2) «Карти етики» являють собою набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії. Вони містять ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань (адвоката з етики). Найбільшого поширення «карти етики» отримали в Японії.

3) Комітети з етики створюються як постійно діючі (для оцінки повсякденної практики з точки зору етики), так і тимчасові (при необхідності вирішити виниклу моральну проблему). Майже всі члени таких комітетів – керівники вищого рівня.

4) Соціальні ревізії створюються для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації.

5) Соціальна звітність – документально оформлена сукупність даних комерційної організації, що відображають середовище функціонування компанії, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності компанії в економічній, соціальній, екологічній сфері життя суспільства.

6) Навчання етичної поведінки – проведення тренінгів з вирішення моральних проблем бізнесу.

7) Етичні експертизи – це діяльність, спрямована на перевірку, аналіз і оцінку змісту, мети діяльності та очікуваних результатів на основі пошуку чесних, відповідальних, гуманних, справедливих рішень питань, важливих з точки зору моралі і таких, що пов'язані з моральнопсихологічними ускладненнями.

8) Соціальне інвестування – використання і залучення зовнішніх та внутрішніх ресурсів територіальних громад в інтересах їхнього соціально-економічного, культурного розвитку, створення достатнього рівня життя для її членів, забезпечення реалізації їхніх демократичних прав і свобод, гармонії з навколишнім середовищем.

9) Система методів морального заохочення і покарання, як узагальнення підсумків позитивної чи негативної оцінки дій працівника та результатів його праці.

10) Соціальні комунікації – це обмін між людьми або іншими соціальними суб'єктами цілісними знаковими повідомленнями, у яких відображені інформація, знання, ідеї, емоції тощо, обумовлений цілим

рядом соціально значимих оцінок, конкретних ситуацій, комунікативних сфер і норм спілкування, прийнятих у даному суспільстві.

Як показує практика менеджменту, для оперативного управління найбільше значення мають карти етики, система морального стимулювання, тренінги, соціальні ревізії. Вони забезпечують швидке вирішення поточних проблем управління організації, підвищують продуктивність праці, зміцнюють корпоративну культуру, знижують комунікативні витрати на робочому місці. Для вирішення тактичних завдань найбільш дієвими виявляються комітети з етики, проведення етичних експертиз, етичне консультування.

Створені для вирішення непередбачених резонансних завдань, вони позитивно впливають на суспільний імідж організації, зміцнюють корпоративну культуру, знижують ризики опортуністичної поведінки серед співробітників, змушують скорегувати методи досягнення цілей. При досягненні стратегічних цілей на перший план виходять такі інструменти управління як етичні кодекси, соціальні звіти, соціальні інвестиції (соціальні програми), в тому числі філантропія. Вони підвищують репутацію та інвестиційну привабливість компанії, рівень довіри з боку ключових стейкхолдерів, знижують транзакційні витрати, ведуть до зростання капіталізації комерційної організації.

Інструменти корпоративної соціальної відповідальності доцільно розділити також на внутрішні і зовнішні в залежності від спрямованості на різні групи стейкхолдерів організації [3].

Головні групи інтересів, які зачіпають етичні кодекси, навчання етичній поведінку, карти етики, система моральних заохочень і покарань та ін. – менеджмент організації, співробітники. Основне призначення соціальних звітів, соціальних інвестицій, соціальних експертиз - вплив на державу в обличчі представляють його організацій, громадські організації, місцеве співтовариство, споживачів, партнерів, інвесторів і т.п. відповідно перша група інструментів відноситься до внутрішніх, а друга – до зовнішніх інструментам КСВ.

На впровадження та ефективність функціонування інструментів КСВ в управлінні організацією впливають різні чинники. Їх можна розділити на зовнішні і внутрішні. До зовнішніх чинників слід віднести наступні [7]:

- Рівень конкуренції в галузі. Теорія та практика бізнесу свідчать, що соціальна відповідальність бізнесу виникає тільки на конкурентному ринку.

