Гавриш О.А., Довгань Л.Є.,
Крейдич І.М., Семенченко Н.В.

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Київ 2017

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
„Київський політехнічний інститут
імені Ігоря Сікорського”

Гавриш О.А., Довгань Л.Є.,
Крейдич І.М., Семенченко Н.В.

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Монографія

Рекомендовано Вченою радою НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського »

Київ
НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського »
2017

УДК У 240я73

ББК 331(075.8)

Г12

Рекомендовано Вченою радою НТУУ

« КПІ імені Ігоря Сікорського »

(Протокол № 4 від 03.04 2017р.)

Рецензенти

Н.С.Прокопенко, д.е.н., проф.,
ПВНЗ «Європейський університет»

Л.В.Забуранна, д.е.н., проф.,
Національний університет біоресурсів і природокористування

О.Є.Гудзь, д.е.н., проф.,
Державний університет телекомунікацій

Відповідальний редактор
С.В.Войтко – доктор економічних наук, професор

Гавриш О.А.

Г12 Технології управління персоналом.: монографія/ О.А.Гавриш, Л.Є.Довгань, І.М.Крейдич,,Н.В.Семенченко.- Київ : НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського»

У монографії розглянуто сучасні технології формування колективу, серед яких особливу увагу приділено командоутворенню, коучинг-технологіям та їх застосуванню в розвитку людських ресурсів організації. Висвітлені особливості розвитку емоційної компетентності управлінського персоналу. Значне місце у монографії посідає дослідження сучасних тенденцій використання компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. Проведений контент-аналіз компетенцій дозволив систематизувати наукові підходи до їх диференціації та розробити авторську класифікацію компетенцій в управлінській діяльності. В монографії представлено результати апробації запропонованих підходів до формування моделей компетенцій керівників вітчизняних підприємств.

Для фахівців галузі управління персоналом, а також викладачів,аспірантів і студентів вищих навчальних закладів

ВСТУП

Загострення кризових явищ в економіці зумовлює пошук та обґрунтування новітніх підходів до реалізації концепції цінності людського розвитку. З огляду на важливість та актуальність даних питань, автори монографії намагалися розкрити та обґрунтувати новітні технології управління персоналом організації в забезпеченні її ефективного розвитку на інноваційній основі.

В монографії зроблено спробу узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду управління людськими ресурсами. Авторами ґрунтовно розглянуто сучасні технології формування колективу, серед яких особливу увагу приділено командоутворенню, коучинг-технологіям та їх застосуванню в розвитку людських ресурсів організації. Висвітлені особливості розвитку емоційної компетентності управлінського персоналу.

Значне місце у монографії посідає дослідження сучасних тенденцій використання компетенційного підходу в управлінні людськими ресурсами організації. Проведений контент-аналіз компетенцій дозволив систематизувати наукові підходи до їх диференціації та розробити авторську класифікацію компетенцій в управлінській діяльності. В монографії представлено результати апробації запропонованих підходів до формування моделей компетенцій керівників вітчизняних підприємств.

Соціально-економічний розвиток вітчизняних підприємств на тлі загострення кризових явищ в економіці характеризується збільшенням кількістю збиткових виробництв; зниженням ефективності використання капіталу; зменшенням обсягів продажу товарів; масовими скороченнями персоналу; падінням продуктивності праці; зростанням кількості трудових конфліктів та ін. Формування соціально-економічних передумов ефективного розвитку підприємств уможливлюється з розробкою комплексу заходів антикризового характеру, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємств, підвищення його стійкості. Зважаючи на це у монографії ґрунтовно висвітлені інноваційні антикризові техніки та технології

вивільнення людських ресурсів, зокрема даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент, райтсайзинг.

Підводячи підсумки, відзначимо, що в даній монографії авторами зроблено певна систематизація власних поглядів щодо управління людськими ресурсами в сучасних соціально-економічних умовах. Водночас автори не претендують на цілісну завершеність представленої розробки. Ми намагалися виявити та узагальнити інноваційні технології управління людським ресурсами, які успішно застосовуються в діяльності відомих корпорацій світу, а також розвинути методологічні підходи до управління розвитком людських ресурсів на вітчизняних підприємствах.

На нашу думку, монографія буде корисною для науковців, викладачів, аспірантів, студентів вищих навчальних закладів, а також підприємців, які зацікавлені у підвищенні ефективності управління людськими ресурсами організації.

Авторський колектив буде щиро вдячний всім читачам за творчу критику та дискусію з метою подальшого вдосконалення наукової діяльності стосовно даної проблематики.

ЗМІСТ

Вступ……6

Розділ 1
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ……8
1.1. Управління персоналом організації в контексті парадигми інноваційного розвитку……...8
1.2 Сучасні концепції управління персоналом організації……13
1.3. Стратегічне планування і політика в сфері управління персоналом організації……...41

Розділ 2
СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ……69
2.1. Формування колективу організації……..69
2.2. Сучасні технології побудови команд……...88
2.3. Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації ……...112
2.4. Емоційна компетентність (EQ) в розвитку управлінського персоналу ……..140

Розділ 3
ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ…..157
3.1. Performance Management як технологія підвищення результативності діяльності персоналу……...157
3.2. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників……...185
3.3. Оцінювання діяльності працівників за методом Hay Group…… .202

Розділ 4
КОМПЕТЕНЦІЙНИЙ ПІДХІД ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ…….....221
4.1. Сутність та зміст компетенційного підходу в управлінні персоналом організації……...221
4.2. Класифікація компетенцій в управлінській діяльності…….239
4.3. Сучасні підходи до формування моделей компетенцій……..255
4.4. Використання моделей компетенцій в управлінні розвитком персоналу організації……... 270

Розділ 5
ДОСЛІДЖЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНЦІЙ…….....293
5.1. Діагностика стану розвитку персоналу організації …….....293
5.2. Аналіз практики стимулювання управлінського персоналу організації…..... 309
5.3. Методичні підходи до оцінки компетенційних профілів керівників вітчизняних підприємств……..……..... 327
5.4. Практичний інструментарій оцінки професійних та соціально-особистісних компетенцій керівників в ієрархії управління ……346
5.5. Сучасні напрями формування та розвитку потенціалу успіху керівника……...365

Розділ 6
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ: СУЧАСНІ ТЕХНІКИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ……..….393
6.1. Особливості управління персоналом організації в умовах кризи ……..…393
6.2. Технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент…….. 422
6.3. Застосування аутсорсингу, аутстаффінгу, лізингу персоналу в умовах кризи…….. 443

ВИСНОВКИ …………...470

ЛІТЕРАТУРА……..…….……473

ДОДАТКИ……..…….……....494

РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Управління людськими персоналом в контексті парадигми інноваційного розвитку

У кінці XX ст. світова наукова думка обрала дві провідні парадигми прогресу світової цивілізації: парадигму сталого розвитку та парадигму інноваційного розвитку.

Відповідно до принципів сталого розвитку (sustainable development), схвалених світовим співтовариством на Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро (1992 р.) і в завершеному модифікованому вигляді оприлюднених у доповіді ООН за Програмою розвитку «Про розвиток людського потенціалу» в 1994 р., сталим розвитком країни визнається такий розвиток, за якого в умовах досягнутого стійкого економічного зростання забезпечуються справедливий розподіл його результатів, розвиток людського потенціалу, збереження та відновлення довкілля для теперішнього та наступних поколінь.

Сталий розвиток є загальносвітовою проблемою, стан розв'язання якої визначає прогрес цивілізації. Але вирішувати цю загальнолюдську проблему мусить кожна держава. Звідси парадигма сталого розвитку, якій немає альтернативи, має бути усвідомлена як суспільством, так і владними структурами країни для формування на її основі державної політики.

За принципом додатковості розкриття принципів парадигми сталого розвитку, зокрема шляхів досягнення економічного зростання, розвитку людського потенціалу, забезпечення збереження та відновлення довкілля, здійснюється через утвердження парадигми інноваційного розвитку.

Сутністю парадигми інноваційного розвитку є широкомасштабне введення у господарський обіг продуктів інтелектуальної праці, таких як

знання, технології, науково-технічні розробки тощо, для їх комерціалізації та досягнення соціально-економічного ефекту.

Парадигма інноваційного розвитку концептуально обґрунтовує шлях досягнення стійкого економічного зростання країни через розвиток людського потенціалу, зменшення техногенного навантаження на людину та довкілля.

Парадигми сталого й інноваційного розвитку як взаємодоповнювальні та взаємопов'язані концепції становлять теоретико-методологічне обґрунтування сучасних прогресивних глобальних і національних трансформацій укладів суспільного розвитку, а саме переходу від індустріальної формації суспільства до постіндустріальної. Постіндустріальна формація є результатом технологічного розвитку цивілізації.

Характерними ознаками постіндустріального суспільства є:

- зростання ефективності та продуктивності праці, що зумовлено використанням сучасних високих технологій;
- цифрова революція, яка надає нові можливості у знаходженні інформації та управлінні нею, індивідуалізації інформаційних зв'язків, їх прискоренні;
- глобалізація — перетворення світу в єдине ціле, нівелювання локальних особливостей бізнесу, спрощення міжнаціональних зв'язків, формування єдиного інформаційного простору;
- зменшення міри державного регулювання господарської діяльності, приватизація державних компаній;
- прискорення змін у навколишньому бізнес-середовищі, пристосування до яких розглядається як головний фактор перемоги в конкурентній боротьбі;
- посилення інтелектуалізації виробництва, що передбачає зростання частки інтелектуальних нематеріальних активів у структурі активів підприємства;

•високий рівень освіченості людини та її інформаційно-технологічної озброєності.

Тенденції стрімкого економічного зростання в розвинутих країнах світу свідчать про необхідність збільшення в кожній країні так званої інтелектуальної частки ВВП. Для соціально-економічного зростання країни значення інтелектуального фактору є пріоритетним. За останні роки відбулося значне зростання впливу інтелектуальної складової на соціально-економічний розвиток країни. Характерний приклад — отримання «інтелектуальної ренти» США від продажу програмних продуктів фірми «Майкрософт».

Формування парадигми інноваційного розвитку в теоретичному плані започатковано ще в минулому столітті завдяки економічним науковим дослідженням таких видатних постатей у світовій науці, як австрійсько-американський учений-економіст Й. Шумпетер (1883–1950), українсько-російський учений-економіст М. І. Туган-Барановський (1865–1919) та його учень, російський учений-економіст М. Д. Кондратьєв (1892–1938).

Парадигма інноваційного розвитку розроблялась як спроба виявити науково-технічні та технологічні підстави циклічних коливань економічної активності, що притаманні суспільному виробництву, а також внутрішні механізми впливу технологічних змін на економічний розвиток.

Інноваційна економіка має бути зорієнтована на створення соціально-економічних, організаційних і правових умов для ефективного відтворення, розвитку й використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- та ресурсоощадних технологій, виробництва й реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції.

Формування інноваційних моделей розвитку для даної країни здійснюється під впливом певних факторів: географічне положення, особливості історичного розвитку держави, її розмірів, природних ресурсів,законодавчою бази, тощо. Саме вони відіграють роль

довгострокових детермінант швидкості і напряму еволюції інноваційної активності.

У світовій економічній літературі поняття «інновація» інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах, технологіях, послугах. При цьому необхідно мати на увазі, що поняття «інновація» більш ємне, ніж поняття «нова техніка». Останнє застосовується тільки стосовно знарядь праці, нових матеріалів, які використовувалися здебільшого у виробництві. Поняття ж «інновація» поширюється на новий продукт чи послугу, спосіб їх виробництва, нововведення в організаційній, науково-технічній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечують підвищення якості і технічних показників, економію витрат або умови, що сприяють такій економії.

Відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що втілена у новому чи удосконаленому продукті, упровадженому на ринку, або в удосконаленому технологічному процесі, що використовується в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

Економічна категорія «інновація», що є ключовою для інноваційної парадигми, має різні визначення залежно від специфіки використання категорії за суб'єкт–об'єктною класифікацією.

В українському законодавстві інновації дається таке визначення.

Інновації — новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [1].

Наведене визначення інновацій Законом України «Про інноваційну діяльність» не є єдиним та вичерпно повним. Однак варто зауважити, що, незважаючи на наявність в економічній літературі різних визначень

інновації, у кожному з них залишаються такі відмітні характеристики її нової виробничої функції, як детермінанти прогресивних змін та конкурентоспроможності, а також суспільна, споживча потреба інновації.

Слід підкреслити, що така основна функція інновації, як привнесення прогресивних змін у сферу виробництва, забезпечує підвищення конкурентоспроможності тих виробництв, де вони запроваджені. За умови забезпечення відповідного масштабного поширення інновацій здійснюється технічне та технологічне переозброєння галузей виробництва, прогресивні міжгалузеві структурні зрушення, наслідком яких стає підвищення конкурентоспроможності галузі та національної економіки в цілому. У кінцевому підсумку конкурентоспроможність національної економіки в глобальному економічному просторі стає визначальною передумовою національної економічної безпеки та визначає місце країни у світовому співтоваристві.

Сутність категорії виявляється в її функціях. Функція (лат. functio — виконання, здійснення) економічної категорії виражає її призначення в економічній системі та господарських процесах. Функціональні властивості інновації включають оновлення, перетворення будь-яких видів діяльності суб'єктів або у більш високому рівні їх організації, що веде до заміщення одних елементів іншими, більш удосконаленими, або доповнення їх принципово новими елементами. При цьому спостерігається перехід до іншого стану діяльності суб'єктів, рівня їх організації, якості об'єктів, що є аргументацією для розширення визначення інновації виключно як економічної категорії. Сьогодні інновація по суті є ключовою соціально-економічною категорією суспільних змін, детермінованих технологічними чинниками.

Неодмінними властивостями інновації є: науково-технічна новизна, виробниче застосування, комерційна реалізація.

Комерційний аспект визначає інновацію як економічну необхідність, усвідомлену через потреби ринку.

Комерціалізація науково-технічної діяльності полягає в «матеріалізації» інновацій, винаходів і розробок у нові технічно досконалі види промислової продукції, засобів і предметів праці, технології й організації виробництва, перетворення їх у джерело доходу.

Як випливає із викладеного вище, інновація має чітку орієнтацію на кінцевий результат прикладного характеру, вона завжди повинна розглядатися як складний процес, що забезпечує певний технічний, соціально-економічний ефект.

На практиці поняття «нововведення» та «інновація» нерідко ототожнюються, хоча між ними є і деякі розходження.

Нововведенням може бути новий порядок, новий метод винаходу. З моменту прийняття до поширення нововведення набуває нової якості і стає інновацією.

Технологічні інновації, що охоплюють нові продукти і процеси, а також їхні значні технологічні зміни (не тільки в промисловому виробництві, а й в інших галузях людської діяльності, наприклад, нові ліки, нові методи лікування хвороб тощо) є, як правило, продуктом діяльності технопарків.

Розрізняють два типи технологічних інновацій: продуктові і процесові.

Продуктові інновації охоплюють продукти, технологічні характеристики (функціональні ознаки, конструктивне виконання, додаткові операції, а також склад матеріалів і компонентів) яких чи передбачене використання принципово нові або суттєво відрізняються від аналогічних продуктів, що виготовлялися раніше. Такі інновації можуть ґрунтуватися на принципово нових технологіях чи на поєднанні існуючих технологій для нового використання або ж на використанні результатів досліджень і розробок.

До значно технологічно удосконаленого продукту належить продукт, у якому, на відміну від існуючого продукту, поліпшені якісні характеристики, підвищена економічна ефективність виробництва через використання більш високоефективних компонентів чи матеріалів, часткову зміну (однієї або більше) технічних підсистем (для комплексної продукції).

Під процесовими інноваціями розуміють упровадження нових чи значно удосконалених методів виробництва. До цих методів можуть належати зміни технологічного устаткування або організації виробництва, а також як одне, так і друге одночасно (заміна ручного зварювання механізованими способами, упровадження конвеєрного складання, застосування низькотоксичних зварювальних матеріалів тощо). Ці методи можуть бути націлені на виробництво нових чи удосконалених видів продукції, яка не може бути вироблена при використанні традиційних заводських установок чи методів виробництва або підвищення ефективності виробництва традиційних видів продукції.

За ступенем радикальності, за значимістю в економічному розвитку інновації можна розділити на базисні, поліпшувальні і модифікаційні. За цим поділом стоять два різні інноваційні процеси: піонерний і наздоганяючий. Піонерний тип означає лінію на досягнення світової першості (цей тип властивий США). Наздоганяючий тип дешевший і може дати швидкий результат (характерний для Японії).

Базисні інновації відіграють визначальну роль для розвитку національної економіки, галузей та окремих виробництв. Вони спрямовані на освоєння нових поколінь машин, матеріалів, принципово нових видів техніки та технологій. Наприклад, до базисних інновацій слід віднести винахід електрогенератора, телеграфу та телефону, двигуна внутрішнього згорання, транзистора, комп'ютера тощо.

Слід зазначити, що до базисних інновацій можуть бути віднесені також певні реалізовані організаційно-технічні рішення. Так, виготовлення вантажного контейнера не є базисною інновацією і не потребує залучення до цього «високої технології». Але організаційно-технічні рішення щодо впровадження контейнерів для транспортування вантажів дали змогу пов'язати в єдиний технологічний процес вантажних перевезень автотранспорт, залізничний транспорт, річково-морський транспорт із радикальним збільшенням вантажообігу, суттєвим зменшенням собівартості

перевезень і наданням найбільших зручностей відправникові та отримувачу продукції.

Поява базисних інновацій найчастіше не пов'язана з ринковим попитом, їх генезис визначається розвитком сфери фундаментальних наукових досліджень та сфери НДДКР. Реалізація базових інновацій багато в чому залежить від ефективності державної політики у сфері інноваційної діяльності.

Базисні інновації, що відображають принципово нові досягнення науково-технічного прогресу, за умов їх масштабного впровадження та впливу на спосіб виробництва визначають технологічний уклад розвитку виробництва, заміна або заміщення якого в часовому вимірі збігається з довгостроковими циклічними коливаннями економічного розвитку.

Технологічний уклад визначає технологічну структуру національної економіки і включає макрокомплекс лідируючих галузей та виробництв, що належать до однієї за типом технологічної відтворювальної цілісної сукупності, у якій пов'язані однотипними зв'язками через певний набір поширених ключових технологій, котрі набувають ознак базових.

Поняття «уклад» означає облаштування, установлений порядок організації чогось. Технологічний уклад характеризується єдиним технічним рівнем складових його виробництв, пов'язаних вертикальними та горизонтальними потоками якісно однорідних ресурсів, які включають загальні ресурси кваліфікованої робочої сили та спираються на загальний науково-технічний потенціал тощо.

Технологічний уклад утворюється дією ключових факторів як угрупування базових технологій в окремих провідних галузях виробництва, що формують ядро технологічного укладу.

Ключовий фактор – це технології і засоби виробництва, які впливають на структуру витрат та споживання матеріальних ресурсів, включаючи енергетичні, визначають види та властивості продукції, а також структуру сфери споживання.

Галузі виробництва, що формують ядро технологічного укладу, відіграють головну роль у технологічному оновленні суспільного виробництва. Саме галузі ядра технологічного укладу визначають ключовий фактор і створюють умови для його поширення в інші галузі промисловості, що обумовлює подальший розвиток та становлення технологічного укладу.

На піонерному шляху створюються базисні інновації, що реалізують великі винаходи і стають основою формування нових поколінь і напрямів техніки. На наздоганяючому шляху створюються поліпшувальні (так звані пріоритетні) і модифікаційні (приватні) інновації, пов'язані з поліпшенням властивостей існуючих процесів виробництва і продуктів. Поліпшувальні інновації зазвичай реалізують дрібні і середні винаходи, що значно удосконалюють існуючі продукти і процеси їхнього виробництва.

Модифікаційні інновації спрямовані на часткове поліпшення застарілих поколінь техніки і технологій без помітного впливу на параметри, властивості, вартість виробу і способи його виробництва. Сюди ж належить розширення номенклатури продукції і технологій за рахунок освоєння виробництва продуктів, які раніше не випускалися в країні, галузі чи на даному підприємстві, але вже відомі на ринку, з метою задоволення поточного попиту, у тому числі з відмовленням від їх імпорту, і для збільшення доходів даних підприємств галузі чи розширення експортного потенціалу країни, якщо такі продукти будуть конкурентоспроможні на світовому ринку. При цьому конкурентоспроможним в умовах розвиненого ринку є товар, комплекс споживчих і вартісних властивостей якого забезпечує йому комерційний успіх, тобто дає змогу бути прибутково обмінюваним на гроші чи інший товар в умовах широкого застосування до обміну інших товарів-аналогів.

За типом новизни для ринку інновації заведено розділяти на:

- новинки світового масштабу – новинка ніде не має аналога, це перше у світі впровадження зміни;

- новинки в масштабах країни – інновація має відтворювально-адаптаційний характер: немає аналога в країні, але він існує за кордоном;
- новинки в масштабі даної галузі, регіону, підприємства – інновації, що мають аналоги в інших галузях, регіонах, на інших підприємствах, але не застосовувалися раніше в даній галузі, регіоні, підприємстві.

Інновація є результатом діяльності (інноваційної), спрямованої на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок та зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг.

За інноваційного типу розвитку його детермінантою стає інноваційна діяльність, що спрямована на створення продуктів інтелектуальної праці людини (науково-технічних розробок, технологій, організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, проектного або іншого характеру), перспективних до їх комерціалізації, упровадження цих продуктів у сферу виробництва і далі просування виготовлених на основі первісних продуктів інтелектуальної праці людини нових виробів, продукції або послуг у сферу споживання з метою отримання комерційного або соціально-економічного ефекту.

Загальноприйнятим у світовій практиці є таке формулювання: інноваційна діяльність — це діяльність, спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок для розширення та відновлення номенклатури і поліпшення якості продукції, що випускається (товарів, послуг), удосконалення технології їх виготовлення з наступним упровадженням та ефективною реалізацією на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Результатом інноваційної діяльності (виконання інноваційного проекту і науково-дослідної та (або) дослідно-конструкторської розробки) є інноваційний продукт.

Інноваційна діяльність має безпосередній зв’язок з:

- науково-технічною діяльністю, яка є продуцентом інтелектуальних ресурсів як досягнень науково-технічного прогресу, що стають об'єктами прав інтелектуальної власності та об'єктами інноваційної діяльності;
- господарською діяльністю, завдяки якій продуковані інтелектуальні ресурси вводяться у господарський обіг з метою отримання доходу або іншого соціального ефекту;
- інвестиційною діяльністю як передумовою забезпечення інвестиційними ресурсами інноваційної діяльності з метою досягнення запланованих результатів.

Основою для інновацій є досягнення науково-технічного прогресу (НТП), але ці досягнення трансформуються в інновацію в інноваційному процесі за умови їх комерційної, споживчої цінності або соціальної потреби. Саме споживчі цінності та комерційне використання науково-технічної розробки визначають перспективи її інноваційного впровадження.

Об'єктами інноваційної діяльності є наукові знання, науково-технічні та технологічні ідеї, рішення, розробки, здобуті у процесі проведення фундаментальних та прикладних досліджень; організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, науково-технічна та організаційно-технологічна документація, які при впровадженні істотно змінюють обсяги, структуру виробництва та сфери споживання.

Суб'єктами інноваційної діяльності стають фізичні особи, підприємства, установи, організації, органи державної влади, які здійснюють підтримку інноваційної діяльності, є учасниками інноваційного процесу на будь-якій його фазі або залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи позичені кошти в об'єкти інноваційної діяльності.

Як вид діяльності інноваційний менеджмент являє собою сукупність процедур, що складають загальну схему управління інноваціями на підприємстві. Ця сукупність складається з окремих напрямків управлінської

діяльності, часто названої функціями менеджменту, кожен з яких розпадається на окремі етапи, виконувані у певній послідовності.

Інноваційний менеджмент як апарат управління інноваціями допускає структурне оформлення інноваційної сфери. Інноваційні процеси виникають і здійснюються певними соціальними групами, що свідомо координують свою діяльність для досягнення своїх цілей [2].

Специфіка інноваційних процесів як об'єкта управління визначає особливий характер праці менеджерів у цій сфері і вимоги, пропоновані до них. Праця інноваційного менеджера носить високо творчий характер, вимагає різнобічних знань, допускає схильність особистості до аналітичної діяльності й уміння концентруватися у визначені моменти часу на обмежених проблемах [3].

Всі моделі інноваційного розвитку в розвинених країнах перебувають у постійному процесі еволюції і пристосування до нових умов ринку, розширювальної різноманітності концепції інноваційної діяльності Враховуючи, що сучасні концепції інноваційної діяльності є важливим кроком вперед в розумінні того, що інноваційна модель розвитку економіки має спиратися не на ліквідацію попередньо існуючого інституційного середовища, а на його поступову модернізацію з метою створення нової інноваційної економіки, що дасть можливість покращити інституціональний клімат, і враховуючи, що інституційна система диктує вибір оптимальної форми діяльності будь-якого підприємства на основі інноваційного механізму, слід передбачити і розвиток багатьох нових інвестиційних інструментів і в першу чергу національної інвестиційно-інноваційної моделі розвитку економіки, про зміст і функції якої йтиметься в інших розділах роботи.

Нова парадигма менеджменту у розвинутих країнах ґрунтується на системному і ситуаційному підходах до управління. Підприємство розглядається як "відкрита" система, успіх якої пов'язується з тим, наскільки удало вона пристосовується до зовнішнього середовища, тобто, чи зуміє

вчасно розпізнати загрози для своєї діяльності, чи скористається сприятливими можливостями і в кінцевому підсумку зможе отримати максимум вигоди, – це головні критерії ефективності усієї системи управління.

Для успішної реалізації будь-яких нововведень важливу роль відіграє характер поглядів персоналу – його орієнтація на розвиток, ставлення до змін, готовність до ризику. За реалізації управлінських нововведень, особливо таких кардинальних, як стратегічне управління, яке пов'язане з переорієнтацією усього мислення менеджменту з внутрішньовиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формування нової "організаційної культури". Знання у сфері менеджменту, фахова освіта, пильна увага до управління, спеціальний пошук і освоєння нововведень у сфері управління має вагоме значення для підвищення ефективності функціонування підприємства.

Для успішного перебігу інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці мали досвід і необхідну кваліфікацію, володіли необхідними знаннями та методами розв’язання задач на визначених етапах інноваційного процесу. Спеціальна підготовка кадрів до інноваційної діяльності і нагромадження досвіду такої діяльності – необхідна умова її успішності. Застосування знань та навичок менеджерів проявляється у їхній компетенції, за допомогою якої і породжуються управлінські новації.

Важливою характеристикою управлінської новації є її радикальність. Тільки ранні новатори здатні забезпечувати розвиток діяльності підприємства, а пізні новатори можуть тільки адаптувати новацію до цих умов діяльності. Управлінська новація до її втілення в життя повинна пройти визначені стадії, на кожній із яких вона набуває необхідних характеристик. Визначення стадій втілення управлінської новації дає змогу здійснити якісне розроблення заходів не тільки з планування і контролювання, але і створення умов для перебігу інноваційного процесу. Так, можна виділити такі стадії впровадження управлінської новації [4]:

– інвенція – поява ідеї інновації;

– ініціація – дослідження та перевірка можливості втілення ідеї внаслідок використання інформаційних технологій;

– дифузія – втілення ідеї, яка здатна підвищити ефективність діяльності конкретних підрозділів чи підприємства загалом.

– Основними чинниками, які перешкоджають впровадженню управлінських новацій на підприємствах, є:

– відсутність в достатньому обсязі фінансових можливостей для формування управлінського потенціалу;

– недостатня кваліфікація управлінського персоналу;

– відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління та можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації.

Менеджер, який працює професійно, обов'язково використовує ті досягнення науки в галузі процесів, методів, форм управлінської діяльності, які підвищують ефективність господарювання. Так, основними чинниками, які впливають на ефективність діяльності підприємств є: нові інформаційні технології та компетентність менеджерів, які породжують управлінські новації та забезпечують зростання управлінського потенціалу.

В сучасних умовах господарювання інформація є критичним чинником, якщо йдеться про процес створення нових благ (послідовність дій, що сприяють створенню нових благ та комерціалізації інноваційних ідей), процес постачання (збільшення різноманітності каналів руху матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів), процес побудови системи цінностей для кінцевого споживача (спонукання до створення нових потреб).

Науково-технічна й управлінська інформація в галузі інновацій вимагає від менеджера знань і певних умінь у сфері сучасних інформаційних систем і технологій. Характер основних рішень менеджера залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної галузі функцій, закріплених за ним у конкретній організації.

Інноваційний менеджер у своїй професійній діяльності бере участь у розробці і прийнятті рішень різного рівня і видів діяльності підприємства, однак, і це природно, інноваційні рішення є прерогативою саме інноваційного менеджера.

Інноваційний менеджер у силі специфіки своєї роботи має справу з різними фазами інноваційного процесу, але, на жаль, не може активно впливати на всі з них. Він ніяк не може впливати на хід фундаментальних досліджень, навіть тих, котрі можуть привести до позитивного результату. Дуже може бути, що цього і не треба, тому що самі вчені-дослідники не завжди можуть передбачати кінцевий результат і його реальну відповідність поставленій раніше гіпотезі. Статистика показує, що приблизно 90% тем фундаментальних досліджень можуть мати негативний результат, а з 10% решти, які мають позитивний результат, далеко не всі можуть перерости в прикладні дослідження.

Особливостями сучасного періоду економічного розвитку є визначення найбільш вагомим ключовим фактором розвитку таких інтелектуальних ресурсів, як знання, що стають об’єктами прав інтелектуальної власності, а також інформаційних ресурсів та технології, які мають бути охарактеризовані як нематеріальні ресурси забезпечення розвитку п’ятого, шостого технологічних укладів.

Для підкреслення ролі знань, інформаційних ресурсів і технологій, а також інноваційного чинника як визначальних факторів розвитку економіки остання стала визначатися, відповідно, як економіка знань, інформаційна економіка, інноваційна економіка, економіка технологічних змін. Зазначимо, що саме інноваційний чинник і перелічені фактори та ресурси розвитку є об’єктами аналізу в еволюційній теорії економічних змін.

Специфіка інноваційних процесів, які охоплюють багато учасників і зацікавлених організацій та які є об'єктом управління, визначають особливий характер праці менеджерів у цій сфері й окреслюють виконання певних ролей і відповідні їм вимоги.

Праця менеджерів-інноваторів має творчий характер, потребує різноманітних знань, схильності до аналітичної діяльності, уміння концентруватися у визначений час на окреслених проблемах. Оскільки основним предметом праці менеджера є науково-технічна й управлінська інформація, то обов'язковою умовою його ефективної роботи є знання сучасної наукової парадигми відносно інформаційної технології, морально-етичних, екологічних і соціальних проблем.

До менеджерів інноваційної сфери належать керівники творчих груп виконавців; керівники лабораторій, відділів і функціональних служб; керівники виробничих підрозділів; менеджери різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів інноваційної діяльності та зовнішніх партнерів; керівники інноваційних підприємств, фірм у цілому.

В інноваційному менеджменті [5, 6] розрізняють три категорії вимог до професіональної компетенції менеджера-інноватора:

- ✓ знання теорії та практики у сфері управління;
- ✓ комунікативність і вміння працювати з людьми;
- ✓ компетентність у галузі спеціалізації інноваційного процесу чи інноваційного підприємства.

Перша категорія вимог передбачає наявність у менеджерів спеціальної підготовки в галузі теорії управління, знань основ сучасної макро- і мікроекономіки, загальної теорії прийняття управлінських рішень, уміння застосовувати економіко-математичні методи та моделі для оптимізації інноваційних рішень.

Вимоги комунікабельності та вміння працювати з людьми потребують від менеджера, адекватно ситуаціям, оптимально взаємодіяти з колегами, підлеглими, вищими керівниками з метою досягнення цілей інноваційної діяльності; об'єктивно оцінювати ефективність роботи кожного суб'єкта та колективу в цілому.

Вимоги, пов'язані з компетентністю менеджера, передбачають наявність знань з питань технології інноваційних процесів, теоретичних і практичних аспектів здійснюваних інновацій, їхнього впливу на стан розвитку як фірми,

так і суспільства в цілому, екологію регіону. Це потребує від менеджера певної відповідальності за розроблення інноваційних процесів, упровадження інновацій.

Усе це потребує від інноваційних менеджерів спеціальних знань теоретичних і практичних аспектів здійснюваних інноваційних процесів. Крім того, специфіка інноваційної діяльності ставить особливі вимоги до основних навиків менеджера інноваційної сфери. Менеджеру необхідно вміти визначати сфери застосування науково-технічних ідей і розробок, оцінювати комерційний потенціал розробок та технологій інноваційного проекту, визначати стратегію захисту інтелектуальної власності, тобто володіти низкою специфічних навиків управлінської діяльності. До інноваційної діяльності залучаються керівники і спеціалісти різних галузей знань, виконавці різних функцій і ролей, які повинні діяти узгоджено відповідно до інноваційних цілей.

Характер діяльності конкретного менеджера визначається складом делегованих йому повноважень для прийняття управлінських рішень. Склад цих повноважень визначається системою розподілу праці та спеціалізації управлінських кадрів.

Розрізняють таких типових носіїв рольових функцій у процесі нововведень, як «антрепренер», «інтрапренер», «інформаційні воротарі», «адміністратори», «вільний співробітник» [5].

«Антрепренер» — ключова фігура інноваційного управління. Це енергійний керівник, який підтримує і просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику та невизначеності, здібний до пошуку нестандартних рішень. Для «антрепренера» характерні особисті якості: інтуїція, ініціативність, рішучість, висока активність, колегіальність.

«Антрепренер» орієнтується на вирішення завдань зовнішнього характеру: створення організації, діючої в зовнішньому середовищі; координація служб фірми з зовнішньої діяльності; взаємодія з суб'єктами зовнішнього інноваційного середовища. Тому «антрепренер» обіймає майже завжди керівні посади підрозділів зі створення нової продукції, нового

проекту, нової технології, керівника інноваційного підприємства.

«Інтрапренер» — це спеціаліст і керівник, орієнтований на вирішення внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання — організація пошуку ідей, використовуючи, наприклад, метод «мозкового штурму», створення атмосфери творчості, залучення співробітників до інноваційного процесу. Інтерпренери, як правило, творчі особистості з різносторонніми знаннями та широким колом інтересів.

«Інформаційні воротарі» — спеціалісти з акумулювання інформації, контролюють потоки науково-технічної, комерційної, спеціалізованої інформації. Вони повинні мати широку освіту, уміння накопичувати і розповсюджувати новітні знання та передовий досвід, підживлювати інформацією творчий пошук на різних етапах створення інновації або проведення організаційно-економічних змін на підприємстві.

«Адміністратор» — координує і контролює реалізацію інноваційних програм чи проектів. Має здібності оцінювати ефективність роботи, упровадження нововведень. Схильний до активної поведінки. Це — витримка, воля, мобілізація сил, емоційна зрілість.

«Вільний співробітник» — статус новатора. Це люди творчі, мрійники, «диваки» і генії. Вільний співробітник має повну свободу дій для генерації ідей з різних напрямів діяльності фірми. Його головне завдання — «потрясати» систему організації фірми новими ідеями незалежно від конкретних проблем.

Інноваційні менеджери належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідницького типу, їх особливість – це посилена увага дослідницькому підходу до вирішення всіх проблем. З цього погляду виділяються такі загальні риси інноваційних менеджерів [7, 8, 9, 10, 11, 12]:

– проблемне бачення світу, здібність розпізнавати проблеми там, де для інших все зрозуміло;

– уміння превентивно, тобто заздалегідь ставити проблеми (коли вони ще тільки зароджуються);

– уміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які

відрізняються від особистих або протилежні їм, тобто антиномічність.

– розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і їх оцінки.

– інноваційність мислення, здібність вийти за межі формального, традиційного, звичного;

– здібність швидко психологічно адаптуватись до змін умов діяльності чи до вирішення принципово нових завдань та ін.

Менеджери інноваційної сфери створюють управляючу підсистему (суб'єкт управління), яка за допомогою різних методів неординарного мислення і прийомів здійснює цілеспрямоване функціонування об'єкта управління. Методи охоплюють також розроблення стратегії і тактики управління та специфічні організаційні форми їх здійснення.

Стратегія означає загальний напрям і спосіб використання засобів для досягнення поставленої мети. Цьому методу відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття рішень. Прийоми — це засоби впливу управляючої підсистеми на об'єкт управління (інновації, інноваційний процес, реалізація інновацій).

Методи і прийоми інноваційного управління — це система правил і процедур виконання різних завдань інноваційної діяльності, які використовуються з метою розроблення і прийняття раціональних управлінських рішень.

Передовий досвід провідних фірм світу, які успішно здійснюють інноваційну діяльність, дає змогу сформувати достатньо загальне коло управлінських завдань інноваційного менеджера. Це створення та стимулювання інноваційного клімату на підприємстві; розвиток творчого мислення, творчої активності розробників інновацій; створення гнучких організаційних структур; підготовка вибраних сегментів ринку до інноваційного продукту; забезпечення ефективності й економічності інноваційних процесів; підготовка виробництва та просування на ринки інноваційного продукту; організація обміном інформацією між відповідними підрозділами НДДКР для більш тісних контактів і взаєморозуміння під час

розроблення інновацій.

Характер завдань менеджера залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної сфери функцій, закріплених за ним у конкретній організації. Склад предметних функцій суттєво змінюється залежно від його ієрархічного рівня. Чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим важливішу роль у його діяльності відіграють функції і завдання стратегічного напряму та системної організації інновацій.

Як свідчить бізнес-практика, інноваційність управлінської праці є однією з ключових компетенцій успішної діяльності керівництва організації. Інноватівність праці виражається в перманентному оновленні та розвитку особистого потенціалу, креативності, стратегічному плануванні діяльності організації (структурного підрозділу), ефективності делегуванні повноважень підлеглим. У зв'язку з цим управлінська праця характеризується інтегративністю, багатоаспектністю використання механізмів управління організацією.

Підкреслюючи значимість інноваційного характеру управлінської праці в забезпеченні інноваційного розвитку організації, виділимо такі основні напрями прояву інноватівності управлінської діяльності керівника:

– інноваційно-цільовий підхід до управління;

– психологізація управління;

– моделювання гнучкої структури управління,

– створення ефективних технологій та механізмів управлінської діяльності;

– побудова гнучкої структури горизонтальних зв'язків;

– приведення функцій управління у відповідність до цілей інноваційного розвитку організації;

– рефлексивність діяльності керівника;

– управління якістю навчання та розвитку працівників організації;

– комп'ютеризація, технологізація управління.

Інноваційний характер управлінської праці здебільшого проявляється в застосуванні керівництвом організації комплексу інноваційних технологій в управлінні людськими ресурсами (HR-інновацій). Ефективність впровадження таких HR-інновацій значною мірою визначається особливостями розвитку потенціалу організації, системи управління людських ресурсами, станом їх використання та розвитку, структурою керівного персоналу, освітнім рівнем управлінців, їх досвідом, стажем роботи та ін. Визначення напрямків застосування HR-інновацій в організації вимагає проведення діагностики стану розвитку людських ресурсів в організації, аналізу керуючої системи, моделей компетенцій та їх реалізації.

Зважаючи на вищевикладене, зазначимо, що в сучасних соціально-економічних умовах забезпечення стійких конкурентних переваг організації значною мірою визначається інноваційним характером розвитку людських ресурсів. Забезпечення інноваційності розвитку людських ресурсів пов'язане з особливостями системи менеджменту організації, реалізацією інноваційно-орієнтованої кадрової політики, наявністю конкурентоспроможного кадрового потенціалу, ефективних механізмів його реалізації.

1.3. Стратегічне планування і політика в сфері персоналом організації

В умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища актуалізується проблематика адаптивного стратегічного управління діяльністю організацією. У зв'язку з цим змінюються стратегічні пріоритети в системі стратегічного планування людських ресурсів, підвищення ефективності їх роботи у відповідності до місії та стратегічних цілей діяльності організації.

Стратегічне управління персоналом організації передбачає формування та розвиток конкурентоздатного кадрового потенціалу у відповідності зі

стратегічними цілями розвитку організації з урахуванням викликів та загроз у зовнішньому середовищі.

Стратегія управління персоналом організації – це сукупність принципів, політик, процедур, правил роботи з персоналом організації, конкретизованих з урахуванням типу загальної стратегії організації, організаційного та кадрового потенціалу, кадрової політики [18, 20].

Виділяють такі етапи розробки HR-стратегії [20]:

- проведення внутрішнього аудиту людських ресурсів в компанії, аналіз процесів;
- визначення організаційних слабких/сильних сторін компанії у сфері управління персоналом;
- визначення відсутніх елементів системи управління персоналом;
- визначення завдань і пріоритетних заходів з управління персоналом в рамках загальної стратегії бізнесу;
- підготовка і затвердження стратегії управління персоналом керівництвом організації.

Управління розвитком людських ресурсів організації є стратегічно орієнтованим процесом, реалізація якого передбачає встановлення цілей кадрової стратегії, здійснення стратегічного аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників, що здійснюють відповідний вплив на формування та реалізацію кадрового потенціалу підприємства, розробку кадрової стратегії, її реалізацію та контроль за виконанням стратегії.

Кадрова стратегія повинна сприяти посиленню можливостей підприємства (в області персоналу) протистояти конкурентам на відповідному ринку, розширенню конкурентних переваг підприємства за рахунок створення умов для розвитку та ефективного використання

Стратегія управління персоналом повинна враховувати певні фінансові, матеріальні, соціальні обмеження її функціонування.

Фінансові обмеження зумовлені лімітом коштів на утримання персоналу. Оскільки ці кошти можуть спрямовуватися на різні цілі

(підвищення заробітної плати всіх працівників чи окремих категорій, розширення штатів при збереженні наявного рівня оплати праці, купівля засобів оргтехніки тощо), то фінансові обмеження суттєво впливають на стратегію управління персоналом. Матеріальні обмеження стосуються наявної інфраструктури організації (приміщень, обладнання, засобів механізації праці та ін.). Соціальні обмеження є результатом загальних тенденцій розвитку ринку праці в країні і в регіонах, соціальної політики держави, вимог профспілкових організацій до працедавців тощо.

На формування стратегії управління персоналом впливає організаційна структура служб управління персоналом: внутрішня побудова цих служб, службово-професійний склад працівників, ступінь централізації кадрових служб. Формування стратегії залежить і від взаємозв'язків організації із зовнішнім середовищем.

Формування стратегії управління персоналом організації повинно здійснюватися в контексті кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Кадрова політика формується державою, керівними партіями та керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей у суспільстві, організації. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості [26].

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Основними завданнями кадрової політики є [21]:

– своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;

– створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;

– раціональне використання людських ресурсів;

– формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього. До зовнішніх факторів відносяться:

– національне трудове законодавство;

– взаємовідношення з профспілкою;

– стан економічної кон'юнктури;

– стан і перспективи розвитку ринку праці .

Внутрішніми факторами є:

– структура, цілі і стратегія організації;

– територіальне розміщення;

– технології виробництва;

– організаційна культура;

– кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі;

– фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом;

– існуючий рівень оплати.

Основними складовими кадрової політики є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації і підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

До її розроблення залучають управлінців усіх рангів, опитуючи перед тим усіх лінійних керівників управлінської вертикалі — від вищого керівництва до низового рівня. Оброблення анкет здійснюється у два етапи: на першому — індивідуальні формулювання експертів кожного рівня зводять до єдиних шляхом колективного обговорення в групах експертів; на другому — узгоджують формулювання експертів усіх рівнів управління.

Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

Закрита кадрова політика відображає орієнтацію керівництва організації на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кадрова політика формує [21]:

– вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);

– відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;

– відношення до стабілізації колективу;

– відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

Кадрова політика повинна базуватись на таких принципах, як справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігії, дотримання трудового законодавства.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються організацією на різних стадіях її розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси в організації вимагають реалізації відповідної кадрової політики. Розглянемо зміст кадрової політики на таких стадіях життєвого циклу підприємства, як: формування, інтенсивне зростання, стабілізація, спад.

Стадія формування (створення) підприємства

Основна задача на цьому етапі – пошук товару (послуги), що зможе знайти свій ринок, споживача і забезпечити достатнє джерело надходження коштів для існування підприємства. На даній стадії необхідно залучити новий персонал або провести переорієнтацію частини персоналу з підготовки проекту до реалізації його у виробничій діяльності.

Задачі кадрової служби на даній стадії – визначення напрямків кадрової роботи і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням умов діяльності підприємства.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі [33]:

1) Підготовка організаційного проекту: проектування організаційної структури; розрахунок потреби в персоналі; аналіз кадрової ситуації в регіоні; розробка системи стимулювання праці.

2) Формування кадрового складу: аналіз діяльності і формування критеріїв відбору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили, з якої доцільно проводити набір.

3) Розробка системи і принципів кадрової роботи: формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування самої кадрової служби (організаційної структури, набір складу); розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації.

На стадії формування підприємства важливо розробити таку систему збору, збереження і використання кадрової інформації, яка б, з одного боку, відповідала проектованій структурі підприємства, а з іншого, – була б досить гнучкою до можливих змін у майбутньому.

Стадія інтенсивного зростання підприємства

Після того, як на попередній стадії сформульовано нову ідею, знайдено товар, отримані кошти, налагоджено виробництво, товар надійшов на ринок, підприємство переходить до наступної стадії – стадії інтенсивного зростання.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі:

1. Реструктуризація підприємства (для задоволення зростаючого попиту): повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними. У зв'язку зі швидким зростанням загострюється проблема керованості підприємством, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків. Для підтримки високого попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу підприємства, встановлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому;

2. Залучення нового персоналу. Так, слід знайти нових працівників, їх оцінити і відібрати найбільш придатних, забезпечити адаптацію персоналу і т. п.;

3. Зміна принципів управління;

4. Утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками.

Однією з важливих проблем на стадії інтенсивного зростання підприємства є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденції її розмивання новими працівниками. Щоб цього не відбулося, необхідно дотримуватися наступних вимог:

– приймати на роботу нових працівників, здатних сприйняти корпоративну культуру підприємства;

– формалізувати правила, символи і норми поведінки;

– вживати санкції та звільняти працівників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Для підтримки корпоративної культури можуть використовуватися [13]:

– поведінка вищого керівництва і лінійних менеджерів, що дає приклад працівникам і демонструє конкретні елементи корпоративної культури;

– розробка і відкрите використання системи оцінки і стимулювання (покарання) поведінки, що відхиляється від норм корпоративної культури;

– оперативна реакція керівництва на поведінку працівників у критичних ситуаціях, оцінка продемонстрованої поведінки в термінах корпоративної культури;

– моделювання типових виробничих ролей і навчання нових працівників традиційній для підприємства поведінці; розробка системи критеріїв розподілу і форм фіксації внутрішньо-організаційних статусів, внутрішньої диференціації;

– розробка критеріїв внутрішньо-організаційного просування;

– впровадження корпоративних символів і обрядів.

Стадія стабілізації підприємства

Стадії стабілізації досягають не всі підприємства, що успішно вийшли на ринок. Так, якщо навіть у підприємства багато клієнтів, воно може перебувати в стадії рецесії у випадку, коли не зможе відповідати потребам ринку. Таким чином, на стадії стабілізації у підприємства теж виникають певні проблеми, що потребують вирішення.

Основні задачі щодо управління персоналом на даному етапі [16]:

1) Зниження витрат на персонал. Підприємство повинно закріпити власну організаційну структуру, зробити її максимально ефективною у нових умовах економії ресурсів. Усе це особливим чином впливає і на діяльність кадрової служби.

2) Оцінка ефективності діяльності персоналу, виявлення резервів росту продуктивності і якості праці. Так, підприємство повинно проводити регулярні процедури з оцінки – атестацію персоналу, робочих місць. На підставі отриманих даних можуть бути поліпшені системи розподілу роботи, технології діяльності, форми оплати і стимулювання.

3) Розробка системи планування кар'єри, формування кадрового резерву, організації навчання і просування персоналу. На даній стадії персонал починає сприймати кар'єрні плани, плани зростання винагороди як обґрунтовані і реальні інструменти планування свого життя. На стадії формування і інтенсивного зростання такі кадрові інструменти здаються малообґрунтованими.

4) Вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності підприємства у нинішній технології і обсязі) і розвитком (підготовкою підприємства до наступної зміни, запобігання кризи).

Про готовність до змін в організації свідчать наступні організаційні особливості підприємства:

- гнучкість організаційної структури – наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп), мінімізація бюрократичних правил і процедур, адекватність структури управління задачам функціонування — ліквідація зайвих ланок управління;
- принципи інноваційності, що закладені в корпоративній культурі, – орієнтація на постійне удосконалення і довгостроковість процесу змін, розуміння природності і безперервності процесу розвитку, орієнтація керівництва і персоналу на пошук нового, уважне ставлення підприємства до

ідей своїх членів, наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни підприємства, порівняння з результатами конкурентів;

- принципи інноваційності, що закладені в основу кадрової політики, – безперервне навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах, вимоги до високої результативності виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності), оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих, система преміювань за оволодіння новими навичками і виявлення проблем, оцінка досвіду і широкого кругозору.

Стадія спаду (ситуація кризи)

У даній ситуації управлінський персонал повинен провести аналіз і прийняти рішення про можливі варіанти подальшого розвитку підприємства. При цьому існують наступні варіанти:

– продаж підприємства – повна ліквідація, продаж активів, звільнення персоналу і повне припинення діяльності;

– введення зовнішнього управління – залучення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, працівники підприємства, арбітражний суд);

– пошук інвестицій під конкретний проект, вкладення коштів – перебудова виробництва без зміни керівника.

У другому і третьому випадках залишається задача нормалізації діяльності. Для цього необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, знайти шляхи реорганізації підприємства, розробити антикризову маркетингову, інвестиційну і організаційно-виробничу стратегію, знайти нових партнерів і інвесторів.

Для подолання кризи особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати [34, 35]:

– діагностику кадрового потенціалу підприємства,

– розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації,

– скорочення персоналу підприємства, підвищення продуктивності праці,

– вирішення конфліктів, які особливо загострюються в цей період.

Концепцію довготермінової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики, що враховує всі аспекти сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, можливо реалізувати за допомогою стратегічного кадрового планування.

Стратегічне планування людських ресурсів спрямоване на визначення кількісної та якісної потреби в людських ресурсах для забезпечення ефективної діяльності організації в майбутньому з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Ключовими задачами стратегічного кадрового планування є:

– визначення (уточнення) цілей управління персоналом організації у відповідності зі стратегічними цілями організації;

– планування потреб в людських ресурсах ;

– розробка моделей компетенцій;

– планування набору, відбору персоналу;

– планування адаптації персоналу;

– планування вивільнення або скорочення персоналу;

– планування розвитку людських ресурсів в організації;

– планування витрат на персонал та ін.

Стратегічне планування розвитку людських ресурсів організації характеризується довгостроковістю та інноваційною спрямованістю. В цьому аспекті стратегічне планування людських ресурсів принципово відрізняється від довгострокового кадрового планування. Останнє здебільшого зорієнтоване на задоволення поточних та майбутніх потреб організації в персоналу, виходячи з екстраполяції минулих тенденцій, що

суттєво знижує адаптованість організації до безпрецедентної появи викликів та загроз.

Кадрове планування повинне дати відповіді на наступні питання:

1. Скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть необхідні?

2. Яким чином можливо залучити необхідний персонал, або скоротити надлишковий, без суттєвих соціальних збитків?

3. Як краще використовувати персонал у відповідності з його здібностями?

4. Яким чином забезпечити розвиток персоналу для виконання нових видів робіт, а також забезпечити підтримку знань персоналу у відповідності з потребами організації?

5. Яких витрат потребують заплановані кадрові заходи?

До основних методів планування персоналу належать: економетричний, екстраполяція, метод експертних оцінок, метод трудових балансів, нормативний метод, за допомогою норм чисельності, штатно-номенклатурний метод, метод розрахунку коефіцієнту насиченості, метод лінійного моделювання та комп'ютерні моделі. Розглянемо кожен з них, перерахувавши специфіку та особливості.

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

Екстраполяція – найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє. Позитивною стороною є те, що він доступний. Негативна сторона — неможливість врахувати зміни розвитку організації і зовнішнього середовища. Тому цей метод підходить для короткотермінового планування і для організації зі стабільною структурою і стабільним зовнішнім середовищем. Багато організацій користуються методом скорегованої екстраполяції, при якому враховуються

зміни в співвідношенні факторів, що визначають кількість працівників, підвищення продуктивності праці, зміни цін тощо.

Метод експертних оцінок – це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби в персоналі. Такими спеціалістами є керівники підрозділів. Відділ управління персоналом займається збором і обробкою оцінок. Залежно від розмірів організації і кількості лінійних керівників проводять групове обговорення або письмовий огляд (кожному працівнику пропонується відповісти на ряд питань, підготовлених службою персоналу). Перевага цього методу — в залученні лінійних керівників з їх досвідом, знаннями, що дозволяє більш точно визначити потребу в кількісному й якісному вимірі.

Метод трудових балансів – метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в рамках планового періоду.

Нормативний метод – спосіб застосування системи нормативів, які визначають кількість працівників у функціональному розрізі, витрати на виробництво одиниці продукції (робочий час, фонд заробітної плати).

До норм праці відносяться норми виробітку, часу, обслуговування, кількості. Вони встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва і праці.

Більш точні розрахунки чисельності потрібно проводити окремо за категоріями персоналу робітників, виходячи з трудомісткості продукції, тобто норм затрат часу, фонду робочого часу і рівня виконання норм.

З допомогою норм чисельності визначається кількість працівників, потрібних для обслуговування обладнання, робочих місць, витрати праці за професіями, спеціальностями, групами робіт.

Нормативний метод планування використовується як самостійний і як допоміжний до балансового.

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується штатно-номенклатурний метод, який ґрунтується на

показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей — згідно діючого переліку спеціальностей.

Важливу групу методів планування складають математично-економічні, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей, до яких відносяться кореляційні, що відображають взаємозв'язок двох змінних величин. Наприклад, визначивши середній показник плинності кадрів, можна розрахувати їх кількість на певну дату.

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

Комп'ютерні моделі – це набір математичних формул, які дозволяють одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі, але це досить дорогий метод і вимагає спеціальних знань, вмінь щодо використання, тому цей метод застосовується тільки у великих організаціях [21].

На практиці виділяють такі види планів у сфері управління персоналом організації [16]:

1. План з питань комплектування та використання персоналу, в який включається план руху персоналу, в межах якого вирішуються такі практичні завдання:

- орієнтація залучених працівників на заняття тих чи інших посад чи робочих місць;
- оволодіння знаннями тих спеціальностей і професій, до яких вони мають здібності;
- укомплектування вакансій кадрами потрібної кваліфікації, з врахуванням їх специфіки;
- створення системи професійного переміщення, яка враховує вік, стан здоров'я та інтелектуальні можливості особистості.

Внаслідок структурних змін, реорганізації виробництва або управління може виникнути ситуація необхідності скорочення персоналу. Планування роботи з персоналом, який звільняється, ґрунтується на класифікації видів звільнення. Критерієм класифікації є міра звільнення за ініціативою працівника, за ініціативою роботодавця або адміністрації, у зв'язку з виходом на пенсію. Відношення організації до працівників пенсійного віку є мірою рівня культури управління і цивілізованості економічної системи держави.

2. План підготовки кадрів у зв'язку зі звільненням і переміщенням персоналу включає такі розділи:

- визначення кількості звільнених і рівня їх кваліфікації;
- встановлення часу, в рамках якого буде проходити звільнення;
- виявлення кандидатур на переміщення в рамках підрозділів або підприємства;
- регламентація способів матеріального стимулювання добровільного чи дострокового звільнення;
- визначення відповідальних за виконання запланованих заходів.

Для забезпечення потреб нового виробництва в план підготовки включають:

- характеристику вимог до працівників;
- розрахунок потреб у персоналі;
- джерела задоволення тимчасової потреби в кадрах;

- напрями і форми підвищення кваліфікації;
- величину потрібних витрат.

3. Планування ділової кар'єри, службово-професійного переміщення — це складання планів горизонтального і вертикального переміщення працівників за системою посад або робочих місць, починаючи з моменту прийняття працівника на роботу і закінчуючи його звільненням. Працівник повинен знати не тільки свої перспективи на короткотерміновий періоді на перспективу, але і яких показників він повинен досягнути, щоб розраховувати на просування по службі.

4. Планування продуктивності та заробітної плати.

5. План заходів з удосконалення структури зайнятості може включати такі програми: впровадження сучасних принципів і методів організації та управління; зміни організаційної структури; освоєння нових технологій.

6. Планування витрат на персонал, зокрема: основна та додаткова заробітна плата; відрахування на соціальне страхування; витрати на відрядження та службові роз'їзди; витрати на професійний розвиток; придбання спецодягу тощо.

Розрахунок поточної, середньострокової та перспективної потреби організації в персоналі є основою для прогнозування і планування його розвитку. Визначення чисельності та структури персоналу в умовах ринкової економіки є прерогативою самого підприємства. Разом з тим зниження стабільності виробництва внаслідок тривалої економічної кризи, необхідності перебудови виробництва і ув’язання обсягів продукції з попитом на неї значно ускладнили розрахунки потреби у робітниках та фахівцях з вищою освітою, особливо, на перспективний період. Це обумовило кількісну й якісну незбалансованість між прийомами, випусками робітників, фахівців з вищою освітою і попитом на них регіональних ринків праці, зростання обсягів та рівня безробіття серед випускників професійно-технічних і вищих навчальних закладів.

Неспроможність ринку у сфері професійного навчання персоналу, внаслідок відсутності необхідних умов для його ефективного функціонування, вимагає оптимального поєднання дій держави і приватного сектору економіки. У цьому зв'язку вдосконалення визначення поточної та додаткової потреби у робітниках і фахівцях з вищою освітою, ролі та місця в здійсненні вказаних функцій працівників органів виконавчої влади, державної служби зайнятості й відповідних структурних підрозділів організацій, вищих навчальних закладів, союзів роботодавців і представників найманих працівників набувають актуального значення.

Для визначення потреби підприємства в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Оскільки підприємство є відкритою соціальною системою, його потреби в персоналі обумовлюються стратегією розвитку підприємства, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Внутрішньоорганізаційні чинники – це, перш за все, цілі підприємства, для реалізації яких потрібен персонал. Так, при чітко визначеній цілі значно легше визначити потребу в персоналі, оскільки потреби не змінюються протягом довгого періоду. І навпаки, при зміні цілей — вихід на нові ринки збуту, перехід на нові технології — потреба в кількісному і якісному складі персоналу змінюється. До напрямків змін потреби підприємства в персоналі належать:

- внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили;
- звільнення за власним бажанням;
- вихід на пенсію;
- декретні відпустки і т. д.

Служби управління персоналом повинні відслідковувати цю динаміку і прогнозувати зміни.

Серед великої кількості зовнішніх чинників виділимо такі, що безпосередньо впливають на стан ринку праці, зокрема:

- джерела робочої сили;

- темпи зростання і рівень інфляції та безробіття;
- структурні зміни в економіці;
- розвиток техніки і технологій;
- політичні зміни;
- конкуренція;
- стан ринків збуту та ін.

Відслідковування і знання динаміки чинників, які впливають на потребу в людських ресурсах організації, є основою їх стратегічного планування.

З урахуванням вищевикладеного відзначимо, що стратегічне планування людських ресурсів організації є управлінським процесом формування та підтримання стратегічної відповідності між цілями розвитку людських ресурсів, кадровим потенціалом організації, ситуацією на ринку праці, а також прогнозуванням розвитку людських ресурсів на інноваційній основі. Стратегічні аспекти планування розвитку людських ресурсів організації повинні здійснюватись в контексті кадрової політики і відповідати системі стратегічного планування діяльності організації.

Література до розділу 1

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV // Ліга закон: – http://www.liga.net.

2. Хомутский Д.Ю. Управление инновациями в компании. – М.: СОЛОН-ПРЕСС, 2008. – 156 с.

3. Овчинников А.С. Інновації в сфері управління людськими ресурсами. – Режим доступу: http://209.85.129.132/ search?q=cache: a8SKL Rm XqVcJ: www. nbuv. gov.ua /portal.

4. Прокопишин Л.М. Управлінські інновації та особливості їх використання на машинобудівних підприємствах в сучасних умовах господарювання. – Режим доступу: http:/ /www. nbuv. gov.ua /portal natural / Vnulp / Ekonomika/2008_628/101.pdf

5. Переходов В.Н. Основы управления инновационной деятельностью – М.: ИНФРА-М, 2005. – 220 с.

6. Шевченко О. О. Інновації та їх інвестиційне забезпечення: методологічний аспект / О.О.Шевченко; М-во освіти і науки України, Донбас. держ. машинобуд. акад. – Краматорськ: ДДМА, 2009. – 167 с.

7. Джеймс П. Эндрю, Гарольд Л. Сиркин. Возврат на инновации. Практическое руководство по управлению инновациями в бизнесе. – М.: Изд-во «Гревцов Паблишер», 2008. – 304 с.

8. Michael Lord, Donald deBethizy, Jeffrey Wager. Innovation that Fits: Moving beyond the Fads to choose the right Innovation Strategy for Your Business. – Prentice Hall; February 18, 2005. – 263 p.

9. Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor. The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. – Harvard Business School Press; September 2003. – 288 p.

10. Феномен інновації: освіта, суспільство, культура. / В.Г.Кремень та ін.; за ред. Василя Кременя; АПН України, Ін-т обдарованої дитини. – К.: Пед. думка, 2008. – 470 с.

11. Інновації: проблеми науки та практики. / Нижегородцев Р.М., Корсунский С.В., Пономаренко В.С. та ін. – Х.: ІНЖЕК, 2007. – 207 с.

12. Лазоренко О. Людські ресурсі як провідний чинник розвитку громадянського суспільства. – Режим доступу: http://www.edportal.org.ua/books/Conference_2005/Lazorenko.pdf.

13. Забродин Ю.М. Психология личности и управление человеческими ресурсами / Ин-т труда М-ва труда и социал. развития РФ. – М.: Финстатинформ: КноРус, 2002. – 358 с.

14. Экономическая теория / Под ред. А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевича, 3-е изд. – СПб.: Изд. СПбГУЭФ; Питер, 2006. – 544 с.

15. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: ДЕЛО, 2008. – 232 с.

16. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ГроссМедиа, 2005. — 300 с.

17. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – СПб: Питер, 2008. – 848с.

18. Хачатурян А.А. Управление человеческими ресурсами в бизнес-организации.– М.: Изд-во «ЛКИ», 2009. – 272 с.

19. Bernardin J, Russell J. Human Resource Management: an experimental approach. – 1998.

20. Армстронг Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / [Пер. с англ. Н.В.Гринберг] – М.: ИНФРА-М, 2002. – 327 с.

21. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.А.Александров, Т.С.Вещугина, В.И.Герчиков и др. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. – 485 с.

22. Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами. 5-е изд. – М.: Дело и Сервис, 2004. – 752 с.

23. Неларин Корнелиус. HR - менеджмент. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

24. Ульрих Дейв. HR в борьбе за конкурентное преимущество. – М.: Претекст, 2007. – 352 с.

25. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. – Режим доступу: http://www.personal.in.ua/article.php?ida=635.

26. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами / Серия: Модульная программа "Руководитель XXI века". – Изд-во: Дело АНХ, 2009. – 128 с.

27. Музыченко В.В. Мастер-класс по управлению персоналом. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009. – 648 с.

28. Кондратьев В. В., Лунев Ю. А. HR-инжиниринг. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с.

29. Федулова Л.І. Концепція інтелектуального капіталу // Україна у вимірі економіки знань / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця. – К.: „Основа”, 2006. – С. 187-205.

30. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. N.Y. 1964. P. 162.

31. Інтелектуалізація людського капіталу / Бондар І. К. та ін.; наук. ред. Бондар І. К. – К.: Корпорація, 2008. – 262 с.

32.. Управління розвитком людських ресурсів / Верхоглядова Н.І., Ільїна С.Б., Іваннікова Н.А., Лаврінченко О.В.; Дніпропетр. обл. рада, Обл. комун. вищ. навч. закл., Ін-т підприємництва «Стратегія» – Д.; Жовті Води: Наука і освіта, 2006. — 316 с.

33. Хьюзл М. А. Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.

34. Устакошев Р. Необходимость и пути оптимизации расходов на персонал в условиях финансового кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://planetahr.ru/publication/2721

35. Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М.: Вершина, 2005. – 760с.

36. Кодекс законів про працю України: із змінами, внесеними згідно із Законом № 573-VI (573-17) від 23.09.2008, ВВР, 2009, N 7, ст.70. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=322-08.

37. Національний класифікатор України "Класифікатор професій ДК 003-2005": чинний від 01.04.2006 р. – Режим доступу: http://www.vobu.com.ua/ua/info/classproff/1-0.html.

38. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 № 433-IV // Ліга закон: – http://www.liga.net.

39. Э. Майклз. Война за таланты. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2006. – 390 с.

40. Яковенко В. Б. Введение в инновационные технологии / Европ. ун-т. – 3-е изд. – К., 2004. – 133 с.

41. Основы конкурентных преимуществ и инновационного развития / Холод Б.И. и др.; под общ. ред. В. А. Ткаченко. – Днепропетровск: Монолит, 2008. – 474 с.

42. Гейер Г. В. Управление в условиях инновационной конкуренции / Донец. гос. ун-т экономики и торговли им. М.Туган-Барановского. – Донецк: Норд-Пресс, 2006. – 305 с.

43. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України (За ред. В.В. Онікієнка). – К.: РВПС України НАН України, 2006. – 480 с.

44. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность // The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. – М.: «Вильямс», 2007. – С. 304.

45. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации // Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – М.: «Вильямс», 2006. – С. 304.

46. М. Пул, М. Уорнер. Управление человеческими ресурсами. – СПб: Питер, 2002. – 1200 с.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОЛЕКТИВУ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Технології формування колективу організації

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

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

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

Головною умовою створення колективу є відбір людей за відповідними здібностями і створення сприятливих умов для реалізації ними цих здібностей через досягнення відповідної кваліфікації. Тому найважливіше

завдання того, хто творить нову організацію, полягає у вірному доборі і розміщенні людей.

Ключовими ознаками колективу є такі:

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

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

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

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

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

В основу формування колективу покладені такі основні принципи:

- відповідність чисельності працівників обсягу виконуваних робіт;
- узгодженість кваліфікації працівника з рівнем складності його трудових функцій;
- обумовленість структури персоналу підприємства об'єктивними чинниками виробництва;
- максимальна ефективність використання робочого часу;

- створення умов для постійного підвищення кваліфікації і розширення виробничого світогляду працівників.

У своєму розвитку колектив проходить декілька етапів [1]:

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

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

3. *Зрілість колективу.* Трудовий колектив на стадії зрілості має усі ознаки і виконує усі функції, які властиві трудовому колективу. Основні регулятори поведінки людей на даному етапі — взаємна вимогливість, соціальний контроль. Для даного етапу характерним є демократичний стиль керівництва, колегіальне прийняття рішень, переважне застосування соціально-психологічних технологій впливу. Даній стадії розвитку

трудового колективу притаманні високі економічні показники діяльності підприємства, найбільш повний збіг особистих інтересів з інтересами колективу, сприятливий морально-психологічний клімат.

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

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

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

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

Залежно від стадії розвитку виділяють різні ступені згуртованості і соціального розвитку колективу. Ці процеси часто супроводжуються кризовими явищами економічного, техніко-технологічного, соціального характеру і можуть призвести до руйнації соціальних взаємозв'язків у колективі, його розпаду, що у результаті може спричинити банкрутство

організації. Для підтримання високої ефективності діяльності виробничо-господарської організації на всіх стадіях розвитку трудового колективу необхідно кваліфіковано керувати процесами налагодження згуртованості у колективі та його соціального розвитку.

Згуртованість трудового колективу — ступінь міцності соціально-психологічних зв'язків між членами колективу [2].

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

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

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

На стадії формування трудового колективу утворюється активне ядро з осіб, які перейнялися його цілями, активно діють у напрямі їх досягнення і

впливають на інших працівників. Завдання керівника полягає в тому, щоб якомога швидше утворити це ядро.

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

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

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

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

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

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

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

На стадії формування колективу авторитарний стиль керівництва набуває ознак демократизму.

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

деяких працівників можливі відхилення від внутрішньоколективних норм взаємовідносин.

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

Стиль керівництва на стадії стабілізації переважно демократичний.

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

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

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

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

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

Група – дві особи чи більше, які мають спільну мету і для її досягнення взаємодіють між собою таким чином, що кожна особа впливає на інших і одночасно перебуває під їхнім впливом [3].

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

- *керівні групи* (топ-менеджери та їхні команди, котрі розробляють стратегічні рішення і вирішують ключові питання);
- *робочі групи* (постійні групи, об’єднані виконанням спільного завдання – колективи виробничих цехів, функціональних відділів);
- *комітети* - особливі види груп, яким надані повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань (ради, комісії, цільові групи). Комітети в організаціях зустрічаються повсюдно і створюються найчастіше для вирішення конфліктних ситуацій, генерації ідей, рекомендації певного плану дій тощо. Деякі науковці рекомендують створювати відносно невеликі комітети, оскільки їх розміри впливають на якість групового рішення і можливості спілкування його членів. Комітети можуть мати лінійні та штабні повноваження.

В управлінській практиці зустрічаються спеціальні та постійні комітети.

- *Спеціальний комітет* - це тимчасова група, сформована для досягнення певної мети чи виявлення певної проблеми.
- *Постійний комітет* - перманентно діюча група всередині організації, яка має конкретну мету (наприклад, рада директорів).

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

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

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

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

Найбільш суттєвими причинами цього є [4]:

- недостатня повнота моделі поведінки працівників у спланованій ситуації. Як правило, визначаючи виробничі завдання, керівник групи вказує лише основне – результати, яких потрібно досягти, та ресурси, які можна використати. Поза його увагою зазвичай залишаються технології виконання роботи і взаємодія людей при цьому, які у процесі роботи групи формуються спонтанно, з огляду на досвід, знання, звички членів групи. З часом вони набувають усталеності та стійкості і виходять за межі формальних відносин;
- конфлікти між формальною та неформальною структурою. Досвід та знання окремих членів групи дозволяють їм виділитися і почати конкурувати із формальними лідерами за вплив на групу. Це трапляється тоді, коли планові завдання занадто деталізуються і доводяться до абсурду, або ж коли запропоновані керівником технології роботи порушують певні традиції, що склалися у групі. Якщо дії такої людини підтримуються іншими, формується соціальне середовище, яке починає діяти не за вказівками керівництва, а навпаки, протистояти йому і значно послаблювати його вплив.

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

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

Між формальними та неформальними групами є свої відмінності та спільності. Серед спільного можно виділити те, що в них є певні завдання, ієрархія, лідери. Відмінностей значно більше - починаючи від мети, з якою вони створюються і закінчуючи формами впливу її лідерів на інших членів групи. Мета (цілі) формальних груп стосуються передусім виконання виробничих завдань та функцій в межах встановлених нормативів, що і

визначає зміст взаємодії між її членами. Метою ж неформальних груп є задоволення певних потреб, що знаходяться поза межами інтересів формальної організації і можуть бути як індиферентними (такими, що не впливають) її цілям та задачам (хобі, дозвілля, дружба тощо), так і суперечити їм, бути антагоністичними (відстоювання вищої зарплати, превентивного розподілу ресурсів та ін.).

Основні відмінності формальних і неформальних груп відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Відмінності формальних та неформальних груп [2]

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

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

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

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

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

Найбільш відомі рекомендації щодо успішного управління неформальними групами зводяться до наступного [4]:

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

2. Знати думку членів і лідерів неформальних груп.

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

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

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

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

У літературі мала група ще трактується як: збори людей, включених у координовану діяльність [3]; мініатюрна соціальна система, дослідження якої дає розуміння соціального устрою в цілому [5]; життєвий простір особистості [6]; група, у якій суспільні відносини виступають у формі безпосередніх особистих контактів – «контактна група» [7].

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

глибинних особистісних почуттів. Співчуття та сумісність є психологічними ознаками малих груп (найбільш яскраво ці ознаки проявляються в такій малій соціальній групі, як сім'я). Мала група виконує також функцію індивідуалізації загальносоціальних вимог до особи, здійснюючи соціальну регуляцію свідомості та поведінки індивіда [7].

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

Класифікувати малі групи можна за такими ознаками:

1) Етап формування:
   - сформовані - групи високого рівня розвитку;
   - ті, що формуються - вони вже задані зовнішніми соціальними вимогами, але ще не згуртовані спільною діяльністю;
2) Причина утворення групи:
   - спільні цінності;
   - спільна діяльність;
   - життя в ідентичних умовах і т.д.;
3) В залежності від типу діяльності:
   - спортивна команда;
   - наукова лабораторія;
   - робітничий колектив;
   - сім’я і т.д.;
4) За суспільним статусом:

- формальні;
- неформальні та ін.

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

На діяльність групи впливають такі чинники:

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

Ефективність діяльності будь-якої групи залежить від стадії її розвитку. На початкових стадіях розвитку, коли в групі немає єдності, спостерігаються часті помилки в роботі. Далі група починає зосереджувати увагу на взаємодопомозі та підтримці у досягненні мети. Врешті група може повністю виявити майстерність і здібності своїх членів. Тобто менеджери повинні добре знати, на якій стадії знаходиться конкретна група, з метою вироблення ефективних засобів впливу на її членів. Так, Бернард Басе визначив чотириступінчастий процес розвитку групи [8]:

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

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

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

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

На практиці виділяють такі стадії розвитку груп [9]:

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

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

3. Зміцнення. На третій стадії розвитку групи можна говорити про її зміцнення. Тут люди виступають як сформована група. Члени групи вже мають певні уявлення про інших працівників і про технології їхньої роботи. Ролі окремих осіб у цьому випадку часто пов'язані з конкретним завданням, кожний знає свою роль і прагне здійснити її. Активні і пасивні члени чітко розмежовуються. На цій стадії, як правило, відпрацьовані власні способи

роботи, від яких нелегко відмовитися. Атмосфера діяльності у більшості випадків досить демократична, оскільки всі знають один одного, проте існує жорстка система норм. У багатьох випадках на стадії зміцнення групи її члени прагнуть захистити себе – виробляють захисні механізми, зокрема: критичний настрій, посилання на власні переваги; жорсткий формалізм: формальна ввічливість, встановлення норм; перетворення проблеми на жарт; розповіді про власні переживання, бесіди тощо.

4. Розподіл на клани. На цій стадії, як правило, критикани знаходять один одного, інші члени групи теж знаходять підтримку однодумців. Як правило, бажання членів групи співпрацювати різко падає. Між кланами виникає конкуренція та боротьба за владу. Розподіл на клани можна попередити, а вплив кланів можна послабити, обговорюючи проблеми та шукаючи причини їх виникнення.

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

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

на цій стадії з'являються розсудливі люди, які починають відзначати, що одних дружних стосунків недостатньо.

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

7. Ідеальна група. Співробітництво і комунікації в такій групі здійснюються гнучко та цілеспрямовано. Ролі та норми не мають чітких контурів. До такої групи легко приєднатися, а члени цієї групи можуть бути членами багатьох інших груп. Група спирається на власні та зовнішні ресурси. Завдання виконуються при спільній відповідальності.

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

Виділяють два підходи до організації творчих колективів: централізований та децентралізований [10]. Перший підхід характеризується тим, що керівник самостійно приймає ключові рішення в системі зв’язків колективу. Другий підхід характеризується певною автономією окремих працівників або груп всередині підрозділу. При цьому керівник відіграє координаційну роль щодо регулювання діяльності співробітників.

В творчих колективах працівники умовно поділяються на три категорії [10]: генератори ідей (не більше 3% від загальної кількості працівників); активні ерудити – (10%); «ремісники» – 87%. Така диференціація свідчить, що для першої категорії співробітників потрібні особливі умови для творчої

роботи. У генераторів ідей моральний дух є особливо високим і саме вони чинять вплив на формування цілей у наукових колективах.

Можна виділити такі ознаки творчого колективу:

1. Творче рішення проблем пов'язано з високим ризиком, часто носить непередбачений характер.
2. Люди творчого типу часто повністю віддаються своїй роботі, заглиблюють в суть проблеми, що вирішується, при цьому не втрачають перспектив і масштабів.
3. Люди творчого типу легко сприймають нові ідеї, правильно їх оцінюють.
4. Люди творчого типу віддають перевагу вільним незапланованим дослідженням, які можна швидко припинити і перейти до пошуку альтернатив, дій, аналізу рекомендацій, думок різних осіб та організацій.
5. Творчі особистості переходять до рішення конкретних проблем більш повільно, ніж особи з меншим творчим потенціалом.
6. Творчі працівники не схильні до конформізму, ставлять під сумнів думки авторитетів, запропоновані рішення проблем.

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

2.2. Сучасні технології побудови команд

Упродовж останніх років команди розглядаються як важливий груповий феномен в організаціях. Команди стають все більш популярними в результаті розвитку інформаційних технологій, а також підвищеної уваги до систем комплексного управління якістю і процесами організаційного навчання. Ці тенденції в організаційному розвитку призвели до зміщення акценту з

поведінки окремих менеджерів та працівників на діяльність багатофункціональних управлінських команд і робочих груп, сконцентрованих на комплексних проблемах і задачах.

Поняття "команда" увійшло в управлінську практику ще в 50-х роках XX ст. Відомий дослідник в галузі якості Джозеф Джуран вперше застосував свій "командний підхід до рішення проблем в Японії в 1950-х роках, а потім в 1980-х роках – у Сполучених Штатах Америки [11].

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

1. Команда – це група з двох або більше осіб, які регулярно взаємодіють та координують свою роботу для досягнення спільної мети [12].

2. Команда – це група людей, що працюють разом для досягнення конкретної бізнес-цілі [13].

3. Команда – це спосіб побудови організації з урахуванням реальних якостей її співробітників, заради максимально ефективного досягнення цілей організації [14].

4. Команда – група людей, покликана виконувати певну роботу, яка працює на лідера, котрий дає завдання та розподіляє роботу, функції між її членами [15].

5. Команда – невелика група людей з різною підготовкою, залучених із різних сфер, що працюють разом для вирішення специфічних задач [16].

Не зважаючи на те, що командою часто називають будь-які групи, деякі експерти справедливо розрізняють команди та традиційні робочі групи. Так, всесвітньо відомий фахівець в області управління командами Фред Лютенс відзначає, що робочі групи і команди слід відрізняти за результатами [17].

Виділимо такі специфічні відмінні риси між командами та робочими групами.

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

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

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

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

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

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

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

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

На практиці формування та розвиток команд в організації здійснюється з метою вирішення таких задач [18]:

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

Відомий дослідник у сфері командоутворення Джон Каценбах виділяє такі аспекти в діяльності команд [19]:

а) команда – це невелика група людей;

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

в) члени команди володіють взаємодоповнюючими знаннями і навичками;

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

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

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

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

Виділяють такі характеристики ефективної бізнес-команди [15]:

– Особова сумісність. У команді виділяють фізіологічну, психологічну і соціальну сумісність.

– Чітко визначені ролі і функції. Командні процедури і ритуали.

– Відношення до конфліктів і способи їх вирішення. Всупереч поширеній думці, в злагоджених командах теж відбуваються конфлікти.

– Способи ухвалення рішень.

– Особливості зворотного зв'язку.

– Особливості керівництва групою. Як правило, в процесі роботи команди керівник не прагне явно домінувати над останніми.

– Мотивація. Команда завжди отримує командну винагороду.

На успішність діяльності команди також впливають такі фактори, як чесність; довіра; взаємоповага; визнання членів команди [20].

Аналіз науково-практичної літератури з управління командами в організаціях [11, 12, 13, 15, 22, 23] дозволив виділяють такі типи команд:

1. За статусом:

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

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

2. За характером внутрішніх зв’язків:

2.1. Формальні;

2.2. Неформальні.

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

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

3. За механізмом формування:

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

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

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

4. За часом існування:

4.1. Тимчасові;

4.2. Постійні.

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

5. За функціями:

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

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

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

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

6. За розмірами:

6.1. Малі;

6.2. Великі.

Згідно іншої типології виділяються такі команди [22]:

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

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

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

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

Команди формують основу діяльності високоефективних організацій. Зважаючи на виділяють також такі типи [24]:

- Робочі команди
- Міжфункціональні команди
- Команди з рішення проблем

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

За свідченням відомих фахівців [25, 27, 28], серед розглянутих типів команд найбільш ефективними вважаються самокеровані команди.

Самокеровані команди забезпечують:

- більш швидку реакцію на запити споживачів;
- більш швидкі відповіді незадоволеним споживачам (функція підтримки кінцевого продукту);
- співробітники почувають себе впевненіше та краще;
- співробітники будуть спілкуватися зі споживачами з більшою теплотою та ентузіазмом;
- краще збереження існуючих споживачів та пошук нових;
- збільшення довіри між менеджером та працівниками;
- команди, які мають інформацію про поточний стан ефективності функціонування організації, будуть ставити перед собою нові цілі.

Зупинимося на головних аспектах діяльності команди:

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

2. Відпрацьовані процедури взаємодії. Це є істотним, оскільки команда – це не просто група дуже налаштованих на спілкування між собою осіб. Команда - це вже "спрацьована" група, це означає, що вона перестала бути

сумою, колекцією чи мозаїкою характерів її співробітників, а стала цілим, системою, організмом, в яких члени не суперечать один з одним, а кожний виконує свою справу, а за необхідності компенсує слабкості одного члена шляхом посилення функціонування інших.

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

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

Це для команди є досить суттєвим. Необхідні для такої взаємозамінності навички найкраще формуються в педагогічних системах “черговими командирами”. Термін не означає те, що всі чергують по черзі, а те, що кожний учасник має можливість бути командиром та навчитися повноцінно відповідати.

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

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

Командоутворення (teambuilding) здійснюється, як правило, після організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу в організації та є

своєрідним етапом в межах консультування з організаційного розвитку. В цьому випадку командоутворення може відбуватися за трьома напрямками:

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

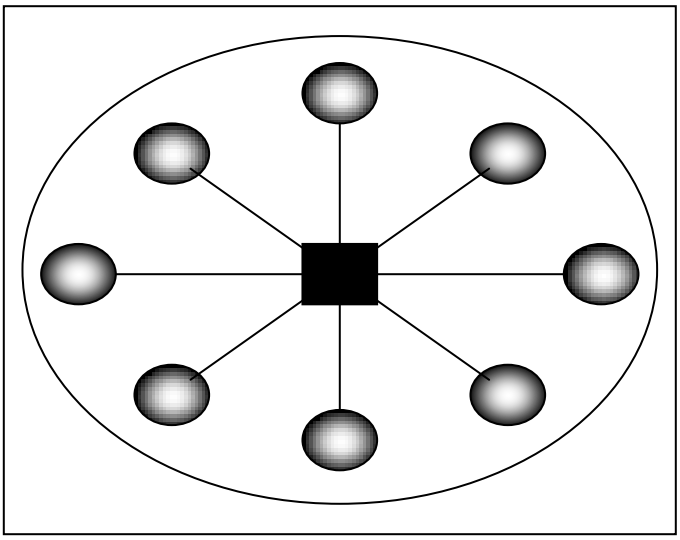
2. Підбір відповідного персоналу і комплектування відповідних команд згідно до інформації, отриманої в ході організаційної діагностики, атестації або оцінки персоналу, з урахуванням вмінь, навичок, здатностей працювати у команді.

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

Традиційним підходом до командоутворення, який отримав широке застосування практиці, є виділення основних чотирьох стадій формування команди [24]:

Стадія 1. Починаюча команда.

Міжфункціональні команди створені, до їх складу входять формальні контролери, які називаються керівниками команд та призначені керівництвом



(рис. 2.1). Контролер – керівник присутній при щоденній діяльності команди, але від її членів чекають, що вони візьмуть на себе частину відповідальності за успіхи або невдачі фірми. Обов'язки, які раніше виконував менеджер-контролер, делегуються спочатку деяким, а потім всім членам команди. Від членів команди вимагають, щоб вони самі вирішували свої проблеми. Контролер (керівник) команди виступає в ролі наставника, який навчає членів команди як діяти в тих чи інших ситуаціях, однак члени команди вже не повинні звертатися до нього при виникненні кожної проблеми.

Рис. 2.1. Модель починаючої команди

Джон Катценбах та Дуглас Сміт [28] розкривають деякі основні очікування стосовно керівництва на цій стадії розвитку команди. Від зовнішніх контролерів та керівників команд чекають на виконання наступних зобов'язань:

1. Надання допомоги командам у формуванні спільних цілей, задач, підходів. Від керівників груп очікують, що вони будуть працювати разом з іншими членами команди, але дистанціюючись від них, а також бачити

перспективу. На даній стадії керівники груп підтримують хиткий баланс між управлінням членами команди та порадами їм.

2. Стимулювання цілеспрямованості та впевненості. Одна з головних задач керівника команди на цьому етапі є заохочення впевненості та цілеспрямованості її членів та команди в цілому за допомогою позитивної оцінки зусиль, що докладаються людьми.

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

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

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

6. Виконання реальної роботи. Від кожного члена команди, включаючи її керівника, очікують на виконання приблизно однакового об'єму роботи. Керівники команд дещо дистанціюються від рядових

членів, але не використовують свій статус для того, щоб ухилятися від роботи. Подібно до інших членів команди керівник має вкладати свій трудовий внесок в її діяльність і не перекладати роботу на інших.

Стадія 2. Команда перехідного періоду.

У процесі того, як члени команди беруть на себе все більшу і більшу відповідальність за щоденне управління її діяльністю, роль керівника змінюється: він все більше займається координацією, все менше – контролем (рис. 2.2).

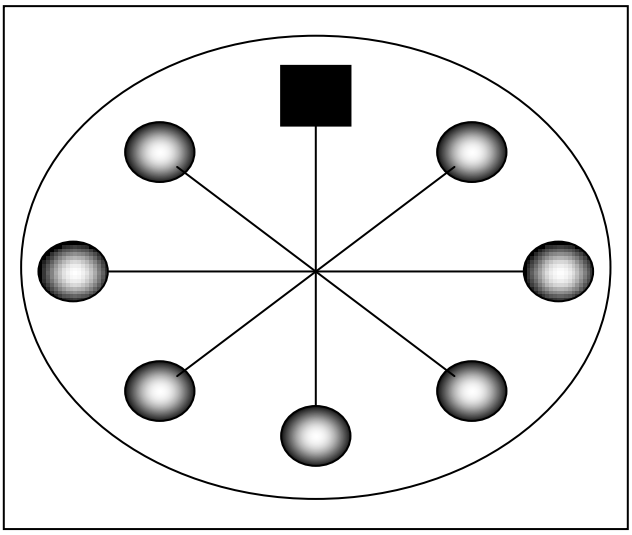


Рис. 2.2. Модель команди перехідного періоду

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

Стадія 3. Досвідчена команда.

Члени команди беруть на себе повну відповідальність за вирішення різних проблемних питань, які вони вже здатні вирішити самостійно, виходячи з минулого досвіду (рис. 2.3). Керівник команди, він же координатор, виступає в ролі старшого керуючого, який здійснює контроль за діяльністю декількох команд. Такий керівник (координатор) збирає дані про виробництво, якість, задоволеність клієнтів та інші важливі показники та інформує членів команди про те, як вони працюють.

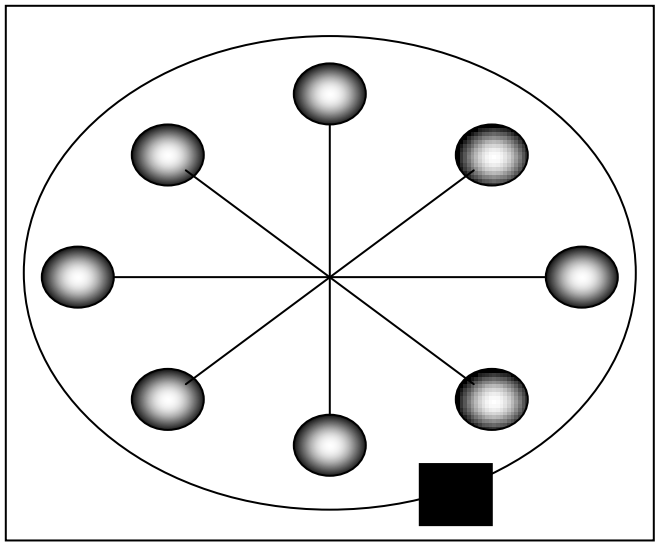


Рис. 2.3 Модель досвідченої команди

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

Стадія 4. Зріла команда.

На цій заключній стадії команда несе повну відповідальність за свою роботу. (рис. 2.4). Більшість адміністративних, фінансових, особистих питань члени команди вирішують самостійно, планують свою роботу, розподіляють ролі та обов'язки, вирішують різні технічні та інші проблемні питання при мінімальному зовнішньому втручанні. Координатор команди розподіляє ресурси, а команда самостійно вирішує, коли їй необхідна допомога у вирішенні соціальних або технічних питань, і який повинен бути розмір такої допомоги. На запит команди координатор або забезпечує їй особисте сприяння, або використовує для цього зовнішні джерела.

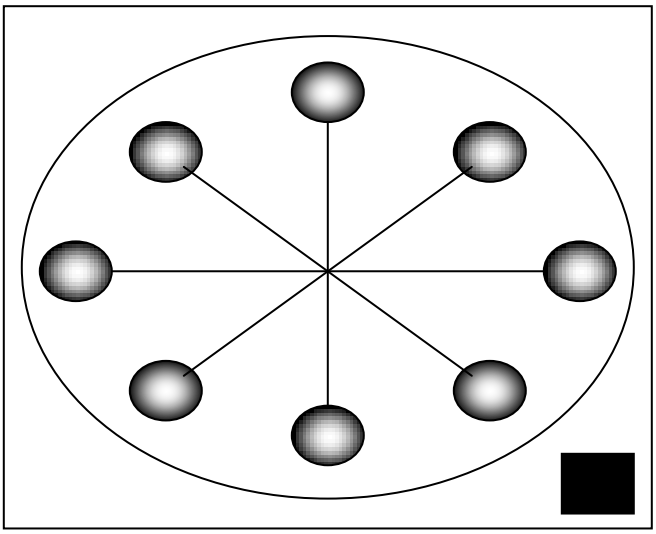


Рис. 2.4. Модель зрілої команди

На думку фахівців з командоутворення, на успішний процес формування команди впливає низка факторів [29] :

1. Ступінь взаємозалежності членів.

Якщо задачі, які виконуються командою, взаємопов'язані настільки тісно, що робота одного члена команди критична важлива для роботи інших, то, напевно, є необхідність у формальному керівнику, який регулює невирішені питання, проводить збори і гарантує участь потрібних людей у прийнятті найважливіших рішень. Коли рівень взаємозалежності є

невеликим, існує більша вірогідність того, що члени команди самостійно, без втручання формального лідера, налагодять зовнішню координацію.

2. Розміри команди.

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

3. Функціональна (професійна) різноманітність членів команди.

Чим більше представників різних професій в команді, тим більшу кількість точок зору необхідно враховувати. Члени команди, які виконують різні функції та види робіт, думають про проблеми та підходять до них по-різному, так що інтеграція людей, що мають різні професії, може вимагати допомоги "перекладачів", що володіють різною професійною підготовкою і виступають в ролі керівників.

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

тільки забезпечення своєчасною та якісною інформацією, але й участь у інноваційному процесі.

4. Ступінь автономності команди.

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

5. Масштаби змін.

Будь-які обставини, в тому числі непередбачувані технічні складності, зміни стратегій організації, розподілення ресурсів, непередбачувані обставини, що вносить конкуренція, здатні змінити стратегію команди. Чим більше таких відхилень, тим складніше прийняти обґрунтоване рішення. Здатність команди швидко та адекватно реагувати на подібні ситуації можна підвищити, якщо висунути на роль керівника того, хто може забезпечити команду критично важливою для неї інформацією.

6. Технічні навички та досвід.

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

7. Строк життя команди.

Якщо люди раніше не працювали в зрілих командах, які є самокерованими, а проект, що виконується командою – короткостроковий, напевно, не має змісту вкладати ресурси та витрачати час на те, щоб розвинути команду повністю. Замість цього вона може існувати на першій

стадії, маючи призначеного керівника, який проводить збори, складає графіки, забезпечує справедливий розподіл роботи та керує відносинами у команді. Емпірично склалося так, що не слід залишати людей у команді більше 5-8 років [12].

Деякі фахівці вважають, що ефективність роботи більшості команд після початку їх діяльності знижується до рівня який характеризував етап формування команди. Реальні успіхи в підвищенні ефективності можуть наступити лише через 18 місяців. Команда має пройти через чотири передбачувані стадії: формування, "подолання шторму", повернення до норми, нормальної діяльності [24]:

1. Формування.

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

Успішність стадії формування визначається такими заходами:

1) допомогти членам команди познайомитись один з одним;

2) дати команді чіткий напрямок та ціль;

3) залучити членів команди в розробку планів, погодження ролей, визначення способів спільної діяльності;

4) надати команді інформацію, необхідну для початку роботи.

2. "Подолання шторму".

На цій стадії виникає враження, що на другій стадії справи йдуть все гірше. Члени групи втрачають спокій та терпіння через відсутність успіхів і прагнуть працювати, але не знають як досягти результатів. Всі починають

розуміти, що у команді досягти успіхів набагато важче, ніж здавалося раніше. Люди відчувають незадоволеність від спільної роботи, переживають, сердяться на себе та на своїх колег. Цей період звинувачень та захисту від них, відсутності єдності, напруги та ворожості. Люди починають підозріло ставитися один до одного. Формуються підгрупи. Між ворогуючими, конкуруючими за вплив відбуваються зіткнення. Команда бореться за визначення своїх цілей, ролей, що виконуються членами команди. Продуктивність то падає, то зростає. Так команда проходить найскладнішу стадію – штормову. Щоб успішно подолати цю стадію, пропонується [24]:

1) вирішити питання влади та повноважень, наприклад, не припускати ситуацій, за яких влада однієї особи нівелює трудовий внесок іншої;

2) розробити та реалізувати згоду про порядок прийняття рішень;

3) адаптувати роль керівника таким чином, щоб команда змогла стати більш незалежною, заохочувати членів команди брати на себе все більшу відповідальність та нові зобов'язання.

3. Повернення до норми.

На цій стадії справи починають поліпшуватися. Команда виробляє деякі основні правила (чи норми), що регулюють спільну роботу. Люди починають розуміти, що їх сила в єдності. Поступово вони починають навіть любити свою команду, сильніше відчувати свою належність до команди. Виникає почуття спільності, що виражається поняттям "ми". Люди починають пишатися тим, що вони є частинами певної системи, замість того, щоб вести суперництво, вони починають співпрацювати. Люди сконцентровують увагу та сили на закріплення стосунків, що склалися в команді і проявляють інтерес до підтримання миру. Однак загальна продуктивність праці залишається невисокою.

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

✓ в повній мірі використовувати навички, знання та досвід членів команди;

✓ заохочувати людей поважати один одного та відповідати повагою на повагу;

✓ закликати членів команди до співробітництва.

4. Нормальна діяльність.

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

Завершальна стадія передбачає реалізацію таких заходів:

1) поновити процедури та методи, що забезпечують співробітництво;

2) допомогти команді зрозуміти способи управління змінами;

3) виступати представником та захисником команди у відносинах з іншими групами та сторонніми людьми;

4) відстежувати хід роботи та відзначати успіхи.

Як свідчить практика, створенню команди перешкоджають такі фактори [30]:

1. У кожного співробітника є свій індивідуальний план роботи, вставлений керівником. При чому, при реалізації даного плану можлива конкуренція з іншими співробітниками. Наприклад, постачання одним регіональним дилером свого товару на територію іншого регіонального дилера для виконання власного плану.

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

3. За умов незалежності співпраці кожний співробітник несе відповідальність лише за свою частину роботи. Наприклад, відділ продажів

має певну кількість замовлень, а відділ постачань з причини перевантаження лінії виконати отримані замовлення не встигає. В результаті незадоволений клієнт звертається до інших, більш відповідальних постачальників.

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

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

– зруйнувати ієрархію;

– визначити напрямки роботи;

– розділити інноваційні підзадачі між малими взаємопов'язаними командами з чіткими лідерами;

– узгодити цілі, графік і відповідальність;

– розподілити ресурси, але не вмішуватися в роботу команд, якщо вони не порушують обов'язків;

– сформувати загальну картину, зв'язати суміжні та несуміжні задачі в одне ціле.

Підбір людей в команду, як правило, здійснюється виходячи з навичок та знань працівників [31]. Але для досягнення ефективності команди потрібне не лише ці фактори, але й особисті якості та характеристики. Працюючи в команді, кожний співробітник виконує дві ролі. Перша з них найбільш очевидна – професійна роль. Друга роль – командна роль, в основі якої лежать особисті дані. М. Белбін у своїх дослідженнях аналізувала різницю між цими двома ролями [32]. Було встановлено, що 5-10% людей не здатні ефективно працювати в командах, і що кожний співробітник відіграє як мінімум одну-дві ролі, а, можливо, три і навіть чотири командні ролі. М. Белбін виділяє дев'ять командних ролей, характеристики яких наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Командні ролі за М. Белбін [33]

Види командних ролей	**Необхідні особисті якості та вклад у діяльність команди**	**Допустимі недоліки**
“Генератор ідей”	Творча спрямованість, багате уявлення, неординарність мислення. Тяга до новаторства. Джерело оригінальних ідей для команди	Недостатній досвід міжособистісного спілкування. Психологічна нестійкість. Довго затримується на розгляді “цікавих ідей”.
“Виконавець”	Перетворює ідеї на практичні дії. Перетворює рішення на легко виконувані завдання. Вносить впорядкованість у діяльність команди.	Недостатня гнучкість. Неприйнятність фантастичних ідей та частин змін у планах.

Продовження табл. 2.2

“Завершувач”	Старанність та добросовісність. Слідкує за тим, щоб усі завдання були виконані повністю. Відслідковує своєчасність виконання завдань.	Надмірна турбота про поточний стан справ. Схильність до внутрішніх переживань. Небажання передоручати свої обов'язки. Неприйняття несерйозного ставлення до його обов'язків з боку інших.
“Експерт”	Сповідує безпристрасний та критичний аналіз ситуації. Стратегічний підхід та прозорливість в оцінках. Точність суджень, намагання розглянути усі можливі варіанти рішення.	Недооцінка факторів стимулювання та натхнення. Недостатність творчої уяви та натхнення. Здатність збивати інших, подавляючи їхню ініціативу.
“Дослідник ресурсів”	Володіє мистецтвом проведення переговорів, різноманітність контактів, талант імпровізатора, вивчає благоприємні можливості. Ентузіазм, комунікабельність.	Втрачає інтерес по мірі зменшення ентузіазму. Перескакує з однієї задачі до іншої. Потребує підвищеного зовнішнього тиску.
“Формувач”	Постійна орієнтація на вирішення поставленої задачі; стимулює роботу всієї команди; спонукає співробітників працювати більш інтенсивно. Енергійність, прагнення до роботи з повною віддачею сил.	Легко переходить до стану роздратування. Імпульсивність та нетерплячість. Нетерплячість до нечітких формулювань та нерішучості у поведінці. Результат будь-якою ціною.
“Колективіст”	Сприяє гармонізації відношень у команді, усуває розбіжності. Уважно вислуховує колег, спирається на точки зору інших. Чуйність, відсутність надмірної самовпевненості.	Нерішучість у кризових ситуаціях. Прагнення уникнути загострення ситуацій. Може перешкоджати певній дії у вирішальний момент.
“Координатор”	Чітко формулює цілі; добре виконує функції ведучого під час	Може здаватися людиною, схильною до маніпуляції.

	дискусій. Сприяє ефективному прийняттю рішень. Має гарні комунікативні навички; соціальний лідер.	Схильність до перекладання своїх обов'язків на інших. Може приписувати собі заслуги усієї команди.
"Спеціаліст"	Характеризується наявністю знань та навичок, що рідко зустрічаються. Цілеспрямованість та здатність повністю віддаватися роботі.	Корисний лише у вузькій професійній сфері. Послаблені і комунікативні навички. Часто не бачить прихованих проблем.

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

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

Усі командні ролі представляють собою певну цінність для команди, але кожна з них має свої недоліки. Для цього М. Белбін було введено поняття

“допустимі недоліки” [32]. Багато менеджерів намагаються виправити недоліки своїх підлеглих, але при цьому вони ризикують нанести шкоду сильним сторонам співробітника. Коли працівники бачать, що їх недоліки сприймають як допустимі, вони стають більш відкритими в прояву якостей, які можуть бути корисними команді. Таким чином, кожний з членів команди може виконувати як мінімум одну, а іноді до чотирьох командних ролей.

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

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

У табл. 2.3 наводиться і пояснюється набір типів поведінки, орієнтованих як на виконання задач, так і на особисті взаємовідносини, та дії лідера з організації ефективної роботи команди.

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

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

Таблиця 2.3

Позитивні типи поведінки команди [34]

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

	зручностях, відпочинку, комфортних умовах праці команди.
Прийняття рішень	Участь у прийнятті рішень по якій-небудь пропозиції або способу дій.

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

Синергетичний ефект досягається в результаті "групової компенсації індивідуальних нездатностей" [33]. Розподіл праці набуває інших форм, ніж в звичайній організації. Свої професійні обов'язки члени колективу розподіляють між собою в залежності від умов діяльності, що складаються. У кожній проблемній ситуації виконувати робочі операції доручається тому, хто здатний зробити це найкращим способом. Невміння одного здійснювати певні операції компенсується навичками та вміннями іншого. У результаті колектив стає першокласною командою. Отже, застосування командного підходу в діяльності організації дозволяє значно підвищити ефективність управління людськими ресурсами, забезпечити інноваційність розвитку організації, її гнучкість та стійкість.

2.3. Коучинг-технології та їх застосування в розвитку персоналу організації

Коучинг (coaching) – термін, який з'явився на початку 80-х років минулого століття у Великобританії. В короткому оксфордському

словнику слово *coaching* визначається як “наставляти, тренувати, надихати”.

Спочатку під цим терміном розумілася особлива форма тренування спортсменів, що претендують на видатні результати. Потім коучинг почали запозичувати успішні й починаючі бізнесмени, політики, суспільні діячі як ефективну методику досягнення серйозних цілей. В 1980-х рр. коучинг почав відігравати важливу роль у бізнесі, але довгий час був привілеєм лише керівників вищого рівня управління.

Коучинг як професія остаточно сформувався на початку 90-х рр. XX століття. У США професія коуча офіційно визнана в 2001 р. завдяки створенню та функціонуванню Міжнародної Федерації коучей.

Вважається, що в основу розвитку коучинга закладено такі підходи [38]:

1) гуманістичний підхід у психотерапії;
2) роботи Д. Гоулмана в сфері емоційного інтелекту (EQ);
3) Сократівські методи діалогу;
4) методики ефективних спортивних тренерів.

На розвиток бізнес-коучингу вплинуло багато психологів-теоретиків і практиків. Особливо важливу роль тут зіграли З. Фрейд, Д. Юнг, А. Адлер. Так, в коучингу широко використовується описане З.Фрейдом символічне мислення: клієнти відкривають приховані у своїй підсвідомості здібності, коли починають свідомо й цілеспрямовано моделювати своє життя. Від А.Адлера коучинг успадкував відношення до кожної людини як до творця власного життя. А.Адлер вважав, що кожна людина може змінити свою долю й життя, якщо поставить собі мету й буде свідомо рухатися до неї [42].

Карл Роджерс у книзі «Терапія, орієнтована на клієнта» (1951 р.) об'єднав психологічне консультування й терапію, створивши таким чином новий напрямок, заснований на особистісних змінах і росту індивіда під керівництвом терапевта. Це був один з перших кроків до популярного нині напрямку «лайф-коучинг».

Абрахам Маслоу досліджував і спостерігав людей, які жили з відчуттям наповненості й свідомості свого існування й постійно прагнули до психологічного росту й подальшого розвитку свого потенціалу. Людина, вважав він, від природи прагне до щиросердечної рівноваги й позитиву, а самореалізація, творча активність і тяга до нового є її природними потребами, якщо тільки на її шляху до особистісного зростання не виникають які-небудь перешкоди [43].

У 1912 р. німецький психолог В. Штерн запропонував знаменитий коефіцієнт IQ, що дозволяє «вимірювати» інтелектуальні здатності людини. Значним внеском у вивчення ефективності використання персоналу сталим роботи Д. Гоулмана, який у 1995 р. довів, що коефіцієнт EQ, емоційний показник інтелекту, відіграє більше важливу роль, ніж IQ, оскільки контроль над власними емоціями й здатність правильно сприймати чужі почуття характеризують інтелект точніше, ніж здатність логічно мислити [44].

Результати досліджень Гоудмена були покладені в основу менеджменту в стилі коучинг. Те, що людина відчуває, більше впливає на якість її роботи, ніж те, що вона вміє робити. Вміння слухати і чути інших є важливішим за вміння використовувати власні знання. Вміння задавати правильні запитання більш важливіше ніж вміння давати прямі і чіткі накази.

Розвитку коучинга як нової форми консультаційної підтримки в значній мірі сприяли праці всесвітньо відомих консультантів Джон Уітмора, Тіма Гелві, Томаса Дж. Леонарда. Дж. Уітмор – автор відомої книги "Coaching for Performance" (1992) і засновник корпоративного бізнес-напряму в коучингу. Дж. Уітмор привніс коучинг зі спорту в менеджмент і корпоративний бізнес.

Дж. Уітмор спостерігав за спортсменами. Коли тренер говорив тенісисту: «Дивись, куди летить м'яч», його підопічний погано виконував його завдання і пропускав набагато більше м'ячів, ніж до «цінної вказівки». Коли ж наставник просив тенісиста подумати і, дивлячись на м'яч, сказати, у

яку сторону він крутиться, гравець не міг відірвати від нього погляду і відбивав усі м'ячі. Визначити, у яку сторону обертається тенісний м'яч, що летить зі скаженою швидкістю, не під силу людському оку, але, намагаючись відповісти на запитання тренера, тенісист був змушений постійно дивитися на м'яч. Здійснив ряд досліджень, Дж. Уітмор почав впроваджувати новий метод консультування і управління персоналом – коучинг.

Коучинг в роботі організації являє собою беззупинний процес співробітництва менеджера і службовця (консультанта і бізнесмена), що сприяє успішній діяльності компанії [35]. Якщо менеджери управляють за принципами коучингу, то вони водночас забезпечують виконання роботи з вищою якістю і розвивають свій персонал. Може здатися, що це звучить занадто добре, щоб бути правдою: мати 250 днів у році для виконання роботи і 250 днів для індивідуального розвитку кожного співробітника здається нереальним, але це саме те, чого домагається менеджер-коуч.

Задача менеджера проста - організувати виконання роботи та розвивати свій персонал. Час і вартість обмежують останнє. Коучинг - це один процес, що дає обидва ефекти.

Керівник, тобто коуч - персональний тренер, який працює з динамічними цілеспрямованими людьми. Коуч допомагає їм зрозуміти і досягати того, чого вони дійсно хочуть. Персональне тренування (коучинг) допомагає співробітнику вияснити, що він хоче змінити, встановити ясні, конкретні і вимірні цілі для створення цих змін.

Коуч як тренер пропонує "потрібні" питання і конструктивний зворотній зв'язок. Це дозволяє [36]:

• прояснювати пріоритети, вигоди і робити вибір;

• визначати наявні і необхідні ресурси, а також шляхи їх одержання;

• досягти результату, приймаючи найбільш зважені і конструктивні рішення.

Коучинг, як особливий вид підтримки людини або невеликого робочого колективу, може вирішувати одну або декілька з наступних задач:

• постановка "ясних" цілей і оптимальне їх досягнення ;

• виявлення складаних ситуацій і "розплутування клубка" проблеми;

• підвищення своєї продуктивності (на робочому місці, у спілкуванні, у сім'ї і т.д.);

• одержання задоволення від своїх дій;

• розробка відповідальних рішень і нових стратегій досягнення результату.

Коуч – незалежна особа, що знаходиться поза "системою проблеми" клієнта. При цьому він не виступає в експертній позиції стосовно заявленої проблеми, - він не приймає рішень за співробітника. Він створює такі умови, у яких співробітник як клієнт самостійно вирішує перераховані вище задачі. Він вміє робити виклик і допомагає брати на себе відповідальність за зроблений вибір. Але рішення завжди приймає клієнт.

Як особистий тренер, коуч допомагає зважувати альтернативи і ресурси, готувати план дій, супроводжувати співробітника у процесі реалізації плану. Співробітник разом з ним зможе безперервно аналізувати ситуацію, відслідковувати, які стратегії використовувались, яким чином вони приведуть до бажаного результату, а які з них заважатимуть досягненню встановлених цілей. Співробітник зможе інакше оцінити своє відношення до того, що відбувається, з огляду на ті чинники, які часто залишаються поза його увагою.

Лідери бізнесу, політики, тренери і консультанти можуть досягати найкращих результатів у своїй діяльності, застосовуючи коучинг як для досягнення особистих цілей, так і в роботі з людьми. На будь-яких нарадах адміністраторів, директорів з персоналу, експертів з персоналу, підприємців або тренерів можна почути слово “коучинг”, яке вживається так само часто, як “прибуток”.

Коучинг – це тренінг тренерів. Політичний діяч чи бізнесмен вирішує проблеми великих соціальних груп, часто є керівником владних структур. При цьому він є якби тренером підлеглих йому соціальних команд, груп, інститутів. Коучинг спрямований на удосконалювання умінь політичного діяча чи бізнесмена вибудовувати свій імідж, формувати команду, приймати нетривіальні рішення, перебудовувати емоційну спрямованість у залежності від ситуації ділового спілкування.

Коучинг називають професією 21 століття, число коучей на Заході виростає вдвічі щороку. Коучинг, як стиль і технологія роботи з клієнтами, завойовує усе більше число прихильників, тому що "коучинг служить для розкриття потенціалу особистості з метою максимізації продуктивності й ефективності власної діяльності" [37].

Коучинг перетворився на важливий інструмент для всіх менеджерів. Жорстка конкуренція потребує постійної інтенсифікації роботи і в той же час чуйного відношення до персоналу. Саме коучинг відповідає цим вимогам.

Коучинг застосовується в будь-якому бізнесі – від виробництва компьютерів до роздрібної торгівлі, від сфери обслуговування до фінансових послуг. Багато великих консультативних фірм почали використовувати цей метод в бізнесі і визнають, що їх рекомендації сприймаються краще в тих випадках, коли вони даються в стилі коучингу, ніж просто у вигляді інструкцій. Коучинг може стати мовою спілкування для менеджерів.

Європа, Великобританія, скандинавські країни та Нідерланди випереджають США в застосуванні коучингу як основного стилю менеджменту. В Америці з’явилась нова професія – незалежні коучі, але стиль менеджменту залишається агресивним.

Глибоке визнання і висока відповідальність – цілі гарного коучингу. Не тільки лідери бізнесу, але й тренери, вчителі і батьки можуть досягти вражаючих результатів в своїй діяльності та навчанні,

застосовуючи в своїй роботі з людьми коучинг. Коучинг продовжує вдосконалюватися і при відповідній практиці та зусиллях дає вражаючий результат.

В українській мові використовується його транскрипція «коучинг» через те, що він означає щось істотно більше й інше, ніж простий переклад - "наставляти, тренувати, підготовляти".

Доцільно розглянути відмінності між коучингом і тренінгом, навчанням і консультуванням. Коучинг, тренінг, консультування – це інструменти, що допомагають співробітникам організації в досягненні результату.

Тренінг. Якщо те, що необхідно для досягнення результату, – це конкретні навички, то тренінги найчастіше є найкращим рішенням. Від традиційних форм навчання тренінг відрізняється мінімальною кількістю теорій та "опором" на практику, "відпрацюванням" конкретних навичок. Єдиною проблемою в даному випадку є те, що перед учасниками, які повернулися з тренінгу, постає питання про необхідність перенесення навичок з "віртуальної" реальності тренінгу в "суворі будні" щоденного бізнесу. Цей процес дуже складний, однак, якщо тренінг підготовлений і проведений на високому рівні, а умови всередині організації сприяють тому, щоб учасник застосовував отримані знання на практиці, тренінг дає результат. Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити і "відпрацювати" готові рішення, що підходять для всіх без винятку ситуацій. У визначених умовах співробітник повинен навчитися самостійно ініціювати нові методи і підходи до вирішення проблем.

Професійні консультанти. Якщо нам потрібно вирішити конкретну проблему, а у нас немає спеціальних знань, ми часто звертаємося до того, хто є фахівцем у цій області (до адвоката, аудитора, механіка, в маркетингове агентство і т.д.). Таким чином, ми не набуваємо нових професійних знань (не стаємо адвокатами і консультантами), а "купуємо готове рішення".

Перевагою цього методу є його простота (роботу, по суті, роблять за нас), однак якщо аналогічна ситуація виникає періодично, це дуже витратний спосіб вирішення проблем.

Наставництво (менторство). Традиційно наставники завжди виступали як спонсори, від імені своїх "протеже", допомагаючи їм робити кар'єру, навчаючи їх правильному поводженню в організації. Зараз система наставництва в компаніях набуває інших рис і трансформується в нові сфери, наприклад наставництво в технічній області. Наставники в основному покладаються на просування вже існуючих знань або професійних навичок. Інакше кажучи, навчають тому, що знають самі. Перевагою цього методу є можливість менторства "без відриву від виробництва", тобто на робочому місці. Співробітнику не потрібно намагатися перенести знання з формату "аудиторії" на практику. У порівнянні з тренінгом цей метод у цілому більш "індивідуалізований", але часто вимагає більше сил і часу. До того ж, навіть кращий наставник не в змозі навчити більшому, ніж знає і вміє сам.

Коучинг. Коучинг є синтезом бізнес-консультування, тренінгу, психологічного консультування, NLP-сесій. Однак при цьому коучинг – самостійний метод зі своєю власною філософією, технологією й правилами.

Коучинг може використовуватися як елемент управлінського консалтингу, але не навпаки. На відміну від консультанта, коуч не дає порад, не транслює власну думку, не приймає рішень, не дає готових технологій (як і що потрібно робити). Він допомагає керівникові усвідомити його цілі, причини удач і невдач і визначити напрямок зміни поведінки керівника й, відповідно, зміни в розвитку організації. Перед бізнес-консультантом ставиться певне завдання, над яким він і працює. У ситуації з коучем реальні завдання виявляються в процесі роботи.

Основною метою коучингу як методу співпраці керівників та підлеглих є допомога співробітнику в тому, щоб він самостійно знайшов рішення тієї або іншої реальної проблеми. Коучинг родом із спорту, а не з педагогіки, психології чи "науки керування". У спорті неможлива ситуація, коли коуч

пробіжить (пропливе) дистанцію або зіграє матч замість спортсмена. Вивчення техніки і відпрацювання її є необхідною, але не достатньою умовою для перемоги на олімпіаді. Доведено, що олімпійські чемпіони не завжди володіли відмінною технікою і навіть фізичними даними. Так в чому ж секрет перемоги? Перемога на змаганнях - завжди комплексна подія. Тут відіграють роль і техніка, і фізична форма, і "настрій на перемогу", "зіграність команди" у командних змаганнях та ін.

Практика показала, що чемпіони на відміну від "звичайних" спортсменів мають свою власну, індивідуальну і найчастіше нестандартну техніку. Це означає, що якщо тренер (наставник, коуч) хоче виховати чемпіона, потрібно допомогти спортсмену "відкрити свою техніку" або, як говорять, "упіймати свою гру". Для цього недостатньо "заучувати" техніку інших майстрів. Але кожний тренер і консультант (а також менеджер і батько) знає, як складно буває співставити повагу до самостійності того, кому допомагаєш, і віру в те, що "він здатний", із бажанням підштовхнути, надавити, підказати "правильну" відповідь. Адже саме до дій у стилі "я скажу тобі, як…" нас підштовхує соціальний стереотип помічника як людини, " що дає готові рецепти".

У чому ж полягає відмінність, коли ми говоримо про коучинг? Коучинг - це можливість навчити іншого більшому, ніж знаєш і вмієш сам. Основною відмінною рисою коучингу (як у спорті, так і в бізнесі) є те, що коуч допомагає людині знайти власне рішення, а не вирішує проблему за нього. Отже, коуч не обов'язково має бути експертом в області вирішення існуючої проблеми. Але він повинен бути експертом у тому, як допомогти іншим у розкритті їх власних можливостей.

У процесі діалогу коуч стимулює нас до більш глибокого усвідомлення своїх цілей, ресурсів і обмежень. В процесі коучингу дослідження перешкод, цілей, ресурсів та інших "складових" відношення людини до ситуації є одним з інструментів "находження своєї гри", тобто свого, унікального способу вирішення конкретної проблеми співробітником. Але (і це найважливіше)

результатом коучингу завжди є ефективна дія, а не лише слова або "розуміння". Коучинг - це "про майбутні дії", а не "про минулі помилки", хоча для цих цілей минулий досвід може стати об'єктом обговорення.

Коучинг можливий, тільки якщо співробітник приймає і реалізує самостійні рішення. Інакше кажучи, людина повинна мати право приймати рішення (або впливати на них) і відповідати за результат. Підхід "роби як я говорю" або "роби відповідно до процедури" рідко сприяє "присвоєнню" відповідальності за кінцевий результат виконавцем та гасить його творчість. У табл. 2.4 наведені основні методи підвищення результативності.