- Інституціоналізацію діяльності ключових стейкхолдерів, а саме: рівень розвитку цивільного, корпоративного та трудового законодавства; наявність і впливовість громадських організацій (товариства споживачів, професійні асоціації, інші громадські організації);

- Прийняті практики бізнесу у конкретній країні та конкретній галузі, що визначаються історичними традиціями та культурними особливостями.

- Ступінь розвитку наукового співтовариства у даній сфері та його зв'язки з економікою і менеджментом.

Створення національних, регіональних та всесвітніх асоціацій з вивчення корпоративної соціальної відповідальності, проведення міжнародних конференцій з цієї тематики, видання спеціалізованих журналів дозволило узагальнити найважливіші проблеми корпоративної соціальної відповідальності, підвести під них серйозну наукову базу.

До внутрішніх чинників відносяться [8]:

1. Особливості корпоративної культури, що значною мірою впливають на вибір моделі КСВ, а отже, на застосування конкретних інструментів КСВ в управлінні організацією. Дистанціювання між менеджментом та персоналом призводить до зниження ролі інструментів КСВ, необхідності використання в управлінні примусових (бюрократичних або економічних) методів. Якщо індивідуалізм веде до мінімізації моральних методів регулювання відносин, то колективізм сприяє зростанні уваги до морального регулювання відносин в організації.

2. Масштаб, тип і організаційну форму організації. Великі організації більш схильні до використання інструментів КСВ. Це пояснюється наявністю матеріальних, фінансових і організаційних ресурсів для систематичного і цілеспрямованого використання інструментів КСВ. Великі організації більшу увагу приділяють стратегічному плануванню, зв'язкам з громадськістю. Також можна відзначити специфічні етичні проблеми та методи їх вирішення в різних галузях економіки: торгівля, охорона здоров'я, банки і фінансові організації, туризм, шоу-бізнес, ЗМІ, телекомунікаційні та комп'ютерні технології і т.д.

5. Рівні і показники соціальної відповідальності бізнесу

Оціночні показники або рейтинги соціальної відповідальності відображають рівень соціальної активності організацій в рамках прийнятої оціночної системи. Будь-яка система оцінок соціальної відповідальності бізнесу представляється співвіднесенням соціальної активності з результатами реалізації основних принципів соціальної відповідальності в окремій корпорації, галузі, регіоні.

Найчастіше при оцінці рівня соціальної відповідальності бізнесу застосовують поділ показників на три групи [1]:

1. Економічні показники;
2. Екологічні показники;
3. Соціальні показники.

До економічних показників відносять величину соціальних інвестицій на одного працівника, відношення соціальних інвестицій до прибутку і т.д.

У групі екологічних показників найчастіше зустрічаються кількість випадків перевищення екологічних норм, кількість порушень технологічних регламентів.

До соціальних показників відносять плинність кадрів, дефіцит робочої сили, оцінку внеску підприємства в соціальну сферу.

Крім методик оцінювання кількісних та якісних показників існують методики, що беруть до уваги взаємини зі стейкхолдерами (групами зацікавлених осіб):

- *Економічна результативність;*
- *Організаційне управління;*
- *Екологія та охорона навколишнього середовища;*
- *Взаємодія зі споживачем;*
- *Взаємодія з суспільством;*
- *-Трудові відносини.*

При складанні рейтингових оцінок до уваги приймаються бізнес-процеси, безпосередньо пов'язані з формуванням та реалізацією політики соціальної відповідальності, що здійснюють комплексний вплив на навколишнє середовище і суспільство.

Найчастіше використовуються:

Індекс Domini Social Investment (DSI 400) (оцінюються соціальні, екологічні й управлінські показники найбільших по капіталізації підприємств);

Індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index) (критеріями оцінки виступають економічна основа для розвитку підприємства, соціальна активність, екологічна діяльність);

Індекс FTSE4Good (фінансові, соціальні й екологічні показники підприємства);

Індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index) (оцінюється благодійність, взаємини з основними партнерами);

Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group) (аналіз соціальної інклюзії підприємства).