Таблиця 2.4

Методи співпраці керівників і підлеглих

Метод	**Ціль методу**	**Коли використовується**	**Обмеження**
Тренінг	Придбання конкретних навичок	Коли для ефективного виконання роботи виконавцю не вистачає знань і навичок	Необхідність перенесення навичок з аудиторії в реальність. Не завжди індивідуалізований підхід
Професійне консультування	Рішення конкретної проблеми через придбання цього рішення	Коли проблема знаходиться у визначеній експертній області і не може бути ефективно вирішена усередині організації (відсутні час, знання і вигідніше купити рішення на стороні)	Витрати повинні бути ретельно перелічені. Консультантам треба вміти ефективно керувати. Як правило, підвищення компетентності клієнта щодо способів рішення проблеми відбувається слабко.
Наставництво (Менторство)	Рішення конкретної проблеми через обмін досвідом	Коли усередині організації є співробітники, компетентні в рішенні тих чи інших питань. Коли необхідна передача накопиченого в організації досвіду від більш досвідчених до менш досвідчених співробітників	В основному, передаються готові рішення і мудрість минулого. Це рідко сприяє розвитку нових ініціатив
Коучинг	Рішення конкретної проблеми через розвиток самостійності і відповідальності за результат у	Коли для успіху справи критична здатність співробітника до новаторства і почуття персональної відповідальності за результат вимагає спеціальних навичок коуча.	Організація повинна заохочувати самостійність, відповідальність, заповзятливість співробітників

	співробітника		

Розходження між коучингом і традиційним менеджментом визначається стилем спілкування зі службовцями. Традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і керівництва. На відміну від нього коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й вміння підвести до виконання поставленої задачі. Коучинг дозволяє досягати тієї ж мети, що і менеджмент, але іншими способами. В той же час коучинг – це не психотерапія. Терапія робить акцент на минулі події людини, її травми, які змусили людину звернутися до психотерапії (лікування). Коучинг же більше стосується реальних подій у житті людини. Коучинг приділяє мало часу минулому і акцентує увагу на позитивне майбутнє.

Відмінності між коучингом і психотерапією наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Відмінності між коучингом і психотерапією

Коучинг	**Терапія**
Моделі або парадигми	
Навчання тренуванню по системі коучингу. Навчання діловим навичкам та персональному розвитку. Семінари по індивідуальному розвитку. Навчання методикам самоволодіння і внутрішньої дисципліни.	Медична модель та підтримуючі методи лікування (медичні процедури і послуги, масаж, робота з енергією тіла, психотерапія)
Робота з людьми, які:	
Прагнуть рухатися до більш високого рівня функціонування. Шукають сфокусованості на досягненні, стратегію просування і визнання своєї мотивації. Відповідають на питання “Як?” Потребують проектування майбутнього, освоєння нових навичок і встановлення більшої рівноваги та гармонії в житті. Досліджують свої життєві цінності, прояснюють свої цілі та шукають шляхи їх досягнення.	Хвилюються в психічному відношенні. Шукають саморозуміння. Відповідають на питання “Чому?” Мають діло зі старими проблемами, емоційним стражданням або травмами. Потребують підвищення стресової стійкості. Потребують емпатії та підтримки.

Відносини і структура	
Партнерський альянс коучингу і клієнта. Сесії відбуваються у вигляді зустрічей або по телефону. Інколи витрати на коучинг можуть відноситися до витрат на бізнес.	Характер союзу, в значній мірі розробленого (призначеного) лікарем. Зустрічі проводяться один на один. Витрати часто відшкодовуються страховкою або відносяться до медичних витрат.

Продовження табл. 2.5

Підхід	
Починається з посилання на те, що клієнт – здорова, цілісна, творча особистість. Первинне фокусування на діях і майбутньому. Орієнтація на вирішення проблем через дію. Робота головним чином із свідомою думкою. Допомога клієнту в ідентифікації, розміщення по пріоритетам і вибору шляхів досягнення цілей. Допомога клієнтам у вивченні нових навичок та інструментальних засобів для персонального росту і майстерності. Слухання почуттів як ключів для включення клієнта в дію і ведення клієнта до ініціації дій. Націлення клієнта на активну позицію. Допомога клієнтам в розкритті їх власних цінностей та синхронізація їх дій з цими цінностями. Поради даються тільки в областях експертизи і з дозволу клієнта.	Починається з посилання на те, що клієнт потребує підтримки. Робота з психологічними проблемами. Фокус на почуттях і історії. Орієнтація на дослідження коренів проблем. Робота здійснюється по визнанню невідомого. Допомога клієнту в вирішенні несвідомих конфліктів. Аналіз почуттів як ознак основної дисфункції і прямування за клієнтом в дослідженні цих почуттів. Направлення клієнта в глибоке оживання почуттів. Допомога клієнту у взаємозв'язку з життям з точки зору реальності. Звичайно поради не даються.
Процес	
Проактивний. Зосереджений на вивченні і розвитку потенціалу. Головні інструментальні засоби включають слухання, відповідальність, вимогливість, визначення цілей та стратегічне планування. Інші інструментальні засоби залежать від підготовки коуча-тренера і його експертних знань, наприклад NLP, фінансовий менеджмент, організаційний розвиток і т.д.	Реактивний. Зосереджений на підтримці відновленні функціонування. Головні інструментальні засоби включають слухання, відображення, конфронтацію, і безвідмовне позитивне відношення. Інструментальні засоби залежать від навчання лікаря, наприклад, EMDR, зосередженні, клінічний гіпноз і т.д.

Коучинг може застосовуватися в організації для досягнення таких цілей:

- підвищення ефективності роботи співробітників і використання їхнього потенціалу;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- підвищення ініціативи співробітників;
- формування лідерів в колективі;
- формування та розвиток команд;
- створення сильної організаційної культури;
- розвиток нематеріальної мотивації персоналу;
- оптимізація систем розвитку персоналу;
- створення організації, що навчається.

За результатами дослідження з коучингу, проведеного Manchester Inc. в 1999 р. компанії, що використовують коучинг для менеджерів, відзначили наступні поліпшення [41]: підвищення продуктивності (відзначили 53% керівників), підвищення якості продукції (48%), зміцнення організації (48%), зниження скарг споживачів (34%), збільшення підсумкової прибутковості (22%). Також керівники відзначили поліпшення в таких сферах, як виробничі відносини з безпосередніми підлеглими (77% керівників), робочі відносини з безпосередніми супервізорами (71%), командна робота (67%), задоволеність роботою (61%), зниження конфліктності (52%), прихильність компанії (44%), робота із клієнтами (37%).

Розглянемо основні види коучингу та сфери їх застосування:

Бізнес-коучинг – робота з першими особами, менеджерським складом, перспективними співробітниками або робочими групами (командами, співробітниками одного підрозділу, проектними групами).

Особистий коучинг – підвищення персональної ефективності і забезпечення досягнення конкретних результатів у різних областях життєдіяльності людини. Якось Альберт Ейнштейн сказав: "Найбільш важливі проблеми, із якими ми зіштовхуємося, не можуть бути вирішені на тому ж рівні мислення, на якому ми були, коли їх створювали" [38]. Кожна

людина щодня робить вибір, приймає важливі рішення. На жаль, цей вибір ґрунтується на установках, стереотипах і досвіді колишніх перемог і поразок, що частково вже застаріли або взагалі "не працюють" на досягнення результату.

Коучинг - це не відповідь на питання "Як". Це створення визначеного контексту відповідальності, у рамках якого ми самостійно можемо домогтися більш значних результатів. Але свій шлях до цілі ми забезпечуємо необхідною кожному з нас підтримкою.

Коуч (особистий тренер) не буде підказувати рішення. Він буде навчати клієнта приймати його самостійно. Коуч не буде діяти за клієнта - він буде задавати питання і пропонувати структуру обговорення, стимулювати розгляд альтернатив ефективних стратегій взаємодії із ситуацією, розширювати "лінію горизонту", тобто бачення перспектив і можливостей клієнта і, головне, кидати клієнту виклик.

Тренер не працює з "проблемами". Основний фокус коучингу – на майбутньому, на змінах, які повинні відбутися, відповідно до того, що для Вас важливо і цінно.

За допомогою коучингу можна розробити чітку і конкретну програму реалізації своїх планів, одержати відчутний результат у різних сферах життєдіяльності.

Області використання особистого коучингу [41]:

Планування - розробка планів різних форматів: від сценаріїв зборів і переговорів до персональних планів розвитку; формулювання чітких цілей в області бізнесу, кар'єри, здоров'я, відношень із людьми;

Підтримка в досягненні результату - супровід процесу досягнення результатів, реалізації планів і проектів, наприклад, кардинальна зміна діяльності або зміни в бізнесі.

Комунікативні навички - навчання новим стратегіям поводження, навичкам ведення переговорів, вирішення конфліктів, проведення ділових зустрічей і нарад.

Інформаційна підтримка - навчання клієнтів технологіям пошуку і навикам роботи з інформацією, необхідної для реалізації цілей.

Освіта і особисте зростання - визначення потенціалу клієнта і перспективних сфер розвитку, планування кар'єри, організація утворювального процесу й одержання необхідних знань та досвіду.

Підтримка життєдіяльності - створення сприятливих умов життєдіяльності, активізація захисних сил організму і незатребуваних ресурсів, зміна способів життя клієнта і його навичок, притягнення експертів для вирішення вузькоспеціалізованих задач.

Організація дозвілля, підтримка в організації ексклюзивних програм реабілітації та умов для відпочинку клієнта із урахуванням індивідуальних переваг.

Відносини - подолання перехідних фаз сімейного життя і особистих криз, складностей у подружніх відносинах і спілкуванні з дітьми, відкриття нових способів комунікації, що ведуть до близькості і розвитку відносин, питання створення сім'ї.

Відпочинок - планування і підтримка в організації програм реабілітації і відпочинку клієнта.

Один із варіантів використання технології коучингу - робота з групою колег, будь-то рада засновників компанії, управлінська команда або проектна група.

Участь коуча в нарадах і окремій роботі з групою може значно оптимізувати процес роботи і сприяти [39]:

• створенню загального бачення перспектив, постановці цілей і виробітку стратегій;

• знаходженню консенсусу в спірних і конфліктних питаннях і ситуаціях;

• більш відкритому і зацікавленому обговоренню планів роботи усіма учасниками;

• більш зваженому й об'єктивному прийняттю рішень;

• проведенню креативних процесів і розробці ідей.

Участь коуча в практичних зустрічах ефективна завдяки тому, що він:

• структурує процес обговорення, допомагає побачити ситуацію з різних точок зору;

• стимулює максимальне використання потенціалу кожного;

• забезпечує корисний неупереджений зворотній зв'язок;

• сприяє зімкненню групи навколо єдиних цілей, створенню синергізму їхніх дій;

• навчає ефективним формам взаємодії між членами команди.

Цей процес значно відрізняється від поширеного виду роботи з групою - тренінгу, де в штучно створеній атмосфері взаємодії група ненадовго зіштовхується з практикою. Коучинг дозволяє не тільки набути безцінного досвіду, але і досягти високих результатів у реальній роботі при постійній підтримці коуча, підвищити головну енергію для руху - мотивацію.

Коуч-технологія роботи передбачає:

1. Встановлення цілей.
2. Оцінку можливостей і розробку програми дії.
3. Контроль і коригування.
4. Оцінку результатів.

Методи, які використовуються коучем, можуть залежати від поставлених цілей, досвіду, професіоналізму коуча та набору технологій, якими він володіє. Інструментами коуча можуть бути:

- Активне слухання;
- Опитувальні технології;
- Анкетування;
- Проектні методики;
- Психограми;

- Нейролінгвістичне програмування;
- Елементи глибинної психології;
- Когнітивна психотерапія та ін.

Коуч-тренінг будується таким чином, щоб не давати співробітникам нові поведінкові шаблони, а, насамперед, допомогти їм усвідомити свої цілі й те, яким чином досягти цілі компанії, в якій вони працюють, та успішно їх реалізувати. У такій ситуації співробітникові вигідно чесно подивитися на те, що заважає його роботі. Визначити для себе свій стиль спілкування з клієнтами або підлеглими; усвідомити його переваги й недоліки і вирішити, як його вдосконалювати.

Сьогодні в Україні коучинг - поки що ексклюзивна робота консультантів у якості "особистого тренера" менеджера. Назвемо цей коучинг "зовнішнім". Іноді організації запрошують такого тренера для роботи з персоналом. Що ж такого особливого роблять ці консультанти?

Насамперед, коучинг - це взаємодія партнерів, що несуть рівну відповідальність за цей процес. Взаємодія спрямована на досягнення цілей, позначених клієнтом на початку спільного шляху. І коучинг дійсно шлях, рух до бажаного результату, котрий клієнт і консультант проходять разом.

На Заході активно застосовується і "внутрішній" коучинг. У роботі він є особливим способом організації процесу спілкування коуч-менеджера з підлеглими. І це вже дійсно цілком новий стиль менеджменту. Спілкування організовується менеджером таким чином, що співробітники цілком усвідомлюють існуючі реалії, їх "плюси" та "мінуси", причому не тільки реалії зовнішнього світу, але й усередині самої людини, на цій основі підлеглі вибирають максимально ефективні шляхи рішення й у такий спосіб беруть на себе відповідальність за якісне виконання задач, які перед ними виникають.

До чого це призводить? Як правило, позитивними результатами коучингу є підвищення продуктивності діяльності кожного співробітника і колективу в цілому, поліпшення взаємовідносин у колективі і згуртованості команди, яка набуває спроможності швидко й ефективно реагувати в критичних ситуаціях, тобто має велику гнучкість і адаптованість до змін.

Що ж може сприяти розповсюдженню в українській практиці "зовнішнього" та "внутрішнього" коучингу? По-перше, чисто економічні причини: зростаюча конкуренція на ринку, технологічні інновації, високошвидкісні глобальні комунікації, економічна невпевненість і соціальна нестабільність.

Демографічна ситуація в Україні так само змушує шукати якісь нетрадиційні шляхи підвищення продуктивності, тому що знижується відсоток людей самого продуктивного (30-40 років) віку. Коучинг дозволяє організації шляхом мінімальних витрат не лише піднятися на наступну сходинку (чому в більшій мірі сприяє "зовнішній" коучинг), але, головне, отримати можливості рухатися і здійснювати розвиток у потрібному темпі, ніби випереджаючи на крок зміни за межами організації.

По-друге, сутність нового підходу покладена в розкритті і приведенні в дію системи мотивацій, внутрішньо властивій людині взагалі.

Основна відмінність коучингу полягає в тому, що керівник - коуч – це особа, яка створює психологічні передумови, які підвищують *усвідомлення* поставленого завдання та ролі підлеглого в процесі діяльності, формують *відповідальність* за отримані результати [38].

Усвідомлення полягає в розумінні ситуації, зібраності, ясності світосприйняття тих фактів і інформації, яка може відноситись до справи, пошуку нових можливостей досягнення поставлених цілей.

Відповідальність базується не на підзвітності, а на можливості вільного вибору рішення. Підзвітність передбачає покарання, що в свою чергу викликає захисну реакцію, яка погіршує усвідомлення. Ефективною діяльність працівника не буде, доки він не відчує відповідальність. Вказівка

керівника про те, що працівник несе відповідальність за виконання завдання не рівнозначна почуттю відповідальності. Почуття відповідальності повинне бути сформованим.

Засобом формування творчої ініціативи і відповідальності за результати прийнятих рішень є система запитань, які ставить коуч. Питання повинні починатися зі слів: що, коли, хто, скільки, яким чином тощо. Бажано, щоб питання не починалось зі слова ”чому”, такі питання несуть підсвідому критику, що викликає захисну реакцію у підлеглого. Якщо ж ситуація вимагає таких запитань, то вони повинні формулюватись таким чином: “В чому були причини? Чому було прийняте саме таке рішення?”

За правилами коучингу питання можуть бути об’єднані у чотири групи [41]:

1. Упорядкування цілей (короткострокові, середньострокові, довгострокові).
2. Обслідування та оцінка поточної ситуації з точки зору розуміння реалій.
3. Перелік можливостей, альтернативних стратегій та напрямків діяльності.
4. Визначення того, що треба зробити, коли, кому, яким чином.

Важливим елементом в роботі коуча є визначення цілей, які стоять перед підлеглим. Досить часто цілі базуються на тому, що вже було зроблено раніше, а не на тому, що треба зробити в майбутньому.

Розглянемо більш детально етапи коучинга.

Кожна сесія коучинга починається з визначення цілі, причому ціль повинен установлювати той, кого навчають. Треба вміти розрізняти кінцеві цілі і цілі продуктивності. Кінцева ціль – прагнення стати лідером ринку, бути призначеним директором, виграти золоту медаль чи що-небудь інше. Ціль продуктивності визначає той рівень продуктивності, який, з вашої точки зору, забезпечить вам гарний шанс досягти кінцевої мети.

Цілі повинні бути розумні, специфічні, вимірні, погоджені, реалістичні, визначені в часі, а також зрозумілі, позитивні, доречні, етичні, і, крім того,

повинні бути юридично обґрунтовані, прийнятні в цілому, представляти виклик.

Обстеження поточної ситуації.

Визначаючи різні цілі, ми повинні прояснити поточну ситуацію. Можна сперечатися, що цілі не слід встановлювати, поки невідома і не зрозуміла поточна ситуація, і що варто починати з реальності. Цей аргумент відкидається виходячи з того, що ціль істотна, щоб додати напрямку і змісту будь-якій дискусії. Навіть якщо до детального аналізу існуючої ситуації цілі можуть бути визначені трохи ширше, їх варто встановити спочатку. Потім, коли реальність буде ясна, цілі можуть бути сформульовані більш суворо та конкретно, і навіть скореговані, якщо виявиться, що ситуація виглядає трохи інакше, ніж передбачалося спочатку.

Найбільш важливий критерій для дослідження дійсного положення справ – об'єктивність. Відсутність об'єктивності – причина неадекватності поглядів, суджень, очікувань, оцінок, заклопотаності, надій і побоювань. Усвідомлення являє собою сприйняття речей такими, як вони є насправді. Самосвідомість у доповненні до цього включає розуміння тих внутрішніх факторів, що спотворюють власне сприйняття.

Чим ближче ми підходимо до реальності, тим більше може з'являтися непорозумінь як з боку коуча, так і з боку співробітника. Це вимагає високого рівня неупередженості першого і здатності так формулювати питання, щоб стимулювати відповіді клієнта коучингу. При цьому коуч повинен використовувати сам і допомагати тим, кого навчають, застосовувати описову, а не оцінну термінологію. Це підтримує неупередженість і об'єктивність і виключає контрпродуктивну самокритику.

Ефективний коуч буде слідкувати за інтересом і послідовністю думок співробітника. На цьому етапі «підшефний» коуча самостійно повинен знайти причини своїх проблем за допомогою питань коуча й усвідомити їх значимість.

Список можливостей і альтернативних стратегій.

Метою фази є не знаходження «вірної» відповіді, а обґрунтування якомога більшої кількості альтернативних дій. Як тільки вичерпний список альтернатив буде складений, завданням наступної фази буде вибір кращої з альтернатив. Однак у складних ситуаціях, які на кожному кроці зустрічаються в бізнесі, може виявитися необхідним проаналізувати список ще раз, звертаючи увагу на корисність і вартість кожного варіанта дій. Це варто виконувати також методом коучинга, і визначена комбінація двох чи більше ідей може виявитися оптимальною.

Що робить коуч, якщо він має певні знання, навички чи досвід у сфері діяльності співробітника, а останній при цьому не бачить очевидного рішення? На якому етапі коучу варто запропонувати своє бачення проблеми? Мабуть, коли коуч зрозуміє, що співробітник вичерпав свої можливості. Будь-які пропозиції коуча повинні мати таку ж значимість, як і всі інші зі списку можливостей. Варто уникати неявної ієрархії можливостей (за їхньою значимістю) при формуванні списку. У зв'язку з цим варто відмовитися від їхнього представлення у виді вертикальних стовпчиків і записувати у випадковому порядку.

Те, що треба зробити.

Метою цієї заключної фази коучинга є перетворення обговорення в рішення. Це конструювання плану дій для виконання визначених вимог на цілком ґрунтовній основі шляхом використання наявних ресурсів.

Наприкінці цього етапу співробітник повинен оцінити за шкалою (від 1 до 10) ступінь впевненості у тому, що він виконає узгоджені дії. Тут не мається на увазі оцінка того, що реально відбудеться. Це рейтинг намірів співробітника довести до кінця свою частину задачі. Рішення проблеми може залежати від угоди чи від дій інших осіб, і це не входить в оцінку. Якщо ваша оцінка менше восьми одиниць, то варто подумати, яким чином можна змінити обсяг задачі чи збільшити відведений на її рішення час, щоб підвищити рейтинг до восьми чи вище. Якщо оцінка залишається нижче восьми одиниць, співробітнику треба викреслити той крок, який він не хоче виконувати.

На цій фазі коучинг завершується, але коуч має право передати співробітнику запис погоджених кроків його дій та його відповіді на питання останнього етапу (що, як, кому і коли треба зробити). Він може доручити клієнтові прочитати цей запис і підтвердити, що він правильний, відповідає погодженому плану і цілком зрозумілий.

Питання коучинга.

Розміщення цілей

- Що є об'єктом чи напрямком, у якому ви хотіли б працювати?
- На які результати ви розраховуєте по завершенню цієї сесії коучинга?
- Наскільки далеко і як детально ви бажаєте просунутися в ході цієї сесії коучинга?
- Яка ваша довгострокова мета в розглянутому контексті? Які тимчасові рамки, пов'язані з нею?
- Які проміжні кроки можна визначити і які для них є часові обмеження?

Обстеження поточної ситуації (реальності)

- У чому полягає поточна ситуація, якщо її представити більш детально?
- Які ваші побоювання, зв'язані з нею, і наскільки вони сильні?
- Хто ще, окрім вас, може вплинути на розглянуту справу (напрямок)?
- Хто знає про ваше бажання щось зробити в розглянутому напрямку?
- Якою мірою особисто ви контролюєте результати діяльності?
- Хто ще контролює результати та в якій мірі?
- Які дії ви почали в даному напрямку дотепер?
- Що не дозволило вам зробити більше?
- Які перешкоди необхідно подолати при досягненні мети?
- Які (якщо вони є) внутрішні перешкоди чи особистий опір мають місце в зв'язку зі запланованими діями?
- Які ресурси у вас уже є?
- Які ще ресурси можуть вам знадобитися?

Список можливостей

- Які є різні способи, за допомогою яких ви можете підійти до рішення проблеми?

- Складіть список всіх альтернатив, що дають повне чи часткове рішення.
- Що ще можна було б зробити?
- Що ви могли б зробити, якби мали більше часу, більший бюджет чи були б начальником?
- Що ви могли б зробити, якби почали все спочатку, з новою командою?
- Хотіли б ви доповнити мої пропозиції?
- Які переваги і недоліки кожної з визначених можливостей?
- Яка з можливостей дасть найкращий результат?

Те, що треба зробити.

- Яку можливість (чи які можливості) ви обираєте для реалізації?
- В якій мірі обрані варіанти забезпечать досягнення поставлених цілей?
- Які ваші критерії і способи виміру успіху?
- Коли точно ви маєте намір починати і закінчувати кожен крок дій?
- Чи є зовнішні чи внутрішні фактори, що протидіють виконанню намічених кроків? У чому вони полягають?
- Що ви будете робити, щоб усунути ці зовнішні і внутрішні фактори?
- Хто повинен знати про ваші плани?
- Яка і від кого вам необхідна підтримка?
- Що і коли ви будете робити, щоб домогтися цієї підтримки?
- Що я міг би зробити, щоб підтримати вас?
- Як ви можете оцінити свою впевненість у виконанні намічених дій (по шкалі 1-10)?
- Що перешкоджає оцінці 10?
- Що ви можете змінити, щоб наблизитися до оцінки 10?

Реалізація основних етапів коучингу може здійснюватись таким чином [39]:

1. Встановлення взаємовідносин коучингу, висновок "контракту на досягнення" конкретної цілі.

Узгодження правил роботи:

– співробітник: висловлює прохання допомогти;

– коуч: пояснює правила гри і допомагає сформулювати очікування в цілому.

2. Визначення задач для конкретної зустрічі:

– коуч: деталізує задачу на конкретну зустріч разом зі співробітником;

– співробітник: уточнює свої очікування від конкретної зустрічі.

3. Дослідження поточної ситуації (проблеми):

– коуч: намагається зрозуміти поточну ситуацію (проблему), відношення до неї співробітника, допомогти співробітнику, ставлячи запитання та активно слухаючи;

– співробітник: досліджує ситуацію і своє відношення до неї разом із коучем.

4. Визначення внутрішніх і зовнішніх перешкод на шляху до результату:

– коуч: намагається зрозуміти, що заважає співробітнику в досягненні цілей, і допомагає йому в усвідомленні і дослідженні перешкод;

– співробітник: досліджує свої внутрішні і зовнішні перешкоди.

5. Розробка та аналіз можливостей для подолання перешкод:

– коуч: задає питання і використовує інші методи, що провокують співробітника до пошуку рішень та подолання обмежень;

– співробітник: досліджує можливості для подолання перешкод.

6. Вибір конкретного варіанта дій і упорядкування плану:

– коуч: допомагає співробітнику в аналізі можливостей;

– співробітник: аналізує можливості, обирає конкретний варіант і складає план дій.

7. Коуч і співробітник домовляються про те, що конкретно повинно бути зроблене до наступної зустрічі (визначеного терміну): наступний

коучинг завжди починається з огляду - "що зроблено, що вдалося і що можна було б зробити краще".

У більшості ситуацій коучингу така послідовність етапів зберігається. Безумовно, коучинг не є "панацеєю" від всіх організаційних проблем. Але сьогодні все частіше від співробітників організації очікують активного прийняття відповідальності, нестандартних рішень і лідерства у відношенні конкретних задач та проектів.

Оскільки коучинг спрямований на самостійність і відповідальність за прийняття рішення, то для вибору правильного і найбільш ефективного рішення необхідно сформувати список можливих альтернатив запропонованих підлеглими. Складання списку можливих альтернатив не передбачає пошук «правильної» відповіді, а обґрунтування якомога більшої кількості альтернативних рішень.

Як свідчить практика, на генерування творчих рішень негативно впливає наявність у людини неявних припущень, зокрема:

- Це неможливо зробити.
- Це не можна зробити таким чином.
- На це ніколи не погодяться.
- Це напевно буде занадто дорого.
- Ми не можемо витрачати на це час.

Тут приведені тільки деякі з можливих припущень, більшість з яких містять заперечення чи виключення. Ефективний коуч запропонує своїм «учням» задати собі питання: «Що буде, якщо ...?» Наприклад:

- Що, якщо у вас буде досить великий бюджет?
- Що, якщо у вас буде більше персоналу (працівників)?
- Якби ви знали відповідь, що б тоді було?
- Якби цієї перешкоди не існувало, що б ви тоді зробили?

За рахунок цього процесу, що тимчасово обходить цензуру раціонального мислення, вивільняються творчі думки і, можливо, перешкоди стануть менш нездоланними, ніж це здавалося завжди. Інші члени групи

можуть знати, як обійти дану перешкоду, тоді неможливе стає можливим шляхом об'єднання внеску більш ніж однієї особистості. Отже, важливим етапом в процесі коучингу є упорядкування можливостей.

В процесі коучингу менеджер повинний сприйматися як підтримка, а не як загроза. У цій фразі полягає парадокс, адже в руках менеджера традиційно знаходяться оплата праці, просування по службі, а також застосування санкцій. Однак для того, щоб коучинг діяв якнайкраще, відносини між коучем (coach) і його підшефними (coachee) повинні будуватися на основі партнерства, довіри, безпеки і мінімального тиску. Для регулювання оплати праці, підвищення в посаді і для покарання тут немає місця, якщо вони не можуть відповідати цим відносинам.

Для того, щоб менеджер став коучем, він повинний мати якості співпереживання, прямоти і неупередженості, а також, у більшості випадків, і доброї волі, щоб застосувати принципово інший підхід до його персоналу. Він також повинен обрати свій власний шлях, адже є кілька рольових моделей, за допомогою яких він може впливати, і йому навіть доведеться переборювати первісний опір частини його персоналу, що не бажає відхилень від традиційного менеджменту. Такі його співробітники можуть побоюватися додаткової персональної відповідальності як наслідку нового стилю менеджменту, обумовленого коучингом. Ці проблеми можна передбачити, і в основному вони легко усуваються в рамках коучинга.

Варіанти використання комунікативних прийомів в процесі традиційних моделей менеджменту можна розмістити уздовж певної осі, де автократичний підхід виявиться у крайньому лівому положенні, а мінімальне втручання в роботу підлеглих - на іншому (рис. 2.5).

Диктат

Привабливість диктату полягає в тому, що окрім легкості і швидкості він дозволяє диктатору відчувати, що той контролює процес. Однак це омана.

Диктатор заплутує і демотивує свій персонал, але працівники не показують цього і не надають зворотного зв'язку босу, тим більше, що він не буде сприйнятий.

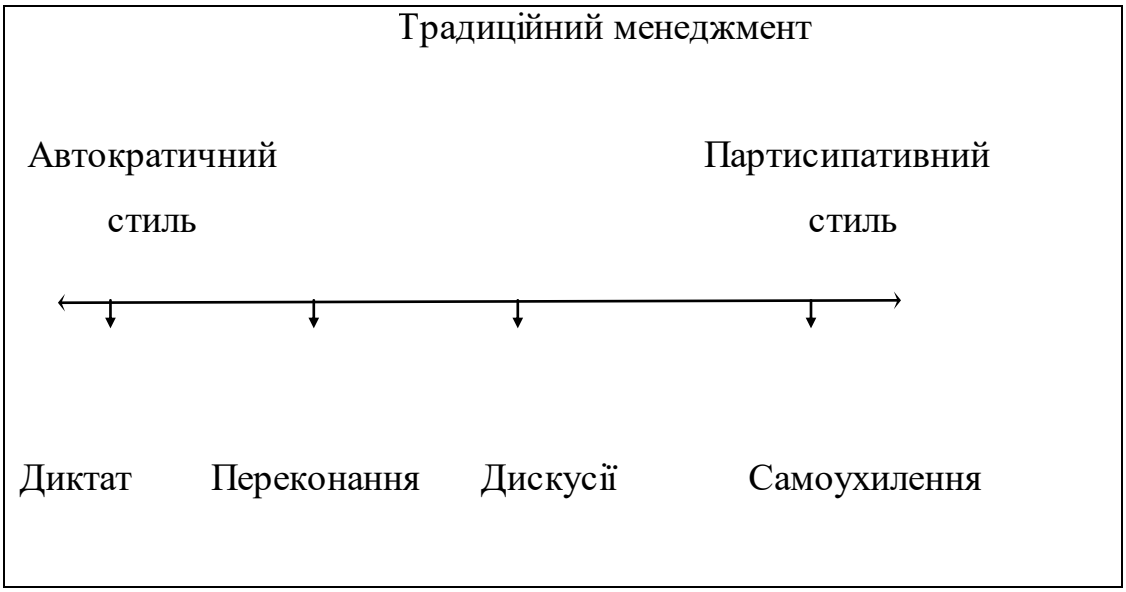


Рис. 2.5. Застосування комунікативних прийомів

Результатом є те, що люди демонструють слухняність в його присутності, але поводяться інакше, коли він повертається до них спиною, - з обуренням, у кращому випадку з низькою продуктивністю чи навіть саботують. Але керівник все ж вважає, що контролює ситуацію, хоча насправді вводить в оману себе самого.

Переконання

Виходячи з рис 2.5, якщо рухатися уздовж традиційної моделі стилю керівництва вправо, то опинимося в зоні переконань. Тут керівник нав’язує свою нову ідею і намагається переконати підлеглих в тому, наскільки вона значна. Досить добре знаючи справу, співробітники не сперечаються з ним, терпляче вислуховуючи його інструкції. Створюється видимість більшої, ніж у попередньому випадку, демократичності. Працівники, як і раніше, мають діяти виключно так, як хоче керівник. Суттєво нічого не змінюється.

Дискусії

Застосування дискусії дозволяє обговорювати альтернативні варіанти вирішення проблеми, але це вимагає багато часу і в результаті залишається певна невизначеність.

Самоухилення

Свідоме самоухилення дає підлеглим свободу вибору. Однак це вносить ризик для обох сторін. Менеджер не обмежує підлеглого, що може призвести до його неефективних дій, оскільки підлеглий може бути не обізнаний в деяких аспектах завдання. Така ситуація може мати місце в тому випадку, коли менеджери намагаються впливати на підлеглих з метою навчити їх брати на себе більшу відповідальність. Ця стратегія рідко досягає мети, оскільки підлеглий змушений нести відповідальність, хоча це не є його власним вибором.

Коучинг як метод комунікації

На відміну від методів комунікації, які застосовуються в традиційному менеджменті, коучинг застосовує притаманні тільки йому підходи у спілкуванні між керівником і підлеглим.

У відповідь на питання менеджера, підлеглий усвідомлює всі аспекти завдання і необхідних дій. Ця ясність дозволяє йому бути впевненим у близькому успіху й у такий спосіб прийняти відповідальність за свої дії.

Слухаючи відповіді підлеглого на запитання, менеджер усвідомлює не тільки план дій, але і хід думок, що привів до вибраного плану. Коуч набагато краще інформований, ніж у випадку інструктування підлеглого, і тому краще контролює справи. Як тільки діалог і взаємодія в коучингу стають не загрозливими, а підтримуючими, не буде змін у поведінці співробітників у випадку відсутності менеджера. Коучинг забезпечує менеджера реальним, а не ілюзорним контролем, а підлеглого - реальною, а не ілюзорною відповідальністю.

Отже, коучинг є найефективнішим інструментом підвищення результативності праці персоналу. Розходження між коучингом і традиційним менеджментом визначається стилем спілкування зі

службовцями: керівник (коуч) пропонує "потрібні" питання і конструктивний зворотній зв'язок із підлеглими. Якщо традиційний менеджмент досягає мети шляхом прямого контролю і керівництва, то коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й уміння підвести до виконання поставленого завдання. При цьому керівник (коуч) не виступає в ролі експерта стосовно заявленої проблеми, яка вирішується, не приймає рішень за співробітника. Він створює такі умови, за яких співробітник, самостійно вирішує проблему. Останнє вимагає від керівника (коуча) відповідного рівня компетентності, досвіду, зацікавленості у забезпеченні реалізації потенціалу підлеглих.

2.4. Особливості розвитку емоційного інтелекту працівників організації

Особливості розвитку сучасного суспільства актуалізують потребу розвитку потенціалу емоційного інтелекту людини задля її ефективної соціальної адаптації та успішної самореалізації. Такі обставини підвищують науково-психологічний інтерес до цієї проблеми, актуальність якої зумовлена тим, що емоційний інтелект є однією з головних складових у досягненні максимального успіху в житті та відчуття щастя. Якщо в XX столітті в дипломатії, управлінні та бізнесі важливим був логічний інтелект, то в XXI столітті, коли процес глобалізації охопив усі сфери життя, актуальним є емоційний інтелект і пов’язані з ним форми практичного і творчого інтелекту [45].

У сферах бізнесу особливо актуальним є розвиток емоційного інтелекту співробітників. В даний час лідери різних компаній стикаються із завданнями підвищення ефективності компанії в умовах кризи, впровадження змін і перетворень, і все це на тлі різкого прискорення темпів ділового життя. У таких умовах значення емоційного інтелекту і емоційного лідерства стрімко зростає, оскільки всі вказані процеси пов'язані з колосальною кількістю як позитивних, так і негативних емоцій. Уміння скеровувати їх в потрібний напрямок, викликати у людей довіру, натхнення і ентузіазм в цих умовах

перетворюється на реальну конкурентну перевагу самого лідера і очолюваної ним компанії.

Програми розвитку емоційного інтелекту давно й успішно застосовуються в корпоративному форматі (перш за все, на Заході), оскільки вони є ефективним інструментом підвищення продуктивності і мотивації робітників, а також ефективності підприємства в цілому. Емоції людей на 50-70% визначають клімат в організації [46]. Крім того, дослідниками доведено, що продуктивність персоналу залежить від їхнього рівня емоційного інтелекту, а також від створення атмосфери співпраці і підтримки в колективі. Саме тому корпоративна програма розвитку емоційного лідерства стає все більш популярною серед керівників передових українських компаній, що роблять розвиток емоційного інтелекту своєї організації частиною корпоративної культури. В результаті реалізації такої програми рівень емоційного інтелекту і лідерських якостей працівників всіх рівнів значно підвищується. Особливо варто відзначити такі вигоди від проведення Корпоративної програми розвитку емоційного лідерства як підвищення мотивації персоналу і зростання цінності компанії як працедавця.

Термін „емоційний інтелект" (Emotional Intelligence Quotient – (EQ)) почали використовувати на початку 1990-х років. Американські психологи Пітер Салоуєй і Джон Майєр обґрунтували концепцію EQ в спільній науковій роботі «The intelligence of emotional intelligence» [47]. У книзі зазначалося, що емоційний інтелект – такий тип соціального інтелекту, який використовує здатність до моніторингу власних емоцій і емоцій інших людей для того, щоб розрізняти їх та застосовувати дану інформацію для управління власним мисленням і діями. Автори стверджували, що люди, які володіють високим рівнем EQ, здібні до швидшого прогресу в певних областях і ефективнішого використання своїх здібностей. Учені хотіли донести думку про те, що емоції та інтелект, що донині завжди протиставляються, насправді тісно взаємозв'язані. Успіх людини практично у всіх сферах його діяльності безпосередньо залежить від їх вдалої взаємодії.

Найактивнішим популяризатором EQ вважається Д. Гоулман, американський журналіст і психолог, який у книзі „Emotional Inteligence" на матеріалах психологічних досліджень і опитувань довів, що успіх в житті залежить не стільки від логічного інтелекту - IQ, скільки від здібностей управляти своїми емоціями – EQ [44].

Серед західних вчених, які розробляли концепції емоційного інтелекту, були Д. Гоулмен, П. Саловей, Дж. Майер, Д. Карузо, Г. Гарднер, Р. Бар-Он, С. Хейн, Р. Купер, А. Саваф. В Україні теж з'явились дослідження з проблеми концептуалізації цього феномена, його функцій (Е. Носенко), вивчення EQ як детермінант внутрішньої свободи особистості (Г. Березюк) та показника цілісного її розвитку (О. Філатова).

У вітчизняній психології XX століття дослідження інтелекту розвивалися в кількох напрямах: вивчення психофізіологічних задатків загальних розумових здібностей (Б. Теплов, В. Небиліцин, Е. Голубєва, В. Русалов), емоційної та мотиваційної регуляції інтелектуальної діяльності (О. Тихомиров), когнітивних стилів (М. Холодна), як „здатності діяти в розумі" (Я. Пономарьов). В останні роки розвиваються такі нові напрями дослідження, як особливості „імпліцитних" теорій інтелекту (Р. Стернберг), регуляторні структури (А. Піаже), зв'язок інтелекту і креативності (Е. Торренс).

Розвиток емоційного інтелекту безпосередньо пов'язаний з формуванням та реалізацією засад емоційного менеджменту. Емоційний менеджмент, за С. Колот, припускає визнання того факту, що у процесі роботи у людей виявляються емоції і виникають емоційні відносини, які мають енергетичне, ціннісне, інформаційне і мотивуюче значення, а також визначають емоційне середовище як невід'ємну складову організаційної діяльності [48]. З позицій емоційного менеджменту, емоційна діяльність перш за все спрямована на оптимізацію емоційної атмосфери освітньої установи. Таким чином, визнання того факту, що організаційна культура впливає на особливості функціонування емоційної роботи, нерозривно

пов’язано з тим, що сама емоційна робота стає визначальним для організації чинником, формуючи цю культуру.

Істотне значення для розуміння емоційного менеджменту має емоційна компетентність персоналу і, в першу чергу, керівництва. Поняття емоційної компетентності вперше висуває Р. Бак, визначаючи її як здатність діяти з внутрішнім середовищем своїх відчуттів і бажань, відвертість емоційним переживанням. Істотним є те, що емоційна компетентність розглядається ним не ізольовано, але у взаємній підтримці з соціальною компетентністю – точне емоційне спілкування з тими, що оточують, підсилює здатність діяти як з іншими людьми, так і зі своїми відчуттями і бажаннями [49].

Емоційна компетентність включає здатність розуміти емоції, здатність виражати емоції і здатність називати емоції. Це припускає: уміння точно розпізнавати, оцінювати і виражати емоції; уміння породжувати відчуття, сприяючи процесу усвідомлення і мислення; уміння розуміти емоції і продиціювати емоційне знання; закріплення досвіду суб’єкта, у тому числі і емоційного; уміння впливати на міжособистісну комунікацію; уміння управляти емоціями для досягнення емоційного і інтелектуального зростання, підвищення культури емоцій персоналу і культури організації в цілому.

За даними досліджень М. Рейнольдс [40], емоційна компетентність виявляється в наступній поведінці: висока емоційна компетентність (відхідливість; слухання; емпатія; сміливість; гнучкість; залученість), низька емоційна компетентність (звинувачення; непрощення; захист; скованість; засудження; відчуженість). Очевидно, що емоційна компетентність може розглядатися як показник оптимального організаційного управління і в цілому позитивно впливає на організаційну культуру.

Подальший розвиток і узагальнення емоційна компетентність знаходить в емоційному інтелекті, поняття якого вводять П. Саловей і Дж. Майер,

розкриваючи його як особливого роду здатність розпізнавати власні емоції, володіти емоціями, використовувати емоції для вирішення проблем, розуміти емоції інших людей і управляти емоціями, – власними і інших людей [50]. Це особливо важливо для досягнення успіху всього колективу і освітньої установи, як єдиної команди. Керівнику вкрай важливо вміти контролювати свої емоційні прояви. З усіма навколишніми, незалежно від настрою й особистої прихильності, він зобов'язаний будувати рівні та ділові відносини.

Доведено, що в більшості випадків емоційна неврівноваженість знижує впевненість людини у своїх силах, а тим самим і її управлінську активність. Важливо вміти скидати емоційну напругу. Адже керівник – жива людина, вона може дратуватися, обурюватися, зневірюватись. Постійне придушення негативних емоційних реакцій, стримування їх часто веде до неврозів і до різних психосоматичних захворювань. Засоби розрядки варто шукати у структурі діяльності та дозвіллі, форми якого надзвичайно різноманітні. Тут і раціональна організація управлінської діяльності, і відведення достатнього часу фізичним вправам, прогулянкам і фізичній праці, і спілкування з друзями та близькими, і нарешті, усілякі культурні захоплення (книги, музичні пристрасті, колекціонування тощо). Саме від рівня оволодіння емоційною компетентністю керівником буде залежати формування власного, оригінального, новаторського стилю його керівництва.

Проблема інтелекту викликає серйозні дискусії. Дослідники, що працюють у цій галузі, висловлюють прямо протилежні погляди на сутність інтелекту і шляхи його експериментального вивчення.

Для визначення поняття „емоційний інтелект" було використано дві основи: неоднорідність поняття „інтелект" і здійснення інтелектуальних операцій з емоціями [51].

В широкому розумінні емоційний інтелект трактується як здатність диференціювати позитивні і негативні почуття, а також знання про те, як змінити свій емоційний стан з негативного на позитивний [52].

Дж. Майєр і його колеги підкреслили різницю між двома основними моделями емоційного інтелекту. Модель здібностей – це уявлення про емоційний інтелект як про перетин емоцій і пізнання. Змішана модель висуває поняття емоційного інтелекту як поєднання розумових і особистісних рис, притаманних кожній конкретній особі [53].

Прихильник змішаної моделі Р. Бар-Он визначає емоційний інтелект як всі некогнітивні здібності, знання і компетентність, що дають людині можливість успішно вирішувати будь-які життєві ситуації [54]. Він виокремив п’ять широких сфер компетенції і в кожній відзначив специфічні навички, які можуть забезпечити успіх. До них належать: пізнання власної особистості (розуміння власних емоцій, впевненість у собі, самоповага, самореалізація, незалежність), навички міжособистісного спілкування (міжособистісні взаємовідносини, соціальна відповідальність, співпереживання), здатність до адаптації (вирішення проблем, оцінка реальності, вміння пристосовуватись), управління стресовими ситуаціями (стійкість до стресу, імпульсивність, контроль), переважаючий настрій (щастя, оптимізм). Запропонована модель об’єднує знання і навички, які визначають як розумові здібності (здатність вирішувати задачі), і те, що може бути охарактеризоване як особливості особистості. Це поєднання і породжує змішану модель.

На думку О. Філатової, емоційний інтелект забезпечується самоконтролем, який полягає в умінні „дозувати” емоції, і проявляється у сфері спілкування, що передбачає емпатію [55].

Г. Гарскова вважає, що емоції відображають ставлення людини до різних сфер життя і самої себе, а інтелект служить для розуміння цього. Відповідно, емоції можуть бути об’єктом інтелектуальних операцій. Ці операції здійснюються у формі вербалізації емоцій, основаній на їх

усвідомленні та диференціації. Емоційний інтелект (за Г. Гарсковою) – це здатність розуміти відносини особистості, репрезентовані в емоціях, і управляти емоційною сферою на основі інтелектуального аналізу і синтезу [51].

Необхідною умовою емоційного інтелекту є розуміння емоцій суб'єктом, а кінцевим продуктом EQ – прийняття рішення на основі відображення і осмислення емоцій, які є диференційованою оцінкою подій, у яких наявний особистісний сенс. Емоційний інтелект породжує нестандартні способи активності для досягнення цілей і задоволення потреб. На відміну від абстрактного і конкретного інтелекту, які відображають закономірності зовнішнього світу, емоційний інтелект відображає внутрішній світ і його зв'язки з поведінкою особистості і взаємодію з реальністю.

Вихідна теорія, яку запропонували Дж. Майєр і П. Саловей, пов'язує емоційний інтелект з особистісними факторами – теплотою і чуйністю. Разом з тим, ці автори довели, що персональні фактори відмінні від рівня емоційного інтелекту. Вони визначають поняття емоційного інтелекту як здатність усвідомлювати смисл емоцій і використовувати ці знання, щоб виявити причини виникнення проблем і вирішити їх [50]. Вчені вважають, що емоційний інтелект обумовлює наявність різних здібностей, задіяних в адаптивному опрацюванні емоційної інформації. Було запропоновано кілька механізмів, що передбачають його зв'язок з розумовими здібностями. По-перше, емоції пов'язані з процесом мислення – певні емоції можуть підвищувати продуктивність процесу мислення і спрямовувати увагу на конкретні завдання. По-друге, ефективне регулювання емоцій може бути співвіднесене з такими здібностями, як співпереживання і відвертість. По-третє, дослідження з алексетимії (нездатність оцінювати і вербально виражати емоції) дають підстави вважати, що може не існувати взаємозв'язку між центрами мозку, які забезпечують єдність мислення та емоцій.

За Д. Гоулманом, емоційний інтелект - це здатність усвідомлювати власні почуття, почуття інших людей, мотивувати самого себе та інших, управляти емоціями як наодинці з самим собою, так і стосовно інших [44].

Емоційний інтелект може допомогти людині в різних сферах життя. Наприклад, маючи розвинутий EQ, можна стати хорошим батьком чи матір'ю, чоловіком чи дружиною, досягти успіху у праці, особливо якщо йдеться про професійну або службову кар'єру. Згідно з концепцією Д. Гоулмана, EQ розраховується як сума показників семи здібностей: самоусвідомлення, самомотивування, стійкість до фрустрації, контроль за імпульсами, регуляція настрою, емпатія, оптимізм. Якщо IQ є предиктором академічної успішності, то рівень EQ дозволяє говорити про ймовірність життєвого успіху.

Транзактний аналітик К. Стайнер запропонував концепцію „емоційної грамотності" [56]. Він пов'язує таку властивість з системою здібностей і життєвих умінь, передусім здатності розуміти власні емоції, слухати інших та співчувати їхнім емоціям, продуктивно висловлювати емоції. Для пояснення суті поняття „емоційна грамотність" К. Стайнер теж використовує поняття „емоційний інтелект". EQ має чотири головні складові: самосвідомість, самоконтроль, емпатія та навички відносин. Усвідомлення власних емоцій, управління ними, уміння ставити себе на місце іншого і приймати його почуття, проявляти дружнє ставлення до людей при роботі з ними – це основа кращого розуміння світу, засіб самопізнання, саморозвитку, успішної самореалізації.

Модель здібностей емоційного інтелекту Дж. Май'єра – П. Саловея містить чотири компоненти [53]:

1) *розрізнення, сприйняття та вираження емоцій* (здатність ідентифікувати емоції за виразом обличчя, тоном голосу, мовою тіла; здатність стежити за власними почуттями в реальному часі й розуміти їх; емоційна грамотність, тобто спроможність назвати специфічні почуття в собі та інших людях, вміння висловлюватися чітко, зрозуміло і ефективно застосовувати емоції під час комунікації);

2) *емоційна фасилітація мислення* (здатність адекватно використовувати почуття в процесі мислення, розв'язання проблем і прийняття рішення;

потенційна можливість почуттів спрямовувати особистість до того, про що важливо і необхідно подумати);

3) *розуміння емоцій* (можливість розв'язувати емоційні проблеми; здатність ідентифікувати та розуміти взаємозв'язок між емоціями, думками і поведінкою; можливість розуміти цінність емоцій);

4) *управління емоціями* (спроможність взяти на себе відповідальність за власні емоції та почуття щастя; можливість здобути досвід з негативних почуттів і з'ясувати можливості для особистісного зростання; здатність допомогти іншим зрозуміти їх емоції та вказати шляхи їх ефективного використання).

Кожна людина народжується з обов'язковим потенціалом емоційної сенситивності, емоційної пам'яті, емоційної обробки та емоційного научіння. Ці чотири вроджені компоненти формують серцевину емоційного інтелекту. Людина може розпочати життя з високим рівнем емоційного інтелекту, але з часом він може знизитися, якщо особистість набуває згубних емоційних звичок у дитинстві в сім'ї, де її ображають і зневажають [24].

Дослідження зарубіжних учених вже давно довели, що високий рівень загального інтелекту (IQ) не гарантує його володареві успіху в кар'єрі або щастя в особистому житті. Не дивлячись на те що наша культура до досі сконцентрована на отриманні академічних знань і абсолютно ігнорує емоційний інтелект (EQ), саме від нього залежить успіх кожного топ-менеджера в бізнесі.

Д. Гоулман виділяє п'ять основі складові емоційного інтелекту на роботі (табл. 2.6). Вчений особливу увагу зосереджує на самоусвідомленні як ключової ознаки емоційного інтелекту. Людина з високим ступенем самоусвідомлення, знає до чого вона прагне, та чому [44]. Так, наприклад, вона може бути достатньо твердою, щоб відмовитися від пропозиції на роботу, навіть фінансово привабливої, але такої, що розходиться з її принципами та довгостроковими цілями.

Людина, якій бракує високого рівня самоусвідомлення, схильна приймати рішення, що призводять до внутрішнього сум'яття, адже їй доводиться враховувати власні приховані цінності. Рішення людей, що добре усвідомлюють себе, завжди співвідносяться з їхніми цінностями, ось чому від своєї роботи вони часто отримують натхнення й енергію.

Як людині розпізнати, чи володіє вона самоусвідомленням? Найперше, воно проявляється у щирості та вмінні оцінити самого себе реалістично. Люди з високим ступенем самоусвідомлення вміють висловлюватися точно й відкрито про свої емоції та їхній вплив на роботу.

Таблиця 2.6

Складові емоційного інтелекту на роботі за Д. Гоулманом [44]

Складові емоційного інтелекту	**Визначення**	**Ознаки**
Самоусвідомлення	Здатність розпізнавати та усвідомлювати свій настрій, емоції та внутрішні імпульси, а також їх ефект на інших людей	Впевненість у собі Реалістична самооцінка Самоіронічне почуття гумору
Самодисципліна	Здатність контролювати або перенаправляти руйнівні внутрішні імпульси та настрої Спроможність не робити квапливих висновків, тобто, думати, перед тим, як діяти	Надійність та чесність Не боятись невизначеностей Відкритість до змін
Мотивація	Пристрасть до роботи з причин, що не обмежуються грошами або статусом Спроможність енергійно та наполегливо досягати цілей	Потяг до досягнення цілей Оптимізм, навіть за наявності невдач Відданість організації
Емпатія/Співпереживання	Здатність розуміти емоційний склад інших людей Здатність ставитися до людей враховуючи їх емоційні реакції	Вміння розвивати та утримувати талановитих працівників Чутливість до міжкультурних відмінностей

		Вміння бути корисним клієнтам та замовникам
Суспільні навички	Вміння керувати стосунками та розбудовувати мережі	Ефективність у проведенні змін
	Здатність знаходити спільну мову та налагоджувати тісні взаємовідносини	Переконливість
		Знання, як формувати і керувати командами

Кандидати з високим ступенем самоусвідомлення будуть щирими, оповідаючи про свої невдачі, та часто переказуватимуть їх з усмішкою. Подібне самоусвідомлення часто виявляється в процесі прийому на роботу. Однією з ознак самоаналізу є самоіронічне почуття гумору.

Ступінь самоусвідомлення також можна визначити під час атестації. Люди, здатні до самоаналізу, знають (та невимушено про це розказують) про свої недоліки та сильні сторони. До того ж, вони часті демонструють інтерес до конструктивної критики. І навпаки, люди з низьким ступенем самоусвідомлення, часто сприймають слова про те, що їм треба вдосконалюватися, як загрозу або ознаку невдачі.

Люди із високим ступенем самоусвідомлення також відзначаються такою рисою, як впевненість у собі. Вони чітко усвідомлюють свої можливості: вони чи навряд візьмуться за роботу, що вимагатиме від них більшого, ніж те, на що вони здатні, і таким чином не виконають завдання. Вони також знають, коли звертатися по допомогу. Вони ретельно розраховують ризики, до яких вдаються на роботі. Вони не будуть братись за завдання, якщо знатимуть, що самотужки не впораються. Вони гратимуть на своїх сильних сторонах.

Як свідчить практика, емоційно адаптовані люди – ті, хто добре керують своїми почуттями та розуміють чужі, – мають переваги у всіх сферах, де важливо швидко розібратися в неформальних правилах, чи то романтичні відносини, політика або бізнес. Вони підключають до розуму емоції, використовуючи його ефективніше. Люди, які не можуть

упорядкувати своє емоційне життя, постійно знаходяться в стані внутрішньої боротьби, що заважає їм концентруватися на роботі і чітко мислити.

Емоційний інтелект визначається і як здатність людини до усвідомлення, прийняття та управління емоційними станами і почуттями як власними, так і інших людей, що формуються протягом життя людини у спілкуванні та професійній діяльності [52]. В структурі емоційного інтелекту виокремлюють два аспекти – внутрішньоособистісний і міжособистісний. Перший характеризується такими компонентами, як самооцінка, усвідомлення власних почуттів, впевненість у собі, терпимість, самоконтроль, відповідальність, мотивація досягнень, оптимізм і гнучкість. Міжособистісний аспект включає емпатію, толерантність, комунікабельність, відкритість, діалогічність, антиципацію.

Емоційний інтелект – це, з одного боку, здатність розуміти, аналізувати і контролювати власні почуття та емоції, а з іншого – вміти відчувати, розуміти настрої оточення.

Отже, EQ – це здатність людини тлумачити власні емоції і емоції тих, що оточують з тим, щоб використовувати отриману інформацію для реалізації своїх цілей. В цьому випадку IQ – це система пізнавальних здібностей (відчуття, сприйняття, пам'ять, мислення, всі розумові знання і уміння).

На відміну від IQ, рівень якого багато в чому визначений генами, рівень EQ залежить від зусиль самої людини. Розвиток емоційного інтелекту – складна робота, але саме вона підвищує особисту ефективність. EQ дозволяє, наприклад, в потоці негативних емоцій побачити причину негативу, причину цієї причини і т. д., після чого тверезо оцінити ситуацію і розумно на неї відреагувати.

Без емоційної складової менеджмент не може бути успішним. Питання тільки, на якому рівні та на яку перспективу – короткострокову або довгострокову. Д. Гоулман в своїй книзі наводить дані досліджень Гарвардського університету, які просто приголомшують: успішність будь-

якої діяльності лише на 33% визначається технічними навиками, знаннями і інтелектуальними здібностями (тобто IQ людини), а на 67% – емоційною компетентністю (EQ). Причому для керівників ці цифри розрізняються ще сильніше: тільки 15% успіху визначається IQ, а 85% – EQ [56].

Також Д. Гоулман стверджує, що на 50-70% створення клімату в організації залежить від дій однієї людини – лідера. При цьому тільки один окремо взятий організаційний клімат – емоційно забарвлене ставлення людей до роботи – здатний пояснити 20-30% відмінностей в продуктивності праці працівників. Саме емоційний стан керівника реально впливає на психологічний клімат в колективі і тим самим на ефективність роботи співробітників. У короткостроковій перспективі систематичне застосування винятково інструментів оперативного менеджменту, звичайно, теж здатне забезпечити ефективність управління. Проте, працюючи на довгострокову перспективу, без мотиваційної та емоційної складових трудової діяльності людей не обійтися. Бізнес і емоції, інтелект і емоції. У чому ключ до успішного поєднання цих понять?

Як показали чисельні дослідження, між коефіцієнтом інтелекту людини і його успіхами немає прямого зв'язку. Успіх людини, уміння будувати соціальні зв'язки і досягати поставлених цілей безпосередньо залежать від його емоційного інтелекту. Сьогодні успішні люди беруть в союзники не тільки логіку, але і емоції. Брендове поняття «бізнес-інтуїція» засноване в першу чергу на аналізі емоційної інформації, яка точніше і багатогранніша ніж логічна. «Емоційний розум» працює в десятки тисяч разів швидше, ніж неокортекс (області кори головного мозку, що відповідають за вищі нервові функції), і встигає обробити значно більше інформації.

У EQ є декілька рівнів [54]. Перший – усвідомлення своїх емоцій, уміння визначити, яку емоцію відчуваєш в даний момент, визначити, з яких базових емоцій складається складна емоція. Другий рівень – уміння управляти власними емоціями, визначати джерело і причину їх виникнення, ступінь корисності, змінювати інтенсивність емоцій, замінювати їх на інші. Третій –

усвідомлення емоцій інших людей, визначення емоційних станів за вербальними і невербальними ознаками. Четвертий – управління емоціями інших людей, цілеспрямована дія на їх емоції. Ось і виходить, що емоційний інтелект – це самосвідомість, самоконтроль, соціальна чуйність та управління відносинами. Негативні емоції, особливе роздратування, неспокій, серйозно впливають на ефективність виконання поставлених завдань, образа послабляє розумові здібності. Цікава і така закономірність: на кожен відсоток поліпшення робочої атмосфери доводиться 2% зростання доходу [54].

В той же час нам треба пам'ятати про закон маятника, згідно якому емоції, досягнувши піку, скачуються вниз. Так, після ейфорії неминуче наступає стадія депресії, бурхлива радість змінялася втомою і спустошеністю. Мабуть, правило золотої середини справедливе і відносно наших емоцій. Для створення гармонійної, ефективної організаційної культури, заснованої на принципах емоційного інтелекту, необхідно виявити і використовувати емоційні установки колективу, сформулювати образ майбутнього, який викличе у співробітників живий відгук, впровадити норми, що заохочують формування в колективі дружної атмосфери і постійно зберігати емоційний заряд, направляючи його енергію на підвищення ефективності бізнесу.

Отже, емоційний інтелект є головною складовою у досягненні максимального відчуття щастя та успішної самореалізації. EQ є незамінним чинником, що активізує і підносить нашу розумову вправність; тобто, коли людина визнає свої почуття і керується ними в конструктивний спосіб, то це збільшує інтелектуальні сили особистості.

В літературі виділяють критерії віднесення організації до «емоційно інтелектуальної» [45]:

1) високий рівень емоційного інтелекту у більшої частини ключових робітників**;**

2) високий рівень емоційного інтелекту **у** формальних і неформальних лідерів компанії, а саме**:**

- здатність ставити чіткі і ясні цілі, в яких враховується думка колективу;

- здатність мотивувати й надихати своїх підлеглих і колег;

- здатність служити прикладом для решти співробітників;

- здатність співпереживати і розуміти відчуття колег і підлеглих**;**

- високий ступінь самоактуалізації (включаючи внутрішню задоволеність, упевненість в собі, різносторонній розвиток, здатність реалізувати свій потенціал**);**

3) пошана до думки інших, толерантність в колективі;

4) гнучкість в спілкуванні один з одним**;**

5) налагоджена безперебійна комунікація між департаментами компанії;

6) здатність наймати, утримувати, мотивувати і вирощувати власних ефективних співробітників;

7) успішне управління конфліктами, змінами і кризовими ситуаціями**;**

8) цінність відносин між співробітниками в організації;

9) співпраця і кооперація;

10) безумовна командність всіх співробітників, включаючи лідерів.

Провідні дослідники в області розвитку емоційного інтелекту (D. Goleman, R. Bar-One, M.L. Tucker, J.Z. Sojka, F.J. Barone, A.M. McCarthy, P. Salovey, J.D. Mayer та інші), стверджують, що для успішного розвитку емоційного інтелекту в організації найбільш переважним є метод тренінгу. Використовуючи цей підхід, можна добитися еволюційного прориву в організації, оскільки він включає декілька найважливіших етапів розвитку EQ, які є практично недосяжними у разі традиційного навчання. Якщо кожна людина в організації є лідером, це позитивно впливає як на її особисту ефективність, так і на роботу всієї системи. Більш того, в ході Корпоративної програми розвитку емоційного лідерства розвиваються лідерські навички кожного учасника саме в контексті його особистої зони відповідальності, а також компанії, в якій він працює, що, з одного боку, підвищує прихильність співробітників, а з іншої – покращує загальний клімат в колективі.

До корпоративної програми розвитку емоційного інтелекту входить [52]:

1) *підготовка* – діагностика, мотивування учасників брати участь в тренінгу, з'ясування цілей керівництва, встановлення зв'язку між цілями компанії і особовими цінностями кожного учасника. Цей етап є особливо важливим, оскільки ступінь готовності і вмотивованості кожного учасника визначає успіх всієї Програми. На даному етапі використовуються інтерв'ю, тести, опитувальники, коуч-сесії.

2) *тренінг,* в ході якого учасники, взаємодіючи один з одним, а також із тренером, працюватимуть над ключовими компетенціями, необхідним лідерам:

- разом формулюють бачення своєї компанії;
- розвивають нові якості і компетенції, необхідні для досягнення цього бачення;
- підвищують свою самооцінку як лідерів;
- будують згуртовану команду для здійснення прориву в діяльності організації;
- аналізують процеси, важливі для довгострокового економічного успіху своєї компанії;
- підвищують розуміння своєї ролі і цінності в системі, а також ролі і цінності своїх колег;
- встановлюють чіткий зв'язок між своєю роботою і успіхом компанії в цілому;
- набувають ряд практичних бізнес-навичок, що необхідні їм для підвищення ефективності роботи (переговори, продаж, планування часу, публічні виступи та ін.).

В ході корпоративної програми розвитку емоційного лідерства команда розвиває вищеописані навички, а також ті навички, які необхідні для роботи саме в компанії.

3) *підтримка* – після закінчення тренінгу передбачаються коуч-сесії зі співробітниками, мета яких – підтримати учасників для успішної інтеграції

нових навичок і світогляду в їх щоденну робочу діяльність. Також для успіху програми необхідно створити такий клімат в компанії, який сприятиме подальшому розвитку і впровадженню компетенцій емоційного лідерства в процес індивідуальної роботи і командної взаємодії.

4**)** *оцінка прогресу* – упродовж всієї програми робиться декілька «контрольних зрізів» для того, щоб керівництво компанії і самі учасники могли оцінити свої результати. Крім того, діагностика проводиться через певний часовий інтервал після закінчення програми.

Отже, рівень емоційного інтелекту є передумовою успішної самореалізації особистості. Високий емоційний інтелект допомагає збалансувати емоції і розум, відчути внутрішню свободу та відповідальність за себе, усвідомити власні потреби і мотиви поведінки, рівновагу, а також скорегувати стратегію власного життя.

РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЇ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Performance Management як технологія оцінки результативності діяльності персоналу

Performance Management (в перекладі з англ. «менеджмент виконання») – це концепція управління підвищенням результативності діяльності персоналу організації. Performance Management як система керування складається з трьох елементів – *вимірювання* (підрахунок), *зворотного зв'язку* і *позитивної винагороди (мотивування)* [57]. Хоча кожний з цих трьох елементів може існувати окремо, тільки при наявності всіх трьох можна здійснювати справжній Performance Management. Ці елементи повинні виконуватися систематично й у послідовності.

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

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

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

Ціль керівника полягає в тому, щоб визнати вдосконалення якомога швидше після того, як удосконалення відбудеться. *Performance Management* також можна описати як керування непередбаченими обставинами, ідея

полягає в тому, що кожне поводження має деякий наслідок. Коли службовці знають, що можуть одержати бажані премії - вільний час, чи знак схвалення, вони зосереджуються на гарному виконанні роботи і виконують її краще.

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

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

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

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

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

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

Performance Management сприяє досягненню таких задач [58]:

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

Концепція Performance Management заснована на використанні даних про діяльність компанії, зібраних протягом усіх років її роботи. Саме тому постійний *підрахунок* або *вимірювання* показників діяльності фірми дуже важливий. Performance Management полягає у визначенні того, як виконується робота на кожній організаційній ланці підприємства (фірми, компанії) і прийнятті рішення про необхідні зміни для підвищення ефективності працівника і колективу, і, отже, роботи всієї організації, в умовах постійних змін.

Performance Management використовує такі методи, як:

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

- забезпечення безпеки і здоров'я.

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

Стратегії збільшення ефективності команди включають програми навчання:

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

Стратегії для підтримки ефективності роботи всієї організації передбачають:

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

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

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

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

- керівники не вважатимуть, що це істотна частина їх повсякденної роботи.

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

Система управління результативністю характеризується наступними факторами [58]:

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

Система управління результативністю складається з таких кроків [57]:

1. Створення команди стратегічного управління, об'єднаної єдністю бачення напрямів довгострокового розвитку компанії і розумінням взаємної відповідальності за прийняті рішення. Ця команда, як правило, складається з власників і найманих менеджерів, які вирішили агентські конфлікти.

Важливою умовою подолання розриву між стратегічними намірами і реальними діями є залучення до роботи зі стратегічного управління керівників всіх функціональних підрозділів (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом, закупівля, IT) і подальша розробка відповідних функціональних стратегій. Поки, на жаль, участь в групах стратегічного планування маркетологів і HR-менеджерів є скоріше виключенням, ніж правилом.

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

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

4. Досягнення горизонтальної узгодженості цілей на основі виділених бізнес-процесів. Якщо функціональні підрозділи діють як «речі в собі», ефективно управляти результативністю не вийде. Бізнес-процеси повинні

об'єднати представників різних функціональних підрозділів єдиною метою. Поки для багатьох компаній характерний функціональний сепаратизм, при якому підрозділи зацікавлені не стільки в результативних діях з досягнення загальних довгострокових бізнес-цілей, скільки в освоєнні виділених бюджетів традиційним чином і змаганні між собою за його збільшення чи збереження за рахунок інших підрозділів, залежно від фінансового положення і стратегії компанії.

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

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

того, як клієнт піде з компанії), з одного боку, і розвивати відповідальність кожного працівника за результат, з іншою.

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

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

9. Постійне навчання і розвиток персоналу. Як правило, на ринку праці дуже складно знати вільних висококваліфікованих фахівців, оскільки всі вони вже є співробітниками якої-небудь компанії, а найбільш обдаровані студенти ангажовані компаніями, в яких діють стратегії управління персоналом і програми роботи з талантами. Тому висококваліфікованих фахівців потрібно або переманювати з інших компаній, або «виховувати» самостійно.

Більшість компаній надають перевагу постійному навчанню і розвитку людських ресурсів, оскільки це дозволяє одночасно вирішувати декілька завдань [59]:

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

Для того щоб підвищити результативність системи управління персоналом на основі методології Performance Management, можуть бути використані наступні прийоми і методи [57]:

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

матеріальну винагороду) роботи відділу людських ресурсів за результатами роботи всієї організації.

Концепція Performance Management забезпечує можливість для працівника і керівника обговорити цілі діяльності і розвитку та спільно виробити план досягнення цих цілей. Плани розвитку повинні внести вклад в організаційні цілі і професійне зростання працівника, а також враховувати прояви навколишнього середовища.

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

R (Readiness) – **Готовність** (необхідні засоби);

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

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

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

$$\mathbf{R \times W \times A = P} \qquad (3.1)$$

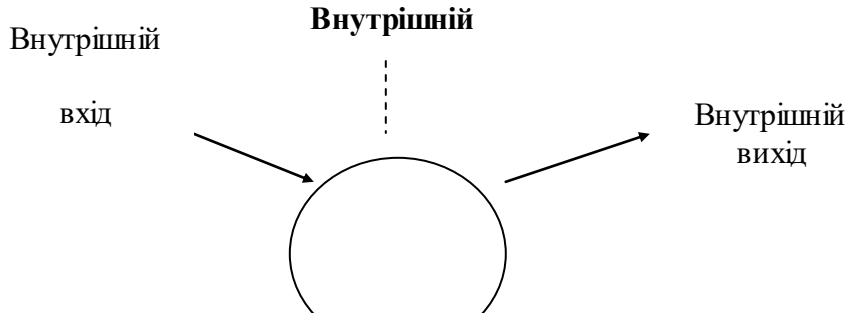
Розглянемо детальніше складові формули успіху.

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

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

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

Реалізація формули успіху показана на рис. 3.1.



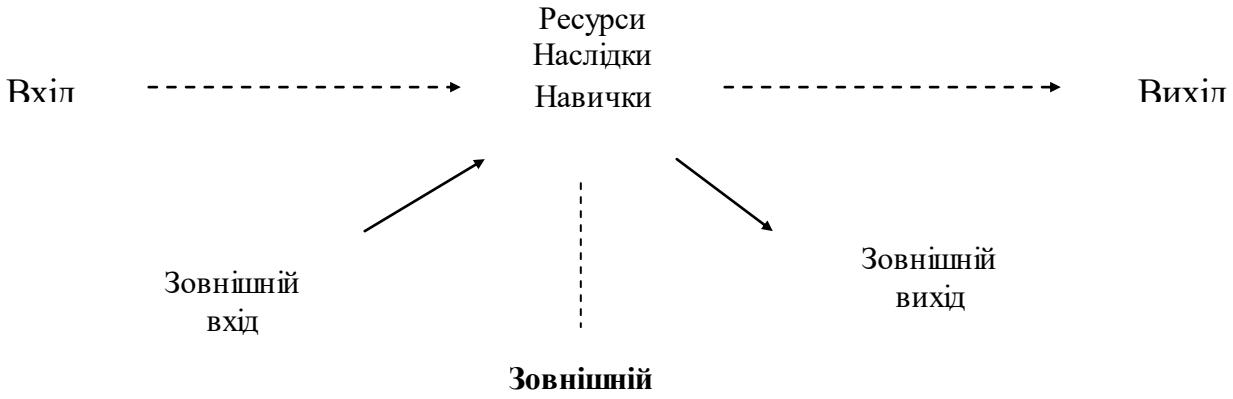


Рис. 3.1. Втілення формули успіху в діяльність організації

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

Performance management – тривалий комунікативний процес, у якому взаємодіють менеджер і працівник, і який відбувається за наступними етапами [59]:

1. Ідентифікація й опис необхідних для виконання роботи функцій (дій) і їхнього зв'язку з місією і цілями організації.
2. Встановлення реалістичних і відповідних стандартів виконання роботи.
3. Забезпечення зворотного зв'язку щодо виконання роботи.
4. Написання і повідомлення конструктивних оцінок виконання роботи.
5. Планування освіти, розвиток можливостей підтримати або збільшити ефективність роботи працівника.

Етапи процес *Performance management* представлено на рис. 3.2.

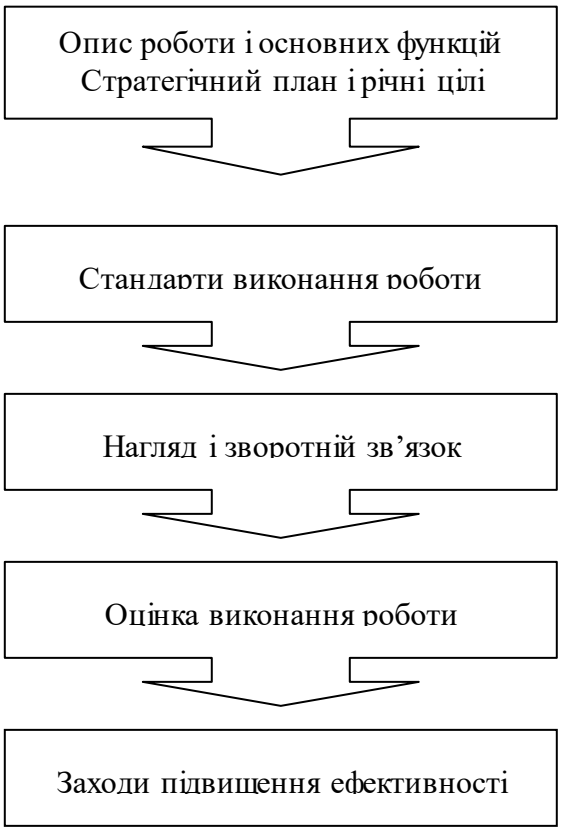


Рис. 3.2. Етапи процес *Performance management* [59]

Опис роботи і стратегічний план

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

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

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

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

Опис роботи визначає:

- специфічні функції і задачі в даній роботі;
- функції і задачі, що є істотними;
- відсоток часу, що традиційно витрачається на виконання кожної функції;
- навички і знання, необхідні для успішного виконання роботи;

- фізичні і розумові здібності для даної посади;
- спеціальні умови роботи;
- необхідний рівень нагляду.

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

Стандарти виконання роботи

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

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

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

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

Існує декілька підходів до написання стандартів [60]:

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

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

Виділяють такі переваги в процесі спільної розробки стандартів [61]:

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

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

Стандарти виконання повинні знаходитись у відповідності з наступними документами:

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

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

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

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

На практиці виділяють такі вимоги до складання стандартів [61]:

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

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

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

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

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

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

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

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

Принципи, якими керуються при написанні стандартів [59]:

1. Стандарти виконання роботи повинні встановлюватися для робіт, що входять до обов'язків працівника.
2. Стандарти повинні бути обґрунтованими і не мати особистісного характеру, тобто призначатися для певної посади, незалежно від того, хто її обіймає.
3. Система звітності повинна забезпечити правильний вимір і повідомляти про будь-які кількісні дані, що вважаються необхідними.
4. Не всі функції можуть бути виміряні. Необхідно описати зрозумілими і визначеними термінами характеристики *якості* виконання роботи, що розцінюється як стабільна або така, що перевищує очікування.
5. Досягнення цілей організації повинно бути включено в стандарти, наприклад управління витратами, підвищення ефективності, продуктивності, вдосконалення чи процеси суспільних послуг.

Спостереження і зворотній зв'язок

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

З погляду РМ, спостереження відзначає певні факти чи випадки, поведінкові рішення, пов'язані з виконанням роботи, а також її результати. Спостереження – це вихідні дані, на підставі яких здійснюється ефективний зворотний зв'язок щодо виконання роботи. Мета спостереження за поведінкою працівника і результатами роботи полягає в розпізнаванні й

описі складових, що сприяють і перешкоджають успішному виконанню. З боку менеджера необхідне адекватне сприяння, що допомагає працівнику бути ефективним і розвиває його навички, знання і досвід.

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

Іноді керівник не може безпосередньо спостерігати за виконанням роботи. У такому випадку в його арсеналі повинні бути такі процеси, що дозволять йому одержати об'єктивне уявлення про рівень виконання роботи. Такі процеси повинні бути відкритими, чесними і зрозумілими кожному і можуть включати наступні компоненти:

- оцінка продуктів діяльності працівника;
- поточні зустрічі для обговорення виконання роботи "один на один" зі службовцем;
- періодичний перегляд і обговорення з працівником стандартів виконання роботи для його посади і очікувань від його результатів;
- введення практики написання працівником періодичних звітів і подальшого їх обговорення з керівництвом;
- одержання відгуків від клієнтів (у письмовій формі, якщо це можливо);
- короткі «перевірки готовності» чи телефонні дзвінки;
- призначення неформального лідера «робочим лідером» чи надання повноважень діяти замість себе, при цьому гарантуючи, що кожний розуміє роль такої людини;
- перевірка присутності працівника на робочому місці;

- застосування методу конфіденційних оцінок роботи окремого працівника з боку співробітників (рівних по положенню), його безпосередніх керівників і підлеглих – відома методика оцінки 360^0. Цей процес повинен бути зрозумілий кожному і застосовуватися справедливо стосовно до всіх.

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

Зворотний зв'язок, що описує поводження і факти, які спостерігаються і які можна перевірити, відрізняється від зворотного зв'язку, що оцінює людину, ґрунтуючись на припущеннях, інтерпретаціях, узагальненнях і судженнях щодо того, що поведінка або факти означають. Для порівняння наведемо приклад тверджень:

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

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

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

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

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

Оцінка виконання роботи

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

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

Рекомендується провести наступні кроки для оцінки виконання роботи [62]:

1. Підготовка оцінки виконання.

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

проведення попередньої зустрічі зі службовцем і підготовці службовця самооцінки.

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

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

Проводиться попередня приватна зустріч зі службовцем. На цій зустрічі менеджер пояснює, що буде відбуватися протягом оцінки, розглядає порядок оцінки виконання роботи, використовуваний у даній організації чи відділі. Це варто зробити, навіть якщо така оцінка роботи вже проводилася з цим службовцем раніше. Менеджер спільно зі службовцем розглядає його опис роботи і стратегічні цілі організації. Обговорюється і приймається рішення, які необхідні функції і важливі ініціативи повинні бути оцінені за даний період (ті, за які службовець є відповідальним). Деякі функції чи діяльність, що мали важливе значення в даний період, можливо, не стосуються оцінки службовця, і оцінка в цих областях не є необхідною чи істотною.

По закінченні першої зустрічі планується друга. Службовцю пропонується написати самооцінку (якщо це поширено в організації чи

відділі). Самооцінка може використовуватися як підстава для обговорення протягом формального процесу оцінки. У менеджера є вибір:

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

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

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

2. Написання оцінки виконання.

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

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

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

– Якими були наслідки і результати виконання роботи?

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

3. Офіційна (формальна) зустріч.

Планування зустрічі, на якій буде представлена оцінка виконання роботи, вносить значний вклад в успіх процесу. Далі приводяться деякі керівні принципи, що допомагають менеджерам досягти цілей формальної зустрічі оцінки виконання роботи. Перед зустріччю менеджер розглядає письмову оцінку виконання роботи службовця. Менеджер переглядає

примітки за минулий рік і докази в підтримку нової оцінки. Обговорення планується заздалегідь. У нього включається:

- Перегляд, обговорення, і підтвердження розуміння всіх істотних моментів, внесених у список опису роботи, щорічних цілей і стандартів виконання роботи.
- Визнання досягнень і результатів.
- Підтвердження попередньо визначеної області робіт, що потребують удосконалення і досягнення згоди щодо того, як це удосконалення повинне бути виконане.
- Визначення характеристик діяльності, у яких необхідна додаткова освіта, навчання, чи інший розвиток особистості, а також стратегії для розвитку цих навичок, знань чи здібностей. Обговорення і підтвердження взаєморозуміння, досягнення згоди щодо кроків, за які службовець візьметься самостійно, а також тих, які розпочнуть менеджер і організація.
- Планування приватних зустрічей зі службовцем.
- Розгляд його самооцінки. Обговорення розбіжностей та спільних думок менеджера і співробітника.
- Розгляд проекту оцінки виконання роботи і супровідних коментарів зі службовцем. Спочатку обговорюються досягнення, розкриваючи кожен пункт докладно. Це задає позитивний тон початку обговорення.
- Менеджер веде бесіду щодо раніше обговорених характеристик службовця, що потребують удосконалення. З'ясовуються наміри робітника щодо того, як він збирається поліпшити виконання роботи, менеджер пропонує свої шляхи.
- Водночас менеджер з'ясовує, чи може нова інформація більш ґрунтовно висвітлити певні положення оцінки. Він повинен бути готовим відповідно змінити свою думку.
- Менеджер повинен показувати свою зацікавленість у досягненнях службовця і свою готовність прийнятися за обговорення в будь-який час.

Обговорення закінчується, коли всі пункти були розглянуті, і службовець мав можливість висловитися.

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

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

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

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

4. Обробка оцінки виконання.

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

Процес оцінки виконання роботи призначений для подолання бар'єрів і підтримки зворотного зв'язку, створюючи атмосферу щирості при обговоренні виконання роботи. Протягом нового робочого періоду менеджер і службовець продовжують обговорювати виконання роботи службовцем,

поки не наступить час для наступної письмової оцінки. Цей зв'язок - частина безупинного процесу спостереження і взаємозв’язків.

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

5. Оціночна політика.

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

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

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

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

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

5. Підготовка звіту про оцінку.

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

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

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

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

План підвищення ефективності

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

Важливий компонент процесу управлінням виконання роботи - розвиток пов'язаних з роботою навичок працівників, знань і досвіду. Процес розвитку пропонує ще одну можливість для менеджера і службовця об'єднати зусилля для поліпшення чи розвитку якості виконуваної роботи, що вносить вклад в ефективність організації.

Розвиток навичок працівника, його знань і досвіду є істотно необхідним для успішної роботи на змінному робочому місці. Для організації, яка хоче залишитися конкурентноздатною і зберегти переваги репутації, необхідно, щоби працівники мали «миттєву» можливість використовувати нові

технології, пристосовуватися до організаційних змін, працювали в відповідних організаціях, у яких вимагаються взаємо-функціональні навички і знання, і працювали ефективно в командах. Працівники також визнають, що для них важливо продовжувати вчитися для того, щоб вони були конкурентоздатними на їх робочих місцях.

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

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

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

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

Зазначимо, що ефективне впровадження принципів Performance Management неможливе без активної і постійної участі вищого керівництва організації у визначенні задач управління людськими ресурсами, моделюванні виробничого поводження, створенні і впровадженні систем управління, оцінці їхньої ефективності. Домогтися більш високого ступеня участі керівників в управлінні персоналом можна за рахунок [57]:

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

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

3.2. Технологія Assessment Center та її застосування в оцінці діяльності працівників організації

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

Розвиток технології Assessment center пов’язано з необхідністю адекватної оцінки працівників на засадах компетенційного підходу. Відзначимо, що наприкінці 70-х років зросла потреба в оцінці працівників, які займаються розумовою працею, в першу чергу – менеджерів. У

діагностиці акцент змістився на знання, уміння і навички (ЗУН), у зв'язку з чим став використовуватися термін «кваліфікація».

В результаті тривалого застосування підходу до оцінювання співробітників за рівнем знань, умінь і навичок, зменшився ступінь прогностичності оцінок персоналу. Тому в 1990-і роки почали активніше досліджувати такі аспекти, як мотивація, емоційний інтелект (EQ), особові якості типа корпоративної лояльності, орієнтації на результат і т. д. З розширенням спектру оцінюваних професійно важливих якостей і особливостей особи виникла необхідність в максимально широкому понятті, що дозволяє визначити «готовність людини до ефективного виконання певної роботи» [63]. Це сприяло розвитку компетенційного підходу, детальний огляд якого з позицій управління людськими ресурсами представлений у розділі 4 монографії. У зв'язку з застосуванням моделей компетенцій в наборі та розвитку персоналу, на практиці були задіяні новітні прогностичні методи оцінки персоналу, зокрема технологія Assessment Centre.

Технологія Assessment center вперше була застосована у 1956 році компанією AT&T для виявлення найкращих кандидатів на управлінські посади. При цьому результати оціночної сесії не повідомлялися ні кандидату, ні керівництву. Успішність проходження ніяк не впливала на кар'єру людини, хоча рух по кар'єрних сходинках щільно фіксувався. Через вісім років процедуру повторили і порівняли результати з прогнозами попередніх. Отримана інформація стала основою для розробки нових програм, які AT&T застосовувала для планування кар'єри своїх менеджерів. З часом аналогічні програми з'явилися в Standard Oil Ohio, IBM, Sears и General Electric [64].

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

Технологія Assessment Centre базується на таких принципах [63]:

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

На сьогоднішній день існує декілька видів технології Assessment Centre [65]:

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

Особливостями методу Assessment center є наступні.

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

Технологія Assessment center використовується в процесі [66]:

– відбору персоналу: оцінка спеціаліста при прийомі на роботу за компетенціями, які повинні відповідати корпоративній моделі компетенцій;

– навчання та розвитку персоналу: оцінка спеціаліста для отримання максимально об'єктивної оцінки компетенцій вже працюючих спеціалістів для подальшого покращення якості їх роботи;

– управління кар’єрою та наставництва;

– просування співробітників;

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

За даними Британського психологічного товариства, достовірність результатів оцінки персоналу з використанням технології Assessment center є найвищою – 65-70 % (для порівняння: традиційне інтерв'ю – 5-19 %, перевірка рекомендацій – 23 %, моделювання робочої ситуації – 54 %, поведінкове інтерв'ю – 48-61 %) [64].

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

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

Технологія Assessment center, як правило, застосовується або у випадку прийому на роботу, або для розвитку і визначення потенціалу співробітника з

метою рекомендації на вищу посаду. Дана технологія передбачає використання наступних методів:

- інтерв'ю з експертом, в результаті якого збирається інформація щодо знань і досвіду роботи співробітника;
- тестування (діагностика індивідуально-психологічної, ділової, професійної компетентності);
- ділова гра;
- інтерв'ю за компетенціями;
- індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (case-study). Консультанти упродовж робочого дня спостерігають за досліджуваним співробітником у визначених ситуаціях і виставляють йому інтегровані оцінки за певною системою критеріїв.

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

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

Для забезпечення ефективності даної технології група учасників не повинна перевищувати 12 осіб. Згідно процедури здійснення оцінки, дії, вислови, реакції, поведінкові прояви, невербальне мовлення кожного

учасника ассессменту фіксує, як мінімум, один спостерігач. Спостерігач слідкує за учасником протягом однієї вправи, а після її завершення - змінює «об'єкт» спостереження. Робота організована таким чином, щоб забезпечити мінімізацію проявів суб'єктивності при оцінюванні. Безпосередньо процес оцінки в більшості випадків продовжується від трьох до шести днів. Кожний критерій перевіряється як в мінімум в трьох вправах, а кожна вправа має до семи критеріїв оцінки.

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

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

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

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

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

набагато більше користі на іншій посаді яка більше співпадає з його психологічним станом.

Assessment center здійснюється у декілька етапів [66]:

1. Уточнення цілей, завдань діагностики з керівництвом, обговорення склад учасників, які підлягають оцінюванню.

2. Формування та вибір критеріїв оцінювання.

3. Визначення послідовності проведення діагностики працівників, після чого проводиться комплексна оцінка.

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

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

6. Обговорення результатів з замовником щодо отриманих результатів діагностування.

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

Етапи реалізації технології Assessment Centre наведені на рис. 3.3.

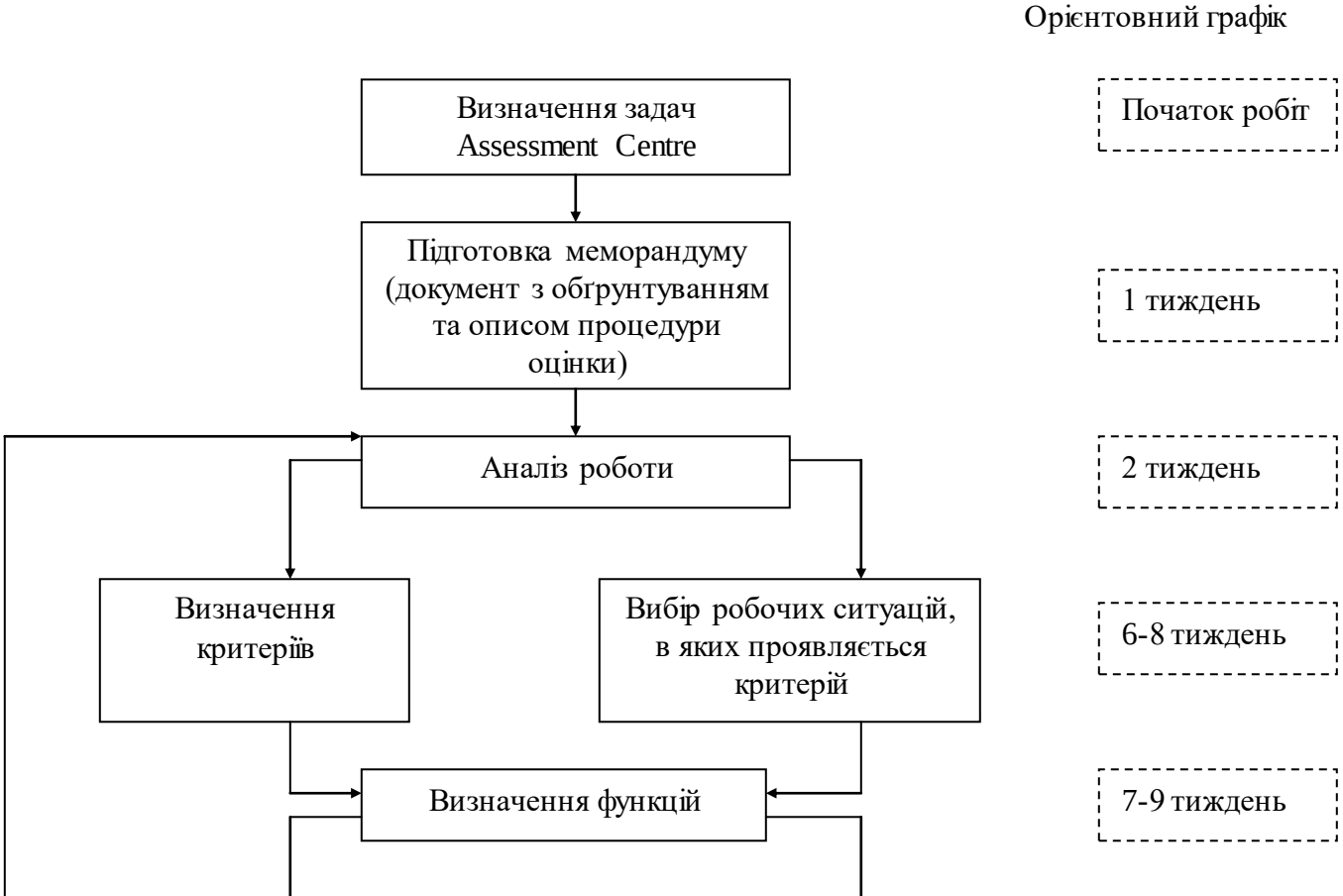


Рис. 3.3. Етапи проведення Assessment Centre [65]

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

Мета даного етапу — ознайомити учасників з цілями і принципами проведення Assessment Centre, регламентом роботи. При цьому важливо встановити робочі взаємини, зняти напругу, яка неминуче виникає у людей в ситуації оцінювання. Корисно представити саму технологію Assessment Centre, в загальному вигляді ознайомити учасників з критеріями оцінювання, розповісти, де вже застосовувалися подібні програми, наскільки достовірні отримані результати, куди буде представлена і як може бути використана

отримана інформація. Особлива увага має бути приділена питанням конфіденційності отриманих даних, гарантіям їх секретності. Закінчити перший етап доцільно розподілом учасників по групах і конкретизацією програми роботи для кожної з груп. Обов'язок керівника — позиціонувати майбутній захід як робочий інструмент, попередити тривоги співробітників і можливі домисли.

Під час проведення Assessment Centre взаємодія з кожним оцінюваним має бути максимально персоніфікованою: всі учасники (як випробовувані, так і оцінювачі) повинні мати табличку з вказівкою прізвища, імені, по батькові. Оцінюваним необхідно мати чітке уявлення про того, хто з ними працює. Тому потрібно представити всіх учасників один одному. Роботу потрібно добре спланувати і організувати (бажано уникати збоїв і несподіванок), процедури мають бути зрозумілі, аби люди не випробовували жодної додаткової напруги, робочі місця мають бути зручними, режим робочого дня — максимально близький до звичайного, включаючи перерви.

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

Головні умови успішності проекту оцінки співробітників компанії — ув'язка цілей оцінки з довгостроковими цілями розвитку компанії, чітка постановка завдань і розуміння, де використовуватимуться отримані результати. Технологія Assessment Centre розроблена для визначення компетенцій співробітників, тому має бути виконана велика попередня робота по побудові корпоративної моделі компетенцій. Крім того, необхідно визначити критерії оцінки — ключові професійні навики і особові якості,

розробити специфічні для даної компанії завдання, добре обміркувати всі етапи і процедури оцінки, підготувати команду оцінювачів з числа співробітників компанії. Правильний підхід до підбору експертів-спостерігачів і серйозне відношення до їх навчання також виключно важливі.

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

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

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

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

дати прогноз індивідуального розвитку, розробити особисті плани навчання і розвитку. Крім того, можна показати перспективу розвитку організації в цілому, оцінити міру її готовності до змін.

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

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

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

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

- оцінку рівня професійної забезпеченості організації (кількість та якість фахівців, що працюють на різних рівнях і напрямах);
- оцінку міри готовності організації до змін;
- виявлення типів організаційної культури, що існують в організації;
- побудову прогнозу розвитку організації;

• підготовку рекомендацій по конкретних кадрових програмах (набору, навчанню і розвитку персоналу, плануванню кар'єри, розробці систем стимулювання праці і т. п.).

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

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

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

Оцінювачі або експерти-спостерігачі (від одного на двох учасників до двох спостерігачів на одного учасника) набираються з числа кваліфікованих

співробітників компанії, що мають досвід роботи на оцінюваних позиціях. Це дає можливість використовувати їх знання щодо цілей і змісту діяльності. Саме участь внутрішніх експертів-спостерігачів дозволяє проводити оцінку персоналу з врахуванням всіх особливостей корпоративної культури, і навіть філософії конкретної компанії.

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

Внутрішніх експертів має сенс залучати для оцінки менеджерів середньої ланки і рядових співробітників компанії. При оцінці топ-менеджерів потрібні зовнішні фахівці, безперечною перевагою яких є їх неупереджене відношення до оцінюваних. Як показує практика, виключити подібні явища дуже складно. Оскільки незалежний консультант «безкорисливий», не зацікавлений в яких-небудь певних результатах, його оцінка є більш об’єктивною. Внутрішньому експертові складно об'єктивно оцінити свого керівника: підлеглий може неусвідомлено завищувати оцінку виконання завдань, або, навпаки, занижувати, проявляючи негативне відношення. Проте і у внутрішніх експертів є переваги — вони досконально знають діяльність компанії «зсередини», добре розуміють її специфіку, можуть об'єктивно оцінити, які якості необхідні для ефективного виконання робіт на конкретній позиції. Врахування їх знань і досвіду є дуже важливим при розробці моделі компетенцій і завдань для Assessment Centre.

Assessment center дозволяє вирішити таку важливу для організацій задачу як пошук талановитих співробітників. Талант – це інтелектуально-психологічні можливості працівника (гнучкість його мислення і сила волі, творчий потенціал і здібність до ризику, ініціативність і тверезий

розрахунок) [66]. Тому його не можливо оцінити за кількісною ознакою, але використання сукупності технологій дозволяє виявити талановитих співробітників.

До технологій розвитку талантів відносять такі [66]:

- біографічна технологія, що полягає в оцінці працівників за даними їх біографій;
- система довільних усних і письмових характеристик;
- технологія критичних подій, суть якої зводиться до опису керівником (або групою керівників) найбільш видатних успіхів або упущень в роботі підлеглих за певний період їх діяльності і в привласненні ним в зв'язку з цим певної оцінки;
- оцінка виконання, що полягає в описі і оцінці того, що зробив працівник за певний період його діяльності;
- технологія групової дискусії, що полягає у вільній бесіді групи керівників (або експертів) з працівниками щодо специфіки їхньої діяльності, в результаті чого здійснюється відбір найбільш активних, самостійних, інформованих людей;
- технологія еталону, що полягає у виборі по певних критеріях найкращих працівників, які приймаються за еталон, і порівняно з ними останніх;
- технології підсумованих оцінок, що полягають у визначенні експертами частоти прояву (“постійно”, “часто”, “інколи”, “рідко”, “ніколи”) у працівників тих або інших якостей і привласненні певних бальних оцінок за той або інший рівень частоти;
- тестування, тобто оцінка працівників по мірі рішення ними заздалегідь підготовлених виробничих завдань (тестів) і встановлення на цій основі кількісних показників, що визначають рівень їх якостей (їх зазвичай називають коефіцієнтами інтелектуальності);
- система класифікації по порядку (технологія рангового порядку), коли керівник (або група керівників) виходячи з певних критеріїв оцінки

розташовує оцінюваних працівників по порядку від найкращого до найгіршого; в цьому випадку підсумкова оцінка визначається як сума отриманих працівниками порядкових номерів;

- технології парних порівнянь працівників, що передбачає їх послідовне попарне порівняння за сукупністю чинників оцінки з позицій загальної відносної цінності для підприємства;
- технології заданої бальної оцінки, що полягає в присвоєнні заздалегідь обумовленої кількості балів за кожне досягнення працівника з подальшим визначенням його загального ділового рівня у вигляді суми набраних балів;
- технології вільної бальної оцінки, що полягає в присвоєнні керівником (або експертом) певної кількості балів за встановленою шкалою кожній якості працівника і загальної його оцінки у вигляді суми балів або середнього балу;
- системи графічного профілю працівників, що відображає рівень кожної з їх ділових якостей, оцінених в балах, у вигляді крапок на графічній шкалі, які пов'язані прямими лініями.

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

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

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

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

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

На практиці розповсюдженим підходом до залучення талановитих працівників у компанію є так званий Headhunting («війна за таланти»). Переманювання персоналу в конкурентів – найважливіший інструмент конкурентної боротьби. Така стратегія підбору в результаті виявилася однією з найагресивніших і найефективніших на ринку. У складі агресивного HR-відділу найчастіше виділяють групу «внутрішнього прямого пошуку». Група спеціалізується на пошуку талановитих керівників усередині компанії: у мережі філій по країні здійснюється моніторинг кадрів й оцінюються результати роботи співробітників. Менеджерів, які виділилися серед інших,

стимулюють просуватись вгору службовими сходинками. В результаті досягається економія витрат на пошук кандидатів ззовні.

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

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

Виділимо такі переваги технології Assessment center:

– об’єктивність оцінювання;

– підвищення самомотивації співробітників;

– визначення напрямків розвитку співробітників;

– діагностика організаційних проблем;

– ефективне використання в процесі оцінки керівників, керівного резерву, ключових фахівців.

Застосування технології Assessment center має ряд обмежень:

– проведення процедури Assessment center без відповідної підготовки може негативно вплинути на показники діяльності організації;

– проведення Assessment center в організації співробітниками цієї організації може значно підвищити суб'єктивність отриманих оцінок;

– використання технології Assessment center супроводжується значними фінансовими витратами, зокрема при залученні професійних консультантів.

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

3.3. Оцінка діяльності працівників методом Hay Group

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

При використанні системи оцінки посад в різних компаніях використовується уніфікований підхід, який передбачає дотримання таких обов'язкових умов [68-69]:

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

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

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

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

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

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

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

Виділяють такі етапи оцінки посади:

1) для посади визначається рівень по кожному фактору і визначається

якісна оцінка, тобто відповідне значення, що показує рівень посади по фактору (A,B,C,D,E... - для професійних знань, 1,2,3… - для комунікативних навичок I, II… – для широти застосування; % - для розумової діяльності та ін);

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

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

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

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

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

Згідно технології проведення оцінки передбачає:

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

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

Загальні фактори розкладаються на такі складові:

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

2. Фактор "Знання"

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

Для оцінювання різних робіт визначено три види знань:

• *Професійні/предметні знання* – це знання практичних і технічних процедур, спеціалізованих підходів, теоретичних моделей і професійних дисциплін. Професійні/предметні знання можуть вимірюватися по глибині та по широті.

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

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

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

2.2. *Оцінка субфактору «Професійні/предметні знання».*

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

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

Описи рівнів професійних знань розробляються з урахуванням специфіки діяльності компанії. Приклад таких знань наведений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рівні оцінки професійних знань

Рівень	Характеристика
C	Досвідчений в застосуванні процедур і методик виконання робіт, які точно визначені і виконуються послідовно. Можуть бути необхідні навички застосування спеціалізованої техніки (наприклад, брошурування) або засобів (програмне забезпечення). Виконує різноманітні адміністративні функції по забезпеченню діяльності підрозділу.
D	Застосовує спеціалізовані навички для виконання вищого рівня адміністративної роботи. Добре знає практичні процедури або системи правил. Може бути потрібною додаткова глибина або широта професійних знань для виконання окремих функцій. На цьому рівні також виконуються деякі професійні роботи. Для керівних посад підлеглі повинні мати рівень «C+» або нижче.

Продовж. табл. 3 1

E	Потрібне розуміння і застосування основ теоретичних знань, які формуються на базі формальної академічної підготовки або в результаті набуття предметних знань на практиці. Роботи на даному рівні, як правило, вимагають спеціалізованих знань в таких областях як планування, законодавство, дослідження, бухгалтерський облік, зв'язок тощо. Робота вимагає розуміння і застосування принципів, концепцій і методів, пов'язаних з цими знаннями. На цьому рівні, важливо розуміти "чому" треба робити таким чином, "що" і "як" треба робити. Даний рівень так само включає робочі місця, для яких потрібні широкі пізнання в різних галузях знань.

F	Роботи на даному рівні вимагають практичного застосування наочних знань в широкому діапазоні ситуацій. Робочі місця цього рівня вимагають професійної сформованості навичок, при цьому теоретичні знання доповнені реальним досвідом роботи або підвищені за рахунок додаткового навчання зі спеціалізації. Головним аспектом оцінки для даного робочого місця є вміння застосувати знання. Цей рівень також включає ті робочі місця, які вимагають знань в декількох спеціалізованих областях (рівень E в 2-х або 3-х областях і рівні D в останніх).
G	Робочі місця на цьому рівні вимагають високого рівня експертних знань з питань діяльності департаменту або в області експертизи. Це винятковий рівень експертних знань (досвід і глибокі знання), який дозволяє експертам визначати політику і практику при виконанні функцій. Потрібне відмінне володіння теорією, принципами і комплексними методиками в своїй області. Даний рівень також характерний для робочих місць, на яких потрібне проведення експертизи в декількох спеціалізованих областях. В даному випадку цей рівень визначений через необхідність використовувати знання в широкому діапазоні областей (рівень F в 2-х або 3-х областях і рівень E в решті областей).

2.3. Оцінка субфактору «Складність і різноманітність».

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

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

в плануванні і проектуванні змін у сфері послуг, продуктів, політик, структури та ін.

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

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

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

Описи рівнів субфактора «Складність і різноманітність» здійснюються з урахуванням специфіки діяльності компанії. Приклад таких описів наведений в табл. 3.2.

2.4. Оцінка субфактору "Навички взаємодії з людьми"

Дані навички необхідні для безпосередньої міжособистої взаємодії з колегами, командами, клієнтами, членами сім'ї, громадськістю, враховуючи зміну рівня відповідальності як усередині організації, так і з іншими організаціями. Описи рівнів субфактору "Навички взаємодії з людьми" наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.2

Рівні оцінки субфактору «Складність і різноманітність»

Рівень	Характеристика

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

Таблиця 3.3

Рівні оцінки субфактору "Навички взаємодії з людьми"

Рівень	Характеристика

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

2.5. Розрахунок балів за фактором "Знання".

При проведенні розрахунку балів за фактором "Знання" враховується значення кожного з субфакторів шляхом перемноження їх значень, що визначаються за своїми власними шкалами. Такий метод застосовується для з'ясування взаємовпливу між ними. Субфактори не можуть розглядатися окремо тому, що можливий ефект синергії - впливаючи один на одного, вони збільшують рівень їх індивідуального впливу в загальний рівень фактору «знання».

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

Робочому місцю відповідає середнє значення. Якщо професійному знанню була дана оцінка E+, тоді треба обрати більше значення. Якщо робоче місце має оцінку «мінус E» (або в «I»), то треба обрати менше значення (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Таблиця розрахунку балів фактору «знання»

		Складність і різноманітність					
		I			**II**		
		Навички взаємодії з людьми					
		1	***2***	***3***	***1***	***2***	***3***
Професійні/предметні знання	**C**	87	100	115	115	132	152
		100	115	132	132	152	175
		115	132	15	152	175	200
	D	115	132	152	152	175	200
		132	152	175	175	200	230
		152	175	20	200	230	264
	E	152	175	200	200	230	264
		175	200	230	230	264	304
		200	230	26	264	304	350
	F	200	230	264	264	304	350
		230	264	304	304	350	400
		264	304	35	350	400	460
	G	264	304	350	350	400	460
		304	350	400	400	460	528
		350	400	46	460	528	608

При розрахунку конкретних значень балів використовувалося базове положення методу *Hay Group* про те, що відмінності між рівнями субфакторів є значущими при кроці 15%. Таким чином, якщо значення балу для

комбінації субфакторів **С І 1** складає 100 балів, то для **С І 2** = 100 + (15% від 100) = 115 балів, а для **С І 3 = 115 + (15% від 115) = 132.**

3. Фактор "Творчий потенціал/Вирішення проблем".

3.1. Стисла характеристика

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

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

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

Фактор «Творчий потенціал/Вирішення проблем» пов'язаний з використанням фактору «Знання» (при оцінці зовнішнього середовища від жорстко контрольованого до неструктурованого). Творчий потенціал зменшується, коли мислення особи обмежене стандартами, охоплене прецедентами. «Творчий потенціал» відображає інтенсивність, з якою використовуються «Знання». Процеси мислення професіонала визначаються багажем знань. Тому «Творчий потенціал» оцінюється як відсоток використання «Знань». Оцінки рівнів можуть розташовуватися в діапазоні

від 22% до 57%. Від рівня до рівня оцінка збільшується з кроком 15% від попереднього значення. Наприклад: якщо перше значення 22%, то наступне буде 22+(22/100*15)=22+3,3=25,3. При цьому значення відсотків округляють, відповідно в таблиці наступний рівень має значення 25% (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Таблиця розрахунку рівнів фактору «Творчий потенціал»

Рівень	Характеристика
22%	• Ситуації, в яких більшість рішень варіантів відома з попереднього досвіду • Процедури дещо різноманітні • Процедури, рішення які набувають форму стандартів • Рішення знаходяться швидко і ґрунтуються на робочих знаннях або досвіді
25%	• Проблеми і рішення стандартизовані • Робота щоденно планується і організується • Думка формується відповідно до встановлених принципів, що ґрунтуються на минулому досвіді та стандартах • Місце для роботи відповідає керівним вказівкам, встановленій політиці і процедурам • Завжди доступна підтримка • Завдання можуть вирішуватися декількома процедурами, велика самостійність в прийнятті рішень за різними процедурами або прецедентами, які відповідають певним умовам, пріоритетам, що змінюються, або ситуаціям, які виникають в процесі виконання роботи
29%	• Проблеми стандартні, рішення відомі • Зміна робочих пріоритетів (ситуацій) вимагає розширення процедур,що використовуються • При прийнятті рішень особа керується минулим досвідом і деякими прецедентами • Рішення знаходяться в обумовлених рамках, і розвиваються нові процеси
33%	• Проблеми і рішення відомі • Різноманітні і змінні ситуації впливають на використання різних професійних, технічних, наукових принципів і знань • Первинний аналіз і видача деяких рекомендацій • Мислення керується поставленими ясними цілями, функціональною практикою і досвідом • Первинна ідентифікація і аналіз з видачею рекомендацій • Працівник здатний самостійно визначити наскільки досягнуті цілі • Рішення знаходяться в межах власних знань і досвіду

Продовження табл. 3.5

38%	• Проблеми відомі, рішення невідомі • Широкий спектр робіт у чисельних заданих областях із заданими цілями і принципами • Розробка нових процедур, виявлення і аналіз ініціатив в областях: програми, розвиток, політика, дослідження • Ідентифікація, визначення і аналіз альтернативних шляхів виконання робіт, тобто аналітичне, оцінююче і/або конструктивне мислення • Вищий рівень оперативного мислення • Рішення в основному знаходяться в межах власних знань і досвіду
43%	• Потрібне аналітичне мислення, яке дозволяє оцінювати та інтерпретувати інформацію і ситуації. Перший рівень вимог на стратегічному рівні управління. • Значна широта для вибору з великої кількості професійних і теоретичних принципів, що відносяться до різних і мінливих ситуацій. • Розробка програм, політик і дослідницьких ініціатив. • Загальна мета відома, але працівник визначає шляхи її досягнення Проблеми часто унікальні і не мають прецедентів • Проблеми маловідомі. Проблеми і рішення вимагають виділення необхідного з області завдань • Можливість генерувати багато рішень, які потрібні в дослідженнях і в плануванні.
50%	• Проблеми і рішення мають бути виділені з області завдань • Широке використання певних політик, специфічних цілей для оцінювання та підготовки рішень в ситуаціях, що змінюються • Визначення проблеми/області дослідження надана посадовій особі у відповідності з цілями організації • Даний рівень креативності характеризує комплексні вимоги до аналітичних, технічних і/або управлінських якостей (здатності інтерпретувати дані і оцінювати їх) • Проблеми часто мають стратегічне значення і/або знаходяться в центрі досліджень та розробок.
57%	• Робота полягає у вирішенні істотних проблем і знаходженні неординарних рішень • В рамках політики компанії і певної організаційної мети, необхідні вміння проводити оцінку і приймати рішення в ситуації, що змінюється • Дуже складні комплексні аналітичні, технічні і управлінські проблеми (здібності інтерпретувати дані і оцінювати їх) • Використовується стратегічне мислення з істотним плануванням і дослідження процесів розвитку • Фокус роботи зосереджений на новаторських проблемах.

Оцінка кожного рівня відображає відмінності в «Творчому потенціалі» працівника. Коли в ході оцінювання важко прийняти рішення між двома рівнями даного фактора, то слід визначити профіль по фактору «Відповідальність». Якщо робоче місце має профіль **З,** то слід обрати вищий з двох можливих балів. Якщо робота відповідає профілю **R**, то треба вибрати

з двох значень нижче. Це показує значну роль субфактора "Творчий потенціал" в роботах С-профілю.

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

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

Оскільки фактор «Творчий потенціал» може вимірюватись відсотком використання «Знань», то рівень творчого потенціалу розраховується через добуток рівня «Знань» на відсоток «Творчого потенціалу». Тобто якщо Знання складають 100 балів, а Творчий потенціал – 22%, то значення Творчого потенціалу дорівнює 22 (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Таблиця розрахунку балів фактору «Творчий потенціал»

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

4. Фактор "Відповідальність".

4.1. Стисла характеристика фактору "Відповідальність".

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

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

4.2. Профіль робочого місця.

Профіль робочого місця дозволяє проаналізувати характер роботи і використовується для визначення відповідальності. В організації можна виділити три типові різновиди роботи: дослідження і розробка рекомендацій (творчий потенціал), отримання конкретних результатів і координація сукупності робіт (відповідальність), а також баланс між цими двома різновидами. Фактори "Відповідальність" і "Творчий потенціал" розташовуються за шкалою від 0 до 3 з кроком 1 (табл. 3.7).

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

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

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

Профіль сам по собі не визначає підсумкову цінність робочого місця Наприклад, робота з наукових досліджень на високому професійному рівні може мати профіль С3 і вищу цінність, ніж управлінська робота з профілем відповідальності R3, але на низькому професійному рівні.

Таблиця 3.7

Таблиця розрахунку профілю робочого місця

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

Оцінка відповідальності пояснює причини того, чому робоче місце існує в організації. Як правило, робочі місця виконують функції забезпечення (адміністрація, фінанси, персонал, інформаційні технології), які відповідають за розвиток і впровадження систем або процесів, і отримують оцінки з середнього діапазону (C1, B або R1), залежно від найбільш

значущої частини роботи. Цілком ймовірно, що цими трьома центральними оцінками відповідальність робочих місць підрозділів не обмежується. Оцінки робочих місць можуть змінюватися в різних відділах унаслідок зміни організаційної структури/моделі, що використовується для реалізації різних програм.

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

4.4. Розрахунок балів за профілем робочого місця.

Профіль робочого місця показує співвідношення між фактором "Творчий потенціал" і "Відповідальність". За допомогою таблиці оцінки рівня по фактору "Відповідальність" (різниця між шкалою «Відповідальність» і «Творчий потенціал») визначаємо роботи, які мають рівні з більшою «Відповідальністю», (R-профіль) і роботи, які мають більший рівень «Творчий потенціал» (C-профіль) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

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

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

У шкалі значень наведені оцінки співвідношення фактору «Відповідальність» і «Творчий потенціал» у бальному співвідношенні, кожне значення відрізняється від попереднього на 15 %. Якщо рівень фактору «Творчий потенціал» – 29 і профіль R1, то розглядається значення, яке на крок вище за цей рівень (тобто 33 бали для фактору «Відповідальність»). Якщо профіль С3, то ми повинні розглядати значення на 3 кроки нижче ніж 29 (що відповідає 19 балам для фактору «Відповідальність»).

Розраховані значення балів для профілю робочого місця представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Таблиця для оцінки профілю робочого місця

Бали	**Творчий потенціал**			**Баланс**	**Відповідальність**		
	C3	**C2**	**C1**	**B**	**R1**	**R2**	**R3**
19	12	14	16	19	22	25	29
22	14	16	19	22	25	29	33
25	16	19	22	25	29	33	38
29	19	22	25	29	33	38	43
33	22	25	29	33	38	43	50
38	25	29	33	38	43	50	57
43	29	33	38	43	50	57	66
50	33	38	43	50	57	66	76
57	38	43	50	57	66	76	87
66	43	50	57	66	76	87	100
76	50	57	66	76	87	100	115
87	57	66	76	87	100	115	132
100	66	76	87	100	115	132	152
115	76	87	100	115	132	152	175
132	87	100	115	132	152	175	200
152	100	115	132	152	175	200	230
175	115	132	152	175	200	230	264
200	132	152	175	200	230	264	304
230	152	175	200	230	264	304	350
264	175	200	230	264	304	350	400
304	200	230	264	304	350	400	460
350	230	264	304	350	400	460	528

В табл. 3.10, 3.11 наведені приклади результатів оцінок для деяких посад та визначення заробітної плати.

Таблиця 3.10

Фрагмент таблиці з результатами оцінки деяких посад [67]

Еталон. тест No.	**Відділ**	**Посада**	**Знання**				**Творчий потенціал**		**Відповідальність**		Загальна
			Проф знання	Склад. і різном.	Навички відношення	Бали	%	Бали	Профіль	Бали	
513SA03	Відділ навчання	Ст. адміністратор баз даних	F	I	2	264	43	115	C1	100	**479**
513SA04	Відділ енергетики	Керівник групи	F	I	2	264	38	100	R1	115	**479**
513SA05	Відділ енергетики	Керівник групи з обслуговування клієнтів	F	I	2	264	38	100	R1	115	**479**
513SA07	Відділ охорони здоров'я	Аналітик	F	I	2	264	43	115	C1	100	**479**
513SA08	Відділ навчання	Аналітик бізнес-систем	F	I	2	264	38	100	B	100	**464**
512SA01	Відділ мережевого адміністрування	Ст. системний аналітик	E+	I	2	230	43	100	C1	87	**417**
512SA02	Відділ мережевого адміністрування	Технічний аналітик по мережам	E+	I	2	230	43	100	C1	87	**417**
512SA04	Відділ мережевого адміністрування	Аналітик з діяльності мереж	E+	I	2	230	38	87	C1	76	**393**
511SA01	Відділ навчання	Системний аналітик	E	I	2	200	33	66	B	66	**332**
511SA02	Відділ енергетики	Мережний аналітик	E	I	2	200	33	66	C1	57	**323**
511SA03	Відділ адміністрування	Системний програміст	E	I	2	200	33	66	C1	57	**323**
511SA04		Системний аналітик/ початковий рівень	E-	I	2	175	33	57	C1	50	**282**

Таблиця 3.11

Фрагмент таблиці для визначення заробітної плати посад [67]

№ Групи	Рівень оплати (грейд)	Щомісячно Min (тис.USD)	Щомісячно Max (тис.USD)	Найменування групи
0117	51-55	2,774	3,702	Budget Officer I
0118	65	3,702	4,634	Budget Officer II
0125	51-55	2,774	3,702	Human Resource Consultant I
0127	65	3,702	4,634	Human Resource Consultant II
0326	62	3,458	4,339	Auditor I
0328	66-72	3,785	5,441	Auditor II
0330	44	2,420	2,940	Disbursement Control Officer I
0331	56	3,054	3,785	Disbursement Control Officer II
0332	62	3,458	4,339	Disbursement Control Officer III
0794	57	3,120	3,871	Systems Analyst I
0795	63	3,540	4,432	Systems Analyst II
0796	69	4,054	5,075	Systems Analyst III
0797	75	4,634	5,841	System Analyst IV
2534	62	3,458	4,339	Superintendent
6325	55-59	2,991	4,054	Labour Relations Officer I
6326	65	3,702	4,634	Labour Relations Officer II
6327	74	4,540	5,706	Labour Relations Officer III
6462	60-64	3,313	4,540	Ombudsman Investigator I
6463	68	3,974	4,969	Ombudsman Investigator II
7020	59	3,240	4,054	Hearing Officer
8312	68	3,974	4,969	Public Safety Services Officer III

Відзначимо, що оцінка діяльності працівників методом Hay Group дозволяє отримати об'єктивну інформацію, необхідну для аналізу організаційної структури, оцінки персоналу і посад, а також для визначення можливостей кар'єрного росту співробітників, розробки систем винагородження й ефективнішого управління персоналом. Метод Hay Group дозволяє визначити відносну важливість і цінність різних посад для організації, а також виявити основні взаємозв'язки між ними. Більш детальну інформацію щодо застосування методу Hay Group на практиці можна отримати на сайтах [67-73].

Список використаної літератури:

1. Стадник В.В. Менеджмент: підручник/ В.В.Стадник, М.А.Йохна. - 2-ге вид., вип., допов.- К.: Академвидав, 2007.- 472с. (Альма Матер).
2. Лебедев В. Коллектив как социальный объект управления // Проблемы теории и практики управления. – М.: 1999. - №4.
3. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – 2-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 464с.
4. Матросов А.Д., Дюжев В.Г., Погорелов И.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Д. Матросов, В.Г. Дюжев и др. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2007. – 224с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів.- К.: Академвидав, 2006. -488с. (Альма-матер).
6. Система управління персоналом організації, що розвивається: [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://library.if.ua/book/34/2302.html.
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К:, «Кондор», 2003. – 296 с.
8. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? В. Култышкина // Кадровое дело. – 2008. – №12.
9. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с. ISBN 966–574–409–7
10. Старобинский Э. Управление научным колективом // Управление персоналом. – М.: 1999. - №11. – с. 7-15.
11. Катценбах Дж. Истинные лидеры преобразований. – http://www.vestnikmckinsey.ru.
12. Третьяченко В.В. Управлінські команди: технології підготовки / В.В.Третьяченко, В.М.Гончаров, О.А.Коломійцев. – Луганськ: Світлиця, 2005. – 255 с.
13. Келлер-Пфундер А. Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – №2.