У 2011-2012 рр. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» почав визначати Індекс прозорості та підзвітності (базується на методології компанії Beyond Business (Ізраїль)) компаній України щодо впровадження технологій КСВ та інформування стейкхолдерів компанії, про політику і практики в сфері КСВ. Відмінною ознакою даного Індексу є те, що об'єктом оцінки виступає веб-сайт компанії і перевірити достовірність його результатів може будь-який користувач інтернету.

Веб-сайти компаній оцінюються за 4 основними критеріями, що мають відповідну вагу:

1)Звітність (наявність нефінансового звіту, підготовленого за стандартом Глобальної ініціативи зі звітності, Глобального договору ООН або іншими стандартами, наявність звіту про екологічну та соціальну діяльність тощо) – 40% від загального результату;

2)Зміст (рівень розкриття інформації за основними сферами КСВ) – 35% від загального результату;

3)Навігація (зручність користування сайтом) –10% від загальної інформації;

4)Доступність (мова, контактна інформація) – 15% від загального результату. Вищенаведені індекси представляють інструменти зовнішнього оцінювання КСВ.

Проте підприємства можуть розробляти власні індекси. Лепіхіною Т.П. та Моховою Є.Г. запропонована методика розрахунку внутрішнього індексу соціальної відповідальності компанії на основі експертної оцінки та модифікованої матриці SPACE-аналізу.

Для розрахунку індексу соціальних інвестицій працівникам підприємств пропонується оцінити соціальну політику, реалізовану менеджментом цих підприємств за наступними критеріями:

- *винагорода і мотивація;*
- *професійна підготовка і розвиток персоналу;*
- *охорона праці; - реалізовані соціальні програми;*
- *додаткові стимули для персоналу;*
- *задоволеність морально-психологічним кліматом.*

УПРАВЛІННЯ САМОРОЗВИТКОМ І САМОРЕАЛІЗАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ. СТРАТЕГІЧНИЙ САМОМЕНЕДЖМЕНТ

Рекомендована література:

1. Колпаков В.М. Самоменеджмент. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 528 с.
2. Кредісов А. Менеджмент для керівників. К.: Знання, 2009. – 556 с.
3. Лукашевич М.П. Теорія і практика самоменеджменту. К.: МАУП, 2010. – 225 с.
4. Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теория и практика. К : Ника-Центр, 2009. – 344с.
5. Мазур В.С. Нові підходи і форми менеджменту, як особливого типу управління. Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. Вінниця, 2009. – С. 178-183.
6. Яшкіна Н.В. Основні характеристики сучасного менеджменту. Економіка & держава. – 2010. – №7. – С.35-36.
7. Linman D. Self-Management Skills for Employees, or How to Be a Productive Employee [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee> (last access: 14.09.2016). – Title from the screen

Сучасний керівник змушений переходити від технологій, орієнтованих на нівелювання характеристик підлеглих, до максимального використання їх індивідуальності, делегування виконавцям повноважень та відповідальності. Нині активізація трудової діяльності персоналу виробничої організації в багатьох випадках забезпечується демократизацією менеджменту. А також організацією участі працівників у прийнятті рішень, створенням їм можливостей для поповнення знань і розвитку навичок. В цих умовах особливо необхідним є опанування керівниками підприємств таким сучасним інструментом активізації поведінки творчих працівників і творчих колективів, як самоменеджмент. Оскільки цей аспект управління персоналом мало вивчений і забезпечений науково-практичними рекомендаціями, об'єктом дослідження в даній статті обрано управління впровадженням і розвитком самоменеджменту в організаціях.

Самоменеджмент – сучасний напрям, що виник в середині 90-х років і відноситься до галузі управлінських знань. Сучасна ситуація у світі вимагає від менеджерів: безперервного саморозвитку; уміння управляти собою; використання власного творчого потенціалу [4].

Самоменеджмент спрямований на максимальне використання працівником власних можливостей і свідоме управління своїм робочим

часом, тому все більше уваги зараз приділяється самоорганізації менеджера.

Під самоменеджментом прийнято розуміти послідовне і цілеспрямоване використання керівником (фахівцем та ін.) випробуваних методів і практичних прийомів роботи в повсякденній діяльності для підвищення ефективності виконуваних процедур і операцій, досягнення намічених цілей.