14. Джон Максвел. Шаги построения команды. – http://www.irinam.com/index.php?newsid=80.

15. Портна К. Стоп-кадр // Контракти. – 2009. - №8. – С.27-30.

16. Лесечко М. Д. Психологія прийняття управлінських рішень і створення ефективних команд / М.Д.Лесечко, А.О.Чемерис, Р.М.Рудніцька; Львів регіон. ін-т держ упр. Укр. Акад. держ. упр. при Президентові України. – Львів, 2003. — 84 с.

17. Зинкевич-Евстигнеева Т. Команда на рынке: стратегия и методы: Руководство для эффективных команд) / Татьяна Зинкевич-Евстигнеева, Дмитрий Фролов. – СПб.: Речь, 2003. – 135 с.

18. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http: // www.kadry.org.ua/articles/show/18.html.

19. Куликов В. Г. Эффективная команда менеджера / В.Г.Куликов, С.Д.Резник. — Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 281 с.

20. Лидер и команда: Практ. рук. лидера эффектив. команды: Пер. с англ. – Д.: Balance business books, 2005. – 293 с.

21. Янг, Роб. Лидерство в командах: Создание команды. Разрешение конфликтов. Получение желаемых результатов в ходе командной работы / Пер. с англ. Н.А.Новиковой. – М.: HIPPO, 2004. – 122 с.

22. Белбин, Р. Мередит. Типы ролей в командах менеджеров / Пер с англ. – М.: Hippo, 2003. – 220 с.

23. Колпаков В. Результаты исследований практики формирования управленческих команд // Персонал. – К.: 2002. – №4. – с.53-57.

24. Исханова С.Г. Управление командой. – http://ipmconsult.ru.

25. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999 – 692с.

26. Бойетт, Джозеф Г., Бойетт, Джимми Т. Лучшие идеи мастеров управления. – М.:Бізнес-книга, 1998. – 564 с.

27. Ван ден Берг, Фриц. Как мотивировать команду? // Менеджмент сегодня. – 2001. – №6. – с.27-28.

28. Armstrong, Ronald V. Overcoming Objections to Team-Based Organization with Self-Managed Teams. – http://www.rvarmstrong.com.

29. Безрукова Е.Ю., Блинова Ю.В. и др. Командообразование в режиме реального времени // Справочник кадровика. – М.: 2001. - №2. – с.105-111.

30. Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. The Wisdom of Teams: Creating the High-Perfomance Organization. – NY: 1999. – 320 p.

31. Прейзер Л. О концептуальной схеме функций и квалификации специалистов по информационным системам // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – №1.

32. Стоунхаус, Джордж. Управление организационным знанием // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – №1. – с. 23-25.

33. Belbin, Meredith R. Management Teams: Why They Succeed or Fail. – Lnd: 1994. – 312 p.

34. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижн. Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.

35. Фаткин Л., Морозова К. Командообразование в организации как фактор эффективности совместной деятельности // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – №1.

36. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом. М.: „Финансы и статистика”, 2001.

37. Дауни, Майлз. Эффективный коучинг : Уроки тренера коучей. / Пер. с англ. Е.Гладкова; Ред. М.Драпкина. – М.: Добрая кн., 2005. – 281 с.

38. Грант, Энтони. Коучинг принятия решений / Э.Грант, Дж.Грин. – СПб.: Питер, 2005. – 137 с.

39. Смарт Дж. К. Коучинг / Пер. с англ., под ред. О.Б.Бетиной. – СПб.: Изд. Дом «Нева», 2004. – 191 с.

40. Коучинг: истоки, подходы, перспективы.: Сб. ст. / Сост. М.А.Данилова, Е.В.Фролова; Пер. с англ. С.Швецовой. – СПб.: Речь, 2003. – 107 с.

41. Рейнольдс, Марша. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе: Пер. с англ. / Центр поддержки корпоратив. упр. и бизнеса. – М., 2003. – 103 с.

42. Харрис, Джина. Коучинг: личностный рост и успех. / Пер. с англ. А.Бреслав. – СПб.: Речь, 2003. – 105 с.

43. Филатова О. Эмоциональний интелект как показатель целостного развития личности // Персонал, № 5, 2000. – С. 100 – 103.

44. Носенко, Елеонора Львівна. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. / Е.Л.Носенко, Н.В.Коврига; Дніпропетр. нац. ун-т. – К.: Вища шк., 2003. – 125 с.

45. Коврига, Наталія Валентинівна. Стресозахисна та адаптивна функції емоційного інтелекту : Автореф. дис... канд. психол. наук: 19.00.01. / Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2003. – 20 с.

46. Врис, Манфред Кетс де. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер. англ. М.Шалуновой; Науч. ред. А.Куницын. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 310 с.

47. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). Handbook of Human Intelligence (2nd ed). – 2000. – pp 396-420. New York: Cambridge.

48. Філіппова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. – http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=72&c=1686.

49. Ильин Е. П. Эмоции и чувства. - СПб: Питер, 2002. – 752 с.

50. Дэниел Гоулман. Эмоциональный интеллект. – М.: Изд-во «АСТ». – 2008. – 480 с.

51. Стивен Дж.Стейн, Говард И. Бук. Преимущества EQ. Эмоциональный интеллект и ваши успехи. – М.: Изд-во «Баланс Бизнес Букс». – 2007. – 384 с.

52. Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Изд-во «Альпина Бизнес Букс». – 2007 г. – 302 с.

53. Носенко Е.Л., Коврига Н.В. Емоційний інтелект: концептуалізація феномену, основні функції. Монографія. – К.: Вища школа, 2003. – 126 с.

54. Колот С. О. Поліфункціональна спрямованість емоційного менеджменту в системі організаційного управління // Наука і освіта. – 2007. – №8-9. – С. 63-67.

55. Salovey P., Mayer J. D. Emotional intelligence // Imagination, Cognition and Personality. 1990. – №9. – P. 185-211.

56. Buck R. Motivation, emotion and cognition: A developmental – ineractionist view // Strongman K.T. (ed.) International review of studies on emotion. V.1. Chichester: Wiley, 1991.

57. Поліщук Н. В. Результативність діяльності суб'єктів господарювання: сутність, оцінка, основи регулювання. / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2005. — 247 с.

58. Стюарт-Котце Робин. Результативность: секреты эффективного поведения / Л.И. Байсар (пер.с англ.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 288с.

59. Белошапка В.И. На пути к эффективному менеджменту: живая модель управленческой результативности. – К.: «КВ О.Капусти», 2009. – 198с.

60. Литягин А.В. Как добиться результативности // Элитный персонал. – 2002. – №38. – С. 15-17.

61. Гринберг, Джеральд. Организационное поведение: от теории к практике. / Джеральд Гринберг, Роберт Бэйрон; Пер. с англ. О.В.Бредихина, В.Д.Соколова. – М.: Вершина, 2004. – 878 с.

62. Красовский Ю.Д. Архитектоника организационного поведения. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 333 с.

63. Духонин Е.Ю., Исаев Д.В., Мостовой Е.Л. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 269 с.

64. Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент-центр. Полное руководство. – М.: Изд-во «ГИППО». – 2008. – 307 с.

65. Даринская В.М., Чаплыгин И.Н. Оценка и развитие персонала методом "Ассессмент-центр". – М.: Изд-во «Речь». – 2008. – 224 с.

66. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. – М.: HIPPO. – 2005. – 213 с.
67. Страдвик Л. Центры оценки и развития. Тренинг наблюдателей. – М.: HIPPO. – 2003. – 188 с.
68. www.haygroup.com
69. www.haygroup.co.uk
70. www.haygroup.pl
71. www.haygroup.de
72. www.haygroup.cz
73. www.haygroup.ca
74. www.pao.gov.ab.ca

РОЗДІЛ 4. КОМПЕТЕНЦІЙНИЙ ПІДХІД ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

4.1. Сутність та зміст компетенційного підходу в управлінні персоналом організації

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

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

Згідно концепції проекту TUNING генезис компетенційного підходу ув'язується з вирішенням проблеми сумісності ступенів (рівнів) кваліфікації у вищій школі європейських країн зі здібностями випускників виконувати певні види діяльності (комплекси завдань) [1].

Виділяють такі цілі застосування компетенційного підходу в освітянській діяльності:

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

Як свідчить практика, розвиток компетенційного підходу обумовлений такими чинниками:

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

Узагальнюючи дослідження з даної проблематики, відомий дослідник у сфері застосування компетенційного підходу І. Зимня виділяє три етапи в розвитку компетенційного підходу [2]:

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

Другий етап (1970 – 1990 рр.) характеризується використанням категорій «компетентність» та «компетенція» в теорії і практиці навчання, а також у сфері менеджменту. Зарубіжні і вітчизняні дослідники для різних видів діяльності виділяють різні компетентності / компетенції. У роботі Дж. Равена «Компетентність в сучасному суспільстві» дається розгорнене тлумачення компетентності [3].

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

Категорія компетенційного підходу увійшла до складу понятійного апарату української педагогіки у зв'язку із приєднанням вітчизняної системи освіти до «Болонського руху» в Європі і ухваленням західноєвропейської освітньої термінології. За визначенням відомого вченого В.Байденка, «в рамках Болонського процесу європейські університети в різній мірі та з різними ступенями ентузіазму сприймають компетенційний підхід, який розглядається як інструмент посилення соціального діалогу вищої школи з ринком праці, поглиблення їх співпраці та відновлення взаємної довіри в нових умовах» [4].

Як зазначає Г. Селевко, компетенційний підхід передбачає поступову переорієнтацію домінуючої освітньої парадигми на створення умов для оволодіння людиною комплексом компетенцій, які відображають її потенціал, здатність до активних форм взаємодії із зовнішнім оточенням [5].

Якщо в західній освітній системи категорії компетенції і компетенційного підходу еволюційно розвивалися упродовж останніх

чотирьох десятиліть, то вітчизняна освітня традиція характеризувалася застосуванням до опису освіченості та професіоналізму категоріальної тріади «знання, вміння, навички» («зунів»). Ключовою відмінністю компетенційного підходу від розповсюджених механізмів накопичування знань, вмінь, навичок є орієнтація на формування у людини, яка навчається, здатності практично діяти. Йдеться про «підпорядкування знання вмінню й практичні потребі» [6, с. 21]. Отже, компетенції – це знання та вміння у певній сфері людської діяльності, а компетентність – якісне використання компетенцій [7].

У зв'язку з цим використання компетенційного підходу в українській педагогіці та системі освіти потребує переосмислення понятійно-методологічного апарату науки управління, визначення ролі компетенційного підходу з позицій системологічного, системодіяльнісного та знаннєцентричного підходів. Російський вчений А. Субетто ув'язує експлікацію компетенційного підходу з проблемою осмислення онтології та епістемології компетентнісного підходу, зокрема визначення його місця в системо-освітньому просторі, в системології освітніх систем [8].

Відзначимо, що компетенційний підхід у формуванні якостей професіонала доповнює культуроцентричний, знаннєцентричний, системодіяльнісний підходи. У цьому контексті цікавою є позиція І. Зимньої до розгляду компетентнісного підходу як «рамкової конструкції» [9]. В контексті цього виховання, як і освіта в цілому, не формалізується повністю через компетентнісний підхід, оскільки мова йде не тільки про формування професійної якості і навіть не про універсальні компетенції у їх соціально-управлінському трактуванні (комунікативність, уміння працювати в команді, толерантність, знання іноземних мов і т.д.), а про якість цілісної людини, про реалізацію імперативів всесторонньо гармонійного, універсально-цілісного розвитку людини.

З позицій компетенційного підходу питання якісної підготовки фахівця стають імперативом розвитку організації на засадах компетенцій.

Вважається, що компетентнісний підхід формує компетентнісний формат опису якості людини [8]. Трансформуючи це положення в площину управління людськими ресурсами організації, зазначимо, що вирішення проблеми забезпечення якості роботи працівників в організації пов'язане як з визначенням сукупності компетенцій працівника, їх актуалізації під впливом різноманітних організаційних важелів, так й імплементації з боку керівництва організації ефективних HR-стратегій.

Сфери застосування компетенцій в управління людськими ресурсами організації наведені на рис. 4.1.

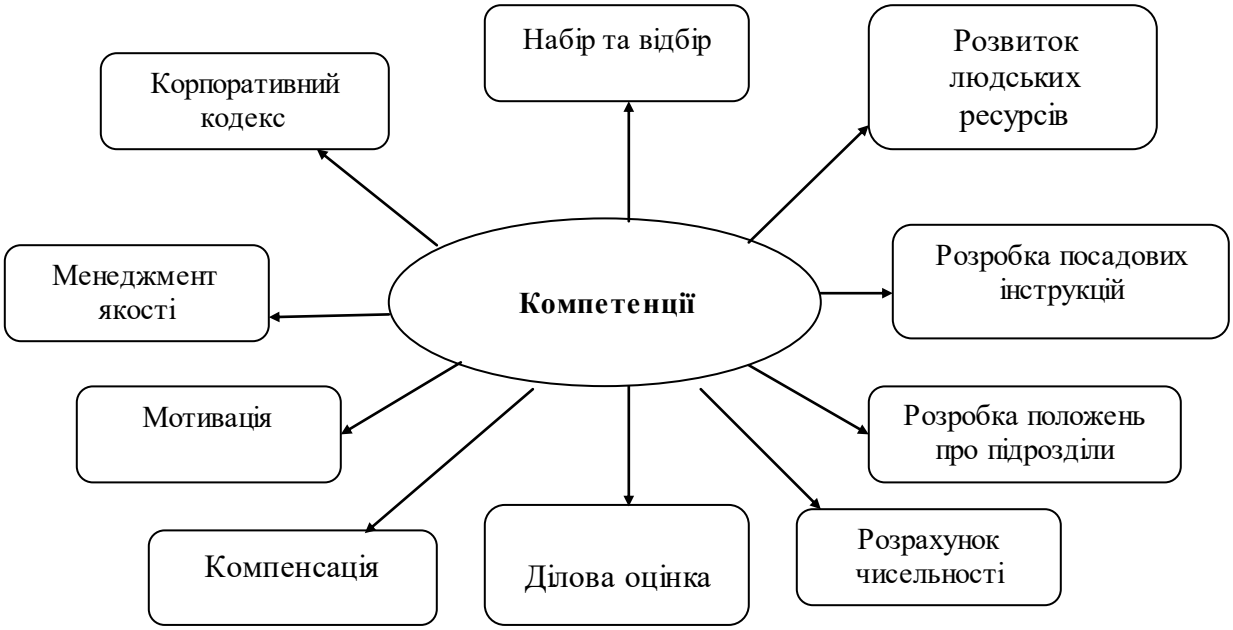


Рис. 4.1. Сфери застосування компетенцій в управління людськими ресурсами організації*

* розроблено автором за [11, 12].

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

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

- перманентна орієнтація на розвиток і підтримку компетентності співробітників організації;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- можливість управління індивідуалізованими навчальними програмами, орієнтованими на розвиток основних компетентностей працівників;
- сприяння формуванню системи безперервного навчання в організації;
- можливість виявлення з боку працівників специфічних талантів, спостерігання за їх становленням у процесі розвитку і здобування визнання своїх талантів і досягнень;
- можливість отримання наставниками (коучами) визнання своїх досягнень при вивченні та оцінюванні їх наставницької діяльності;
- планування HR-менеджерами досліджень, які б стимулювали керівництво на пошук шляхів поліпшення освітніх програм і освітньої політики організації в цілому;
- проведення ефективної політики в галузі людських ресурсів, заснованої на забезпеченні якісного професійного навчання, працевлаштування і подальшого професійного зростання фахівців;

– досягнення узгодженості дій і справедливості в роботі з персоналом;
– ефективний обмін інформацією між співробітниками;
– підвищення ефективності роботи компанії за рахунок визначення та розвитку компетенцій, які обумовлюють реальну ефективність бізнесу;
– підвищення автономії і самостійності лінійних співробітників;
– підвищення ефективності неформального спілкування і контактів працівників (мережний розподіл інформації).

Формування концептуальних засад використання компетенційного підходу в управлінні розвитком персоналу потребує проведення семантичного аналізу визначення термінів «компетенція» та «компетентність». В оксфордському словнику англійської мови компетентність (та компетенція) визначається як сила, здатність, вміння (щось робити, виконувати та ін.) [13].

Загальновизнаними засновниками сучасної концепції компетенцій вважаються Девід МакКлелланд і Річард Е.Боятцис, які працювали консультантами з управління в американській компанії «Нау-McBer». У своїх наукових розробках вчені заклали основи трактування терміна «компетенція» як такого, що описує поведінку або дії, які можна спостерігати при гарному виконанні роботи [14, 15]. Вважається, що американськими вченими розвинені ідеї Ноама Хомського, всесвітньо відомого ученого-лінгвіста, який у 1965 р. почав застосовувати поняття «компетенція» стосовно теорії мови [10].

Упродовж останніх років у бізнесі використовується визначення компетенції, запропоноване американським дослідником Д. Спенсером [16]: компетенція – це базова характеристика людини, що пов’язана з ефективним та/або найкращим виконанням роботи, яке оцінюється на основі відповідних критеріїв. У контексті даного визначення Д. Дубоіс описує компетенцію як

«типову та вимірювальну модель поведінки, знань та навичок, що сприяють найвищій ефективності роботи» [17].

Характеризуючи розвиток підходів до трактування компетенцій, відмітимо, що можна виділити два напрямки розвитку компетенцій: американський та британський [18]. У США компетенції здебільшого визначалися з точки зору тих працівників, які досягли найвищої ефективності в роботі. Метою досліджень було виявлення компетенцій успішних працівників, а також форм розвитку інших людей для того, щоб допомогти їм оволодіти моделлю поведінки кращих виконавців. На відміну від американського напряму досліджень у Великобританії компетенції застосовувалися переважно при розробці стандартів для основних професійних груп. В результаті цього з'явилися стандарти National Vocational Qualifications (NVQ) [18].

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

Запропоноване в європейському «Проекті TUNING» поняття компетенцій включає «знання й розуміння (теоретичне знання академічної галузі, здатність знати й розуміти), знання як діяти (практичне й оперативне застосування знань до конкретних ситуацій), знання як бути (цінності як невід'ємна частина способу сприйняття й життя з іншими в соціальному контексті)» [1].

Як видно із визначення «TUNING», компетенція розглядається як компонент риси людини (особи) – поєднання характеристик, які описують ступінь якості, відображають рівень реалізації людиною своїх знань та вмінь. Зважаючи на це компетенція є формою буття знання у тому плані, що компетенція є моделлю поведінки людини при вирішенні певного класу

завдань, здійсненні ролей або функцій у визначених ситуаціях професійної діяльності. Компетенція як потенційна якість існує в людині у формі знання, яке переходить у поведінку в певних професійних ситуаціях [8]. Тому компетентнісний підхід не протистоїть знаннєцентричному і системодіяльнісному підходу, а інтегрує їх відповідно до прийнятих моделей якості людини і якості професіонала (фахівця).

З позицій проекту TUNING компетенція визначається як потенційність випускника вузу працевлаштуватися на певному робочому місці, на якому випускник озброєний інструментарієм адаптації до ефективного вирішення нових завдань. «Саламанська конвенція» безпосередньо підкреслює значущість призначення компетенції для певного працевлаштування (відповідно до ступеня вищої освіти), проте, проект TUNING підкреслює, що результати навчання повинні виходити «за рамки працевлаштування» і «задовольняти вимогам і стандартам, встановленим академічним співтовариством у зв'язку із конкретними кваліфікаціями» [19, 20].

За результатами анкетування у вузах Європи, в якому прийняли участь 5183 випускники, 944 підприємці, 998 професорів і викладачів, найважливішими компетенціями для випускників і роботодавців виявилися такі [21]:

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

Зважаючи на це, фактично в проекті TUNING імпліцитно підкреслений пріоритет фундаментальної підготовки випускників вузів, у тому числі

ефективна фундаментальна підготовка, включаючи системно-математичну та організаційно-управлінську підготовку.

Згідно положень Болонського процесу компетенції являють собою сукупність характеристик, які описують рівень або ступінь, згідно з яким людина здатна реалізовуватися [4].

З точки зору педагогічної діяльності компетенція розуміється як «готовність учня використовувати засвоєні знання, уміння і навички, а також способи його діяльності в житті для вирішення практичних і теоретичних завдань» [22]. Г. Селевко розуміє під компетенцією освітній результат, який виявляється в підготовленості випускника, в реальному володінні ним методами та засобами діяльності, в можливостях справлятися з поставленими завданнями; форму поєднання знань, вмінь і навичок, яка дозволяє ставити і досягати мети в перетворенні довкілля [8]. Цікавим є підхід В. Горба, який надає компетенції статус професійної можливості щодо здійснення людиною державних, соціальних і особистісних повноважень в професійній діяльності [23].

У тлумачному словнику російської мови під редакцією Д.Ушакова компетенція визначається як спектр питань, явищ, в яких людина володіє авторитетністю, пізнанням, досвідом [24].

Під компетенціями також розуміють потенціал, здібності випускника до виживання та стійкої життєдіяльності в умовах сучасного багатофакторного соціально-політичного, ринково-економічного, інформаційного та комунікаційного насиченого простору [25]. Компетенція трактується і як «загальна здатність, яка ґрунтується на знаннях, досвіді, цінностях і нахилах, які набуті під час навчання» [26].

Отже, спроби науковців дати визначення поняттю «компетенція» демонструє різне розуміння ними змісту цих понять. Розповсюдженим підходом до тлумачення цього поняття є визначення компетенцій як сукупності рис характеру або характеристик, які індивід використовує відповідним чином для досягнення успішних або взірцевих показників у

певному виді діяльності в організації [27, 28]. Під компетенцією також розуміють поведінку співробітника, яка призводить до успіху.

В.Хутмахер на симпозіумі у Берні у 1996 р. відніс поняття «компетенція» до ряду таких понять як «уміння», «компетентність», «здатність», «майстерність» [29]. Вчений підкреслив, що поняття «компетенція» краще описує стан «знаю, як», ніж стан «знаю, що».

Російський вчений А.Субетто розглядає компетенцію як компонент риси людини, як групу його властивостей, що визначають здатність людини (можливість, адаптованість, придатність) виконувати певну групу дій або певний комплекс завдань того або іншого виду (роду) діяльності [8].

Відомий російський фахівець І.Зимня визначає компетенції як «актуальні компетентності» [10]. При цьому науковець підкреслює, що актуалізація компетентності, тобто перехід її в компетенції здійснюється на основі «готовності людини до актуалізації», «знань» або «когнітивній основі компетентності», «досвіду використання знань (уміння)», «відношення до процесу, змісту і результату компетентностей», «емоційно-вольовій саморегуляції» людини [13].

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

Зважаючи на поширення використання компетенційного підходу в педагогіці, зазначимо, що компетенція є системна освіта в особі учня, який є «компонентом його якості» [8]. Причому компетенція характеризує здебільшого потенційні якості, ніж актуальні якості (оскільки актуалізація в освітньому процесі у формі лабораторних робіт, колоквіумів, семінарів, ділових ігор, практик, стажування, досліджень має не повний характер і не

може замінити повністю майбутню професійну діяльність випускника). Тому випускник в процесі отримання освіти здобуває комплекс компетенцій, який лише умовно можна вважати компетентністю (компетентністю початкового рівня). З урахуванням цього компетенції можна ідентифікувати як функціональні системи (підсистеми) у системі якості людини, що орієнтовані на певний системоутворюючий результат, яким є або успішне вирішення комплексу завдань, об'єднаних єдиною технологією або одним видом діяльності, або успішна реалізація певного виду діяльності.

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

На думку міжнародних експертів, поняття «компетентність» охоплює [30]:

- ✓ задані навички (вимога виконувати певні індивідуальні завдання);
- ✓ використання знань і вмінь на робочому місці на рівні встановлених вимог (стандартів) до даної роботи;
- ✓ здатність відповідально виконувати обов'язки і досягати запланованих результатів;
- ✓ здатність знаходити рішення у нестандартних ситуаціях;
- ✓ здатність застосовувати знання і вміння у нових умовах виробничої діяльності.

Здійснюючи аналіз наукових підходів до трактування поняття компетентності вважаємо за доцільне навести визначення Дж. Равена – авторитетного науковця в галузі застосування компетентнісно-орієнтованого підходу у педагогіці. Вчений розглядає компетентність як специфічну здатність людини, необхідну для ефективного виконання конкретної діяльності в певній предметній галузі. Ця здатність передбачає наявність у

людини таких якостей, рис і здатностей: вузькоспеціальні знання; особливого роду предметні навички; способи мислення; розуміння відповідальності за свої дії [3].

На думку І.Зимньої, компетенція характеризує потенційну якість особи, а компетентність - «актуальну особову якість, яка формується» [9]. Отже, компетентність є актуалізацією компетенцій, комплексу компетенцій, які визначають зміст даної компетентності.

І.Зимня виділяє в компетентності п’ять компонентів [9]:

– готовність до прояву компетентності (мотиваційний аспект), де готовність розглядається як мобілізація суб’єктних сил;

– володіння знанням змісту компетентності (когнітивний аспект);

– досвід прояву компетентності у різноманітних стандартних і нестандартних ситуаціях (поведінковий аспект);

– відношення до змісту компетентності і об'єкту її елементів (ціннісно-смисловий аспект, виступаючий і як мотиваційний);

– емоційно-вольова регуляція процесу і результату прояви компетентності.

Г. Селевко трактує компетентність як «інтегральну якість особистості, яка проявляється в її загальній здатності та готовності до діяльності, що ґрунтується на знаннях і досвіді, які набуті в процесі навчання і соціалізації та орієнтовані на самостійну й успішну участь у діяльності» [5].

Аналізуючи співвідношення підходів до визначення понять «компетенція» та «компетентність», підкреслимо, що в більшості педагогічних і психологічних досліджень поняття «компетенція» має на увазі процес, а «компетентність» – результат . Визначаючи найбільш істотні характеристики, дослідники відзначають «діяльнісну» суть компетентності (замість «знаннєвої» характеристики «що» акцентується спосіб і характер дії – «як») [2, 5, 27, 31].

Поняття компетенції, як правило, застосовується для опису:

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

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

Термін «компетентність» частіше використовується для позначення певних якостей, ступеня оволодіння ними. Під компетентністю частіше розуміють інтегральні якості особи, що виявляються в загальній здатності і готовності до діяльності, заснованої на знаннях і досвіді, орієнтованих на самостійну і успішну участь в діяльності. В контексті цього ми схильні розділяти позицію Н. Сирятова, який визначає компетентність як сукупність індивідуальних здатностей, навичок, професійних умінь і знань, наявність базової освіти і досвіду роботи, стан здоров'я працівника, необхідних для реалізації професійних функцій в межах конкретної посади (професії)» [32]. А на думку А.Хуторського, компетентність включає компетенції, які відображають особистісне ставлення людини до цієї компетенції й предмета діяльності [22].

Аналіз компетентності часто ув'язують з рівнем майстерності працівника. З цієї точки зору нам імпонує підхід А.Субетто, який розглядає майстерність як вищу форму прояву компетентності [8]:

- майстерність є вищим рівнем прояву професіоналізму особистості , вищим рівнем творчості особи;
- майстерність є вищим рівнем прояву якості праці і, відповідно, якості людини. Майстер завжди є проявом особистості. Виховання особистості – найважливіша передумова майстерності.
- майстерність – це вершина творчості, вершина професіональної зрілості, вона несе в собі сенс «АКМЕ» (вершини творчості і професіоналізму).
- майстерність є проявом гармонії і досконалості в діяльності людини. «Майстер» несе в собі інтенцію гармонійної особи.

- майстерність - це прояв відповідальності людини за свою працю.

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

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

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

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

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

Аналіз змісту визначень поняття «компетентність» показує, що практично кожне з них включає такі основні характеристики як знання, досвід у певному виді діяльності. Отже, компетентність формується, розвивається і проявляється в процесі конкретної діяльності, а не абстрактної. У зв'язку з цим компетентність – це вміння та культура здійснювати певну діяльність [25].

Отже, компетентність відображає прикладний аспект розвитку потенціалу особистості, що вказано і в Державних стандартах професійної освіти: «компетентність – це не тільки професійні знання, навички і досвід у спеціальності, але і ставлення до справи, визначені (позитивні) схильності, інтереси і прагнення, здатність ефективно використовувати знання й уміння,

а також особистісні якості для забезпечення необхідного результату на конкретному робочому місці у конкретній робочій ситуації» [30].

Здійснюючи семантичний аналіз понять «компетенція» та «компетентність» можна зробити висновок, що обидва поняття стосуються освітянського процесу оволодіння особистістю сукупністю знань, навичок, здібностей, та їх реалізацію для досягнення успішних показників у певному виді діяльності в організації. Деякі науковці практично не розмежовують ці поняття. Так, А. Дахин відмічає, що у цілому компетенція і компетентність відображають цілісність та інтегративну сутність результату освіти на будь-якому рівні і в будь-якому аспекті» [33].

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

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

Компетентність – це:

- сформована в результаті отримання компетенції здатність працівника до будь-якої діяльності;
- наявність знань та досвіду, необхідних для ефективної діяльності працівника;
- наявність необхідної компетенції у індивіда, що очолює певну посаду.

Компетентність – це актуалізований комплекс компетенцій, вона відноситься до категорії актуальної або реальної якості і формується головним чином за межами вузу (учбового закладу) у міру накопичення досвіду у відповідній професійній діяльності. Компетентність є динамічною якістю людини-професіонала, яка розвивається від початкового рівня,

закладеного у системі вищої професійної освіти, до майстерності, як вищої формі компетентності. Компетентність проявляється, на нашу думку, в конкретній ситуації в процесі здійснення професійної діяльності, оскільки якщо вона залишається не виявленою, потенційною, то це є прихованою можливістю.

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

4.2. Класифікація компетенцій в управлінській діяльності

Розвиток компетенційного підходу характеризується формуванням різноманітних класифікацій компетенцій в управлінській та педагогічній діяльності. Ґрунтовний аналіз наукових підходів до класифікації компетенцій засвідчив, що на сьогодні немає системного та узгодженого їх переліку. Зважаючи на існування певного «теоретичного плюралізму» у понятійно-категоріальному апараті управління людськими ресурсами в контексті компетенційного підходу, зазначимо, що ключовою проблемою інтеграції принципів компетенційного підходу в практику управління людськими ресурсами є подолання існуючого інформаційно-концептуального

астигматизму – неможливості зведення в єдине ціле в рамках однієї теорії різні елементи інформації.

За таких умов важливим фактором консолідації теорії та практики управління людськими ресурсами на засадах компетенцій є розробка наукових засад системної класифікації компетенцій.

Єврокомісія виділяє вісім ключових компетенцій, якими повинен володіти кожний європеєць [1]:

- компетенція в галузі рідної мови;
- компетенція в сфері іноземних мов;
- математична та фундаментальна природничо-наукова та технічна компетенції;
- комп'ютерна компетенція;
- навчальна компетенція;
- міжособистісна, міжкультурна та соціальна компетенції, а також громадянська компетенція;
- компетенція підприємництва;
- культурна компетенція.

Ці компетенції підтримуються певними здатностями, до яких зараховуються у всіх життєвих областях такі необхідні аспекти, як критичне мислення, креативність, «європейський вимір» і активна життєва позиція. Спільно ці здатності сприяють розвитку особистості. В сучасних умовах для управлінського персоналу особливо важливим має бути розуміння соціального значення своєї професії й, відповідно, розуміння свого місця в системі соціальних відносин, а також здатність до критичної оцінки свого життєвого та професійного досвіду, свідомого вибору шляхів та методів удосконалення своїх особистих і професійних якостей.

Українські науковці В. Ягупов, В. Свистун виділяють компетенції у таких сферах людського поводження [34]:

– економічна: підприємливість, відповідальність, дисциплінованість, культура праці;

– комунікативна: толерантність, сприйняття плюралізму, вміння цивілізовано відстоювати свої переконання перед опонентами;

– повсякденне життя: повага до інших, навички та вміння співіснування у соціумі, готовність прийти на допомогу, турбота про дотримання загальнолюдського етикету;

– правова: усвідомлення потреби та необхідності в дотриманні вимог законів та інших нормативних актів, визнання рівності всіх людей, повага до свободи, відкритість і правова культура;

– політична: активність і мобільність, громадянська активність, повага до рішення більшості, турбота про справи громади, політична культура;

– організаційна: раціональне врядування (самоврядування), ефективність менеджменту та самоменеджменту, ощадливе використання часу та інших власних ресурсів;

– технологічна: вміле використання технічних засобів, раціональне співіснування з техносферою та критичне ставлення до неї;

– екологічна: знання законів екології, гармонійне співіснування з довкіллям, збереження біосфери.

На практиці розрізняють такі види компетенцій:

- учбово-пізнавальна компетенція – це сукупність умінь і навичок пізнавальної діяльності. Ця компетенція передбачає оволодіння механізмами цілеутворення, планування, аналізу, рефлексії, самооцінки успішності власної діяльності, прийомами дій в нестандартних ситуаціях, евристичними методами вирішення проблем.
- інформаційна компетенція – це здатність самостійно шукати, аналізувати, відбирати, обробляти і передавати необхідну інформацію.
- комунікативна компетенція – це володіння навичками взаємодії з людьми, уміння роботи в групі. Знайомство з різними соціальними ролями.

Розповсюдженим підходом до класифікації компетенцій на практиці є виділення компетенцій за рівнями управління [46]:

- Корпоративні компетенції – ділові і особові якості, які повинні бути властиві кожному співробітникові компанії незалежно від посади і змісту діяльності;
- Позиційні компетенції - компетенції, якими повинен володіти співробітник залежно від його формального статусу в організаційній ієрархії. Позиційні компетенції поділяться на:

– управлінські (менеджерські) компетенції - здібності і особисті якості, сукупність умінь і навичок, які необхідні керівникам для успішного досягнення бізнес-цілей. Управлінські компетенції розробляються як для керівного складу організації в цілому, так і для керівників певного рівня управління.

– компетенції фахівця - здібності і особисті якості, які необхідні фахівцям для успішного виконання своєї роботи.

- Технічні компетенції - спеціальні (професійні) знання, уміння і навички, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків. Технічні компетенції характеризують виключно сферу спеціальних знань та умінь працівника. Цікавим є підхід А. Ліпенцева, який поділяє компетенції на “жорсткі” та “м’які” [47]. При цьому до «жорстких» компетенцій науковець відносить управлінські компетенції, які включають:

- управління діяльністю;
- організаційна обізнаність;
- робота в команді;
- партнерство.

До «м’яких» компетенцій відносяться:

- Компетенції взаємовідносин:
  - міжособистісні відносини;
  - спілкування.
- Особисті компетенції:
  - витривалість/опір стресам;

- етика та моральні цінності;
- особистість;
- поведінкова гнучкість.

➢ Інтелектуальні компетенції:
- когнітивна (пізнавальна);
- спроможність вирішувати складні завдання;
- творчий підхід.

➢ Компетенції, спрямовані на перспективу:
- здатність мати бачення;
- впевненість у собі.

Комплексний підхід до класифікації компетенцій керівника запропонувала Д. Цодікова, яка у своїх дослідженнях виділяє такі ключові компетенції менеджера XXI століття [48]:

✓ стратегічні;
✓ соціальні;
✓ функціональні;
✓ управлінські;
✓ професійні.

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо, що існуючі наукові-методичні підходи до класифікації компетенцій характеризуються неоднозначністю та різноспрямованістю. Разом з тим вважаємо за доцільне виділити ключові ознаки, за якими можна згрупувати виявлені протиріччя у класифікації компетенцій:

✓ опис робочих задач або очікуваних результатів роботи;
✓ опис поведінки.

Зважаючи на існуючий компонентний склад компетенцій, представлений у вітчизняній та зарубіжній науці, відзначимо, що найбільшого поширення набула класифікація компетенцій, в якій виділяються базові (ключові, універсальні, загальні), професійні

(спеціальні), особистісні компетенції. З огляду на це виділимо такі класифікаційні ознаки компетенцій:

- за рівнем управління, для якого розробляються моделі компетенції;
- за особливостями розвитку потенціалу працівника;
- за напрямом професійного спрямування.

В залежності від рівня управління, для якого розробляються моделі компетенцій, розрізняють компетенції:

- корпоративні;
- функціональні;
- рівневі.

Корпоративні компетенції відображають цінності компанії, зокрема, цінності і принципи її керівництва. Корпоративні компетенції можуть безпосередньо не впливати на успішність, але саме вони визначають корпоративну культуру організації. Наприклад, «інноватівність» - генерування співробітниками ідей та застосування нових технологій в роботі (якщо одна з цінностей компанії – інновації), або «чесність» - готовність співробітників чесно говорити про існуючі проблеми, помилки та труднощі.

Функціональні компетенції відносяться до певної професійної області в компанії або сегменті ринку. Так, для фахівців в області продажу або закупівель важливою є компетенція «комерційний підхід», яка містить такі аспекти, як орієнтація на отримання прибутку.

Рівневі компетенції відображають ефективну поведінку, необхідну для того чи іншого рівня управління (фахівця, лінійного керівника, топ-менеджера). Так, для фахівців, функції яких безпосередньо пов’язані із професійною діяльністю виконавців (інженери, програмісти), важливими є такі компетенції: «старанність», «спрямованість на результат», «орієнтація на якість». А для топ-менеджерів, до задач яких відноситься довгострокове планування, важливою компетенцією є «стратегічне планування».

В залежності від сукупності знань, вмінь навичок працівника, що утворюють його потенціал, виділяють такі компетенції:

- базові (загальні);
- соціально-особистісні.

Базові компетенції – група компетенцій, які грунтуються на інтелектуальних, комунікативних, емоційних та вольових якостях людини [2]. Базові компетенції відображають глибинні особисті якості людини, які є основою для оволодіння спеціальними знаннями.

Базові компетенції володіють двома особливостями. По-перше, вони є підґрунтям управлінської діяльності керівника. По-друге, у порівнянні з професійними (спеціальними) компетенціями, їх важко модифікувати.

Згідно концепції проекту TUNING базові (загальні) компетенції поділяють на [1]:

- інструментальні;
- міжособистісні;
- системні.

До інструментальних компетенцій відносять:

- аналіз і синтез;
- організація і планування;
- базові знання;
- управління інформацією;
- вирішення проблем;
- прийняття рішень.

Міжособистісні компетенції:

- робота в команді;
- критичне мислення;
- міжкультурні комунікації;
- прихильність етичним цінностям.

Системні компетенції:

- системне мислення;

- застосування знань на практиці;
- здатність до навчання;
- здатність адаптуватися до нових умов;
- лідерство;
- здатність працювати автономно;
- розробка і управління проектами;
- ініціативність;
- відповідальність за якість;
- орієнтація на успіх.

В науковій літературі базові компетенції ще трактуються як універсальні [49]. Універсальні компетенції є ключовими як в професійній, так і в соціальній діяльності кожної людини. Універсальні компетенції включають загальнонаукові (здатність до пізнавальної діяльності, інтеграції, професійного розвитку); інструментальні (володіння когнітивними та методологічними здібностями, технологічними навичками); соціально-особистісні (здатність до саморозвитку, соціальної взаємодії , самовдосконаленню) [49].

Базові компетенції керівника можна представити у вигляді семи груп вимірів особистої сили людини:

1) Сприйняття – уважність: вміння навчатися та вчити інших; здатність до креативності.

2) Взаємозв'язки – інтелект: вміння формулювати ідеї і адекватно передавати їх іншим людям; здатність сприймати і ефективно оцінювати інформацію; вміння підтримувати стосунки з колегами і підлеглими.

3) Вибір – відчуття адекватності прийняття рішень: вміння приймати правильні рішення, виходячи з реальних обставин; вміння приймати стратегічні рішення, виходячи з власного досвіду; здатність інтуїтивно приймати адекватне рішення в умовах дефіциту інформації і часу.

4) Активність – дії з трансформації реального стану: здатність жити сьогоденням і рухатися вперед; здатність діяти у вибраному напрямі здатність підтримувати високий рівень енергійності; здатність ризикувати.

5) Усвідомленість – вміння концентруватися: здатність самостійно ухвалювати рішення; здатність приділяти увагу досягненню пріоритетних цілей; здатність забезпечувати стресостійкість.

6) Організація – відповідальність: здатність брати на себе відповідальність; здатність делегувати повноваження; здатність підтримувати інших людей.

7) Мудрість – відчуття обмежень: здатність бути бездоганним; толерантність; розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей і відносно природи.

На основі представлених базових компетенцій складаються такі інтегральні вміння як системне мислення, здатність працювати в команді, лідерство і т.д. Високий рівень базових компетенцій в діяльності керівника є запорукою його успішної і ефективної роботи в організації.

Поряд із базовими компетенціями, до компетенцій, що характеризують розвиток потенціалу керівника, відносяться соціально-особистісні компетенції.

Соціально-особистісні компетенції спрямовані на забезпечення повноцінної професійно-особистісної діяльності фахівця в соціумі. Соціально-особистісні компетенції включають:

– уміння спілкуватися, взаємодіяти; вміння формувати довірчі стосунки; вміння здійснювати обмін інформацією в процесі соціальної взаємодії; готовність до міжособистісної комунікації; вміння публічно виступати; розуміння причин виникнення комунікативних бар'єрів.

– соціально-поведінкові вміння прийняття відповідальності, участі в прийнятті групових рішень, вміння запобігати та вирішувати конфлікти, навички співпраці та взаєморозуміння, орієнтації в етиці ділових взаємовідносин; уміння аргументовано переконувати; визнавати свої помилки і приймати іншу точки зору; готовність бути старанним,

дисциплінованим; уміти управляти своїми емоціями і абстрагуватися від особистих симпатій/антипатій.

– соціально-діяльнісні уміння роботи в команді, планування, вирішення професійних проблем, навички підприємницької поведінки та лідерства, організаційні вміння, навички самоорганізації, стратегічні уміння корекції стилю діяльності з урахуванням соціальних норм і умов конкретної ситуації;

– соціально-особистісні вміння самоаналізу, самокритики і адекватної професійної самооцінки, творчі вміння, уміння адаптації до рухомого контексту діяльності за рахунок визначення, аналізу та подолання труднощів і соціальної мобільності, стійкість до стресу;

– соціально-психологічні уміння кроскультурного спілкування, основані на прийнятті міжкультурних, мовних і релігійних відмінностей, поваги до цінностей інших культур;

– націленість на самовдосконалення: готовність до рефлексії; готовність й вміння самостійно навчатися; усвідомлення цілей, завдань і можливостей саморозвитку; націленість на здоровий спосіб життя.

Зміст соціально-особистісних компетенцій також детально і аргументовано розкрито в працях Т.Ісаєвої [50], яка поділяє особистісні компетенції на:

- адаптаційно-цивілізаційні компетенції;
- соціальні компетенції;
- соціально-організаційні компетенції;
- методичні компетенції як сукупність знань, умінь, методів навчання, способів трансляції професійно-корпоративного досвіду;
- комунікативні;
- ціннісно-смислові.

Деякі дослідники розглядають комунікативні компетенції у складі особистісних компетенцій. В той же час враховуючи важливість цієї групи компетенцій для успішної управлінської діяльності керівника, розглянемо їх окремо.

Комунікативні компетенції – це сукупність знань, вмінь та характерних рис, що забезпечують людині можливість діяти, застосовуючи специфічні вербальні та невербальні засоби. Одиницями комунікативної компетенції є:

- сфери комунікативної діяльності;
- теми, ситуації спілкування і програми їх розгортання;
- мовні дії;
- соціальні і комунікативні ролі співбесідників (сценарії їх комунікативної поведінки);
- тактика комунікації в ситуаціях при виконанні програми поведінки;
- типи текстів і правила їх побудови.

Комунікативні компетенції відображають:

- системний погляд на соціально-психологічну і інформаційну природу ділових комунікацій;
- специфічний досвід спілкування в команді в умовах інформаційно-емоційного резонансу;
- стійкі моделі ефективної поведінки за умов різних форм комунікацій;
- емоційні компетенції і творче мислення для формування гнучких поведінкових комунікативних стратегій.

В залежності від напряму професійного спрямування виділяють професійні або спеціальні компетенції.

Спеціальні компетенції – це вміння та навички, які пов'язані з особливостями професійної діяльності менеджера [10]. Професійні компетенції формують професійний «профіль» фахівця і мають велике значення в процесі ефективного вирішення задач, пов'язаних з основними видами професійної діяльності працівника.

Розглядаючи професійні компетенції, більшість дослідників [22, 25, 37, 39] виділяють:

1) прості (базові) компетенції, які формуються на основі знань, умінь, здібностей і виявляються в певних видах діяльності;

2) ключові компетенції, що проявляються в усіх видах діяльності людини і які відображають духовний світ особи і сенси її діяльності.

У деяких дослідженнях є інші класифікації професійних компетенцій [4, 51]:

1) стандартні компетенції, без яких неможливе нормальне функціонування особи або організації

2) ключові компетенції, які забезпечують конкурентоспроможність фахівця на соціально-економічному ринку, вигідно відрізняючи від аналогічних представників,

3) провідні компетенції – це «створення» майбутнього, що виявляється в інноваційності, креативності, динамічності і діалогічності (кооперативності, децентрації, полікультурності).

На думку науковців, характерними ознаками ключових професійних компетентностей є такі [36]:

1) багатофункціональність (оволодіння компетентностями дозволяє розв'язувати різноманітні проблеми у повсякденному житті та професійній діяльності);

2) належність до метаосвітньої галузі (компетентності є надпредметними та міждисциплінарними і можуть застосовуватися у різних ситуаціях);

3) інтелектоємність (компетентності передбачають наявність загального і професійного інтелекту, вимагають абстрактного та професійного мислення, саморефлексії, самоідентифікації, самооцінювання тощо);

4) багатовимірність (включають різноманітні розумові процеси: аналітичні, комунікативні, «ноу-хау», здоровий глузд тощо).

Сукупність професійних компетенцій формують професійну компетентність керівника. Так, Т. Шамова виділяє такі основні види професійної компетентності [52]:

– спеціальна компетентність, пов'язана з безпосередньою професійною діяльністю;

– соціальна компетентність, яка реалізується у вмінні співпрацювати, організовувати спільну діяльність колективу на досягнення цілей, брати на себе відповідальність за спільні результати;

– особистісна компетентність – здатність до саморозвитку, самовдосконалення, самореалізації, прагнення до постійного підвищення своєї освітньої компетентності;

– вміння організувати свою працю;

– оволодіння лідерськими якостями у сукупності з харизмою.

К. Шапошников розглядає категорію «професійна компетентність» як готовність і здатність фахівця приймати ефективні рішення при здійсненні професійної діяльності [53]. Професійна компетентність в цілому характеризується сукупністю інтегрованих знань, умінь і досвіду, а також особових якостей, що дозволяють людині ефективно проектувати і здійснювати професійну діяльність у взаємодії з навколишнім світом» [53].

Деякі науковці підкреслюють значимість професійних компетенцій, ув'язуючи їх реалізацію з різними сферами діяльності. Як засвідчує Ю.Татура, компетентність фахівця – це виявлені ним на практиці прагнення і здатність (готовність) реалізувати свій потенціал (знання, вміння, досвід, особистісні якості тощо) для успішної творчої (продуктивної) діяльності в професійній і соціальній сфері [35].

Показниками професійної компетентності фахівця, як правило, є [34]:

– знання, навички та вміння – це сукупність психічних утворень, які формують загальний і професійний інтелект, загальнонаукову, особистісну та професійну підготовленість фахівця до певного виду фахової діяльності;

– професійна позиція фахівця – система сформованих настанов і ціннісних орієнтацій, ставлень і оцінок внутрішнього та оточуючого досвіду, реальності і перспектив, а також власні досягнення фахівця, які визначають характер його діяльності, поведінки, спілкування, місце і роль в службовій діяльності і повсякденному житті;

– індивідуально-психічні особливості – стійке поєднання різних структурно-функціональних компонентів психіки, які зумовлюють індивідуальність фахівця, неповторний стиль його діяльності, поведінки й втілюються у конкретних якостях професійної діяльності;
– акмеологічні інваріанти фахівця – внутрішні чинники, які зумовлюють потребу в активному саморозвитку, продуктивній реалізації творчого потенціалу в праці і просування до власних вершин досконалості у професійній діяльності.

Отже, професійна компетентність фахівця є складним інтегральним інтелектуальним, професійним і особистісним утворенням, який формується у процесі його професійної підготовки у ВНЗ, проявляється, розвивається і вдосконалюється у професійній діяльності [34]. При цьому ефективність реалізації професійної компетентності суттєво залежить від теоретичної, практичної та психологічної підготовленості фахівця, особистісних, професійних і індивідуально-психічних якостей.

Зважаючи на це професійна компетентність виявляється в діяльності і не може обмежуватися тільки певними знаннями, вміннями та навичками. Для того щоб бути компетентним фахівцем, замало мати фундаментальну теоретичну і практичну підготовку, необхідно бути творчою особистістю, професійно та психологічно готовим і здатним до ефективного застосування набутих фахових знань у професійній діяльності.

Таке розуміння змісту поняття «професійна компетентність» дає нам можливість обґрунтувати провідний методологічний підхід до визначення компетентності будь-якого фахівця, яка враховує різні аспекти його діяльності – інтелектуальний (когнітивний), професійний (фаховий) і особистісний (суб'єктний), які взаємодоповнюють один одного, сприяють їх комплексному і системному прояву, при необхідності можуть компенсувати недостатній розвиток певних показників його компетентності. При недостатній сформованості певного з них працівник неспроможний досягати

основні цілі власної діяльності, системно і комплексно реалізувати основні свої компетенції. Такий підхід отримав назву суб'єктно-діяльнісного.

Отже, професійна компетентність – це поєднання теоретичної і практичної підготовленості майбутнього фахівця до майбутньої професійної діяльності та основний показник наявності у нього розвиненого професійного мислення.

Зважаючи на вищевикладене, виділимо такі види компетенцій в управлінській діяльності керівництва організації:

- Загальні (базові) компетенції;
- Соціально-особистісні компетенції;
- Професійні компетенції.

Запропонована нами структура компетенцій управлінського складу організації представлена в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Види компетенцій в управлінській діяльності керівника

Компетенції	Абревіатура компетенції
Загальні (базові)	КЗ
Знання з менеджменту організацій	КЗ-1
Знання з фінансів та бухгалтерського обліку	КЗ-2
Знання з основ права та законодавства	КЗ-3
Знання з управління персоналом	КЗ-4
Знання зі стратегічного управління	КЗ-5
Знання з корпоративного управління	КЗ-6
Навички управління інформацією	КЗ-7
Навички та вміння використовувати ІТ технології	КЗ-8
Здатність до письмової та усної комунікації	КЗ-9
Соціально-особистісні:	КСО
Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей	КСО-01
Розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя	КСО-02
Здатність до навчання	КСО-03
Здатність до критики й самокритики	КСО-04
Креативність, здатність до системного мислення	КСО-05
Адаптивність і комунікабельність	КСО-06
Наполегливість у досягненні мети	КСО-07

Турбота про якість виконуваної роботи	КСО-08
Толерантність	КСО-09
Лідерство	КСО-10
Професійні	КП
Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)	КП-1
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2
Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3
Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)	КП-4
Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	КП-5
Вміння мотивувати персонал	КП-6
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері	КП-7
Навички роботи в команді	КП-8
Вміння вести переговори	КП-9
Вміння управляти конфліктами	КП-10
Вміння приймати рішення	КП-11
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12
Знання ділового етикету	КП-13
Вміння формувати корпоративну культуру компанії	КП-14

Запропонована нами типологія компетенцій управлінського персоналу є підґрунтям для формування та оцінки моделей компетенцій в організації. Зважаючи на існуюче різноманіття науково-практичних підходів до класифікації компетенцій, важливим є виділення класифікаційних ознак компетенцій, оскільки це формує уявлення про напрями розробки моделей компетенцій в організації.

Як свідчить практика, кожна організація розроблює власні моделі компетенцій як за рівнями управління, так і в цілому для компанії. У зв'язку з цим особливу значимість для вищого керівництва і фахівців з управління людськими ресурсами набувають питання систематизації окремих підходів до виділення ключових компетенцій в організації з метою їх подальшої адаптації до місії та стратегічних цілей організації. Зважаючи на це системна класифікація компетенцій є інтегративним підґрунтям компетенційного розвитку системи управління людськими ресурсами організації у відповідь на зростаючі виклики та загрози у нестабільному зовнішньому середовищі.

4.3. Сучасні підходи до формування моделей компетенцій в організації

Модель компетенцій являє собою сукупність знань, вмінь, навичок та особистісних якостей, необхідних для досягнення працівником успіху на конкретній посаді в організації. В результаті розробки моделей компетенцій в організації визначаються конкретні критерії щодо підбору персоналу, розробки процедур адаптації новачків, оцінки результатів роботи, складання програм навчання та розвитку персоналу, вибору систем мотивації.

Метою розробки моделі компетенції є спрямування самовдосконалення співробітника на розвиток основних мотивів і поведінкових установок, що складають основу певного роду занять. При цьому зазначимо, що моделі компетенцій можуть розроблятися для організації, функціональної спільноти/професійної групи або певної посади [54]. Модель повинна відповідати загальній стратегії організації та включати компетенції, необхідні для виконання конкретних завдань. Набір індивідуальних компетенцій співробітника складається з корпоративних, менеджерських та професійних характеристик [12].

Виділимо такі цілі формування моделей компетенцій в організаціях [12]:

- оцінка діяльності працівників організації;
- створення гнучкої і надійної системи найму;
- проведення відбору кандидатів на керівні посади;
- перебудова кваліфікаційної системи;
- підвищення виконавської дисципліни;
- вдосконалення системи навчання, підвищення кваліфікації та розвитку працівників;
- вдосконалення робочих процесів;
- формування партнерських відносин між службовцями та керівниками.

При розробці моделей компетенцій бажано орієнтуватися як на поточні, так і на майбутні вимоги до компетенцій керівників. Традиційно при розробці моделей компетенцій компанії можуть узяти за основу існуючі (типові) моделі компетенцій, або розробити принципово нові моделі. Другий варіант вимагає значних витрат на формування та впровадження моделей в практику діяльності компанії, проте враховує специфіку діяльності компанії і може виявитися більш виправданим.

Згідно публікаціям в журналі Competency, який регулярно подає огляд застосування компетенцій, узагальнено причини використання різними фірмами типового набору компетенцій в своїй діяльності [55]:

- ефективність і якість виконання роботи;
- культурний обмін;
- навчання та розвиток;
- рекрутмент і відбір;
- цілі бізнесу (конкурентоспроможність);
- планування кар'єрного зростання;
- аналіз здібностей;
- гнучкість;
- винагорода;
- мотивація співробітників;
- інвестиції в розвиток персоналу.

В узагальненому вигляді звернення до компетенцій модна ув'язати з трьома ключовими завданнями [42]:

- Рекрутмент і відбір;
- Навчання та розвиток;
- Винагорода.

Модель компетенцій надає такі переваги організації у сфері управління людськими ресурсами:

- рекрутмент і відбір персоналу стає більш сфокусованим і результативним;

– завдяки моделі компетенцій керівництво компанії отримує можливість визначити потенціал, здібності майбутніх співробітників;
– ґрунтуючись на моделях компетенцій, керівництво може підвищити ефективність системи навчання персоналу, зосередившись на розвитку критичних навичок і вмінь, збільшити ефективність навчання та ін.

Отже, використання моделей компетенцій в діяльності організації дозволяє вирішувати проблеми зростання компанії, кадрового дефіциту, зміцнення лідерських позицій на ринку.

Модель компетенцій унікальна для кожної компанії, вона розвивається і коригується разом з розвитком компанії. Формат компетенції визначається типом компетенції, кількістю компетенцій в моделі; приватними преференціями розробника і т.д. Деякі моделі компетенцій мають спрощену структуру, а інші – більш деталізовану.

Як свідчить бізнес-практика, упродовж останніх років кількість компетенцій в моделях зменшується. Якщо раніше розповсюдженими були моделі, що включали більш ніж 30 різних стандартів, то сьогодні використовуються моделі, що містять від 8 до 20 компетенцій [42]. Найбільш ефективною вважається така модель компетенцій, яка містить необхідну і достатню кількість ефективних паттернів поведінки. До компетенцій можуть бути включені мотиваційні аспекти, особисті якості і навички, необхідні співробітникам для досягнення успіху в роботі (рис. 3.2).

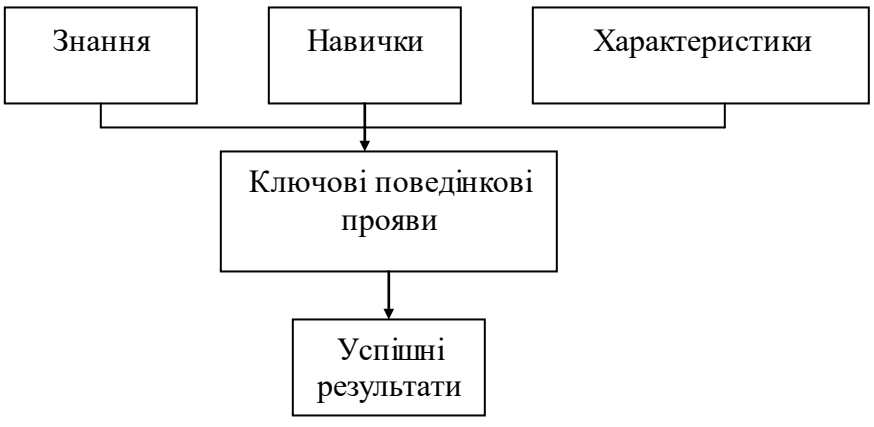


Рис. 4.2. Опис компетенції

Компетенції безпосередньо пов'язані з задачами бізнесу і тією посадою, до якої вони відносяться. Таким чином, ефективна поведінка обумовлює успішну реалізацію цілей та завдань посадової особи, що сприяє досягненню цілей бізнесу. Саме тому при формуванні моделі компетенцій значна увага приділяється дослідженню стратегічних цілей компанії з метою закладення в моделі поведінки тих аспектів, які будуть затребувані в колективі.

Основним принципом при розробці компетенцій є збір інформації про поведінку співробітників в тієї чи іншої ситуації.

За визначенням фахівців Центру психології персоналу Комісії державної служби Канади, що відомий у світі як найпотужніший ассессмент-центр, при формуванні моделей компетенцій потрібно враховувати три ключові елементи [54]:

- назва сфери діяльності;
- описова частина (загальне визначення/опис компетентності);
- показники поведінки (твердження, якими описується поведінка з використанням специфічної термінології у контексті цієї роботи).

Спрощена процедура розробки компетенції представлена на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Спрощена процедура розробки компетенції

Наведемо приклад компетенції «професіоналізм».

Назва компетенції: професіоналізм.

Опис компетенції (визначення): З ентузіазмом відноситься до роботи, прагне до професійного та кар'єрного зростання.

Індикатори поведінки (ефективної поведінки):

- Демонструє ентузіазм в роботі при спілкуванні з колегами і клієнтами;
- Намагається бути у курсі змін в сфері своєї спеціалізації;
- Визначає чіткі кар'єрні цілі і намагається їх досягти;

– Вивчає роботи відділів, які знаходяться на вищих рівнях управління;
– Відвідує ключові заходи своїх клієнтів.

Для більш деталізованого опису компетенції використовують позитивні індикатори (індикатори ефективної поведінки); індикатори провідної поведінки та негативні індикатори (індикатори неефективної поведінки).

Розглянемо приклад опису компетенції «Робота в команді» з урахуванням провідних та негативних індикаторів поведінки працівника.

Назва компетенції: Робота в команді.

Опис компетенції (визначення): ефективні та підтримуючі відносини в команді, члени команди працюють разом для досягнення спільних цілей.

Індикатори ефективної поведінки:

– Встановлює та підтримує гарні відносини на роботі; має схильність до співпраці, а за необхідності допомагає іншим.
– Активно робить внесок у роботу, готовий працювати добровільно.
– Поважає зусилля та час інших працівників, пунктуальний щодо призначених зустрічей.
– Вислуховує колег, визнає їх знання та навички.
– За необхідності звертається по допомогу до членів команди.
– Застосовує свої знання та досвід для того, щоб допомогти членам команди.

Індикатори провідної форми поведінки:

– Генерує ентузіазм, командний дух, а також відкриває колегам можливості досягнення результатів.
– Визначає потреби команди і здійснює відповідні урегулювання.
– Має уявлення про самокеровану, більш досконалу команду.
– За необхідності може взяти на себе функції лідера, забезпечує рух членів команди в одному напрямку.

Негативні індикатори:

– Відсутність бажання бути відповідальним.

– Не схильний до співпраці, принижує інших людей.
– Успіх команди розглядає як власний.
– Ніколи не працює добровільно.
– Безініціативна людина з малим рівнем активності.

Також при складанні моделей компетенцій описують рівні прояву компетенцій. Як правило, виділяють три рівні реалізації компетенцій: рівень 1, рівень 2, рівень 3. Рівень 1 розглядається як базовий, інші – відображають форми розвиненості компетенції у працівника. При цьому з підвищенням рівня прояву компетенцій збільшується відповідальність працівника, підвищується його майстерність.

На практиці також застосовується градація ступенів компетенції, запропонована Д.МакКлелландом [27]:

- негативний рівень;
- рівень розуміння;
- базовий;
- сильний;
- лідерський/коучинг.

Модель компетенцій повинна містити як загальні для всіх вимоги, так і індивідуальні, що визначаються видом діяльності, змістом роботи, особливостями реалізації ролей на певній посаді.

У моделі компетенцій можуть описуватися базові, функціональні, ролеві компетенції.

Базові компетенції встановлювалися керівниками вищого рівня, як невід'ємні вимоги до співробітників компанії. Їх перелік відображає певний ідеальний портрет співробітника для компанії – відданість бізнесу, націленість на зміни, делегування повноважень і робота в команді, бездоганне виконання своїх обов'язків і порядність.

Функціональні компетенції досить детально описуються в кваліфікаційних вимогах до посади і базуються на виконуваних функціях і

діях. Це необхідні вимоги до посади. Вони обов'язкові і можуть бути оцінені шляхом професійної атестації.

Ролеві компетенції характеризують профіль посади в даній компанії упродовж певного періоду часу. Це ситуативний набір компетенцій, що відображає стратегічний напрям розвитку бізнесу або позиціонування компанії. Ролеві компетенції реалізуються в поведінці. Перелік ролевих компетенцій може співпадати з компетенціями, які застосовуються в інших компаніях. Проте опис поведінкових індикаторів має бути індивідуальним для кожної компанії і розвиватися відповідно до стратегічних напрямків розвитку компанії.

Традиційний опис компетенцій базується на функціях посади, які деталізуються і виділяються в окремі операції. Формування набору компетенцій для стандартного виконання вимог посади передбачає аналіз виконання операцій, групування окремих проявів ділової поведінки, складання опису тієї чи іншої компетенції через зафіксовані поведінкові індикатори. В результаті формується модель компетенцій для посади, яка базується на прийнятих в компанії принципах визначення компетенцій і включає повний перелік всіх компетенцій і опис кожної з них.

Зважаючи на вищевикладене виділимо ключові компетенції керівника в організації за функціями, які формують «портрет керівника» і можуть використовуватися при формуванні моделі компетенцій керівного складу організації:

1. Функція «Планування і прийняття рішень».

Компетенція «Фінансове планування/аналіз».

Індикатори: збір, аналіз і ефективне використання фінансових даних; правильні висновки з аналізу фінансової інформації; застосування фінансових і/або бухгалтерських принципів при упорядкуванні планів і вирішенні проблем; підготовка реалістичних бюджетів для вирішення задач організації.

Компетенція «Стратегічне мислення».

Індикатори: аналіз розвитку ситуації в довгостроковій перспективі з урахуванням усіх діючих чинників: визначення потенційного впливу зовнішніх сил на діяльність організації, як наприклад, нововведень у промисловій галузі, конкуренції, змін законодавства, тенденцій розвитку міжнародних відношень і технологічного прогресу, що є або загрозою, або сприятливим чинником для розширення діяльності організації; формулювання й оцінка альтернатив розвитку.

2. Функція «Організація».

Компетенція «Розподіл/контроль ресурсів».

Індикатори: забезпечення співробітників ресурсами і повноваженнями, необхідними для досягнення намічених цілей; установлення мінімально необхідного контролю; контроль за досягнутими результатами, порівняння їх з планом.

Компетенція «Організованість/раціональне використання часу».

Індикатори: визначення особистих пріоритетів і цілей, що відповідають задачам організації; розумний розподіл робочого часу; продуктивна робота з документами й ефективне рішення адміністративних питань; оптимальне опрацювання інформації, виділення важливих моментів без зайвої деталізації; здатність працювати з великим навантаженням. Комунікація.

3. Функція «Розвиток підлеглих».

*Компетенція «*Розвиток співробітників».

Індикатори: розвиток відповідних навиків і вмінь у співробітників відповідно до визначених професійних потреб: постановка складних професійних задач; створення ситуацій, що сприяють розвитку якостей наставника відносно інших співробітників, надання співробітникам можливості приймати на себе велику відповідальність.

*4. Функція «*Мотивування».

Компетенція «Здатність мотивувати персонал».

Індикатори: створення обстановки, що стимулює людей на досягнення і розвиток власних здібностей; заохочення в співробітниках енергійності,

ентузіазму, відданості, довіри і прагнення до досконалості.

5. Функція «Комунікації».

*Компетенція «*Управління діловими стосунками».

Індикатори: розвиток і підтримка конструктивних відношень із зовнішніми і внутрішніми клієнтами, постачальниками, суспільними й урядовими представниками; прояв особливої уваги до клієнта, пунктуальність при постачанні продукції і наданні послуг.

*Компетенція «*Представництво компанії».

Індикатори: представлення компанії у відношеннях із зовнішніми організаціями: урядовими, політичними, суспільними або промисловими групами; розуміння впливу діяльності організації на суспільство, економіку і населення; постійна турбота про репутацію компанії.

*Компетенція «*Навички спілкування».

Індикатори: здібність ефективно взаємодіяти з оточуючими; здатність домагатися підтримки на будь-якому організаційному рівні; вміння управляти конфліктами; вміння контролювати стресові і кризові ситуації; уміння вирішувати конфлікти і розбіжності.

Компетенція «Лідерство».

Індикатори: постійний прояв і заохочення уваги до якості роботи на всіх рівнях як усередині організації, так і за її межами; критичне відношення до результатів нижчих за відмінні; досягнення поставлених цілей; прийняття системи відповідальності за результати і виконання роботи з почуттям відповідальності за продуктивність праці.

6. Функція «Управління змінами».

Компетенція «Здатність адаптуватися».

Індикатори: ефективна робота в різних умовах, при виконанні різних завдань і різних ступенях відповідальності; вміння правильно і упевнено вирішувати професійні задачі в умовах змін, невідомості, несприятливої ситуації або при будь-якій інший напруженій обстановці; прояв необхідної

гнучкості для здійснення необхідних змін; вміння проводити аналіз і вибирати курс дій, що містить певний ступінь ризику в інтересах компанії.

Формування портрету ідеального керівника має враховувати специфіку організації, зокрема, організаційну культуру.

Виділимо такі етапи розробки моделі компетенцій:

1. Визначення цілей формування моделей компетенцій.
2. Планування проекту.
3. Формування фокус-групи для збору інформації та її аналізу.
4. Збір інформації за допомогою методів інтерв'ю, аналізу роботи, комп'ютерних програм.
5. Аналіз інформації. На основі зібраних даних кадровий консультант аналізує їх з точки зору виділення конкретних поведінкових проявів.
6. Компонування всіх індикаторів за змістом і виділення компетенції – стійких цілісних поведінкових проявів.
7. Проектування моделі компетенцій. На цьому етапі компетенції дається назва, формується рівна кількість позитивних і негативних індикаторів – конкретних проявів компетенції. Оскільки на етапі збору інформації консультанти отримували індивідуальні приклади, а в компетенції необхідні давати узагальнений опис, результатом аналізу повинна стати модель компетенцій для посади.
8. Перевірка валідності проекту компетенцій. Валідність передбачає перевірку того, чи дійсно працівники, які демонструють свої компетенції, виконують свою роботу ефективніше за своїх колег.
9. Перевірка і завершення моделі компетенцій.
10. Впровадження моделі компетенцій.

З точки зору організаційного забезпечення розробки моделі компетенцій виділяють такі стадії залучення персоналу до процесі розробки [18]:

- Формування концепції розробки моделей компетенцій та її узгодження повинні здійснюватися за участю команди топ-менеджерів.

- Менеджер проекту і координаційна група утворюють робочу групу у складі 6-12 осіб, відібраних зі всіх підрозділів компанії.
- Розробка моделі компетенцій має здійснюватися за участю великої кількості людей, зокрема якщо у модель входять спеціальні компетенції.
- Забезпечення достовірної оцінки результатів процесу проектування моделей.

На практиці виділяють різні підходи до розробки моделей компетенцій. Наведемо типовий підхід до формування моделі компетенцій, запропонований Роджером Міллсом (табл. 4.2)

Таблиця 4.2

Типовий підхід до розробки компетенцій [18]

Тип компетенції	Учасники	Методи розробки	Тестування моделі	Впровадження
Модель	Менеджер проекту, координаційна група і топ-менеджери	Дослідження, групові дискусії	Представники різних груп персоналу	Всі працівники
Ключові	Члени команди топ-менеджерів	Структуровані інтерв'ю; групові обговорення	Представники різних груп персоналу	Всі працівники
Базові	Представники різних груп персоналу	Фокус-групи	Додаткові групи з різних відділів	Всі працівники
Спеціальні	Група високоефективних працівників	Інтерв'ю та/або фокус-групи	Інші відібрані працівники	Працівники, які не були залучені
Різне застосування	Менеджер проекту, координаційна група; представники персоналу	Дослідження, групові дискусії	Додаткові групи з різних відділів	Працівники, які не були залучені

При розробці моделі компетенцій робота консультантів зводиться до трьох важливих напрямків:

1. Знайти компетенції, які характеризують поведінку успішних співробітників.

2. Зрозуміти, які з компетенцій сприятимуть зростанню додаткової вартості в майбутньому. Розробити концепції нових компетенцій, важливих з погляду довгострокової стратегії компанії.

3. Об'єднати і гармонізувати модель компетенцій з метою формування набору несуперечливих компетенцій.

При формуванні моделей компетенцій вельми важливим є збір та аналіз релевантної інформації з метою :

- зібрання стандартів поведінки, що забезпечують ефективне виконання роботи;
- визначення стандартів поведінки, які можуть бути задіяні при ефективному виконанні роботи в майбутньому.

Джерелами інформації можуть бути:

- бізнес-плани;
- документи зі стратегії компанії;
- корпоративний кодекс поведінки компанії;
- взірцеві показники діяльності працівників на своїх робочих місцях;
- види продукції, яку виробляють працівники;
- матеріали з навчання;
- посадові інструкції;
- інформація про органи управління;
- погляди клієнтів та постачальників щодо діяльності організації;
- погляди тренерів, консультантів, що працюють в організації;
- погляди фахівців щодо майбутньої зміни роботи в організації.

Моделювання компетенцій починається зі застосування спеціальних методів аналізу компетенцій. Існує декілька методів отримання початкових даних для моделювання:

- Стратегічне інтерв'ю (прогностичне інтерв'ю) – глибинне структуроване інтерв'ю з посадовою особою, від якої залежить майбутній розвиток організації і тієї позиції, для якої моделюються компетенції.

Мета інтерв'ю – спрогнозувати і врахувати вимоги до посади в майбутньому і відповідно загальну спрямованість моделі компетенцій.

- Дослідження критичних інцидентів. Під критичним інцидентом розуміється успішний або невдалий приклад з реальної практики, який відповідає певним критеріям. На матеріалі цього випадку (інциденту) формулюються спочатку дії, а потім характеристики і здібності особи, які знадобилися для того, щоб інцидент відбувся і мав успішне або неуспішне завершення. Аналітика цікавить, які ресурси (знання, уміння, здібності) знадобилися працівникові для виконання своїх функцій в реальній ситуації.
- Метод репертуарних грат дозволяє визначити, якими критеріями керуються співробітники організації (керівники, колеги, підлеглі), коли оцінюють успішність або неуспішність працівника, який займає певну посаду. Метод дозволяє отримати структурну оцінку цієї посади з боку внутрішніх клієнтів, постачальників або керівників.
- Методи прямої атрибуції припускають використання вже готових наборів компетенцій. Особа, яку інтерв'ють, визначає, які з компетенцій більшою мірою відносяться до досліджуваної посади, а які – в меншій. Відібрані компетенції використовуються надалі для побудови моделі.
- Ассессмент-центр – це оцінка компетенцій учасників за допомогою спостереження їх реальної поведінки в ділових іграх. Зовні дуже схоже на тренінг – учасникам пропонуються ділові ігри і завдання, але їх мета – не розвиток умінь і навиків, а рівні для всіх можливості проявити свої сильні і слабкі сторони. У кожному завданні за кожним учасником закріплений експерт, який фіксує поведінку працівника.
- Метод 360 градусів. Основною перевагою цього методу є те, що оцінці підлягають як кількісні, так й якісні показники, зокрема комунікативні навики, ініціативність, самостійність.

Окрім названих методів, на практиці використовують спеціальне програмне забезпечення для моделювання компетенцій.

Одним з найбільш ефективних інструментів виявлення компетенцій є інтерв'ю з кращими співробітниками і групові дискусії з їх керівниками. Для розуміння того, які компетенції призведуть до очікуваних результатів в майбутньому, важливо зрозуміти, наскільки відрізняється існуюча і бажана (цільова) корпоративна культура, а також отримати експертну оцінку топ-менеджерів, які формують стратегію.

Сформована консультантами модель компетенцій описується за допомогою паттернів поведінки. Ключовим моментом у визначенні є те, що вони впливають на успішність і результативність роботи. Формування компетенції для певної роботи дає можливість їх цілеспрямовано розвивати, і, таким чином, покращувати ефективність роботи. Якщо виявляти і стимулювати розвиток компетенцій систематично, це сприяє досягненню успішних результатів на кожному конкретному робочому місці і в компанії в цілому.

Результатом зусиль по збору даних, аналізу і моделюванню компетенцій повинна стати модель компетенцій конкретної посади. Складність формування моделей компетенцій для посади полягає у виявленні компетенцій, які призводять до успіху в кожній конкретній компанії з урахуванням особливостей стратегії, стилю управління, політики і корпоративної культури. При цьому особливу увагу необхідно приділяти не тільки опису компетенцій, а й чіткому формулюванню поведінкових індикаторів.

Проектування моделі компетенцій передбачає перевірку валідності даного проекту, зокрема:

- компетенції повинні точно відповідати всім робочим ролям, які існують в організації;
- проект моделі компетенцій повинні мати цінність для майбутніх користувачів;
- приклади поведінки характеризують ефективне і менш ефективне виконання роботи.

Зазначимо, що модель компетенцій не може містити всю інформацію, яку отримано на етапі її збирання. Завершення моделі – це регулювання моделі, яке засноване на зворотному зв'язку, оцінці валідності, а також включення до моделі релевантної інформації щодо:

- напрямків розвитку бізнесу;
- очікуваних змінах, від яких буде залежати виконання персоналом своєї роботи;
- нових принципах, цінностях організації, що формують її кредо;
- бізнес-планів, прогнозів та ін.

Затверджена модель компетенцій може бути впроваджена в діяльність організації. При цьому важливим є те, щоб інформація про модель розкривала цілі введення системи компетенцій і доводилася до відома людей, для яких вона розроблялася. Впровадження моделі компетенцій та її доступність для користувачів ще не гарантує ефективного використання моделі. Зазначимо, що ефективність використання моделей компетенцій значною мірою обумовлюється ступенем їх узгодженості зі стандартами якості, які розробляються при моделюванні компетенцій:

– релевантність моделі, її прозорість і легкість для розуміння;
– важливість і актуальність для персоналу організації;
– врахування очікуваних змін;
– несуперечливість індикаторів моделі компетенцій;
– справедливість моделі по відношенню до всіх категорій персоналу організації.

Ефективність використання моделі компетенцій також залежить від підтримуючих заходів із забезпечення робочого стану розробленої моделі шляхом проведення тренінгів персоналу, удосконалення інструментарію застосування моделі, підвищення зацікавленості персоналу в модернізації моделі у майбутньому.

4.4. Використання моделей компетенцій в управлінні персоналом організації

Успішне використання моделей компетенцій в організації значною мірою обумовлює ефективність корпоративних HR-процесів. У зв'язку з цим важливим аспектом ефективного застосування моделей компетенцій в організації є їх впровадження в процеси рекрутменту та відбору персоналу, розвитку та навчання, систему оцінки ефективності діяльності, систему оплати праці.

Використання компетенцій в рекрутменті і відборі

В сучасних наукових розробках акцентується увага на важливості застосування стратегії відбору, заснованої на компетенціях. Проте компетенції не є єдиною основою ефективного відбору, оскільки ефективний відбір вимагає досвідчених експертів для проведення точної оцінки претендентів, використання валідних критеріїв і методів оцінки, ґрунтовного прийняття рішення щодо відповідності претендента вимогам робочих місць. Разом з тим компетенції визначають логічну схему збору інформації про роботу і про кандидатів на цю роботу.

В процесі відбору компетенції забезпечують [42]:

- стандарти поведінки, необхідні для ефективного виконання вакантної роботи;
- оволодіння словесною інформацією, яку можна використовувати в оголошеннях;
- критерії відбору і вибір методів оцінки;
- еталонні варіанти рішень;
- структуру зворотного зв'язку, яка надається кандидатами;
- набір критеріїв супроводу процесу відбору.

Ефективне застосування компетенцій в процесі рекрутменту вимагає дотримання ряду вимог:

1. Визначити компетенції (або рівні компетенцій), які є обов'язковими для ефективного виконання конкретної роботи. Це зменшить загальну кількість компетенцій, які треба оцінити при відборі. Як правило, оптимальною вважається кількість компетенцій від 6 до 8.

2. Визначити компетенції, які можна використовувати для відбору претендентів в якості критичних компетенцій. Це так звані «бажані» компетенції, які є важливими при виконанні конкретної роботи.

Для визначення критичних компетенцій необхідно:

- сформувати найбільш складні «критичні» задачі даної посади;
- перерахувати компетенції, які потрібні для виконання кожної з цих задач;
- здійснити розподіл цих компетенцій в порядку важливості для виконання посадових обов'язків. У разі якщо модель включає рівні, то їх треба розподілити за аналогічним принципом.
- визначити, чи зможуть люди, які володіють конкретними компетенціями, швидко виконати роботу з достатнім рівнем якості.

3. Визначити конкретні стандарти поведінки, тобто оцінити, як реально проявляються ці індикатори поведінки при виконанні конкретного виду робіт. Детальні індикатори поведінки можуть бути виявлені за допомогою інтерв'ю, групи фасилітаторів, анкетування. Важливим є те, щоб кожний індикатор співвідносився з рівнем компетенцій, роботою і відповідав стандартам поведінки, прийнятним в компанії.

В процесі рекрутменту широкого розповсюдження набули інтерв'ю, засновані на компетенціях. Такі інтерв'ю відрізняються від традиційних набором запитань з боку роботодавця, які дозволяють кандидатам продемонструвати свій досвід і минулу поведінку по відношенню до певної компетенції.

В процесі інтерв'ю можливі такі варіанти дій:

– надання кандидату детальної інформації стосовно тих компетенцій, в яких зацікавлена компанія;

– прохання надання кандидатом певних прикладів (у письмовому вигляді) щодо застосування відповідної компетенції в минулому;

– використання уточнюючих запитань в процесі інтерв'ю для того, щоб чітко встановити, що саме кандидат зробив у певний період часу. Такі питання дозволяють кандидату продемонструвати свої певні здібності.

– оцінка кандидатів за основними компетенціями.

Деякі організації при відборі персоналу використовують Центри оцінки. Центр оцінки включає заходи, кожний з яких призначений для розкриття здатностей кандидата стосовного тієї чи іншої компетенції. На практиці Центром оцінки часто використовується матриця оцінки, яка представлена в табл. 4.3.

Таблиця 4.3

Орієнтовна матриця оцінки компетенцій при відборі

Завдання	**Комунікація**	**Вплив**	**Робота в команді**	**Аналітичне мислення**
Презентація	✓	✓		
Групові вправи		✓		✓
Інтерв'ю	✓			
Психометрія			✓	✓

Також розповсюдженою при відборі кандидатів на вакантні місця є матриця, що ув'язує рівні компетенцій та ключові задачі роботи (табл. 4.4). Така матриця може застосовуватися в ході створення імітаційних вправ для конкретної вакансії. В основу матриці покладено уявлення про те, які саме компетенції необхідні для вирішення ключових задач, що складають основний зміст роботи. Застосування компетенцій дозволяє обрати ефективний варіант імітації діяльності на вакантному робочому місці у такій послідовності [42]:

1. Визначити ключові задачі, які необхідно виконати працівнику на вакантній посаді.

2. Визначити компетенції та рівні компетенцій, які є критичними при наборі.

3. Скласти матрицю рівнів компетенції та ключових задач.

4. Відмітити в таблиці, які компетенції і рівні компетенцій є критичними для конкретних задач.

Таблиця 4.4

Матриця «рівні компетенцій – ключові задачі роботи»

Рівні компетенції	**Ключові задачі**						
	Складання плану проекту	Письмові об'яви	Зустрічі команди	Зустрічі з проекту	Робота над проектом	Зустріч з клієнтами	Презентація продаж
Формує зовнішні відносини				✓		✓	
Підтримує членів команди			✓				✓
Впливає на образ думок інших						✓	✓
Контролює й аналізує інформацію		✓			✓	✓	✓
Забезпечує виконання рішень			✓			✓	
Розвиває інших			✓	✓	✓		
Розвиває ідеї та рішення	✓	✓		✓			✓
Визначає цілі усередині відділу	✓		✓		✓		
Ефективно керує ресурсами	✓	✓		✓	✓		
Призначає відповідальних			✓	✓		✓	

Володіючи чітким уявленням про необхідні компетенції, рекрутерунабагато простіше здійснити ефективний процес відбору.

Відбір кандидатів у резерв керівників здійснюється вищим керівництвом організації разом із відділом людських ресурсів в обстановці

конфіденційності. Відбір робиться щодо конкретної ключової посади з дотриманням таких вимог:

1. Відповідність індивідуальних характеристик кандидата моделі компетенції співробітника для даної посади. Найбільш простим методом визначення відповідності є метод експертних оцінок, коли експерти (вищі керівники і фахівці з людських ресурсів) оцінюють кожного кандидата за всім комплексом компетенцій, використовуючи шкалу стандартних оцінок. Інтегральна оцінка показує наскільки близький кожний із кандидатів до "ідеалу". Цей метод страждає суб'єктивністю оцінки, ступінь якої може бути знижена за рахунок надання допоміжних матеріалів (детального опису кожної компетенції і ступеня їхнього розвитку, що відповідають кожній оцінці) і розширення їхньої кількості. Останнє, на жаль, вступає в протиріччя з принципом конфіденційності, винятково важливому при роботі з резервом.

Альтернативою даному методу є метод психологічного тестування, проведеного фахівцями. Тестування значно підвищує об'єктивність оцінки, однак пов'язано зі значними матеріальними витратами і вимагає активної участі оцінюваних співробітників, що не завжди бажано.

2. Оцінка результатів роботи підчас перебування на даній посаді, а також на інших посадах. Джерелом інформації про результати роботи є підсумки атестації (або інших видів періодичної оцінки, використовуваної в організації) та інші відомості з особистої справи співробітника (дані про винагороду, покарання і т.д.). Іноді проводиться спеціальна оцінка результатів потенційного працівника за участю його керівника.

3. Оцінка ступеня готовності кандидата. Визначення ступеня готовності є найбільш складним моментом у доборі кандидатів, оскільки потребує певного досвіду, емоційної компетентності та певної інтуїції.

Використання компетенцій в розвитку людських ресурсів організації

Формування професійних компетенції – це результат успішного застосування різних методів навчання у поєднанні з конкретною ситуацією, цінностями, здібностями і знаннями. Наприклад, успішне управління

командою може бути результатом ефективного навчання в результаті застосування таких методів, як: інтерв'ювання з метою оцінки роботи, проведення робочих нарад, надання «зворотного зв'язку», управління виконанням роботи.

Навчання на основі компетенцій передбачає:

– визначення елементів, що входять до складу компетенції, які можна розвинути за допомогою різних методів навчання;

– зосередження процесу навчання на стандартах поведінки у разі, якщо коригування поведінки здійснюється завдяки проведенню тренінгу.

Фокусування на базових елементах і стандартах, які входять в компетенцію поведінки, – це головний підхід до навчання і розвитку. Навчання персоналу на основі компетенцій дозволяє ув’язати і використовувати на практиці всі елементи – знання, навички, цінності, здібності, досвід та ін.

На процес навчання в організації впливають такі чинники:

– стратегічні плани організації;

– політика організації, яка може включати визначення необхідних рівнів компетенцій персоналу;

– надання співробітникам можливостей розвитку у професійній сфері;

– майбутні потреби – необхідність розвивати персонал для виконання нових ролей;

– невідповідність вмінь та навичок персоналу вимогам виробництва;

– необхідність відповідати на зовнішні виклики та загрози та ін.

Під час планування потреб у навчанні співробітників організації слід враховувати зміни, викликані характером процесів, застосовуваних на підприємстві, етапами підвищення кваліфікації працівників, та культури підприємства. Це дає змогу забезпечити працівників знаннями та уміннями, які, разом із досвідом, підвищуватимуть їхню компетентність.

Для сприяння досягненню цілей підприємства і підвищенню кваліфікації осіб керівного складу, під час планування загальної та професійної підготовки слід враховувати:

- досвід працівників;
- передбачувані та наявні знання;
- уміння бути лідером та управляти;
- засоби планування та поліпшення;
- здатність вирішувати проблеми;
- творчі та новаторські здібності;
- уміння працювати в колективі.

Основою здійснення загальної та професійної підготовки управлінського персоналу має бути систематичне навчання, ефективність якого визначається ступенем зацікавленості працівника в отриманні знань, які необхідні йому для подальшої та результативної роботи з метою посилення внеску у досягнення цілей підприємства.

Визначення потреб у навчанні може починатися на різних рівнях. Потреби підприємства в цілому повинні бути проаналізовані фахівцем з розвитку людських ресурсів відповідно до загальних виробничих цілей і кадрової політики організації. При цьому визначається необхідність навчання конкретних груп управлінців на всіх ланках управління після консультацій. Ця робота повинна також передбачати аналіз очікуваного ефекту від впливу навчання на виконання підприємством виробничих задач.

Більш детальний аналіз потреб у навчанні відбувається на рівні самої роботи. Основна вимога тут – визначити усі функції і дії, що реалізують управлінці в процесі своєї трудової діяльності. Зазначимо, що сутність процесу навчання полягає не тільки в передачі тих знань, якими володіє консультант, а в розкритті потенціалу управлінця з метою підвищення якості реалізації ним функцій управління. Саме від того, чи вдасться розкрити потенціал працівника, залежить й результат його діяльності.

Ефективний персонал – це персонал, який чітко знає, що і як робити, за що несе відповідальність, розуміє і усвідомлює свою роль в діяльності підприємства, а головне – постійно вдосконалюється. Процес вдосконалення персоналу слід розглядати в двох аспектах. По-перше, це створення необхідних умов для подальшого розвитку персоналу. По-друге, це самовдосконалення персоналу, яке ґрунтується на високому рівні самомотивації до праці й самооцінці.

Застосування моделей компетенцій в процесі навчання дозволяє:

– здійснювати об’єктивну оцінку необхідності навчання та розвитку;
– розробляти структуру діяльності з навчання та розвитку;
– обирати ефективні види навчання та розвитку;
– забезпечувати відповідність методів оцінки навчання цілям навчання та стратегії організації;
– управляти процесом досягнення цілей навчання та розвитку.

До основних методів навчання та розвитку персоналу на основі компетенцій відносять такі [42]:

– формальні і неформальні оцінки виконання роботи;
– оцінки зі «зворотним зв'язком 360°;
– оціночні вправи при відборі персоналу;
– оціночні вправи для розвитку співробітників;
– самооцінка;
– інтерв'ю з управління кар'єрою.

Як свідчить практика, компетенційний підхід широко використовуються саме при розробці програм навчання в організації. При цьому ефективність розробки таких програм визначається наявністю чіткого зв'язку між компетенціями, які потребують розвитку, та навчальними матеріалами. Процедура розробки програми розвитку персоналу на основі компетенцій може включати такі етапи [56]:

– побудова профілю компетенцій як форми представлення конкретних вимог до професійних і поведінкових знань, умінь і навичок співробітника, який займає певну посаду;

– виявлення потреб в розвитку компетенцій;

– вибір методів навчання (розвитку компетенцій).

Профіль компетенцій являє собою перелік компетенцій, що відносяться до певного виду робіт. Профілі компетенцій, як правило, містять якісні визначення компетенцій і не описують їх повністю.

Профіль компетенцій розробляється з метою формування у працівника розуміння того, що саме очікується від його роботи. Профіль компетенцій дозволяє ув'язати компетенції з рівнями їх прояву (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

Орієнтовний профіль компетенцій працівника

Профіль компетенцій Посада……..Працівник……..……Дата заповнення……	
Ключові компетенції	**Очікуваний рівень**
Комунікація	Рівень 2
Орієнтація на клієнта	Рівень 1
Робота в команді	Рівень 2
Безпечна робота	Рівень 2
Базові компетенції	**Очікуваний рівень**
Вплив	Рівень 2
Стратегічне мислення	Рівень 1
Професійні компетенції	**Очікуваний рівень**
Збір і аналіз даних	Рівень 3
Управління інформацією	Рівень 2
Орієнтація на якість	Рівень 2

Індивідуальні профілі компетенцій можуть бути розроблені фахівцями, групами або окремими особами, які знають і розуміють даний вид робіт. Зазначимо, що профілі компетенцій повинні періодично коригуватися у відповідності до змін в моделях компетенцій, кадрової політики, цілей організації. Профіль компетенцій дозволяє керівникові бути більш об'єктивним при оцінці роботи працівника.

Для обґрунтування вибору методу оцінки фактичного рівня компетенцій співробітника проводиться порівняльний аналіз різних методів оцінки персоналу і розробляються рекомендації щодо доцільності застосування того чи іншого методу для виявлення потреб в розвитку різних груп компетенцій співробітника. Визначення потреби в розвитку компетенцій співробітника здійснюється на основі зіставлення необхідного рівня компетенції (відповідно до розробленого для даної посади профілю компетенцій) та її фактичного рівня, отриманого в результаті оцінки конкретного співробітника.

Наступним етапом розробки програми професійного розвитку персоналу є обґрунтування вибору методів навчання. Для цього, по-перше, визначаються пріоритетні компетенції, які потрібно розвивати, по-друге, проводиться класифікація методів навчання, що дозволяє прийняти рішення про ефективні методи навчання. Найбільш розповсюджені програми розвитку персоналу із застосуванням відповідних методів навчання наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Орієнтовні потреби в навчанні та методи їх задоволення

№ п/п	Конкретизація потреби в навчанні	Метод навчання
1	Спеціалізовані програми навчання (тренінги, мастер-класи, семінари)	Методи поведінкового тренінгу
2	Програми формування команди	Активна групова і міжгрупова діяльність з подальшою рефлексією групового процесу. Ділові і ролеві ігри, аналіз проблем організації
3	Розвиток міжособистісної і внутрішньофірмової комунікації, формування навичок вирішення конфліктів	Тренінг сенситивності, ролеві ігри, імітаційні ділові ігри, стажування, проектування корпоративної культури
4	Управлінська підготовка	Лекції, семінари, практичні заняття, учбові ділові ігри
5	Підготовка до організаційних інновацій	Організаційно-розумові ігри, розробка проектів, аналіз ситуацій організації

В цілях визначення потреби в навчанні і плануванні освіти доцільно:

– використовувати результати оцінки праці персоналу для виявлення проблем, з якими стикаються працівники;

– аналізувати план технічного оновлення;

– оцінювати специфіку загальних програм підготовки, яку проходять студенти коледжів і університетів, що приходять на роботу в організацію;

– діагностувати середній рівень підготовленості нових співробітників.

Тренінг професійних навичок використовується для:

– поповнення знань;

– виправлення недоліків у виконанні працівником посадових обов'язків;

– доведення до автоматизму навиків роботи в кризових ситуаціях;

– закріплення навиків роботи при виконання особливо важливих для фірми функцій (обслуговування клієнтів, якість продукції).

Як вже зазначалося, використання компетенційного підходу дозволяє співробітнику визначитися з тим, що саме очікує від його роботи керівництво організації. У зв’язку з цим актуальним є формування плану особистого розвитку працівника, в якому вказуються посада працівника, виявлені потреби в розвитку, заплановані дії з розвитку працівника, строки їх виконання та оцінка виконання плану (табл. 4.7).

Підготовка планів розвитку здійснюється на основі зіставлення характеристик кожного працівника з профілем компетенцій для даної посади. Для проведення цього зіставлення необхідно оцінити кандидата за тими параметрами, що є критичними для даної посади.

Існує два основні методи проведення подібної оцінки – тестування й експертна оцінка. Тестування дозволяє провести комплексну об'єктивну оцінку працівників, проте вимагає спеціально розроблених тестів (для кожної ключової посади), професійних психологів, здатних інтерпретувати їхні результати, і значних витрат часу оцінюваних кандидатів. Це складний і дорогий метод, яким користуються великі організації. Другий метод полягає

Таблиця 4.7

Орієнтовний план особистого розвитку

Посада……..….Працівник……..……Дата заповнення……			
Виявлені потреби: 1 2 3			
План заходів	Цілі заходу	Строки виконання	Оцінка виконання заходів
Тренінги	Придбання конкретних навичок, іноді – зміна відношення до роботи		
Професійне консультування	Рішення конкретної проблеми через придбання цього рішення		
Наставництво (Менторство)	Рішення конкретної проблеми через обмін досвідом		
Коучинг	Рішення конкретної проблеми через розвиток самостійності і відповідальності за результат у співробітника		
Дистанційне навчання	Підвищення ефективності та якості професійної підготовки фахівців з використанням сучасних інформаційних технологій, індивідуалізації навчання		
Інші заплановані заходи			

в оцінці експертами індивідуальних характеристик кандидата по кожній зі складових портрета ідеального співробітника. В якості експертів виступають співробітники організації, які добре знають кандидата: його безпосередній керівник, колеги, HR-менеджер. Перевага методу експертних оцінок полягає в його простоті і низьких витратах. До недоліків варто віднести складність одержання об'єктивних оцінок і збереження конфіденційності.

Результатом зіставлення характеристик працівника та ідеального керівника стає визначення областей розвитку - показників, за якими кандидат

не відповідає стандартам "ідеалу". План розвитку повинен містити конкретні заходи, спрямовані на ліквідацію цього розриву, а також терміни їхньої реалізації. Плани розвитку для кожного працівника готуються відділом людських ресурсів і затверджуються керівником організації.

Підготовка кадрів на керівні посади є особливим видом професійного розвитку, оскільки носить цільовий характер (підготовка до заняття визначеної посади), але в той же час передбачає розвиток найрізноманітніших якостей, навичок та вмінь (комплексна підготовка майбутнього керівника). Для підготовки керівників можуть використовуватися будь-які засоби професійного розвитку, проте особливий акцент робиться на практичну роботу на цільовій керівній посаді, зокрема стажування, тимчасове заміщення, навчання.

Реалізація планів підготовки керівних осіб вимагає обов'язкової участі кандидата, HR-менеджера, а також представників вищого керівництва організації. Від керівництва організації значною мірою залежить успіх реалізації плану особистого розвитку співробітника. По-перше, керівництво розпоряджається необхідними для розвитку співробітника ресурсами – приймають рішення про призначення на посаду, фінансування тимчасового колективу, виділенні коштів на відповідні заходи з навчання. По-друге, керівництво визначає пріоритети в діяльності кандидата щодо займання керуючої посади і безпосередньо впливає на мотивацію успішного виконання робіт.

Використання компетенцій для оцінки ефективності виконання роботи

Визнання компетенцій в якості результатів навчання за компетенційною парадигмою відображається безпосередньо на процесі оцінювання діяльності працівників. Згідно компетенційного підходу здійснюється оцінка рівня сформованості системи компетенцій у працівників.

Використання компетенцій в оцінці ефективності виконання роботи надає ряд переваг:

– встановлення рівнів виконання робіт;

– визначення необхідності підвищення якості виконання робіт;

– визначення потенціалу розвитку співробітників;

– обговорення варіантів кар'єри і напрямів діяльності співробітників.

Використання компетенцій для оцінки ефективності здебільшого обумовлено в тих випадках, коли різні форми оцінки виконання характеризуються подібними ознаками. Процес оцінки, як правило, має таку структуру:

– визначення чинників, що характеризують виконувану роботу;

– збір інформації, що описує виконання роботи;

– структуризація інформації;

– обговорення інформації (наприклад - оцінка виконання роботи одним співробітником);

– узгодження результатів.

В процесі оцінки ефективність діяльності співробітника можна перевірити за такими аспектами:

- безпосередня діяльність;
- міра відповідальності;
- організаційна поведінка;
- оперативність дій в особливих випадках і в конкретному оточенні;
- взаємодія з іншими людьми;
- навички роботи з обладнанням;
- управління процесами і процедурами.

При оцінці виконання роботи важливим аспектом є застосування відповідних методів збору інформації (табл. 4.8). Компетенції дають можливість змістовно зібрати інформацію про поведінку працівника при виконанні роботи. Оцінка компетенцій окремого працівника являє собою основу для покращення його діяльності.

Таблиця 4.8

Цілі та методи збору інформації для оцінки виконання робіт

Ціль аналізу	**Форма інформації**	**Метод збору**
Встановити рівень виконання (поточна робота)	Поведінка при виконанні Результат виконання Задачі виконання	Анкетування Реєстрація досягнень Спостереження
Встановити необхідність покращення якості виконання	Поведінка при виконанні Результат виконання Задачі виконання Особисті обставини Організаційні проблеми	Анкетування Реєстрація досягнень Спостереження Обговорення
Визначити потенціал розвитку (для майбутньої ролі)	Поведінка при виконанні Результат виконання Задачі виконання	Центр оцінки, завдання
Обговорити інтереси кар'єри	Професійна біографія Профіль компетенції Прагнення Інтереси, знання, здібності Можливості	Центр оцінки Центр розвитку Обговорення з працівником

В табл. 4.9. представлено фрагмент оцінки ефективності виконання роботи для компанії в цілому [18].

Таблиця 4.9

Фрагмент оцінки ефективності виконання роботи на основі компетенцій

Компетенція	**% оцінки «С» і вище**		**% оцінки «С»**		**% оцінки «Н»**		**% оцінки «П»**	
	Поточний рік	Ціль (200_)	Поточний рік	Ціль (200_)	Поточний рік	Ціль (200_)	Поточний рік	Ціль (200_)
Орієнтація на клієнта	87	95	53	60	21	20	13	15
Орієнтація на зміни	56	85	34	65	13	10	9	10
Комунікація	68	85	44	55	16	20	8	10
Інноваційність	72	75	38	40	22	25	12	10
Стратегічна усвідомленість				45	19	20	11	10

* «П», «Н», «С» – рівні оцінки: «П» – провідний рівень; «Н» – нормальний рівень; «С» – слабкий рівень.

Зазначимо, що компетенції сприяють покращенню оцінки ефективності, якщо вони входять до складу процесу управління ефективністю і атестації.

З урахуванням вищевикладеного виділимо такі переваги застосування компетенцій в управлінні ефективністю роботи:

– розуміння компетенцій з боку співробітників сприяє тому, що під час проведення оцінки та атестації люди будуть адекватно сприймати стандарти оцінки їх роботи та поведінки в організації;

– компетенції є основою ефективності роботи. Приділення такої ж значної уваги до оцінки компетенцій, як і до оцінки реальних досягнень в роботі, сприяє забезпеченню більш ефективного зворотного зв'язку і покращенню виконання роботи у майбутньому.

– використання чітко визначених компетенцій може сприяти зменшенню труднощів, пов'язаних з непослідовністю та суб'єктивністю оцінок.

– оцінка співробітників здійснюється на основі їх дій та поведінки, пов'язаних з роботою, а не виходячи з особистих міркувань менеджера.

Отже, компетенції є цінним орієнтиром для керівництва та співробітників організації.

Використання компетенцій в грейдинговій системі оплати праці

Система грейдів (від англ. Grade – ступінь, клас), заснована Едвардом Хеєм і вперше з'явилась 50 років назад в США на замовлення державних структур. Вона мала на меті врахувати рівень відповідальності, унікальність досвіду, знань і навичок, результативність діяльності кожного працівника підприємства.

Першими щодо введення системи розрядів в пострадянських країнах були західні корпорації. Так, DHL, яка вийшла на російський ринок в 1984 році та принесла свої стандарти управління персоналом – 14-розрядну систему оплати праці. Ініціативу DHL підтримали компанії «Вім-Біль-Дан», «IBS», «Рольф». Наприклад, компанія «Вім-Біль-Дан», яка розробила метод «job evaluation», спиралася на базові принципи системи Хея – виставлення

балів за певними параметрами і ранжирування позицій працівників в залежності від одержаних результатів [57].

Система грейдів або позиційних посад, являє собою корпоративний табель по рангах. Вона дозволяє побудувати посадову ієрархію, яка опирається на гнучкий рівень заробітних плат. Система грейдування – це, по суті, формування тарифікатора посад. Йдеться про виділення групи посад, що мають приблизно однакову цінність для компанії. Кожному грейду відповідає певний розмір окладів. При цьому до одного грейду можуть потрапити люди різних професій: бухгалтер, менеджер з продажу і фахівець юридичної служби компанії. Проте грейдингова системи оплати праці не може бути ефективно застосована в малих фірмах, оскільки в цьому випадку на досягається головна ціль грейдингового підходу – оптимізація витрат на персонал [58].

Метою введення системи посадових рівнів (грейдів) є створення основи для прийняття ефективних управлінських рішень щодо окладів працівників. В подальшому на основі віднесення посади працівника до певного грейду визначається його соціальний пакет. Крім цього, на основі окладу працівника у багатьох випадках визначається розмір преміальних виплат. Таким чином, створивши ефективну систему грейдів, підприємство одержує інструмент впливу на розмір окладу, соціальний пакет, премії.

Компанії, які впроваджують систему грейдів, мають на меті створити прозору і зрозумілу систему оплати праці, справедливо оцінивши з цього погляду всі посади, що є у штатному розписі. Головна перевага системи з точки зору працівника – прозорість перспектив. Працівник завжди розуміє, що він повинен робити для того, щоб його заробітна плата підвищилася. Тобто система грейдів дозволяє працівникам отримати уявлення про можливі зміни рівня доходів при різних кар'єрних переміщеннях. Керівництву підприємства дана система допомагає в прийнятті рішення при індексації заробітної плати і визначенні допустимого розміру винагороди на нових

посадах; HR-службі (підбір персоналу) – спростити адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання.

Система грейдів передбачає оцінку трьох груп факторів:

1. Знання і досвід, необхідні для роботи. Спеціалісти виділяють тут три основних елементи: практичні процедури, спеціальні методи і прийоми, професійні знання; управлінське ноу-хау (навички планування, організації, управління і оцінки); навички в сфері комунікацій (вміння працювати з людьми, налагоджувати з ними контакт і керувати їхньою діяльністю).

2. Навички, необхідні для вирішення проблем, зокрема: здатність до аналітичного мислення, здатність до творчості.

3. Рівень відповідальності: визначення меж, в яких працівник на даній посаді може приймати самостійні рішення.

Виділяють такі етапи впровадження системи грейдів в організації [57]:

1. Підготовка робочої групи, вивчення методики.
2. Розробка документації (концепція, положення тощо).
3. Оцінка посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда).
4. Визначення вимог до посад, уточнення факторів.
5. Розподіл факторів по рівнях (ранжирування).
6. Оцінка кожного рівня.
7. Оцінка ваги кожного фактора.
8. Розрахунок кількості балів для кожної посади.
9. Розподіл балів по грейдам.
10. Встановлення посадових окладів і розрахунок «вилок» окладів.
11. Аналіз результатів.

Як вважають фахівці з управління персоналом, система грейдів є ефективним інструментом для довгострокової мотивації працівників. Такі традиційні для українських компаній принципи підвищення заробітної плати, як вислуга, гарні стосунки з керівництвом, зростання рівня інфляції або зміна мінімальної заробітної плати – не стимулюють персонал до підвищення ефективності діяльності.

Введення системи грейдів дозволяє кожному працівнику в організації зрозуміти, до якого рівня ієрархії відноситься його посада і чому. Інакше кажучи, яку відповідальність на нього покладено, наскільки складні завдання перед ним стоять, які рішення він має право ухвалювати, яка масштабність їхніх наслідків, який рівень знань і навичок необхідний для його посади. Крім того, впровадивши таку систему, компанія виключає можливість суб'єктивізму в оплаті праці персоналу, «шантаж» з боку працівників, які можуть звертатися до керівництва з проханнями підвищити зарплату з важливих, на їхню думку, причин.

Грейдингова система також дозволяє не тільки впорядкувати систему оплати праці, а й підтримувати її конкурентоспроможність порівняно з рівнем оплати аналогічних посад на ринку. Впровадження грейдингової системи починається зі з'ясування цінності кожної посади в компанії. Потім згідно з цим критерієм здійснюється оцінка всіх посад, на підставі якої розробляється тарифікатор.

Методи оцінки і ранжирування посад традиційно поділяються на якісні та кількісні. Використовуючи якісні методи ранжирування посад, можна визначити відносну цінність посад в цілому. При використанні кількісних методів ранжирування посад оцінка проводиться по окремих чинниках. Результатом оцінки є сума балів, що дозволяє визначити відносну цінність посади.

Виділяють такі методи оцінки і ранжирування посад [61]:

- Метод рангів – посади оцінюються в цілому і ранжируються від верхнього рангу до нижнього. Ранжируванню піддається робочий процес в цілому на підставі посадових інструкцій.
- Метод парних порівнянь – посади оцінюються в цілому і порівнюються попарно. За результатами порівняння посади розподіляються по рангах відповідно до суми позитивних оцінок в кожній парі.
- Метод класифікацій – посади порівнюються в цілому за певним стандартом опису посади. Визначається кількість рангів і робиться

загальний опис посад для кожного рангу (стандарт для порівняння). Завдання експертів полягає в присвоєнні кожній посаді відповідного рангу.

- Метод зважених чинників – посади оцінюються на основі ключових компенсаційних чинників, за які компанія буде виплачувати заробітну плату працівникам. Приклад компенсаційних чинників: вплив посади на фінансовий результат, складність роботи на даній посаді, управлінське або комунікативне навантаження посади та ін. Результат оцінки – сума балів для кожної посади, що характеризує її загальну цінність для компанії і враховує вагові коефіцієнти компенсаційних чинників.
- Метод факторної оцінки функцій – по компенсаційних чинниках оцінюються не посади, а окремі посадові функції. Оцінка посади дорівнює сумі оцінок посадових функцій, її складових. Враховуються не лише вагові коефіцієнти чинників, а й трудовитрати на виконання тієї або іншої функції (у відсотках від загальної кількості робочого часу).
- Бально-факторні таблиці (зокрема, метод Хея) – посади також оцінюються по певних компенсаційних чинниках, підсумкове значення балів визначається по спеціально розроблених фахівцями двух- або тривимірним таблицях. Значення бальних оцінок в таблицях також підібрані з урахуванням вагових коефіцієнтів.
- Компонентний метод – метод статистичної оцінки посади з використанням багатофакторного регресійного аналізу.

Оцінка посад на основі моделі компетенцій – це фактично профілізація посади, що має сумарне цифрове вираження. Визначення персонального окладу працівника усередині грейда бажано робити відповідно до результатів оцінки працівника. Тому після проведення грейдингу, як правило, розробляється система оцінки персоналу [59, 60]. У разі відповідності результатів оцінки працівника ідеальному профілю компетенцій посади йому виплачується максимальний оклад для даного грейда. Чим менше відповідає рівень компетенцій працівника ідеальному

профілю, тим менше його оклад в рамках грейда. Якщо ж рівень компетенцій працівника перевершує вимоги посади, то це кандидат в кадровий резерв. В цьому випадку дієвими є різні системи соціальної та моральної мотивації.

Найпоширенішу методику грейдування розробив Едвард Хей ще у 1940-х роках (метод Хея, або метод спрямовуючих профільних таблиць). Ця методика складається з низки методичних вказівок і таблиць, відповідно до яких посадам у компанії виставляються бали. Таблиці містять такі критерії: знання і вміння, якими потрібно володіти для виконання обов'язків; коло розв'язуваних питань; широта повноважень і міра свободи в ухваленні рішень, а також рівень відповідальності.

Впровадження грейдингової системи в організації може здійснюватися шляхом залучення консалтингових фірм. Як правило, тотальна атестація персоналу здійснюється HR-менеджером разом із представником консалтингової компанії. Згідно методу Хея конкретна посада в кожній з трьох таблиць отримує певну кількість балів, які підсумовують і в результаті виводять фінальну оцінку: чим вищий бал, тим цінніший працівник і вища оплата його праці. Перелік посад із присвоєними балами розбивається на грейди. Хоча є кілька методик визначення грейдів, сам принцип грейдування найчастіше незмінний: це оцінка посад за трьома основними критеріями (як в методі Хея). Після формування грейдів оцінюється дотримання принципу внутрішньої справедливості щодо оцінки всіх працівників. По закінченню проведення цих процедур розробляється політика управління винагородами.

На практиці з метою диференціації системи оплати праці деякі компанії вводять грейдингові системи відразу для кількох категорій працівників, наприклад, грейди для спеціалістів і менеджерів. До найнижчого грейду зараховують водіїв, кур'єрів (грейд 1a). Нижчий грейд для менеджерів (1b) може включати працівників ресепшену, адміністраторів, (1c) – асистентів, (1d) – фахівців відділів, департаментів та ін. До другого грейду можуть

відноситися керівники різних рівнів. Грейди також можуть поділятися на підгрейди залежно від рівня відповідальності й прийняття рішень.

Як правило, новачку в компанії встановлюють зарплату, рівень якої на 20-30% менший за максимальний оклад в межах грейду. З часом його ставка може зростати. Ставки для всіх грейдів переглядаються раз на півроку або раз на рік. Частота переходу із грейду в грейд залежить від здібностей працівника, розширення його повноважень, збільшення складності розв'язуваних завдань і досягнення успіхів у роботі.

Відзначаючи переваги системи грейдів, відмітимо, що грейди можуть стати інструментом мотивації та підвищення ефективності роботи персоналу у випадку, якщо і працівники, і керівництво будуть відноситися до цієї системи як до дієвої, а не до такої, яка лише оцінює посади. Для того щоб система грейдів працювала, щороку має відбуватися переоцінка посад відповідно до таблиць. По закінченню певного періоду часу працівники ознайомлюються з результатами оцінки їхньої діяльності, в результаті чого вони можуть бути переведені у новий грейд.

До недоліків системи грейдів варто віднести обмежене врахування індивідуального внеску працівників. Так, в деяких компаніях цінність і винагорода кожного працівника залежать від його індивідуальних якостей і компетенцій, корисних для бізнесу, наприклад, у рекламній агенції. Це має відношення і до оплати праці талановитих працівників, де традиційна система грейдів може не спрацьовувати.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що система грейдів має ряд переваг порівняно з системою посадових окладів, адже вона дозволяє працівникам отримати уявлення про можливі зміни рівня доходів. Для керівництва організації система грейдів сприяє прийняттю ґрунтовних рішень щодо індексації заробітної плати і визначення припустимого розміру винагороди працівників, які працюють на нових посадах. Перевагою використання грейдингової системи в діяльності HR-служби є спрощення адміністрування корпоративної системи матеріального стимулювання.

В цілому при розробці моделей компетенцій як інструменту оцінки потрібно дотримуватись таких принципів :

- Компетенції необхідно розглядати як сукупність знань, навичок, мотивів поведінки, що забезпечують успішність професійної діяльності. Обмеженим є погляд на компетенції як на особисті якості і характеристики, які не піддаються коригуванню в практичній діяльності.
- Структура моделі компетенцій повинна враховувати структуру будь-якої професійної діяльності в рамках компанії. Для цього модель компетенцій має бути розроблена відповідно до етапів і характеристик діяльності незалежно від її змістовних компонентів.
- Професійна специфіка компанії має бути врахована при розробці поведінкових індикаторів рівнів компетенцій, тобто конкретних поведінкових проявів компетенцій стосовно конкретних посад.

Таким чином, правильно розроблена модель компетенцій і профілізація посад є підґрунтям підвищення ефективності управління персоналом організації відповідно до місії та системи стратегічних цілей її розвитку.

РОЗДІЛ 5. ДОСЛІДЖЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНЦІЙ

5.1. Діагностика стану розвитку персоналу організації

Діагностика стану персоналу організації пов’язана з ефективністю роботи працівників та їх продуктивністю на різних рівнях управління. Для проведення діагностики та інтерпретації її результатів необхідним є отримання об’єктивної інформації про кількісно-якісний стан персоналу, їх

освітній рівень, особливості навчання та розвитку працівників в організації, результати самооцінки та ін.

Дослідження вітчизняної практики управління людськими ресурсами здійснювалися на базі 68 підприємств України різних за розміром, організаційно-правової форми та сфер діяльності. Об'єктами дослідження стали підприємства машинобудівної, приладобудівної, автомобільної, енергетичної, нафтопереробної, металургійної, вугільної, хімічної, фармацевтичної галузей промисловості. У регіональному аспекті досліджувалися підприємства Київської, Вінницької, Дніпропетровської, Житомирської, Запорізької, Івано-Франківської, Львівської, Рівненської, Тернопільської, Черкаської областей, а також підприємства м. Києва. Дослідження здійснювалися з метою виявлення об'єктивних закономірностей розвитку персоналу з точки зору визначення передумов для впровадження моделей компетенцій в організації.

В ході досліджень аналізувалися особливості управління людськими ресурсами в організаціях, використання технологій навчання та розвитку управлінського персоналу, його мотивації, оцінки ефективності діяльності в сучасних соціально-економічних умовах. Дослідження практики діяльності підприємств дозволили виявити такі стратегічні проблеми в процесі їх діяльності (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Стратегічні проблеми в діяльності підприємств

(%)

Стратегічні проблеми	**Великі підприємства**	**Середні підприємства**	**Малі підприємства**
Фінансові проблеми	33,9	35,71	36,05
Кадрові проблеми	16,52	15,71	16,28
Маркетингові проблеми	23,47	27,14	27,9
Проблеми в управлінні	11,3	11,43	8,14
Зовнішні взаємовідносини	8,7	10,00	9,3
Інші	6,09	-	1,17

Аналіз стратегічних проблем діяльності підприємств свідчить, що найактуальнішими стратегічними проблемами є фінансові, зокрема, для

малих підприємств їх частка складає 36,05% від загальної кількості проблем; для середніх – 35,71%; великих – 33,9%. Графічна інтерпретація отриманих результатів представлена на рис. 5.1.

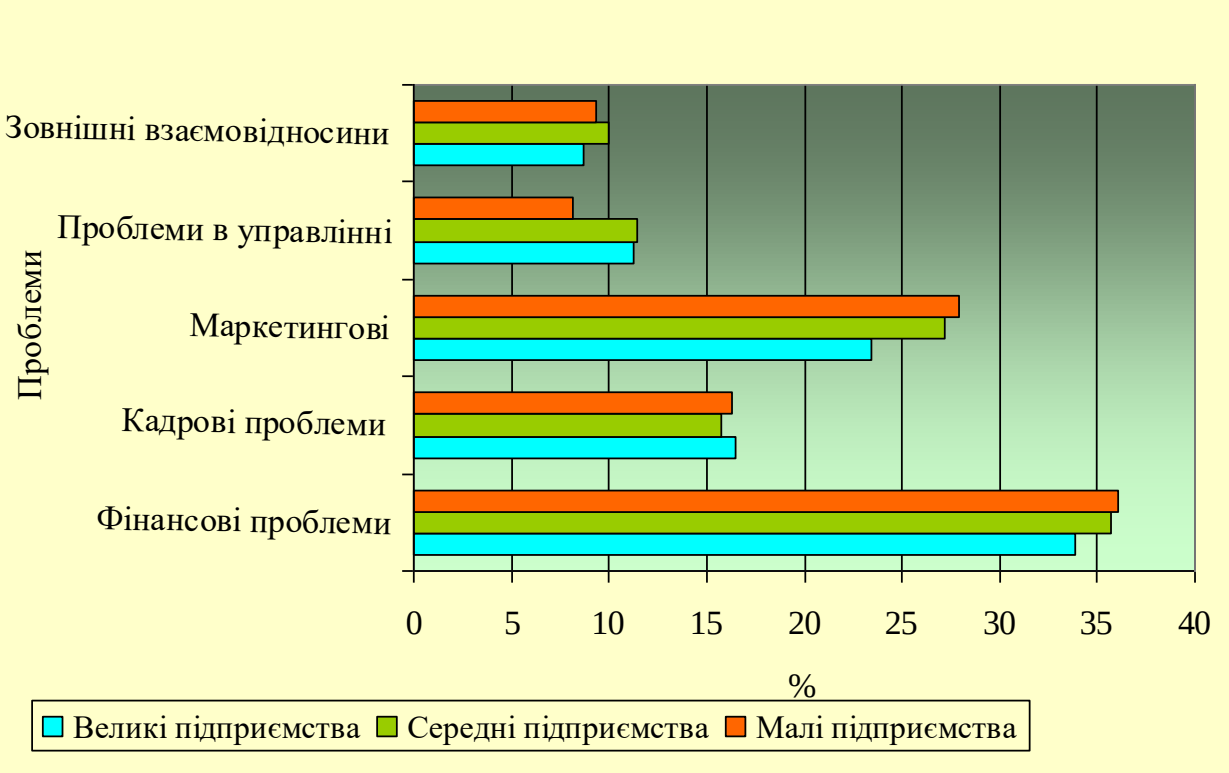


Рис. 5.1. Аналіз стратегічних проблем в діяльності підприємств

За визначенням фахівців, до найбільш значущих фінансових проблем підприємств в умовах кризи відносяться: зниження ефективності використання капіталу; зниження рентабельності та обсягів прибутку; відсутність власних коштів; збитковість виробництва; зменшення резервних фондів; неплатоспроможність підприємства та ін.