Самоменеджмент – актуальний і перспективний напрям в науковому менеджменті. Це напрям в менеджменті виник завдяки потребам суспільства і покликаний підвищити ефективність діяльності людини, на основі досягнення його особистих і професійних цілей [3].

Головна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати особисті можливості, усвідомлено управляти ходом свого життя (самовизначатися) й переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті. Кожній людині взагалі, й особливо тій, котра готує себе до роботи менеджера, насамперед необхідно вміти перетворити ситуацію, для якої типова неупорядкованість дій, зумовлена зовнішніми обставинами, у ситуацію цілеспрямованих і здійснених завдань.

Перш за все самоменеджмент це самоорганізація, уміння управляти собою, керувати процесом управління в найширшому сенсі слова – в часі, в просторі, спілкуванні, діловому світі. Оволодіти даною наукою не так просто, і молодому керівнику треба починати все-таки з самоосвіти, причому мало лише набувати знань, потрібна ще і практична реалізація. Самоменеджмент – це дуже важка робота, тому необхідно бути готовим до самовдосконалення.

Особливість сучасного погляду на керівника як лідера колективу полягає в тому, що він розглядається як носій інноваційної організаційної культури, як основний ініціатор послідовних змін в організації. Найважливіші риси сучасного керівника: професіоналізм, здатність вести за собою колектив, прагнення створювати і підтримувати хороший психологічний клімат неможливо без роботи над собою, без самоменеджменту. Для забезпечення складних, скоординованих, ефективних дій потрібні компетентні, високоорганізовані, наполегливі і сміливі керівники, менеджери. Вони повинні мислити глобально, діяти, орієнтуючись на міжнародні стандарти. Для забезпечення ефективної роботи менеджер повинен вміти використовувати різні інструменти впливу на виконавців [6].

Необхідно чітко усвідомлювати, що самоменеджмент полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо управляти перебігом свого життя (тобто самовизначатися) і долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

Базовим рівнем системи самоменеджменту є особиста ефективність, на основі якої здійснюється ефективне управління

власними ресурсами: час, простір, комунікації, фінанси. Особиста ефективність або ефективна діяльність особи неможлива без досягнення певного рівня розвитку шляхом саморозвитку. Саморозвиток (індивідуальний розвиток) – процес, у рамках якого людина набуває здатність захищати себе, управляти поточними подіями, формувати позитивні стосунки з навколишнім світом і радіти життю, будучи відкритим їй. Процес саморозвитку здійснюється шляхом подолання перешкод і розвитку особових якостей, сприяючих досягненню поставлених цілей і завдань (воля, наполегливість, стресостійкість, уміння впливати на людей і тому подібне). У цьому процесі поєднуються наступні складові [1]:

- *особовий розвиток (особове зростання);*
- *інтелектуальний розвиток;*
- *професійний (кваліфікаційний) розвиток;*
- *підтримка фізичного стану (оздоровлення).*

Професійний саморозвиток – це не масове і навіть не типове явище, тому що не всі володіють якостями, які необхідні для цілеспрямованої роботи над собою. Саморозвиток відбувається тільки у тих, хто володіє необхідними якостями, головними з яких є:

- внутрішня мотивація на професійні завдання, досягнення високих результатів в їх вирішенні і мотивація на себе;
- здатність до саморозвитку;
- розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Ефективність саморозвитку менеджера залежить і від зовнішніх чинників:

- організаційних і соціально-психологічних умов професійної діяльності, в ширшому контексті – від корпоративної культури підприємства;
- доступності для нього сучасних інформаційних систем, а також підготовленості до роботи з ними;
- методичного забезпечення умов професійного розвитку.

Дослідники М. Вудкок і Д. Френсіс виділили одинадцять потенційних обмежень саморозвитку менеджера:

1. Невміння управляти собою: нездатність повною мірою використовувати свій час, енергію, вміння; нездатність справлятися зі стресами сучасного життя управлінця.

2. Розмиті особисті цінності: відсутність їх ясного розуміння; наявність цінностей, що не відповідають умовам сучасного ділового та приватного життя.

3. Нечіткі особисті цілі: відсутність ясності в питанні про цілі свого особистого або ділового життя; наявність цілей, несумісних з умовами сучасної роботи і життя.

4. Зупинений саморозвиток: відсутність налаштованості і сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей.

5. Недостатність навички вирішувати проблеми: відсутність стратегії, необхідної у прийнятті рішень, а також здатності вирішувати сучасні проблеми.

6. Недолік творчого підходу: відсутність здатності генерувати достатньо нових ідей; невміння використовувати нові ідеї; відсутність креативності.

7. Невміння впливати на людей: недостатня здатність забезпечувати участь і допомогу з боку оточуючих або впливати на їхні рішення.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці: відсутність розуміння мотивації працівників; застарілі, негуманні або недоречні уявлення про роль керівника.

9. Слабкі навички керівництва: відсутність здібностей домагатися високого результату роботи підлеглих.

10. Невміння навчати: відсутність здатності або бажання допомагати іншим розвивати і розширювати свої можливості.

11. Низька здатність формувати колектив: нездатність сприяти розвитку і підвищенню ефективності робочих груп і колективів.

Розвиток особистості менеджера відбувається завдяки різноманітності видів його діяльності і взаємодії з іншими людьми. Але найактивніше він проходить тоді, коли різносторонній професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Здатністю до саморозвитку, так само, як і вмотивованістю на нього, володіють далеко не всі менеджери. Проте, на відміну від мотивації, здатність до саморозвитку можна сформувати і розвинути досить швидко.

Основою здатності до саморозвитку складають уміння:

- *бачити свої недоліки та обмеження;*
- *аналізувати їх причини у власній діяльності;*
- *критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливо успіхи.*

Ігнорування розвитку менеджерів, характерне для вітчизняних підприємств, приводить до того, що здатності до професійного самовдосконалення більшості керівників проходять тривалий шлях природного дозрівання.

Тільки грамотний менеджер може оцінювати реальні можливості і вибирати правильний напрям свого розвитку. можливості відбиваються в завданнях розвитку, які менеджер ставить перед собою. Завдання можуть бути реальними або нереальними. Реальними вони виявляються тоді, коли відповідають досягненням, що є до даного моменту.

У змістовному плані існують три напрями професійного розвитку:

- *Формування умінь і якостей, яких у менеджера немає, але які йому необхідні. Це, звичайно, важке завдання, і без допомоги консультантів, викладачів і тренерів його не вирішити. Але організовані зусилля в цьому напрямі саморозвитку можуть дати найбільш помітний ефект.*

- *Розвиток наявних позитивних умінь і якостей, які можна підсилити, якщо їх удосконалювати цілеспрямовано. Це найбільш легке завдання, яке з успіхом вирішують багато менеджерів без зовнішньої допомоги, звичайно, лише ті, хто його усвідомлює.*

- *Усунення недоліків і обмежень, що знижують ефективність діяльності менеджера і заважають професійному зростанню. Це дуже складне завдання, для його вирішення більшості менеджерів необхідна допомога тренерів і консультантів.*

Теоретично найбільш ефективний шлях саморозвитку, коли менеджер працює над собою відразу по трьох напрямках. Але на практиці такий шлях здійснити неможливо. Робота в будь-якому з цих напрямів є складним і психологічно важким завданням.

Саморозвиток менеджера полягає в усвідомленні і встановленні своїх сильних і слабких сторін, подоланні стереотипів свідомості та зовнішніх бар'єрів, розвитку необхідних особистісних якостей, здобуванні нових професійних знань і вмінь. Самовдосконалення менеджерів підприємства є одним із провідних факторів для успіху усєї організації. Керівництво організації мусить чітко розуміти, що потрібно заохочувати працівників до власного розвитку, адже це безумовно приведе до підвищення ефективності праці на всьому підприємстві [2].

Саморозвиток спрямований, передусім, на самоорганізацію. У загальному випадку під самоорганізацією розуміється фундаментальне поняття, що вказує на розвиток в напрямі від менш складних об'єктів до складніших і впорядкованих форм організації речовини. У кожному конкретному випадку самоорганізація проявляється по-різному, це залежить від складності і природи системи, що вивчається.