Вирішення зазначених проблем може здійснюватися шляхом реалізації стратегічних заходів (перегляд стратегії; залучення інвесторів; удосконалення системи фінансового планування; реструктуризація підприємства) і оперативних дій (управління центрами фінансової відповідальності; зниження витрат; оптимізація грошових потоків; робота з дебіторами; реформування політики комерційного кредитування; реструктуризація кредиторської заборгованості; підвищення продуктивності та ін.). За результатами досліджень більшість керівників розглядає в якості

стратегічної альтернативи розвитку підприємства забезпечення поточних господарських потреб підприємства в грошових коштах (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Стратегічні альтернативи розвитку підприємств

(%)

Стратегічні альтернативи	**Великі підприємства**	**Середні підприємства**	**Малі підприємства**
Оптимізація витрат	25,22	12,90	16,05
Зміна організаційної структури	13,04	6,45	7,4
Аутсорсинг та лізинг персоналу	17,39	14,52	23,46
Стимулювання продаж	13,04	22,58	16,05
Забезпечення поточних потреб в грошових коштах	28,7	41,94	32,1
Інше	2,61	1,61	4,94

Здійснюючи аналіз ключових проблем в діяльності підприємств в умовах кризи, виділимо наявність значних труднощів у сфері управління людськими ресурсами, а саме: скорочення персоналу; затримки у виплаті заробітної плати; зниження кваліфікації персоналу; падіння продуктивності праці; проблеми стимулювання працівників; трудові конфлікти та ін.

За результатами досліджень виявлено такі напрями вирішення кадрових проблем: аутсорсинг та лізинг персоналу; зниження витрат на персонал; проведення антикризових заходів із залученням неформальних лідерів колективу; забезпечення відповідності задач і стилів керівництва; встановлення і підтримання інформаційних потоків на підприємстві в умовах організаційних змін. Керівники досліджуваних підприємств відзначили в якості стратегічного напряму управління персоналом в умовах кризи аутсорсинг і лізинг персоналу (рис. 5.2).

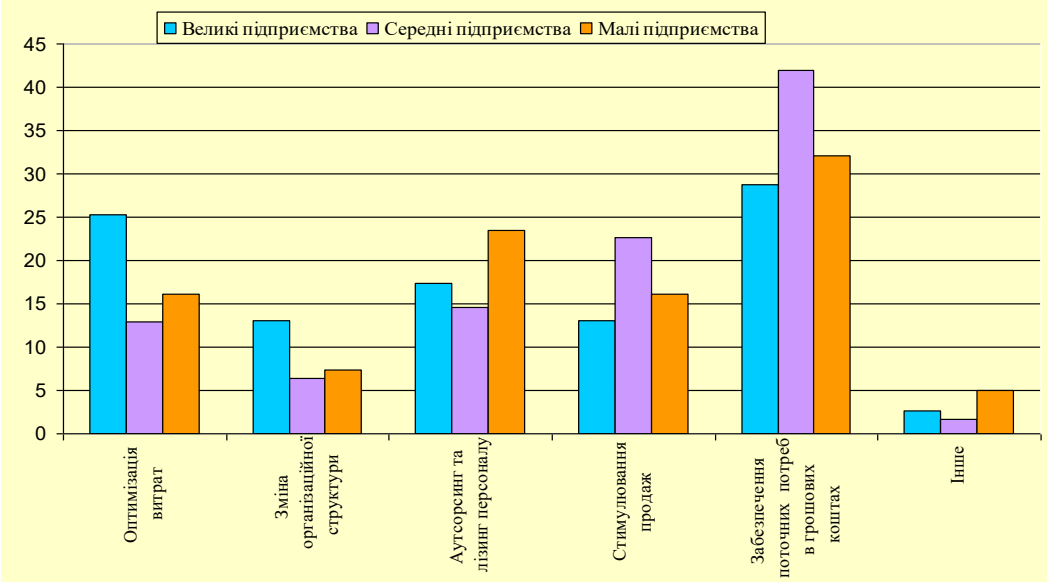


Рис. 5.2. Стратегічні альтернативи розвитку підприємств

Як свідчать дані табл. 5.2, стратегічно важливими питаннями, які також потребують вирішення в діяльності вітчизняних підприємств, є маркетингові питання: для великих підприємств їх частка становить 23,47% в загальній кількості виявлених проблем; для середніх – 27,14%, малих – 27,9%. За результати опитування більшість керівників і фахівців з маркетингу виділили такі розповсюджені проблеми в маркетинговій сфері діяльності підприємства: зниження обсягів продажу; скорочення бюджету на маркетингові витрати; неефективність цінової політики, заходів зі стимулювання збуту, брендінгу та ін.

Вирішення виявлених проблем практики ув'язують з реалізацією таких заходів: забезпечення гнучкості маркетингу щодо можливої зміни асортиментної та цінової політик компанії; впровадження малобюджетного маркетингу; проведення ефективного маркетинг-аудиту; управління репутаційними ризиками в умовах мінімізації PR-бюджету; проведення постійного моніторингу і прогнозу розвитку ринку та ін. Фахівці з маркетингу відзначають важливість ефективного управління продажами в період кризи.

Зважаючи на вищевикладене, відзначимо, що більшість стратегічних проблем в діяльності вітчизняних підприємств обумовлена низькою

ефективністю системи управління розвитком підприємства, недосконалістю системи стратегічного планування. Відзначимо, що загострення кризових явищ в діяльності підприємств значною мірою викликане неадекватністю управлінської політики цілям та задачам підприємства, невідповідністю заходів з управління персоналом викликам та загрозам у зовнішньому середовищі. У зв'язку з цим вельми важливого значення набуває своєчасна діагностика стану розвитку персоналу в діяльності організації, кількісна та якісна оцінка керівного складу підприємства.

В процесі досліджень були проаналізовані структура керівного персоналу підприємств; освітній рівень керівників; досвід робіт, необхідний для виконання управлінської роботи (Додаток 1). У процес дослідження були залучені 175 осіб керівного складу підприємств, з них: 75 осіб – представники великих підприємств, 46 осіб – з середніх підприємств, 54 особи – з малих. Статево-вікова діаграма респондентів представлена на рис. 5.3.

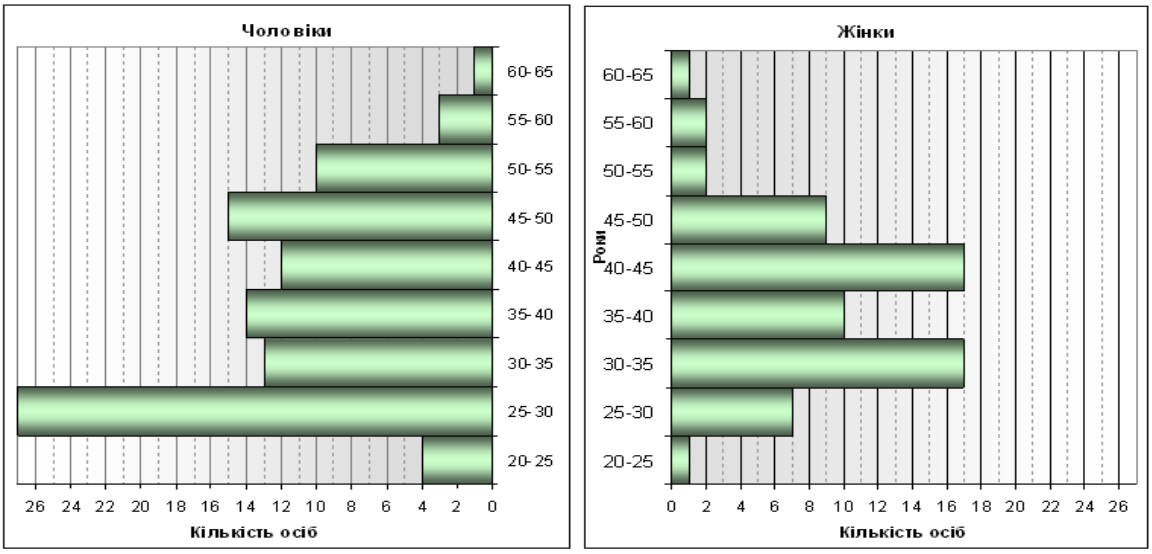


Рис. 5.3. Статево-вікова діаграма респондентів

Результати аналізу освітнього рівня керівного складу великих підприємств наведені на рис. 5.4.

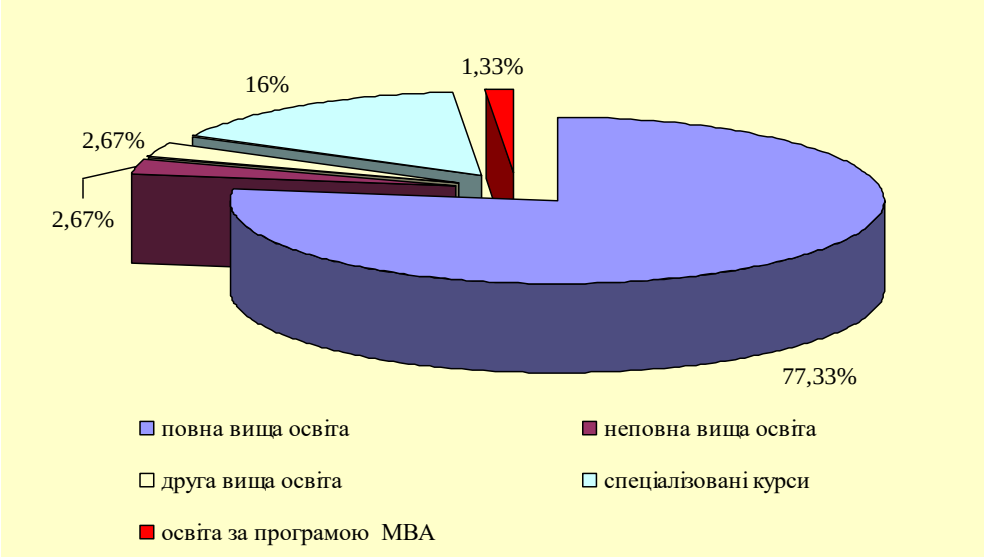


Рис. 5.4. Аналіз освітнього рівня керівників великих підприємств

За результати опитувань 97,33% керівників, які представляють великі підприємства, мають повну вищу освіту, з них: 12,06% осіб – керівники вищого рівня управління; 75,88% – керівники середнього рівня; 12,06% – керівники нижчої ланки управління.

Серед загальної кількості питаних 2,67% керівників мають неповну вищу освіту. Поряд із аналізом освітнього рівня керівників великих підприємств проводився аналіз серед осіб керівного персоналу середніх та малих підприємств. Розподіл керівників за рівнем освіти на малих підприємствах представлено на рис. 5.5.

Згідно проведених досліджень 73,58 % керівників малих підприємств мають повну вищу освіту, при цьому кількість керівників середнього рівня управління за рівнем освіти значно перевищує кількість керівників вищого рівня управління. Проте здобуття другої вищої освіти є характерним для керівників вищого рівня управління.

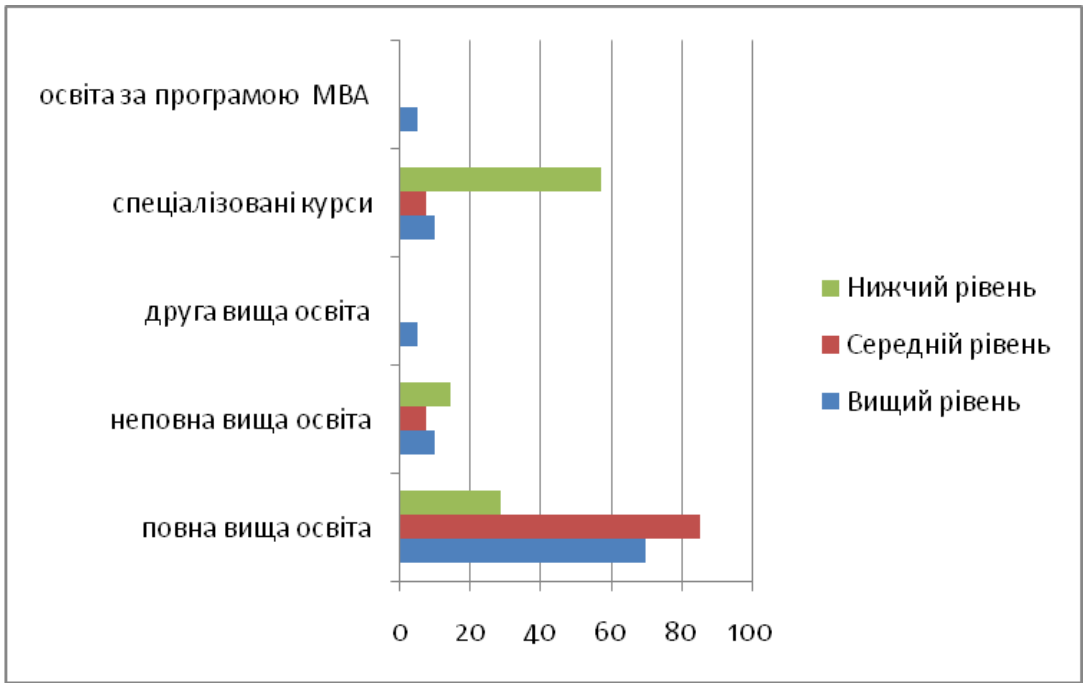


Рис. 5.5. Аналіз освітнього рівня керівників малих підприємств

Характеризуючи освітянський рівень управлінського персоналу, зазначимо, що реалізація базових та професійних компетенцій в діяльності керівників різних рівнів управління значною мірою визначається досвідом роботи керівника на тій чи іншій посаді. У зв'язку з цим нами були проаналізовані вимоги, що висуваються до досвіду, необхідного для виконання управлінської роботи в організації (Додаток 2). Як свідчать результати досліджень, ці вимоги варіюються в залежності від розміру підприємства та рівня управління. Аналіз досвіду, необхідного для виконання управлінської роботи керівниками на великих підприємствах, представлено на рис. 5.6.

Згідно результатів досліджень 21,67% управлінців, які представляють великі компанії, зазначили, що виконання відповідальної управлінської роботи потребує досвіду не менш ніж 3 роки; 8,33% респондентів вказали на необхідність наявності досвіду від 1 до 3 років. Проте 12% опитаних вважає, що для виконання їх управлінської роботи достатньо мати досвід від 1 до 6 місяців роботи. Такі відповіді обумовлені специфікою виконання певного комплексу управління керівниками різних рівнів управління.

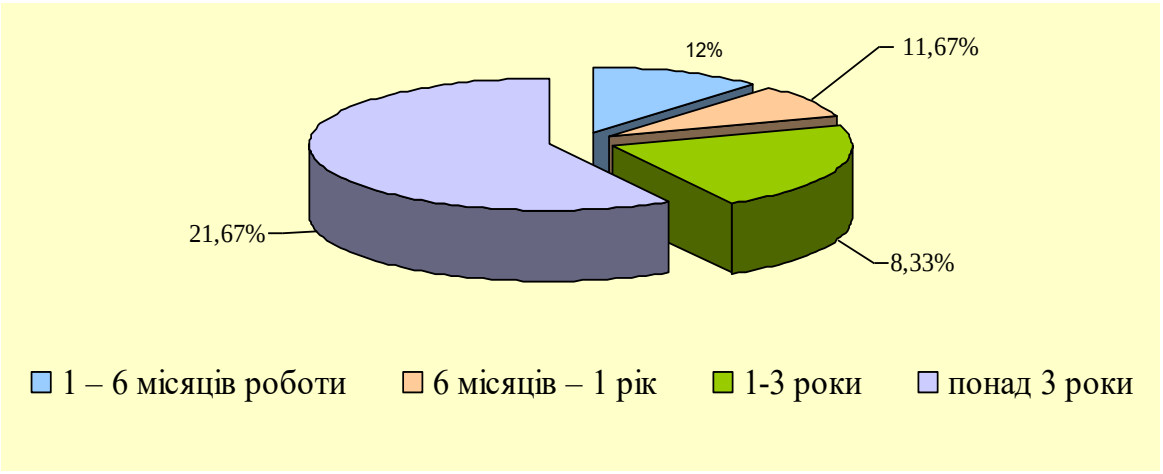


Рис. 5.6. Структура відповідей респондентів щодо досвіду, необхідного для виконання управлінської роботи у великих компаніях

Особливості стажу роботи керівників в ієрархії управління на малих підприємствах представлено на рис. 5.7.

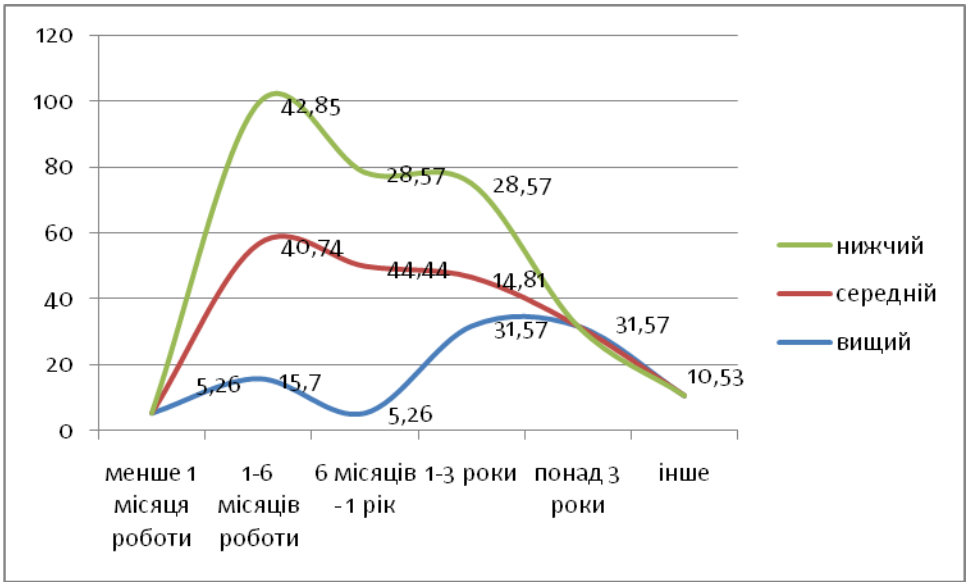


Рис. 5.7. Порівняння необхідного стажу роботи в ієрархії управління на малих підприємствах

Виходячи з рис. 5.8, найвищі вимоги до управлінської праці висуваються до керівників вищого рівня управління: більш ніж 60% осіб відмітили необхідність наявності досвіду роботи від 3 років.

Здійснюючи аналіз освітнього рівня управлінського персоналу досліджуваних підприємств, важливим є аналіз форм навчання, які застосовуються на підприємствах (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

Аналіз форм навчання персоналу у розрізі підприємств

(%)

Підприємства	Форми навчання			
	внутрішньокорпоративні тренінги, семінари	прийняття участі в тренінгах, семінарах за межами компанії	курси підвищення кваліфікації	Інше
Великі	34,94%	26,51%	37,35%	1,2%
Середні	29,37%	27,59%	43,10%	-
Малі	29,31%	17,24%	41,38%	12,07%
В середньому	31,20 %	23,78 %	40,61 %	4,42

Зазначимо, що працівники можуть набувати знання та навички за допомогою різних засобів, зокрема:

– упродовж навчання (навчання здійснюється під контролем викладача за наявності обмеженого переліку стимулів);

– в результаті тренінгу;

– виходячи з власного досвіду;

– методом проб та помилок;

– методом спостереження та сприйняття;

– в результаті індивідуальної діяльності або через діалог та співпрацю з іншими людьми);

– методом осмислення та відображення.

Аналіз застосування форм навчання на підприємствах, різних за розміром, засвідчив, що найбільш розповсюдженою формою навчання є проходження курсів підвищення кваліфікації. Значимість такої форми навчання відмітили 43,10% управлінців з середніх підприємств; 41,38% осіб – з малих підприємств; 37,35% – з великих підприємств. Поряд із цим активно розвивається такий напрям розвитку персоналу як прийняття участі у внутрішньокорпоративних тренінгах, семінарах. Даний підхід є найбільш популярним в практиці великих компаній: 34,94% управлінців засвідчили

свою участь у даних заходах. Що до участі у тренінгах, семінарах, які проводяться за межами компанії, то така форма участі управлінського персоналу є найбільш привабливою для великих та середніх компаній.

Поряд із проведенням аналізу застосування форм навчання у розрізі розміру підприємств, нами аналізувалися особливості реалізації форм навчання та їх привабливості для керівників різних рівнів управління (табл. 5.4). На основі результатів анкетування можна зробити висновок, що більшість керівників віддають перевагу тренінгам, семінарам та мастер-класам – 47,73% від загальної кількості наданих відповідей, з них: 51,22% керівники вищого рівня управління; 47,97% – середнього та 41,94% – нижчого рівнів управління.

Другу позицію займає такий вид навчання як підвищення кваліфікації – 25,00% керівників. В даному випадку найбільшу вагомість мали відповіді керівників нижчого рівня, які становлять 29,03% від наданих відповідей. Самонавчанню віддають перевагу 23,18% керівників. Що до дистанційного навчання, то важливість такої форми підкреслили 3,18% управлінців.

Таблиця 5.4

Аналіз форм навчання персоналу за рівнями управління

Рівні управління	Форми навчання						Всього
	тренінги, семінари, мастер-класи	підвищення кваліфікації	E-learning (дистанційне навчання	самонавчання	інше	без відп	
Вищий	21	9	2	8	1		41
%	51,22	21,95	4,88	19,51	2,43		100
Середній	71	37	5	34	-	1	148
%	47,97	25	3,38	22,97		0,68	100
Нижчий	13	9		9			31
%	42	29		29			100
Всього	**105**	**55**	**7**	**51**	**1**	**1**	220
%	**47,72**	**25**	**3,18**	**23,18**	**0,45**	**0,45**	100

Порівнюючи дані табл. 5.3, 5.4, виділимо існування деяких розбіжностей у відповідях респондентів щодо застосування таких форм навчання як тренінги та курси підвищення кваліфікації. На нашу думку, виявлені невідповідності обумовлені галузевими ознаками діяльності підприємств,

специфікою їх виробничої діяльності та іншими організаційно-технічними факторами. Оцінка керівництвом організації важливості тренінгів та семінарів свідчить про ефективність такої форми співпраці щодо підвищення їх власної управлінської результативності (рис. 5.8).



Рис. 5.8. Оцінка привабливості різних форм навчання для керівників вищих рівнів управління

Аналіз прийняття участі у тренінгах представлений на рис. 5.9. Згідно результатів опитувань 38,92% осіб керівного складу частіше всього приймають участь у тренінгах раз на рік. Така форма участі найбільш привабливою є для керівників середнього та нижчого рівнів (40,74% і 40% відповідно). При цьому 33% керівників вищого рівня відзначили, що відвідують семінари та тренінги раз на півроку.

Зазначимо, що тренінги відрізняються від традиційних форм навчання мінімальною кількістю теорій та "опором" на практику, "відпрацюванням" конкретних навичок. Єдиною проблемою в даному випадку є те, що перед учасниками, які повернулися з тренінгу, постає питання про необхідність перенесення навичок з "віртуальної" реальності тренінгу в практику бізнесу. Цей процес характеризується певною складністю, проте якщо тренінг підготовлений і проведений на високому рівні, а умови всередині організації сприяють тому, щоб учасник застосовував отримані знання на практиці, тренінг є результативним.

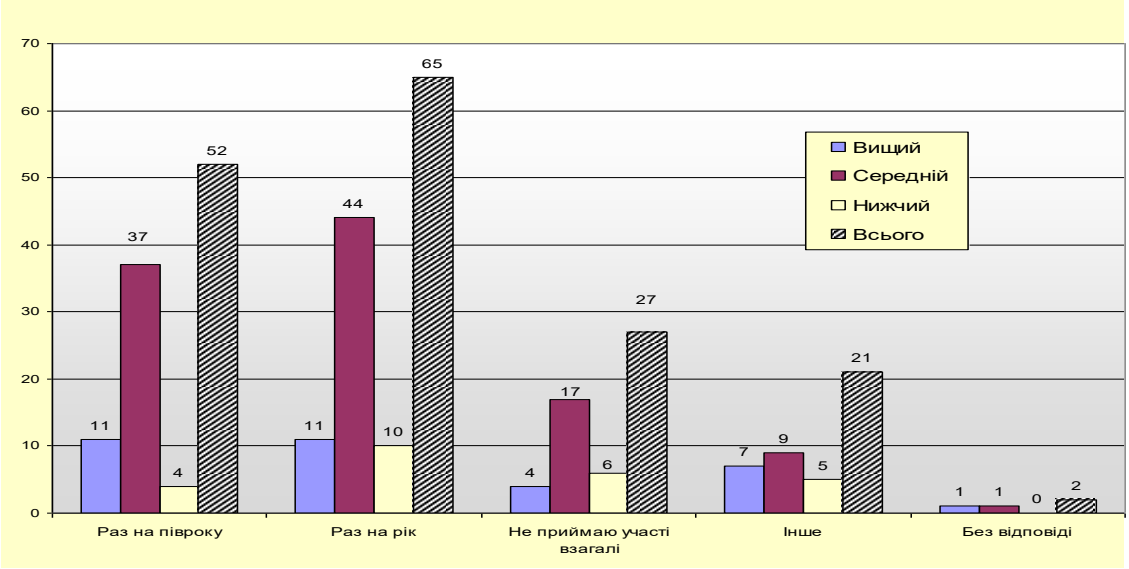


Рис. 5.9. Аналіз прийняття участі у тренінгах керівниками різних рівнів управління

Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити і "відпрацювати" готові рішення, що підходять для всіх ситуацій. У визначених умовах співробітник повинен навчитися самостійно розроблювати та впроваджувати нові методи і підходи до вирішення проблем.

В процесі досліджень респонденти відзначили такі переваги тренінгів: поглиблення базових знань; нові знайомства; розширення світогляду; можливість відпочити; відпрацювання конкретних навичок (Додаток 3). Розподіл відповідей осіб керівного складу за рівнями управління представлено на рис. 5.10.

Результати досліджень свідчать, що однією з ключових цілей прийняття участі у тренінгах є поглиблення базових знань. Особливу цінність це має для керівників середнього рівня управління (79% респондентів акцентували увагу на цьому аспекті).

В результаті тренінгу, як правило, набуваються не когнітивні, а механічні навички, що часто супроводжується використанням методу демонстрації поряд із відповідними поясненнями. Враховуючи те, що на практиці застосовуються різні методи навчання, дуже складно визначити вплив певного методу навчання на зміну поведінки працівника. У зв’язку з

цим ефективність навчання обумовлюється використанням декількох різних методів у сполученні один з одним, що забезпечує взаємодоповнюючий та сукупний ефект.

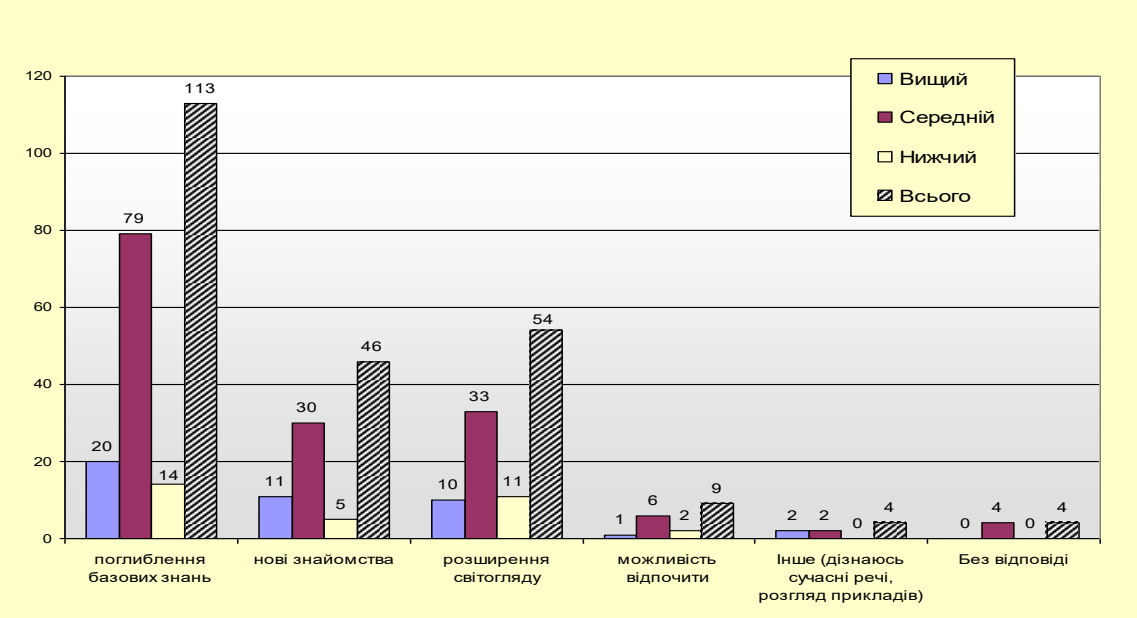


Рис. 5.10. Позиції керівників різних рівнів управління щодо переваг тренінгів

На вибір методу навчання впливає ряд факторів Нами були проаналізовані різні фактори, що пливають на навчання управлінського персоналу, залежно від рівня управління (Додаток 3). Відзначимо, що 40,43% респондентів вказали на необхідність професійного навчання в своїй діяльності. При цьому серед керівників вищого рівня управління 36% осіб вказали на важливість цього фактора (рис. 5.11); серед керівників середнього та нижчого рівнів – 43,14% та 34,29% відповідно.

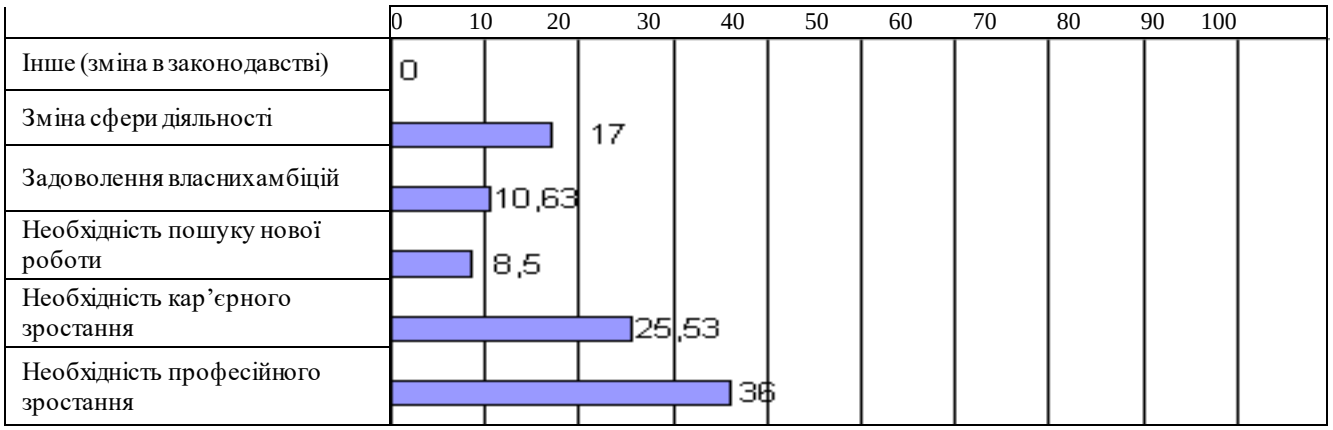


Рис. 5.11. Фактори, що впливають на навчання керівників вищої ланки, %

Поряд із зазначеними факторами, що впливають на вибір методів навчання, відмітимо такі:

- досвід та навички фахівця у сфері розвитку (викладача, інструктора або коуча);
- обладнання та ресурси, у т.ч. час та місце проведення навчання, наявні навички, розуміння процесу навчання, технології та ін.;
- характер матеріалу для навчання, зокрема його простота або складність, абстрактність або конкретність та ін.

Методи навчання мають різні характеристики та обмеження. Прийняття рішення щодо використання певного методу повинно враховувати специфіку конкретної ситуації та бути спрямоване на підвищення організаційної та індивідуальної ефективності. З точки зору останньої найважливішим аспектом є стимулювання управлінців до розвитку та навчання. Успіх навчання залежить від того, наскільки працівник готовий навчатися, який рівень його мотивації.

У процесі досліджень нами були охарактеризовані різні форми стимулювання керівних працівників до навчання та розвитку (рис. 5.12). Згідно даних, наведених в Додатку 3, найбільш впливовими мотивуючими факторами визначено збільшення самостійності в роботі та зростання розміру матеріального винагородження. Для 32,5% керівників середнього рівня управління найважливішим фактором мотивації до навчання є надання більшої самостійності у роботі, а також зростання заробітної плати (29%). Керівники вищої ланки зазначили приблизно однакий рівень значимості цих факторів (28,99% та 29 % відповідно). Цікавим є розподіл мотивуючих факторів для управлінців нижчої ланки, для них найбільш вагомим стимулом до розвитку є виконання більш складної роботи (34,28% відповідей).

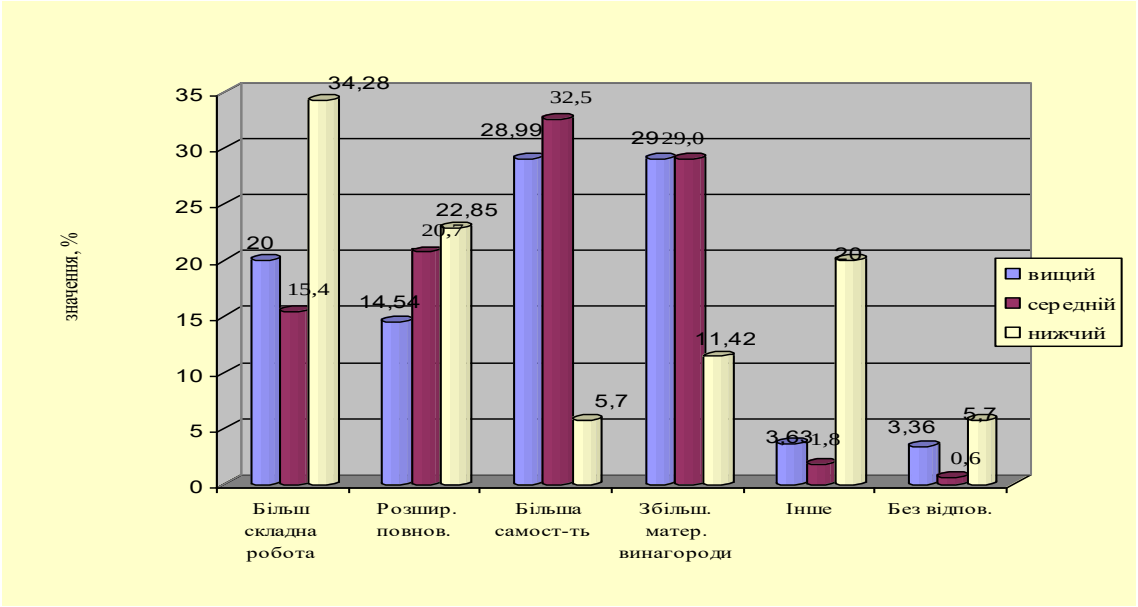


Рис. 5.12.Підходи до стимулювання керівників різних рівнів управління до навчання та розвитку

Узагальнюючи вищевикладене, відзначимо, що на мотивацію людей до навчання впливають такі чинники:

- *Природні здібності людини до навчання*. Ці здібності залежать від багатьох факторів, серед яких варто виділити вік людини та приватні обставини. Успішне навчання часто передбачає наявність стандарту або певного рівня, починаючи з якого здійснюється подальше навчання, яке пов'язане з більш високими вимогами. Таким чином, здатність до навчання залежить від природних здібностей та наявних можливостей. Цілі навчання є значущими у тому випадку, якщо вони відображають можливості людини до навчання. Мотивація до навчання у людини виникає тоді, коли вона відчуває, що може навчатися.
- *Страх невдачі* може бути пов'язаний з психологічними травмами. Страх невдачі у процесі навчання спонукає людей уникати тих можливостей вчитися, що сприймаються як потенційно небезпечні. Люди, для яких навчання пов'язане зі стимулюванням та винагородженням, виражають позитивне відношення до можливостей навчатися у подальшому.
- *Прогнозовані результати навчання.* Успішне засвоєння нових навичок та вмінь, що призводить до підвищення задоволеності роботою,

збільшення можливостей для виконання різних видів роботи, підвищення доходів, кар'єрного зростання, сприяє формуванню позитивно успішного мотиваційного стану.

- *Структурування поведінки людей та реалізація процесу навчання.* Набуття знань та навичок в контексті освіти, навчання та розвитку часто пов'язане з особистістю інструктора, наставника, коуча. Професіоналізм, підходи до навчання, стиль поведінки цих людей суттєво впливають на психологічну прихильність до навчання того чи іншого працівника. Враховуючи те, що для засвоєння нових знань та навичок необхідний час, вирішальне значення має підтримання з боку фахівця з розвитку персоналу психологічного комфортного середовища.

Організації, які реалізують комплексний підхід до управління розвитком персоналу, здатні досягнути високим темпів продуктивності праці та підвищення ефективності діяльності організації в цілому. Проведені нами дослідження стану розвитку персоналу організацій дозволили виявити певні тенденції в розвитку керівного складу організації, визначити чинники та умови ефективного навчання керівників різних рівнів управління, що є стійким підґрунтям для розробки та впровадження моделей компетенцій в підвищенні організаційної ефективності.

5.2. Аналіз практики стимулювання управлінського персоналу організації

Ефективність розвитку персоналу значною мірою визначається наявністю комплексної системи мотивації в організації, формування якої є прерогативою управлінського персоналу всіх рівнів управління. Вважається, що проблема мотивації персоналу достатньо щільно асоціюється з мікропідходом до організаційної поведінки, що дає можливість розглядати мотивацію як один з найбільш вагомих інструментів впливу на діяльність співробітників з боку керівництва з метою забезпечення результативності і ефективності функціонування організації в цілому.

Мотивація праці – найважливіший фактор результативності роботи, що складає основу трудового потенціалу працівника. Трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей і схильностей людини, його здоров'я, працездатності, витривалості, типу нервової системи) та особистісного (мотиваційного) потенціалу. Якщо мотивування здебільшого пов'язане з внутрішніми видами винагороди, то стимулювання – це зовнішнє спонукання, елемент трудової ситуації, що впливає на поводження людини в сфері праці, матеріальна форма вираження мотивації персоналу. Разом з тим стимулювання повинно бути спрямоване на формування нематеріального навантаження на працівника, що дозволяє йому реалізувати себе як особистість.

На практиці виділяють такі принципи стимулювання:

- Доступність. Кожен стимул повинен бути доступним для всіх працівників. Умови стимулювання повинні бути демократичними і зрозумілими.
- Відчутність. Практика показує, що існує деякий поріг дієвості стимулу. У різних країнах і колективах він істотно розрізняється. Для одних працівників відчутним може бути стимул і в $1, для інших мало і десяти. Цю обставину необхідно враховувати при визначенні нижнього порога стимулу.
- Поступовість. Матеріальні стимули потребують постійного коригування у напрямку підвищення, що необхідно враховувати на практиці.

Дослідження особливостей мотивації працівників потребує визначення та обґрунтування методів мотивування та стимулювання. Традиційно всі методи мотивації поділяються на матеріальні та нематеріальні. До матеріальних методів мотивації відносять систему заробітної плати, винагороди за певні досягнення, премії, бонуси, різні виплати, участь у прибутку компанії, подарунки, тобто систему матеріальної компенсації. До нематеріальних методів відносять, як правило, соціальні (підвищення

соціального статусу, кар'єрне та професійне зростання та ін.), моральні (подяки, створення сприятливих психологічних умов та ін.), творчі (розвиток креативності, реалізація творчих задумів тощо).

Аналіз практики стимулювання управлінського персоналу на великих підприємствах показав, що найбільш привабливими формами стимулювання для керівників є підвищення заробітної плати (18,85%), виплата премій та бонусів (18,2%), кар'єрне зростання (16,9%). Результати аналізу факторів мотивації на середніх підприємствах засвідчили, що поряд із матеріальними факторами мотивації управлінці виділяють соціальні фактори, зокрема творчі та моральні (рис. 5.13). Так, більш ніж 22% менеджерів, що працюють на середніх підприємствах, відмітили важливість таких форм матеріального стимулювання як підвищення заробітної плати; участь у прибутках, виплати премій, бонусів та ін. Поряд із цим 11% осіб керівного складу середніх підприємств вказали на важливість створення умов для реалізації творчих задумів, а 10,5% – можливість професійного та кар'єрного зростання. Що до керівників нижчої ланки, то вони також відмітили важливість матеріального стимулювання, підкреслюючи важливість надання соціальних пільг.

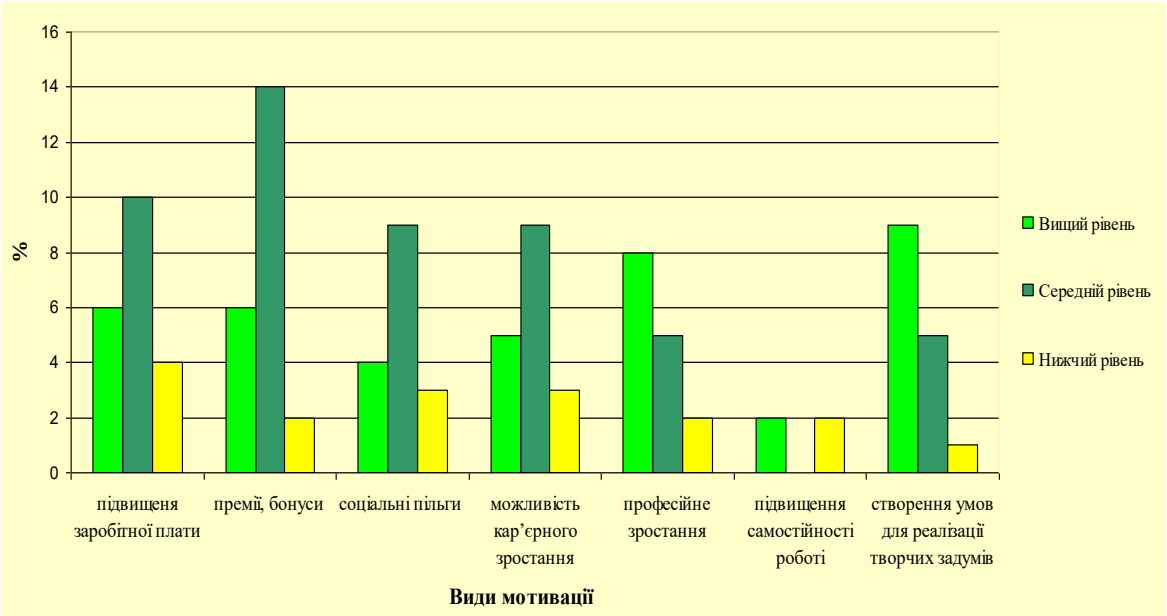


Рис. 5.13. Види мотивації керівників середніх підприємств

У процесі аналізу підходів до стимулювання управлінського персоналу ми проаналізували відмінність форм стимулювання керівного персоналу від стимулюючих форм роботи їх підлеглих. При цьому в основу порівняння були покладені уявлення керівників відносно того, які саме види мотивації є найефективнішими для їх підлеглих. На рис. 5.14 зображено особливості співвідношення факторів мотивації керівників та їх підлеглих на середніх підприємствах.

Як видно з рис. 5.14, найбільші розходження у мотивуючих заходах спостерігаються з точки зору кар'єрного зростання. Для керівників, порівняно з підлеглими, цей фактор має найвищу значимість (12,9%). Цікавим є співвідношення факторів мотивації щодо створення сприятливих умов для творчого розвитку особистості та виплати певних розмірів матеріальних винагород – ці форми стимулювання за своєї значущістю практично однакові. Нами виявлено, що для підлеглих особливу важливість має такий фактор мотивації як розширення повноважень, підвищення самостійності в роботі, захопленість роботою.

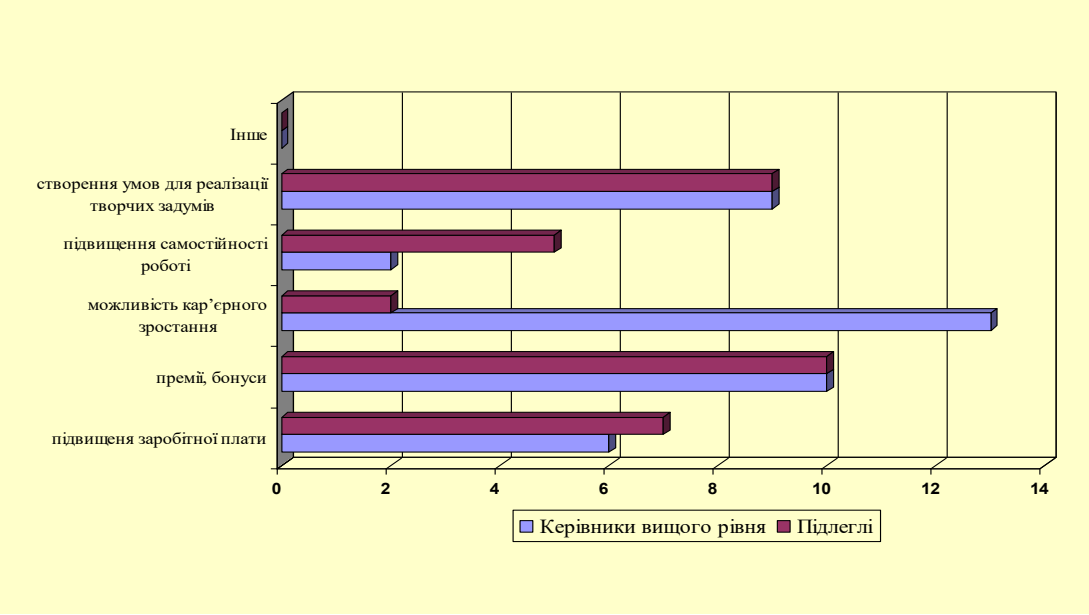


Рис. 5.14. Оцінка важливості стимулюючих заходів керівниками та їх підлеглими на середніх підприємствах

У зв’язку з цим підкреслимо, що розширення повноважень є одним із найбільш впливових мотивуючих чинників для керівників нижчої ланки управління та підлеглих. Делегування повноважень підлеглим важливе з таких причин:

– розширення повноважень для підлеглих дозволяє максимально продуктивно використовувати свої здібності, знання, досвід і здобувати нові; проявити ініціативу і самостійність; розвивати себе як особистість; продемонструвати оточуючим власні можливості, підвищити в їх очах свій престиж і створити базу для подальшого просування по службовим сходам; нарешті просто отримати задоволення від праці.
– делегування підвищує якість і оперативність рішень, що приймаються, запобігає розтраті часу на очікування розпоряджень і вказівок, завдяки чому процес управління в цілому стає більш ефективним;
– делегування дає можливість більш раціонально розподілити навантаження між підлеглими, виявити серед них можливих претендентів на заміщення керівних посад;
– делегування дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих в будь-якій специфічній галузі;
– делегування дозволяє упровадити спеціалізацію, тобто дозволяє розподілити обов’язки менеджера і призначити їх декільком підлеглим, базуючись на їх спеціальних знаннях.

Здійснюючи аналіз форм стимулювання управлінського персоналу, нами було здійснено оцінку ступеня задоволеності керівниками різних рівнів управління виконанням своєї роботи. На основі даних опитування (Додаток 4) нами було виявлено, що на великих підприємствах найвищий ступінь задоволеності від виконання своєї роботи виявили керівники вищих рівнів управління (37,5% осіб оцінили власний стан задоволеності у 9 балів за 10-бальною шкалою). Найнижчі бальні оцінки стану задоволеності виконання роботи спостерігається серед відповідей керівників середнього рівня

управління (2,2% осіб відзначили рівень задоволеності у 1 та 2 бали відповідно).

На середніх підприємствах 27,27% керівників вищого рівня управління оцінили рівень задоволеності роботою у 9 балів, також для даної групи респондентів характерними є найвищі оцінки – 10 балів (18,18%). Цікавим є той факт, що 60% керівників нижчої ланки оцінили рівень своєї задоволеності роботою у 8 балів. Аналіз ступеня задоволеності керівників малих підприємствах засвідчив відсутність найнижчих бальних оцінок. В цілому для керівного складу малих підприємств характерним є рівномірний розподіл відповідей респондентів, що дає можливість стверджувати про позитивне ставлення більшості осіб керівного складу до виконання своєї роботи.

Аналіз рівня сприйняття заробітної плати керівниками великих підприємств показав, що найвищий ступінь задоволеності рівнем виплачуваної заробітної плати спостерігається серед керівників середньої ланки управління і становить в середньому 8,72 бали (Додаток 4). В результаті оцінки позицій управлінського персоналу середніх підприємств виявлено, що більшість керівників вищої ланки (30%) охарактеризували ступінь своєї задоволеності у 6 балів; керівники середнього та нижнього рівнів управління здебільшого оцінили об'єктивність встановленого розміру заробітної плати у 7 балів.

При аналізі оцінок сприйняття рівня заробітної плати особами керівного складу малих підприємств визначено, що найбільша задоволеність спостерігається серед керівників нижньої ланки управління – 57,14% осіб оцінили задоволеність у 8 балів (рис. 5.15). У зв'язку з цим важливим аспектом здійснення подальших досліджень є аналіз структури мотивації керівників різних рівнів управління та її впливу на їх продуктивність та управлінську результативність.

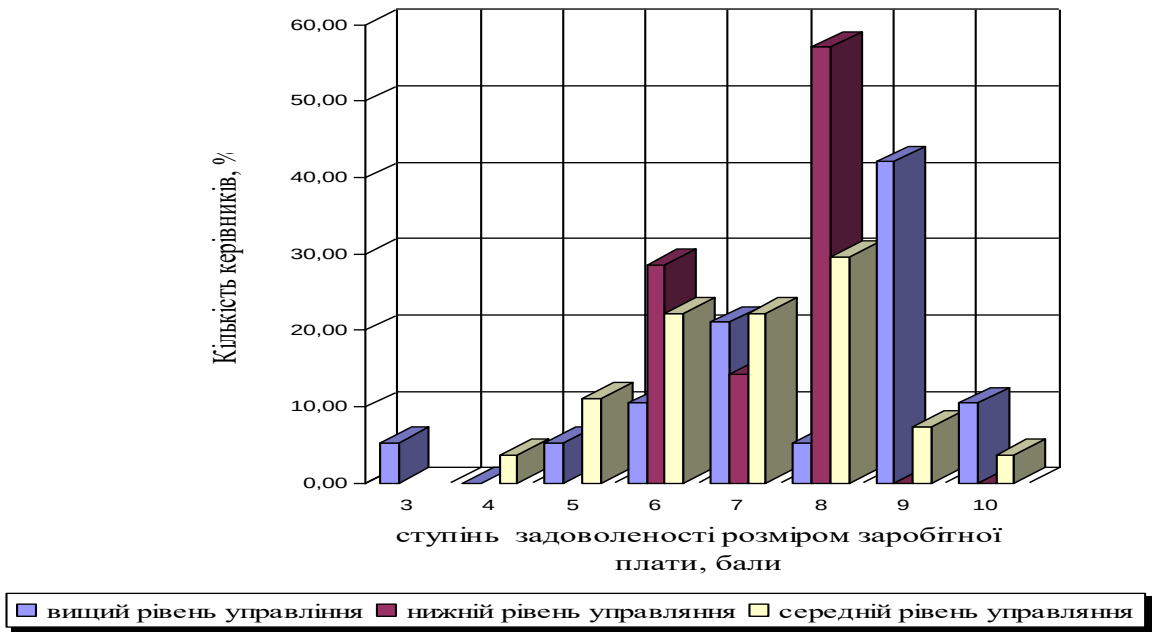


Рис. 5.15. Ступінь задоволеності розміром заробітної плати особ керівного складу малих підприємств

Відмітимо, що важливою особливістю малих підприємств є, перш за все, їх чутливість до зміни зовнішнього середовища, зокрема, з позицій кінцевих результатів діяльності і результатів індивідуальної праці персоналу. Досягнення цього уможливлюється за рахунок ефективної організації доцільної, цілемотивованої поведінкової діяльності працівників. Між результативністю індивідуальної праці персоналу і результативністю виробництва на малому підприємстві існує щільний зв'язок. Результативність праці окремого працівника є необхідною умовою результативності виробництва на малому підприємстві.

Аналіз практики стимулювання діяльності керівників різних рівнів управління засвідчив, що система стимулювання в організації повинна бути комплексною і враховувати особливості діяльності різних груп працівників. В діяльності кожної організації спостерігаються особливі тенденції застосування того чи іншого методу мотивації, ефективність якого визначається дією різноманітних організаційних, економічних, техніко-технологічних та соціальних чинників. Як свідчать результати проведених

досліджень, більшість керівників зазначають важливість застосування нематеріальних форм мотивації, зокрема підвищення професійного зростання, реалізація власного потенціалу, визнання заслуг та ін.

Як свідчить практика діяльності провідних компаній, конструктивним підходом до підвищення зацікавленості у виконанні роботи є командний підхід, який передбачає створення відповідної командної мотивації в організації. Для створення ефективної системи командної мотивації в першу чергу необхідно визначити бажану поведінку членів команди і регламентувати процес, тобто створити систему процедур стимулювання співробітників. Бажана поведінка співробітників, у свою чергу, визначається за допомогою індивідуальних цілей. Механізми стимулювання в цьому випадку прив'язуються до міри досягнення мети, яка повинна характеризуватися деякими показниками.

Метою розробки програми командної мотивації є, як правило, підвищення ефективності при збереженні необхідного рівня якості. При цьому для кожної категорії співробітників ефективність і якість визначаються і оцінюються різним чином. За результатами роботи команди необхідно оцінити реальний внесок кожного учасника команди і застосувати справедливу і обґрунтовану систему винагороди, прив'язуючи її до результатів конкретних робіт. При цьому система командної мотивації не повинна суперечити принципам загальної системи мотивації компанії.

В цілому система командної мотивації повинна включати:

– об'єкти мотивації (члени команд);
– цілі мотивації;
– методи заохочення роботи членів команди;
– критерії, процедури оцінки для різних категорій учасників команд;
– бюджет програми мотивації;
– відповідальність за виконання заходів щодо мотивації.

В ході проведення досліджень нами аналізувалися пріоритети командної роботи в діяльності керівників різних рівнів управління (Додаток 5). Згідно

результатів досліджень 92,68% керівників підкреслили, що вони заохочують підлеглих працювати у команді. При цьому 59,62% керівників зазначили, що формування команди краще здійснювати шляхом відбору членів команди за їх діловими якостями; 22,60% підкреслили необхідність відбирати членів команди за психологічною сумісністю. Підходи до формування команд з позицій керівників різних рівнів управління представлені на рис. 5.16.

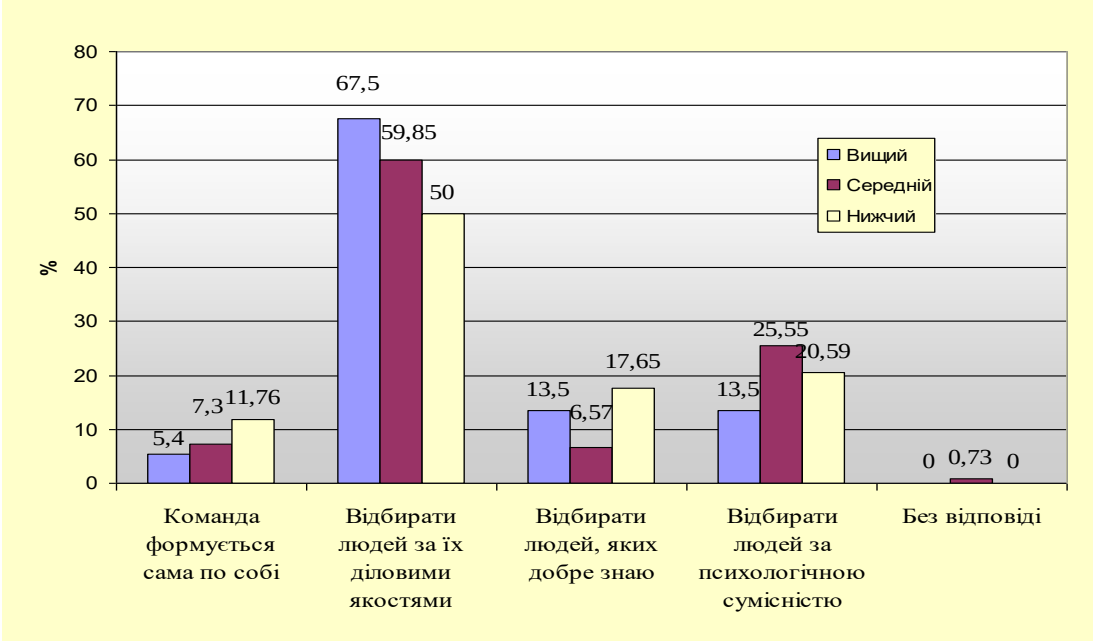


Рис. 5.16. Підходи до формування команд в організації

Проведені дослідження дозволили визначити такі особливості командної мотивації в організації:

– Орієнтація на результат. Мотивація має бути нерозривно пов'язана з досягненням цілей діяльності команди, а також визначатися складністю проекту. Найбільш ризиковані проекти мають бути мотиваційно-привабливішими для членів команди.

– Важливість матеріального стимулювання. Для ефективної роботи команди члени команди повинні чітко простежувати зв'язок між розміром матеріальної винагороди та їх внеском у досягнення встановлених цілей та задач.

– Періодичність матеріального винагородження. Преміювання як різновид матеріальної грошової мотивації має бути періодичним та прив'язуватися до досягнутих результатів діяльності команди.

– Прозорість системи мотивації. Критерії, показники і методи розрахунку бонусів мають бути зрозумілими для всіх учасників команди.

– Інформованість членів команди. Робота членів команди повинна супроводжуватися обов'язковим інформуванням всіх учасників про цілі та задачі, які мають бути досягнуті; зміст роботи; технології роботи; терміни, відповідальність, систему командної мотивації та ін.

Розглядаючи значимість командоутворення крізь призму мотивації управлінського персоналу, відмітимо, що робота в команді значно сприяє розвитку внутрішньої мотивації членів команди, їх самореалізації, досягненню творчих успіхів.

Питанням внутрішньої мотивації працівників, на відміну від зовнішньої, у вітчизняних наукових джерелах приділяється недостатньо уваги, хоча самомотивація персоналу чинить знаний вплив на продуктивність праці, її якість. Особливу значущість внутрішня мотивація набуває в інноваційній праці, яка носить творчий характер. Внутрішня мотивація може проявлятися у прагненні особистості задовольнити пізнавальні і творчі потреби шляхом пізнання і створення нового, невідомого раніше; розвитку інтересу до науки; намагання отримати визнання як винахідника або досягти певного соціального статусу; прагнення до творчої самореалізації; досягнення честолюбства, бажання виокремитися серед колег, досягнення популярності. Задоволення цих потреб може сприяти переходу працівника на нову посаду, набуття певних матеріальних благ, отримання соціальних гарантій, подальшому професійному та творчому зростанню тощо.