Як вже було відмічено, самоорганізація спрямована на управління різними ресурсами і, передусім, часом, фінансами, комунікаціями, робочим простором.

Управління комунікаціями в самоменеджменті спрямоване на створення системи обробки і обміну інформацією; опосередкована і цілеспрямована дія двох і більше суб'єктів, уміння розуміти і бути зрозумілим, ефективне управління наступними навичками: уміння говорити, уміння слухати, уміння бачити, уміння писати, уміння читати, уміння управляти інформацією.

Управління часом або тайм-менеджмент на підприємстві – ефективне використання і управління робочим часом, виявлення нерационально використовуваного часу його переваги і способи

реалізації. Сам термін «тайм-менеджмент» походить від англійського time-management, що в перекладі означає «управління часом». Система управління часом складається з наступних елементів: розвиток відчуття часу, постановка цілей, планування, ухвалення рішень, реалізація і організація, контроль.

Суть управління фінансами в самоменеджменті полягає в аналізі особистих фінансових потоків менеджера, що входять і виходять, підтримці позитивного сальдо по грошових потоках у будь-який момент часу.

Проведений аналіз методик управління часом, незважаючи на наявні в них відмінності, дозволяє виділити наступні основні етапи використання тайм-менеджменту в практичній діяльності керівника:

1. Першим кроком при створенні ефективної системи управління власним часом для керівника являється визначення цілей діяльності як на короткий, так і на тривалий період.

2. Другий етап – інвентаризація часу, хронометраж. Облік часу повинен завжди доповнюватися систематичним аналізом, що дозволяє оцінити рівень організації часу керівника. Основним методом аналізу є порівняння фактичних витрат часу по кожному виду робіт з нормативними.

3. Завершальний етап – планування завдань і управління пріоритетами. Дуже корисно відмітити в нім головне, і почати роботу саме з найважливіших, пріоритетніших завдань. Після опанування простих методів планування можна переходити до складніших форм управління завданнями, якщо їх буде потрібно конкретному менеджереві.

Ефективність реалізується за допомогою задоволення інтересів і потреб персоналу (можливість особистої самореалізації, оплата праці, її зміст, задоволеність спілкуванням з колегами та ін.). До того ж, соціальна ефективність має два основних виміри: орієнтація на роботу і орієнтація на відносини з іншими людьми.

Саме орієнтація на досягнення соціальної ефективності є основою формування моделі компетенцій персоналу. Так, застосування маркетингового підходу до формування моделі компетенцій персоналу полягає у чіткому визначенні стану і напрямків розвитку якостей та поведінкових характеристик персоналу, які необхідні для реалізації стратегії підприємства, а також досягнення цілей працівників, задоволення їхніх інтересів та потреб [5].

В свою чергу, для її оцінки застосовувалися такі показники, як: професійні знання, уміння, навички, досвід. Таким чином, можна зробити висновок, що за допомогою розробки моделі компетенцій, які дозволять досягти високих результатів діяльності на кожному конкретному робочому місці, а також стимулювання їх розвитку.

За допомогою впровадження моделі компетенцій у підприємстві можливе вирішення таких управлінських задач:

- виявлення «сильних» і «слабких» сторін працівників;
- визначення найкращого способу виконання роботи;
- виявлення потреби у навчанні працівників;
- визначення сфер, які потребують надання консультаційних послуг;
- формування програм розвитку персоналу; розробка дієвої системи мотивації персоналу;
- підвищення рівня управлінської культури;
- визначення необхідного соціального портрету працівника;
- зростання ефективності діяльності персоналу.

Таким чином, кожна корпоративна модель компетенцій має бути особливою, оскільки вона відповідає специфічним рисам окремого підприємства. До того ж, у даному напрямку існують два підходи: розробка моделі компетенцій для всього персоналу та виключно для управлінських працівників. З нашої точки зору, у туристичних підприємствах доцільно здійснювати розробку єдиної моделі для управлінського і оперативного персоналу, оскільки виникає потреба у постійному оновленні професійних знань, адаптивності, гнучкості, інноваційності, клієнтоорієнтованості. При цьому орієнтованість на дані вимоги і розвиток відповідних якостей працівників є необхідною умовою ефективної діяльності персоналу різних категорій.

На основі наведеної на рис. 1 моделі ієрархії компетенцій персоналу підприємства, яка передбачає п'ять рівнів: професійні, соціальні, ділові, особистісні, рольові компетенції може бути побудована загальна модель самоменеджменту для фахівців підприємства. Така модель включає в себе перелік компетенцій, для досягнення яких кожен фахівець повинен сформувати свою систему самоменеджменту. Так, професійні компетенції – це комплекс необхідних вимог до посади, основою яких є функції, які передбачені вимогами робочого місця. Вони є фундаментом моделі компетенцій, оскільки виступають у якості обов'язкових вимог до персоналу, а також основою для формування інших видів компетенцій.

Наступним рівнем моделі є соціальні компетенції (цінності, установки), до яких належать: корпоративність, етика, командна ефективність, соціальна взаємодія, корпоративність, соціальна чутливість.

Ділові компетенції обумовлюють ефективність діяльності персоналу і включають: комунікативні навички, адаптивні компетенції, успішність у вирішенні проблем, орієнтацію на клієнта, креативність, інноваційність.

Особистісні компетенції передбачають навички і якості, що є основою самоменеджменту і забезпечують можливості бути лідером в колективі, зокрема: мотивація, орієнтація на досягнення, незалежність, лідерські якості.

Разом з особистісними, управлінські компетенції – це компетенції вищого рівня, оскільки вони забезпечують як стратегічний розвиток підприємства, так і реалізацію самих високих потреб і цілей працівників. Це, в свою чергу, демонструє застосування нами маркетингового підходу при розробці моделі ієрархії компетенцій.

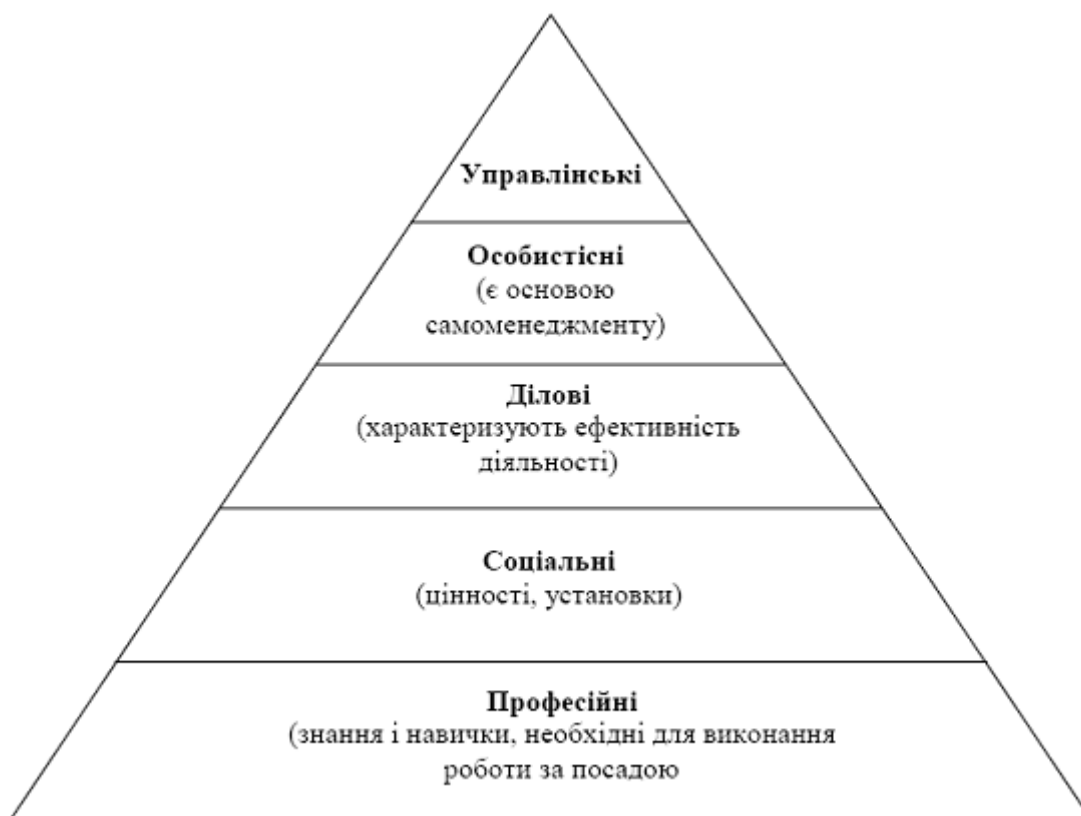


Рис. 1. Модель ієрархії компетенцій персоналу підприємства

З нашої точки зору, процедура впровадження моделі компетенцій у підприємствах повинна передбачати такі етапи:

- формулювання ключової компетенції підприємства;
- оцінка робочого місця;
- розробка системи компетенцій персоналу підприємства;
- ознайомлення персоналу підприємства з моделлю ієрархії компетенцій;
 - інформування працівників про систему компетенцій, розроблену у підприємстві;
 - обговорення розробленої системи на різних рівнях управління;

- внесення змін і доповнень до системи компетенцій, її узгодження;
- ділове оцінювання персоналу;
- прийняття управлінських рішень за результатами оцінювання стосовно: мотивації, навчання, планування кар'єрного розвитку, формування кадрового резерву та ін.

На рис. 2 представлено модель самоменеджменту на основі самоієрархії.

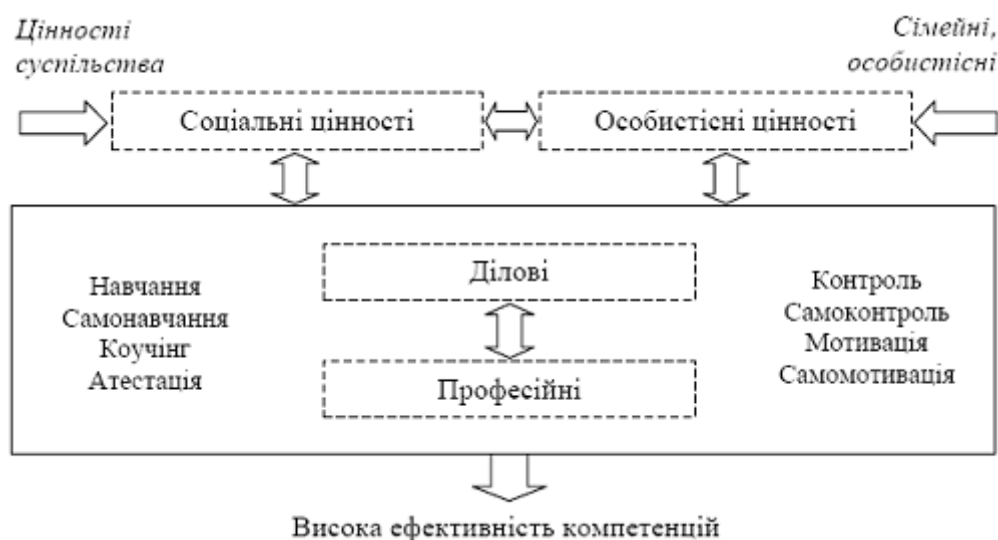


Рис. 2. Модель самоменеджменту персоналу на основі самоієрархії

Загальна модель повинна бути деталізована для кожного фахівця в залежності від його посадових обов'язків, а також реальних знань, досвіду, можливостей, особистих здібностей. Впровадження системи самоменеджменту як обов'язкової компоненти професійного зростання персоналу дозволить отримати ефективну команду фахівців, знайти найбільш оптимальний розподіл обов'язків між співробітниками. Так, анкетування та тестування співробітників дозволить виділити фахівців, які найбільш вдало працюють над розробкою турів або є найбільш успішними при роботі з партнерами. Менеджери по роботі з клієнтами мають свої особливості роботи і повинні володіти навичками ефективних комунікацій та чіткої роботи з планами та сценаріями діяльності з різними групами клієнтів.