Визначальним у формуванні внутрішньої мотивації працівника може стати будь-який з окреслених чинників, і навіть такий, як конкурентна боротьба на ринку праці серед високоосвічених фахівців за місце роботи в організації (або за збереження місця роботи в даній організації в умовах

скорочення штатів, реорганізації). Серед чисельних мотивів творчої, інноваційної діяльності особливе значення, на нашу думку, має мотив досягнень, проте домінуючим для творчої особистості він стає, як правило, тоді, коли вже задоволені первинні потреби людини.

Самомотивація – це уміння тривалий час обходитися без зовнішніх стимул-реакцій і контролю, у тому числі в складних і відповідальних ситуаціях. На думку психологів, самомотивація виступає в ролі життєвої позиції, а не управлінської характеристики [75].

Вважається, що самомотивація співробітників – один з взірцевих показників успішності організації. Досягнення гармонії між людиною та її роботою, підвищення за рахунок цього ефективності діяльності компанії, щільно пов'язано з механізмом самомотивації. Цей механізм можна привести в дію як «ззовні» – через організаційні зміни, так і «зсередини», за допомогою психологічних методик і коучинга [76].

Відмітимо, що однією з ключових ознак ефективності роботи працівника є його здатність в багатьох складних і відповідальних ситуаціях тривалий час обходитися без зовнішнього позитивного підкріплення. Часто для таких людей головним стимулом є самореалізація, пов’язана з досягненням особистісного набору пріоритетів.

В управлінській практиці існують відповідні прийоми, застосування яких сприяє розвитку навичок самомотивації у співробітника таким чином, що вони гратимуть в його житті позитивну роль. Одним із таких підходів є *рефреймінг* – спеціальний прийом, який дозволяє проаналізувати ситуацію з інших позицій, нехарактерних для цієї людини. Іншими словами, рефреймінг – це орієнтація особистості на позитивну мету. Керівник, який орієнтується у виборі для співробітника пріоритетної установки – позитивної («прагнення до чогось») або негативної («уникнення певних дій»), цілком може спрогнозувати його дії в тій або іншій ситуації. Керівники за допомогою спеціальних прийомів можуть впливати на формування позитивного

сприйняття дійсності у підлеглих, розвивати у них уміння бачити іншу сторону подій.

Рефреймінг передбачає позитивне переформулювання повідомлень та виявлення переваг у будь-якій ситуації або кожної якості людини. Рефреймінг передбачає використання у формулюваннях слова "проте". Наприклад, висловлювання "…він повільний, проте ретельно все перевіряє і не допускає помилок" – дозволяє розглядати ситуацію у вигідному аспекті [78]. При використанні рефреймінгу бажано, щоб всі факти, які характеризують ту чи іншу ситуацію або якості людини, відповідали дійсності, тобто були достовірними. Як свідчить практика, люди, які регулярно використовують рефреймінг, значно більш задоволені як роботою, так і особистим життям.

Характеризуючи різні аспекти внутрішньої мотивації, зазначимо, що її успішна реалізація значною мірою визначається особливостями організаційної культури. Поряд із командною мотивацією актуальним напрямком формування командного духу в колективі та зміцнення корпоративної культури є проведення різноманітних свят та заходів, що відомо під назвою «*Event-мотивація»*.

Event management (від англ. event – «подія») – це комплекс заходів з організації корпоративних і масових подій. Залежно від цілей і характеру можна виділити наступні види корпоративних заходів: змагання; семінари, курси підвищення кваліфікації; особливі заходи; церемонії, привітання, відкриття, торжества; спортивні заходи; музичні виступи і концерти; масові гуляння.

При плануванні event-заходів необхідно забезпечити:

– визначення бюджету проведення заходів;

– складання плану-графіку виконання заходів;

– формування кількісно-якісного складу персоналу підприємства;

– залучення спонсорів;

– формування ефективної системи комунікацій.

Підготовка проведення корпоративних заходів потребує певного періоду часу. У разі організації спонсорської підтримки терміни підготовки можуть складати 3-4 місяці [78].

Кожна організація приділяє значну увагу залученню і утриманню кращих співробітників. Часто керівники вважають, що вирішення цієї задачі можливе виключно за умов збільшення матеріальної винагороди. Проте не менш важливу роль в підвищенні ефективності діяльності колективу відіграє корпоративна культура, командний дух, гарні відносини на роботі. Ефективно організовані корпоративні заходи, що проводяться співробітниками і керівництвом фірми спільно, – найкраще визнання трудових заслуг всього колективу. Корпоративні свята як складова корпоративної культури є впливовим інструментом формування позитивної мотивації працівників.

Проведення event-заходів дозволяє [73]:

- встановити корпоративні норми поведінки;
- мотивувати співробітників до нових досягнень;
- зняти напруженість в колективі;
- згуртувати колектив (особливо сформований нещодавно);
- встановити неформальні зв'язки, що полегшують спілкування;
- провести діагностику настрою співробітників;
- розвинути творчий потенціал працівників;
- нагородити кращих співробітників, показати важливість для всієї компанії їх трудового внеску.

Реалізація event-заходів потребує серйозної підготовки. Необхідно сформувати окрему команду з працівників різних відділів, яким доручити організацію корпоративного заходу як окремого проекту. Ця команда повинна запропонувати ідею, написати план роботи і перелік заходів щодо проведення свят, узгоджуючи сценарії проведення з керівництвом.

Перед проведенням свят необхідно провести опитування співробітників з метою з'ясування того, які кількість співробітників схвалює саму ідею корпоративного свята. Якщо це невелика кількість людей, необхідно протягом певного проміжку часу (не менш ніж 1-1,5 місяці) підготувати співробітників до проведення свят шляхом розміщення інформації в корпоративній пресі, на сайті або на дошці оголошень. Також при підготовці event-заходів обов'язком є пошук приміщення, де буде проводитися захід (або місце для відпочинку на природі). На практиці нерідко зустрічаються ситуації, коли HR-директор, зважаючи на складність проведення event-заходів, передає цей вид робіт на аутсорсинг.

Розглядаючи різні підходи до стимулювання персоналу в організації, зазначимо, що ефективність тієї чи іншої форми мотивації визначається відповідністю системи мотивації встановленим цілям розвитку організації. Зважаючи на необхідність гнучкої та своєчасної адаптації організації до змін у зовнішньому середовищі, система мотивації повинна динамічно реагувати на зміни у системі стратегічного планування організації.

Проведені нами дослідження аналізу періодичності здійснення змін в системі стимулювання підприємств дозволили виявити, що найчастіше система стимулювання змінюється раз на рік. Це відмітили 60% керівного персоналу великих підприємств; 50% та 49,5% осіб керівного складу середніх та малих підприємств (рис. 5.17). Значно меншим є відсоток відповідей респондентів щодо зміни в системі стимулювання раз у 6 місяців. На це звернули увагу 21% керівників середніх підприємств; 13,5% управлінського персоналу великих компаній; 11,8% керівних осіб, що працюють на малих підприємствах.

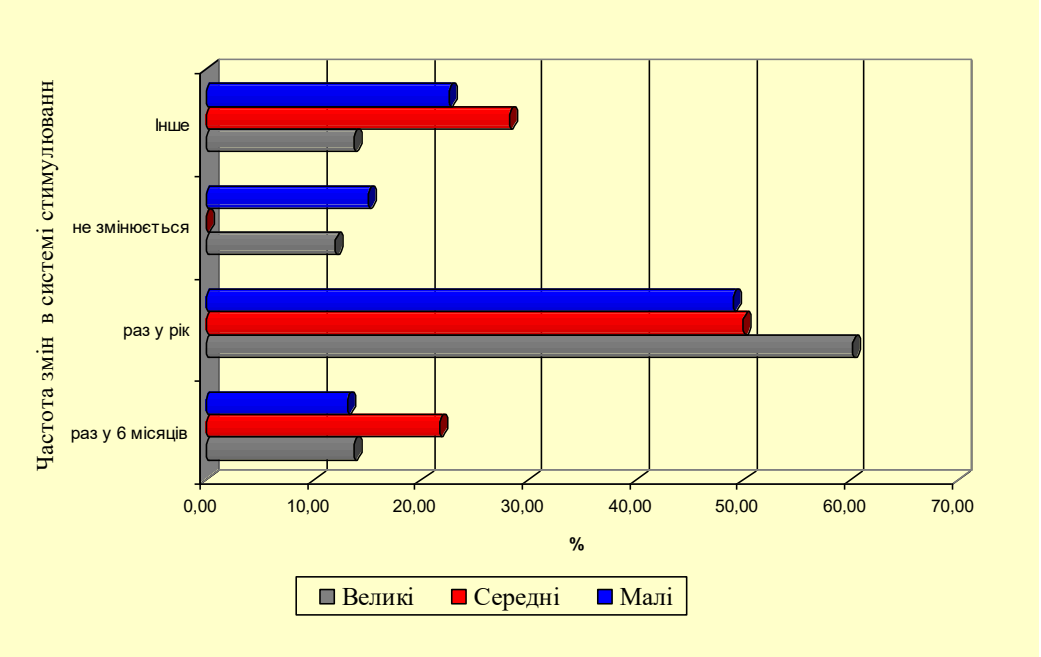


Рис. 5.17. Зміни в системі стимулювання на підприємствах

В ході досліджень керівники виділили такі основні причини, що обумовлюють зміни в системі стимулювання (табл. 5.5).

Таблиця 5.5

Причини, що обумовлюють зміни в системі стимулювання підприємств

%

Рівні управління	Причини змін в системі стимулювання				
	погіршення економічної ситуації в країні	погіршення економічного стану підприємства	падіння продуктивності праці	погіршення соціально-психологічного клімату у колективі	інші
Великі підприємства					
Вищій	16,7	41,2	31,7	8,8	1,6
Середній	26,2	44,8	15,5	10,4	3,1
Нижчий	14,3	47,2	26,2	9,9	2,4
Середні підприємства					
Вищій	21,7	39,1	26,1	4,3	8,8
Середній	29,0	29,0	19,4	9,8	12,8
Нижчий	25,0	33,3	34,6	7,1	-
Малі підприємства					
Вищій	50,0	17,0	17,0	12,0	4,0
Середній	16,4	56,7	21,1	5,5	-
Нижчий	8,3	27,5	34,6	24,0	5,6

Виходячи з даних табл. 5.5, найсуттєвішою причиною здійснення змін в системі стимулювання великих та середніх підприємств є погіршення економічного стану підприємства. При аналізі змін системи стимулювання здійснювалася оцінка позицій керівників різних рівнів управління. У ході

досліджень виявлено, що для топ-менеджменту великих підприємств передумовами проведення змін в системі стимулювання є погіршення економічної ситуації на підприємстві (41,2%), падіння продуктивності праці персоналу (31,7%). До інших чинників, що впливають на процес змін, керівники вищої ланки віднесли погіршення економічної ситуації в країні (16,7%), підвищення соціальної напруженості в колективі (8,8%). На відміну від позицій топ-менеджменту великих підприємств, керівництво підприємств малого бізнесу найбільш значущим чинником визначило вплив економічної ситуації в країні на зміни в системі стимулювання (50%).

Аналіз позицій управлінського персоналу середніх підприємств засвідчив про зменшення розбіжностей у відповідях респондентів щодо визначення вагомості таких чинників, як стан економіки в країні, динаміка економічних показників діяльності підприємства, зміни у соціально-психологічному клімату. Так, керівники нижньої ланки управління відмітили, що найбільш вагомими чинниками, що впливають на необхідність внесення змін у систему стимулювання, є падіння продуктивності праці (34,6%); погіршення економічної ситуацій на підприємстві (33,3%) та ін.

В процесі опитувань управлінці вказували і на інші чинники, що обумовлюють зміни у системі стимулювання (зміна цілей підприємства/структурних одиниць; зміни, пов’язані з реструктуризацією/реорганізацією підприємства, зміни в обсягах роботи та ін.).

Зважаючи на вищевикладене, визначимо такі основні напрямки проведення змін в системі стимулювання праці:

- раціоналізація співвідношення між гарантованою (посадовий оклад) та змінною (оплата за відрядними розцінками, премії, доплати) частинами фонду оплати праці (як свідчить закордонний досвід, оптимальним слід вважати співвідношення 30- 40: 60-70);
- раціоналізація співвідношення між оплатою праці окремих категорій персоналу, окремих осіб, зняття необгрунтованих доплат, надбавок

та інших преференцій, виплата яких обумовлюється „минулими" успіхами працівників;

- збільшення частки персоналу, розмір оплати праці яких не гарантований (тим, що сплачується у будь-якому разі), а залежить від реальних результатів їх праці;
- удосконалення преміювальних систем за двома основними напрямами: а) диференціації рівня премій залежно від трудового внеску, активності та ініціативності окремих працівників; б) виплати премій тільки за виконання показників, що безпосередньо залежать від осіб, яким виплачується премія;
- підвищення уваги до колективних форм організації та оплати праці, при яких загальний обсяг фонду оплати праці визначається єдиною колективною розцінкою, а індивідуальний - визначається шляхом розподілу безпосередньо у трудовому колективі;
- впровадження різноманітних соціальних програм та преференцій щодо оплати праці, режиму праці та відпочинку, навчання, виплати по яких будуть мати місце у майбутньому і тільки у разі досягнення відповідних планових показників (взаємопов'язаними з цільовими параметрами антикризової програми);
- стимулювання персоналу бонусами на придбання паїв (акцій) підприємства по фіксованим цінам після виходу з кризового періоду та відновлення життєздатності підприємства.

Реалізація цих заходів дозволяє, з одного боку, зняти фінансове напруження, оскільки поточні витрати на персонал є мінімальними, по-друге, створити ефективний мотиваційний механізм виконання завдань в умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища.

Для найбільш ефективного управління людськими ресурсами в умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища варто використовувати послідовну "антикризову" схему дій керівництва компанії в області мотивації персоналу:

1. Повідомити про необхідність здійснення змін. Керівництво повинно прозоро охарактеризувати ситуацію на підприємстві, детально пояснити причини її виникнення і обговорити можливі наслідки у випадку, якщо не будуть зроблені активні дії.

2. Змінити систему прийняття рішень. Якщо в компанії співробітники не залучалися до прийняття рішень, то їхню мотивацію можні підвищити шляхом розширення їх повноважень та відповідальності. В той же час, якщо в організації були прийняті демократичні форми правління, то перехід до одноосібного ухвалення рішень допоможе прискорити зміни і змусить співробітників мобілізуватися для виконання поставлених завдань.

3. Встановити цілі. Керівництво повинно чітко сформулювати, що саме воно очікує від персоналу, і намагатися забезпечити адекватного розуміння нових завдань з боку персоналу. Цілі мають бути складними, але досяжними, вимірними і прийнятними самими співробітниками. Необхідно враховувати і наступний аспект: після досягнення цілей люди повинні мати час на усвідомлення і аналіз виконаної роботи, оцінку отриманих результатів, які можуть використовуватися при плануванні мотиваційних заходів.

4. Матеріально стимулювати персонал. Премія або змінна частина заробітної плати мають відповідати внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей в процесі змін. Проте необхідно враховувати той факт, що після досягнення цілей, що обумовлені необхідністю здійсненням стратегічних змін, не варто зменшувати розмір матеріального винагородження до попереднього рівня. Це може здійснити демотивуючий вплив на поведінку працівника в процесі своєї діяльності.

5. Забезпечити навчання співробітників. На цьому етапі роль керівництва полягає в тому, щоб показати співробітникам, яким чином повинні бути досягнуті цілі здійснення стратегічних змін. Розуміння працівниками засобів досягнення поставлених цілей сприятиме підвищенню упевненості у власних силах, формуванню позитивної мотивації.

6. Продемонструвати правильну поведінку на особистому прикладі. У період здійснення стратегічних змін, обумовлених посиленням невизначеності у зовнішньому середовищі, роль керівника полягає в забезпеченні успішної діяльності на власному прикладі, демонструванні еталонної влади у вирішені складних, неординарних задач.

7. Розповісти про перші успіхи. Досягнення певних цілей повинно обов'язково супроводжуватися аналізом зв'язку між діями і результатами, що безпосередньо впливатиме на підвищення ентузіазму в роботі працівників, зростання їх самомотивації.

Керівництво організації повинно приділяти значну увагу аналізу досягнення певних успіхів з метою формування у співробітників розуміння коректності та своєчасності стратегічно вибраного курсу дій; необхідності активізації діяльності з досягнення встановлених цілей; зростання мотивації успіху; збереження та зміцнення морально-психологічного клімату в колективі.

Отже, посилення невизначеності зовнішнього середовища, безпрецедентна поява нових викликів та загроз політичного, економічного, соціального характеру, висуває нові вимоги до організації діяльності персоналу вітчизняних підприємств. Реалізація керівництвом організації ефективної стимулюючої політики, яка б сприяла підвищенню продуктивності праці, зростанню управлінської результативності та ефективності, є однієї з передумов успішного подолання соціально-економічних кризових явищ в організації.

5.3. Методичні підходи до оцінки компетенційних профілів керівників вітчизняних підприємств

Дослідження особливостей реалізації компетенційного підходу в підвищенні ефективності управлінської діяльності здійснювалися на базі 68 підприємств України різних форм власності. У дослідженнях прийняли участь 175 керівників різних рівнів управління. Метою проведення

досліджень було виявлення та аналіз компетенційних профілів управлінського персоналу як передумови підвищення управлінської результативності в організації.

У процесі проведення досліджень кожній з підгруп компетенцій було присвоєно відповідний шифр (див. табл. 4.1. у розділі 4 монографії). Для встановлення вагомості загальних (базових) компетенцій був використаний метод експертних оцінок, який використовується достатньо часто в тих випадках, коли складно застосовувати прямі інструментальні, емпіричні або розрахункові методи для отримання інформації про певні характеристики об'єкта [84]. При правильній організації експертизи і використанні сучасних інструментів аналізу та обробки експертних оцінок, результати дослідження можуть бути з великою достовірністю прийняти до уваги для оцінки поточних й прогнозних характеристик об'єкта.

Зазначимо, що в більшості випадків думка групи експертів є надійнішою, ніж думка окремого індивіда, тобто дві групи однаково компетентних експертів з більшою ймовірністю дадуть аналогічні відповіді на ряд питань, ніж два індивіди. Тому головна перевага експертної оцінки полягає в зменшенні розбіжностей в думках, в можливості отримання узагальненої думки [82].

Оцінка загальних (базових) компетенцій здійснювалася для керівників різних рівнів управління. З урахуванням цього обиралася відповідна експертна комісія. При встановленні вагомості загальних (базових) компетенцій для керівників вищих рівнів управління до складу експертної групи увійшли 29 топ-менеджерів, які очолюють великі підприємства різногалузевої спрямованості. Членам експертної групи було запропоновано оцінити загальні (базові) компетенції за 10-бальною шкалою від 1 (найменша важливість) до 10 (найбільша важливість) балів. Виставлені оцінки наведено у Додатку 6. Узагальнені оцінки загальних (базових) компетенцій подані в табл. 5.6.

Таблиця 5.6

Узагальнені оцінки загальних (базових) компетенцій для керівників вищого рівня управління

Загальні (базові) компетенції	**Кількість експертів, які оцінили загальні (базові) компетенції в умовних балах**										
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***Всього***
КЗ-1	0	0	0	0	0	0	2	12	14	1	29
КЗ-2	0	0	1	1	1	7	9	5	5	0	29
КЗ-3	0	0	5	6	4	5	6	3	0	0	29
КЗ-4	0	0	0	0	3	2	10	8	6	0	29
КЗ-5	0	0	0	0	0	4	4	11	8	2	29
КЗ-6	0	0	0	0	0	2	8	12	6	1	29
КЗ-7	0	0	0	0	0	0	13	9	7	0	29
КЗ-8	0	0	0	0	3	1	6	7	6	6	29
КЗ-9	0	0	0	0	0	6	9	8	3	3	29

Ґрунтовність отриманих експертних оцінок має передбачати їх узгодженість між собою. Для цього необхідно, щоб відхилення в оцінках експертів відповідали нормальному розподілу [84]. З цією метою проведемо розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок загальних (базових) компетенцій.

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$G = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2 n}{\sum n}}, \qquad (1.1)$$

Різниця між найбільшим і найменшим значенням ознаки характеризує розмах варіації й визначається за формулою [84]:

$$R = x_{max} - x_{min.} \qquad (1.2)$$

Якщо розмах варіації оцінок, отриманих в результаті опитування експертів, не перевищує 6 квадратичних відхилень (закон нормального розподілу), то вважається, що статистичні характеристики взаємопов'язані між собою і відповідають нормальному розподілу [83].

Проведемо розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок КЗ-1 «Знання з менеджменту організацій»

(табл. 5.7). Спочатку необхідно визначити, скільки експертів оцінили дану компетенцію однаково та занести необхідні дані у таблицю. Наступним етапом є множення варіантів на відповідні частоти. Наприклад, якщо оцінку в 7 балів поставили 2 експерти, то добуток варіанти на частоту дорівнює 14 балів. При цьому сума отриманих добутків складає 246. Відхилення варіантів від середньої оцінки знаходиться як різниця між кожним окремим добутком та середньою оцінкою в умовних балах.

Таблиця 5.7

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок для базових компетенцій керівників вищих рівнів управління

Оцінка експертів у балах, x	Кількість чол. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КЗ-1 «Знання з менеджменту організацій»						
7	2	14		-1,48	2,20	4,40
8	12	96		-0,48	0,23	2,80
9	14	126		0,52	0,27	3,75
10	1	10		1,52	2,30	2,30
Всього	29	246	8,4827586			13,24
G=0,68; 6 квадратичних відхилень=4,08; R=3						
КЗ-2 «Знання з фінансів та бухгалтерського обліку»						
3	1	3		-3,97	15,73	15,73
4	1	4		-2,97	8,79	8,79
5	1	5		-1,97	3,86	3,86
6	7	42		-0,97	0,93	6,53

Продовж табл. 5.7

7	9	63		0,03	0,00	0,01
8	5	40		1,03	1,07	5,35
9	5	45		2,03	4,14	20,70
Всього	29	202	6,97			60,97
G=1,45						
6 квадратичних відхилень=8,7; R=6						
КЗ-3 «Знання з основ права та законодавства»						
3	5	15		-2,34	5,50	27,49
4	6	24		-1,34	1,81	10,85
5	4	20		-0,34	0,12	0,48
6	5	30		0,66	0,43	2,15
7	6	42		1,66	2,74	16,44
8	3	24		2,66	7,05	21,15
Всього	29	155	5,34			78,55

G=1,65						
6 квадратичних відхилень=9,9; R=5						
КЗ-4 «Знання з управління персоналом»						
5	3	15		-2,41	5,83	17,48
6	2	12		-1,41	2,00	4,00
7	10	70		-0,41	0,17	1,71
8	8	64		0,59	0,34	2,75
9	6	54		1,59	2,52	15,10
Всього	29	215	7,41			41,03
G=1,19						
6 квадратичних відхилень=7,14; R=4						
КЗ-5 «Знання зі стратегічного управління»						
6	4	24		-2	4	16
7	4	28		-1	1	4
8	11	88		0	0	0
9	8	72		1	1	8
10	2	20		2	4	8
Всього	29	232	8			36
G=1,11						
6 квадратичних відхилень=6,66; R=4						
КЗ-6 «Знання з корпоративного управління»						
6	2	12		-1,86	3,47	6,93
7	8	56		-0,86	0,74	5,95
8	12	96		0,14	0,02	0,23
9	6	54		1,14	1,29	7,77
10	1	10		2,14	4,57	4,57
	29	228	7,86			25,45
G=0,94						
6 квадратичних відхилень=5,64; R=4						
КЗ-7 «Навички управління інформацією»						
7	13	91		-0,79	0,63	8,18
8	9	72		0,21	0,04	0,39
9	7	63		1,21	1,46	10,20
	29	226	7,79			18,76
G=0,8; 6 квадратичних відхилень=4,8; R=2						

Продовж табл. 5.7

КЗ-8 «Навички та вміння використовувати IT технології»						
5	3	15		-3,03	9,21	27,62
6	1	6		-2,03	4,14	4,14
7	6	42		-1,03	1,07	6,42
8	7	56		-0,03	0,00	0,01
9	6	54		0,97	0,93	5,59
10	6	60		1,97	3,86	23,18
	29	233	8,03			66,97
G=1,52						
6 квадратичних відхилень=9,12; R=5						
КЗ-9 «Здатність до письмової та усної комунікації»						
6	6	36		-1,59	2,52	15,10
7	9	63		-0,59	0,34	3,09
8	8	64		0,41	0,17	1,37

9	3	27		1,41	2,00	6,00
10	3	30		2,41	5,83	17,48
	29	220	7,59			43,03
G=1,22						
6 квадратичних відхилень=7,32; R=4						

Зведений аналіз розмаху експертних оцінок для сукупності базових компетенцій наведено в табл. 5.8.

Таблиця 5.8

Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій для базових компетенцій

Базові компетенції	**Показники оцінки**		
	Середньоквадратичне відхилення		**Розмах варіації**
	G	**6G**	**R**
КЗ-1	0,68	4,08	3
КЗ-2	1,45	8,7	6
КЗ-3	1,65	9,9	5
КЗ-4	1,19	7,14	4
КЗ-5	1,11	6,66	4
КЗ-6	0,94	5,64	4
КЗ-7	0,8	4,8	2
КЗ-8	1,52	9,12	5
КЗ-9	1,22	7,32	4

Виходячи з даних табл. 6.4, розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу (R<6G), тому можна вважати експертні оцінки взаємоузгодженими.

В результаті проведеної експертної оцінки загальні (базові) компетенції управлінського персоналу набрали певну кількість балів. Виходячи з цього кожній із загальних (базових) компетенцій можна присвоїти відповідний ранг (див. Додаток 6). Згідно з теорією рангової кореляції найважливішим є фактор, який набрав найбільшу кількість балів [84]. Даний фактор отримує перший ранг. Факторам, які набрали однакову кількість балів, слід присвоїти стандартизований ранг, значення якого є середньою сумою місць, які поділили між собою ці фактори. Після присвоєння загальним (базовим) компетенціям відповідного рангу необхідно визначити суму рангів. Сума

рангів, призначених експертами загальним (базовим) компетенціям, визначається за формулою (1.3):

$$S = \sum_{i=1}^{n} R_{ij} \ , \qquad (1.3)$$

де R_{ij} – ранг оцінки, даної і-тим експертом j-тому об'єкту.

Середнє значення суми рангів оцінок по всіх загальних (базових) компетенціях визначається за формулою (1.4):

$$\bar{S} = \sum_{j=1}^{m} \frac{S_j}{m} \qquad (1.4)$$

Відхилення суми рангів, отриманим *j*-тим об'єктом суми рангів (1.5):

$$d_j = S_j - \bar{S} . \qquad (1.5)$$

Сума квадратів відхилень визначається за формулою (1.6):

$$S = \sum_{i=1}^{n} \left(\Delta i\right)^2 \qquad (1.6)$$

Розподіл загальних (базових) компетенцій по рангах представлено в табл. 5.9.

Таблиця 5.9

Розподіл загальних (базових) компетенцій по рангах для керівників вищих рівнів управління

Загальні (базові) управлінські компетенції	Кількість експертів	Ранг, Ri	Сума рангів, S	Середній ранг, $\bar{S}$	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КЗ-1 «Знання з менеджменту організацій»	29	1	29		-116	13456
КЗ-2 «Знання з фінансів та бухгалтерського обліку»	29	8	232		87	7569
КЗ-3 «Знання з основ права та законодавства»	29	9	261		116	13456

КЗ-4 «Знання з управління персоналом»	29	7	203		58	3364
КЗ-5 «Знання зі стратегічного управління»	29	3	87		-58	3364
КЗ-6 «Знання з корпоративного управління»	29	4	116		-29	841
КЗ-7 «Навички управління інформацією»	29	5	145		0	0
КЗ-8 «Навички та вміння використовувати ІТ технології»	29	2	58		-87	7569
КЗ-9 «Здатність до письмової та усної комунікації»	29	6	174		29	841
Усього		45	1305	145		50460
S=50460						
W=1						

Для визначення ступеня погодженості думок експертів з важливості кожної з оцінюваних компетенцій використовують коефіцієнт конкордації Кендела, який розраховують за формулою (1.6) [84]:

$$W = \frac{12S}{n^2\left(m^3 - m\right)} \sum_{j=1}^{m} \left(\sum_{i=1}^{n} \left(R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right)^2, \qquad (1.6)$$

де m – кількість аналізованих об'єктів;

n – кількість експертів;

R_{ij} – ранг *j*-того об'єкта, що привласнений йому *i*-тим експертом.

При наявності однакових значень (зв'язувань) рангів, проставлених експертами для деяких об'єктів, формула розрахунку коефіцієнта конкордації здобуває такого вигляду (1.7):

$$W = \frac{1}{\frac{1}{12} n^2\left(m^3 - m\right) - n\sum_{i-1}^{n} T_i} \sum_{j=1}^{m} \left(\sum_{i=1}^{n} \left(R_{ij} - \frac{n+1}{2} \right) \right)^2, \qquad (1.7)$$

де $T = \frac{\sum_{l=1}^{L_l} (m_l^2 - m_l)}{12}$,

L_l – число зв'язувань;

m_l – кількість елементів у *l*-му зв'язуванні для *i*-го експерта.

Коефіцієнт конкордації лежить в межах від 0 до 1. За повної узгодженості експертних оцінок W = +1, при відсутності узгодженості: W=0. Згідно даних табл. 1.5 W = 1, що свідчить про повну узгодженість експертних оцінок відносно оцінки загальних (базових) компетенцій в управлінській діяльності.

Для визначення вагомості кожної з загальних (базових) компетенцій здійснимо їх відносне ранжирування (табл. 5.10).

Визначимо коефіцієнти вагомості загальних (базових) компетенцій, використовуючи метод нормування сумарних оцінок. Розрахунок коефіцієнту вагомості для кожної компетенції проводиться за формулою (1.8):

$$\alpha_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^{n} a_i}, \qquad (1.8)$$

де a_i – сума балів *i*-того параметру;

n – кількість параметрів.

При цьому $\sum_{i=1}^{n} a_i = 1.$

Таблиця 5.10

Відносне ранжирування загальних (базових) компетенцій управлінського персоналу

(%)

Експерти	Загальні (базові) компетенції								
	КЗ-1	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**
1	14	9	5	11	14	12	11	14	12
2	11	10	6	10	13	11	11	14	14
3	13	10	8	13	16	11	11	8	10
4	13	9	8	12	12	12	12	13	10
5	11	12	11	14	12	11	11	11	9
6	13	11	5	10	10	13	11	15	13
7	12	12	8	9	11	12	12	12	12

8	13	10	10	12	15	10	10	7	10
9	12	12	9	12	11	12	12	11	9
10	13	5	8	8	13	12	15	13	12
11	13	13	9	10	11	9	10	14	11
12	13	7	12	10	13	12	10	12	9
13	12	6	9	12	11	14	12	12	11
14	13	10	7	7	9	12	12	15	15
15	15	12	5	10	10	12	12	12	13
16	12	9	10	12	12	10	12	10	13
17	13	11	4	10	13	11	13	13	11
18	13	9	12	10	13	12	12	10	9
19	13	13	4	13	11	11	13	11	10
20	13	10	7	7	12	12	12	15	12
21	11	9	11	12	11	14	12	11	11
22	13	13	6	13	11	11	13	8	11
23	11	11	10	13	11	14	10	10	9
24	15	10	7	13	11	11	11	10	11
25	11	12	11	12	11	11	12	11	9
26	13	11	6	11	10	10	11	16	13
27	14	9	6	11	14	12	11	14	9
28	11	10	8	10	13	13	11	11	13
29	11	11	6	11	11	11	10	13	14
Всього	365,60	298,29	228,77	318,68	344,11	337,90	335,20	345,00	326,45

Узагальнені оцінки експертів подані в табл. 5.11.

Таблиця 5.11

Узагальнені оцінки експертів щодо визначення базових компетенцій для керівників вищих рівнів управління

Кількість експертів	Базові компетенції								
	КЗ-1	КЗ-2	КЗ-3	КЗ-4	КЗ-5	КЗ-6	КЗ-7	КЗ-8	КЗ-9
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	2	0	0	0	0	0	0
5	0	1	3	0	0	0	0	0	0

6	0	1	5	0	0	0	0	0	0
7	0	1	3	2	0	0	0	1	0
8	0	0	5	1	0	0	0	2	0
9	0	6	3	1	1	1	0	0	7
10	0	7	3	8	3	3	5	4	4
11	7	5	3	4	11	9	9	6	6
12	4	5	2	7	4	11	11	4	4
13	14	3	0	5	6	2	3	4	5
14	2	0	0	1	2	3	0	4	2
15	2	0	0	0	1	0	1	3	1
16	0	0	0	0	1	0	0	1	0
Усього	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***

Значення коефіцієнтів вагомості для базових компетенцій наведено в табл. 5.12. Графічно результати оцінки вагомості базових компетенцій представлено на рис. 5.18.

Таблиця 5.12

Коефіцієнти вагомості базових компетенцій для керівників вищих рівнів управління

Коеф. вагомості	**Базові компетенції**									
	КЗ-1	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**	**Всього**
α	0,1261	0,1029	0,0789	0,1099	0,1187	0,1165	0,1156	0,1190	0,1126	**1,0**
α , **%**	12,61	10,29	7,89	10,99	11,87	11,65	11,56	11,90	11,26	**100**

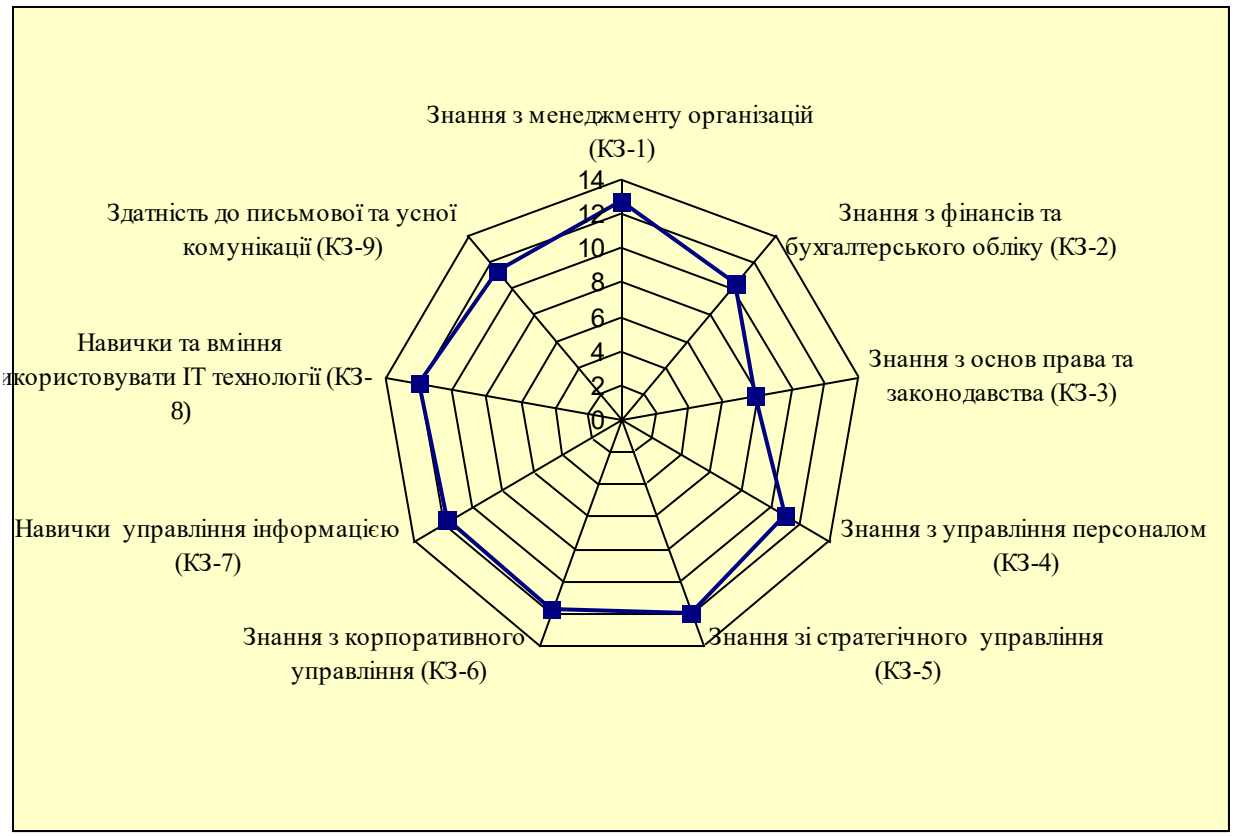


Рис. 5.18. Профіль базових компетенцій керівників вищого рівня управління

Проведений аналіз свідчить, що найбільшу значимість для керівників вищих рівнів управління має базова компетенція «знання з менеджменту організацій» (α = 12,61%). Також важливими в управлінській діяльності є компетенції «навички та вміння використовувати ІТ технології» (α =11,90%) та «знання зі стратегічного управління» (α =11,87%).

В процесі діагностики системи компетенцій управлінської діяльності оцінювалися всі складові керуючої системи підприємства. З урахуванням цього нами також аналізувалися компетенції в діяльності керівників середніх та нижчих рівнів управління. В основу аналізу покладено вищезазначений підхід, що базується на використанні методу експертних оцінок. Результати бальної оцінки загальних (базових) компетенцій в управлінській діяльності керівників середнього рівня управління наведені в Додатку 6. Розрахунок середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій за даними рядів розподілу експертних оцінок для інших загальних (базових) компетенцій представлено в Додатку 6.

У табл. 5.13 представлені результати розрахунків середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій для базових компетенцій в діяльності керівників середнього рівня управління.

Таблиця 5.13

Значення середньоквадратичного відхилення для базових компетенцій в діяльності керівників середнього рівня управління

Базові компетенції	**Показники оцінки**		
	Середньоквадратичне відхилення		**Розмах варіації**
	G	**6G**	**R**
КЗ-1	1,31	7,86	5
КЗ-2	1,03	6,27	4
КЗ-3	1,26	7,6	5
КЗ-4	1,58	9,49	5
КЗ-5	1,52	9,17	6
КЗ-6	1,6	9,6	6
КЗ-7	1,06	6,36	3
КЗ-8	1,52	9,12	5
КЗ-9	1,32	7,9	5

Виходячи з даних табл. 5.13 розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу (R<6G), тому можна вважати експертні оцінки взаємоузгодженими. Розподіл загальних (базових) компетенцій по рангах представлено в табл. 5.14. Як видно з табл. 5.14, найвищий ранг отримала компетенція «навички управління інформацією», другий ранг – «здатність до письмової та усної комунікації» і т.д. Отримані дані свідчать про важливість інформаційно-комунікаційних навичок та вмінь в діяльності керівників середньої ланки управління, що повинно бути враховано при складанні відповідних моделей компетенцій.

Дані, наведені в табл. 5.14, дозволяють порахувати коефіцієнт конкордації: W = 0,99166667, значення якого свідчить про повну узгодженість експертних оцінок відносно оцінки загальних (базових) компетенцій в управлінській діяльності керівників середнього рівня управління. Відносне ранжирування компетенцій наведено в Додатку 6 (табл. 6.4).

Таблиця 5.14

Розподіл загальних (базових) компетенцій по рангах для керівників середнього рівня управління

Загальні (базові) управлінські компетенції	Кількість експертів	Ранг, Ri	Сума рангів, S	Середній ранг, $\bar{S}$	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КЗ-1 «Знання з менеджменту організацій»	29	5	145		0	0
КЗ-2 «Знання з фінансів та бухгалтерського обліку»	29	6	174		29	841
КЗ-3 «Знання з основ права та законодавства»	29	9	261		116	13456
КЗ-4 «Знання з управління персоналом»	29	3,5	101,5		-43,5	1892,25
КЗ-5 «Знання зі стратегічного управління»	29	7	203		58	3364
КЗ-6 «Знання зкорпоративного управління»	29	8	232		87	7569
КЗ-7 «Навички управління інформацією»	29	1	29		-116	13456
КЗ-8 «Навички та вміння використовувати ІТ технології»	29	3,5	101,5		-43,5	1892,25
КЗ-9 «Здатність до письмової та усної комунікації»	29	2	58		-87	7569
Усього		45	1305	145		50039,5
S=50039,5; W=0,99166667						

Враховуючи вищевикладене, визначимо коефіцієнти вагомості загальних (базових) компетенцій для керівників середнього рівня управління (табл. 5.15).

Таблиця 5.15

Коефіцієнти вагомості базових компетенцій для керівників середнього рівня управління

Коеф. вагомості	**Базові компетенції**									
	КЗ-1	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**	**Всього**
α	0,11	0,10	0,09	0,12	0,10	0,09	0,13	0,12	0,13	1
α , %	11,23	10,20	9,11	12,16	9,66	9,16	13,25	12,15	13,08	100

На рис 5.19 представлено профіль базових компетенцій керівників середнього рівня управління.

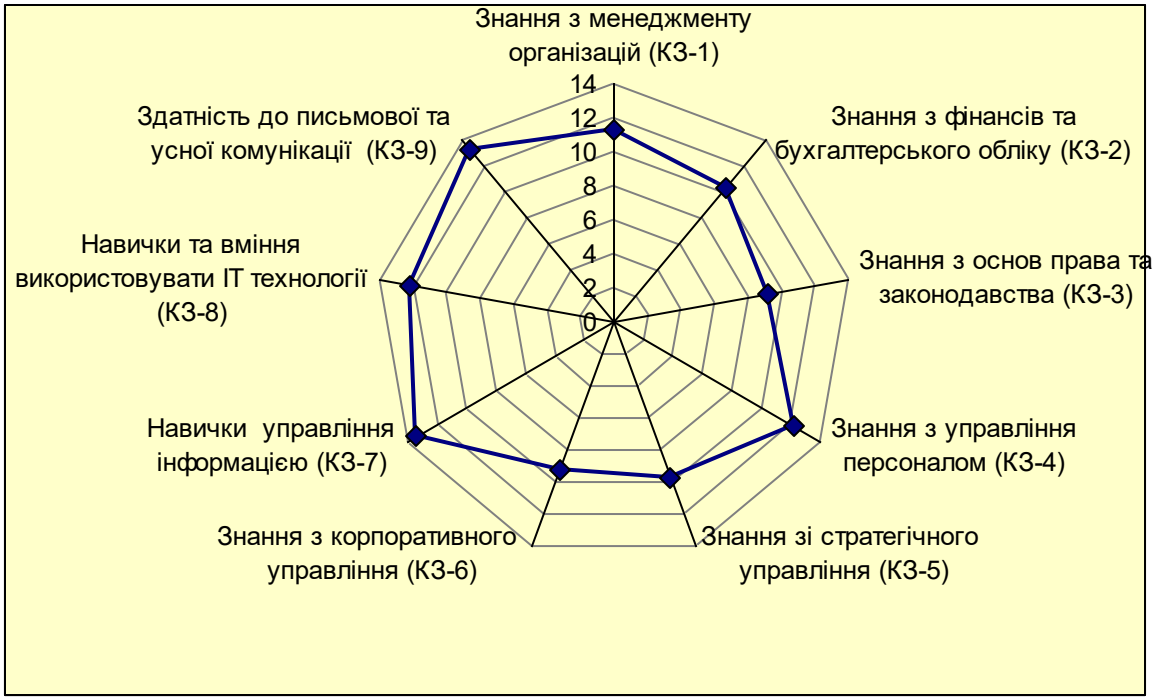


Рис. 5.19. Профіль базових компетенцій керівників середнього рівня управління

Згідно результатів проведених досліджень найважливішими компетенціями для керівників середнього рівня управління є такі: навички управління інформацією (α=13,25%); здатність до письмової та усної комунікації (α = 13,08%). Також до значущих компетенцій варто віднести знання з управління персоналом (α=12,16%); навички та вміння використовувати ІТ-технології (α=12,5%). Отримані результати кореспондують з результатами управлінської самооцінки практичних навичок та вмінь, які необхідно розвивати керівникам (див. рис. 5.31). У зв'язку з цим ключовими компетенціями для керівників середнього рівня управління є такі, що мають інформаційно-комунікаційний характер.

Якщо для керівників середнього рівня управління в структурі знань домінують комунікативні знання та навички, то для керівників нижніх рівнів управління пріоритети в управлінській в діяльності визначаються іншими аспектами, зокрема більш спеціалізованими (технічними) вміннями та

навичками. Результати бальної оцінки базових компетенцій в управлінській діяльності керівників нижнього рівня управління наведені в Додатку 6 (табл. 6.6). Розрахунок середньоквадратичних відхилень щодо базових компетенцій представлено в табл. 6.7 Додатку 6.

Зведений аналіз розмаху експертних оцінок для сукупності базових компетенцій наведено в табл. 5.16.

Таблиця 5.16

Значення середньоквадратичного відхилення для базових компетенцій керівників нижньої ланки управління

Базові компетенції	**Показники оцінки**		
	Середньоквадратичне відхилення		**Розмах варіації**
	G	**6G**	**R**
КЗ-1	1,34	8,9	6
КЗ-2	1,31	7,86	5
КЗ-3	1,48	8,9	6
КЗ-4	1,2	7,79	4
КЗ-5	1,17	7,03	4
КЗ-6	0,94	5,64	4
КЗ-7	1,03	6,22	5
КЗ-8	1,62	9,75	6
КЗ-9	0,99	5,99	4

В результаті проведеної експертної оцінки загальні (базові) компетенції управлінського персоналу набрали певну кількість балів. Здійснимо ранжирування базових компетенцій (табл. 5.17).

Згідно результатів для керівників нижньої ланки управління найвищий ранг має компетенція «навички управління інформацією». Другою за важливістю визнана компетенція «знання з менеджменту організацій». Також значущими виявилися компетенції «здатність до письмової та усної комунікації», «знання з управління персоналом». Зазначимо, що на відміну від керівників середнього рівня управління, управлінці нижньої ланки значну увагу приділяють питанням мотивації персоналу та підвищення продуктивності його роботи.

Таблиця 5.17

Розподіл загальних (базових) компетенцій по рангах для керівників нижнього рівня управління

Загальні (базові) управлінські компетенції	Кількість експертів	Ранг, Ri	Сума рангів, S	Середній ранг, $\bar{S}$	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КЗ-1 «Знання з менеджменту організацій»	29	2	58		-87	7569
КЗ-2 «Знання з фінансів та бухгалтерського обліку»	29	6	174		29	841
КЗ-3 «Знання з основ права та законодавства»	29	7	203		58	3364
КЗ-4 «Знання з управління персоналом»	29	3,5	101,5		-43,5	1892,25
КЗ-5 «Знання зі стратегічного управління»	29	9	261		116	13456
КЗ-6 «Знання зкорпоративного управління»	29	8	232		87	7569
КЗ-7 «Навички управління інформацією»	29	1	29		-116	13456
КЗ-8 «Навички та вміння використовувати ІТ технології»	29	5	145		0	0
КЗ-9 «Здатність до письмової та усної комунікації»	29	3,5	101,5		-43,5	1892,25
Усього		45	1305	145		50039,5
S=50039,5						
W=0,99						

Виходячи з даних табл. 5.17, коефіцієнт конкордації W = 0,99, що свідчить про повну узгодженість експертних оцінок щодо виділення базових компетенцій в управлінській діяльності керівників нижнього рівня управління. Для визначення вагомості кожної з базових компетенцій скористаємося методом відносного ранжирування (Додаток 6, табл. 6.8). З урахуванням цього визначимо коефіцієнти вагомості загальних (базових) компетенцій, використовуючи метод нормування сумарних оцінок. Значення коефіцієнтів вагомості для базових компетенцій наведено в табл. 5.18. Графічно результати оцінки вагомості базових компетенцій представлено на рис. 5.20.

Таблиця 5.18

Коефіцієнти вагомості базових компетенцій для керівників нижньої ланки управління

Коеф. вагомості	Базові компетенції									
	КЗ-1	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**	**Всього**
α	0,14	0,11	0,08	0,14	0,06	0,07	0,15	0,12	0,14	1
α , %	14,26	10,89	7,97	13,64	5,98	6,74	14,86	11,94	13,71	**100**

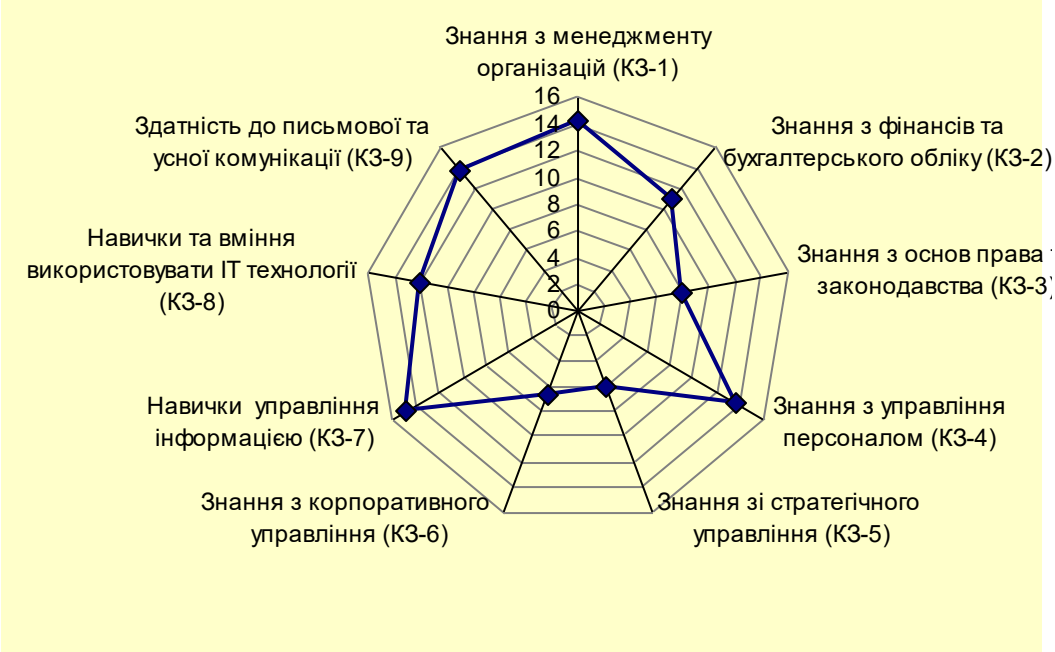


Рис. 5.20. Профіль базових компетенцій керівників нижнього рівня управління

У профілі компетенцій, представленому на рис. 5.20, можна виділити знаннєві, інформаційно-комунікативні індикатори базових компетенцій, значимість яких варіюється в залежності від цілей та завдань роботи управлінського персоналу в ієрархії управління.

Порівняльний аналіз оцінки базових компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління відображено на рис. 5.21.

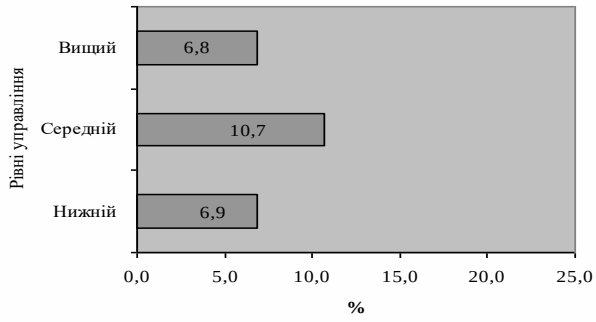


Рис. 5.21 (а). Знання з менеджменту організацій

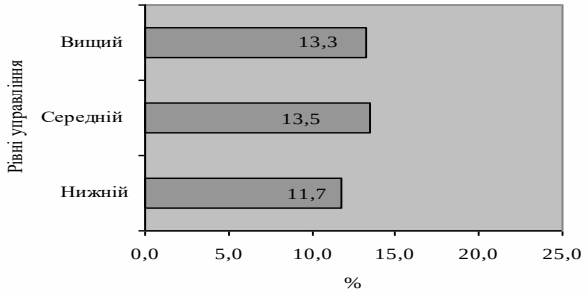


Рис. 5.21 (б). Знання з фінансів та бухгалтерського обліку

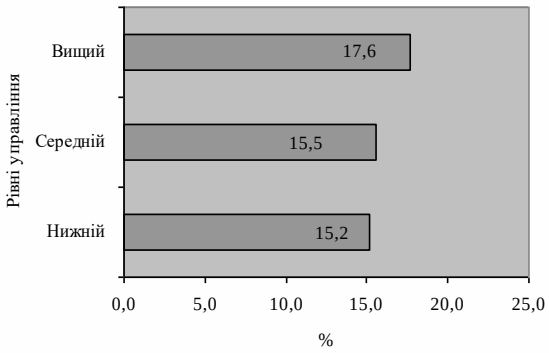


Рис. 5.21 (в). Знання з основ права та законодавства

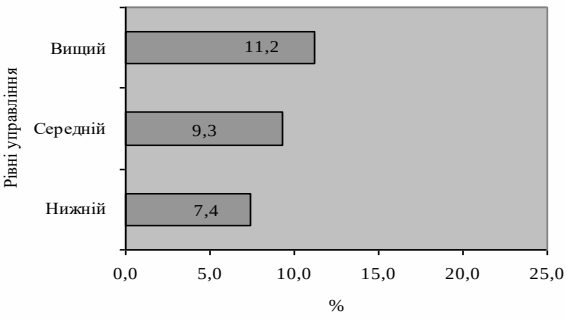


Рис. 5.21 (г). Знання з управління персоналом

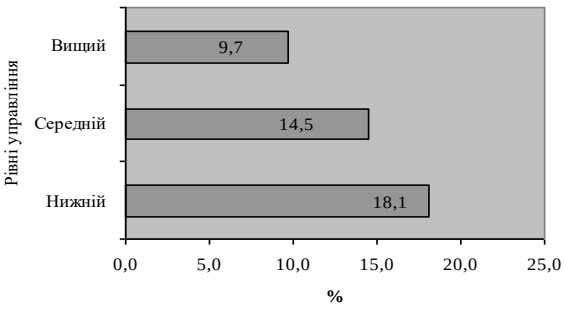


Рис. 5.21 (д). Знання зі стратегічного управління

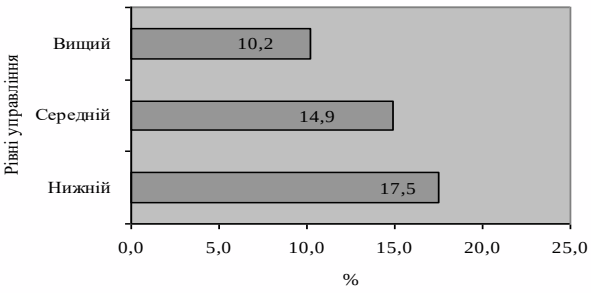


Рис. 5.21 (е). Знання з корпоративного управління

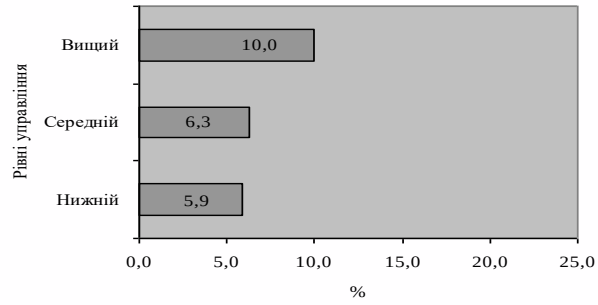


Рис. 5.21 (є). Навички управління інформацією

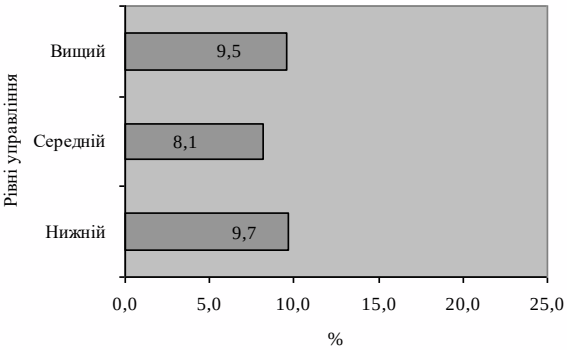


Рис. 5.21 (ж). Навички та вміння використовувати ІТ технології

Рис. 5.21. Результати оцінки базових компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління

Проведені дослідження дають підстави зробити висновки, що базові (загальні) компетенції ґрунтуються на знаннєвих, інтелектуальних, комунікативних та емоційних якостях працівника. Базові компетенції відображають глибинні особисті якості людини, які є основою для оволодіння спеціальними знаннями.

В ході досліджень нами визначено, що для управлінського персоналу базові компетенції включають сукупність знань з різних сфер діяльності організації, а також інформаційно-комунікативні навички, пов'язані з управління інформацією, використання IT технологій, здатністю до ефективної письмової та усної комунікації. Нами визначено, що в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління спостерігається варіювання структурованості концептуальних знань, що визначається специфікою діяльності керівника, його місцем в ієрархії управління, станом розвитку його потенціалу успіху, стилем керівництва, середовищем, в якому здійснюється повсякденна діяльність та іншими чинниками.

Запропонована нами сукупність базових компетенцій може бути використана при розробці моделей компетенцій для управлінського персоналу з урахуванням ієрархічності системи управління організацією. Сформований нами перелік базових компетенцій не виключає можливостей його додаткового розширення, що є цілком ймовірним у зв'язку з різноманіттям підходів до класифікації компетенцій. Проте цінність запропонованих нами підходів полягає у виявленні особливостей застосування компетенційного підходу саме в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління, що створює передумови для розробки заходів з підвищення управлінської результативності в організації.

5.4. Практичний інструментарій оцінки професійних та соціально-особистісних компетенцій керівників в ієрархії управління

Професійні компетенції характеризують професійний «профіль» фахівця і мають велике значення в процесі ефективного вирішення задач, пов'язаних з основними видами професійної діяльності працівника.

Оцінка професійних компетенцій керівників здійснювалася за методикою, що використовувалася при оцінці загальних (базових) компетенцій. Згідно розробленої нами класифікації компетенцій (див. розділ 4 монографії) нами запропоновано такі види професійних компетенцій (табл. 5.19).

Таблиця 5.19

Види професійних компетенцій в управлінській діяльності

Професійні	КП
Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)	КП-1
Знання та вміння планувати особистий робочий час	КП-2
Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці	КП-3
Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)	КП-4
Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії	КП-5
Вміння мотивувати персонал	КП-6
Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері	КП-7
Навички роботи в команді	КП-8
Вміння вести переговори	КП-9
Вміння управляти конфліктами	КП-10
Вміння приймати рішення	КП-11
Вміння контролювати роботу підлеглих	КП-12
Знання ділового етикету	КП-13
Вміння формувати корпоративну культуру компанії	КП-14

Результати бальної оцінки професійних компетенцій для керівників вищого рівня управління представлені в Додатку 7. Ґрунтовність отриманих експертних оцінок проводилася за допомогою розрахунків середньоквадратичних відхилень за даними ряду розподілу експертних оцінок для професійних компетенцій (табл. 7.3 Додатку 7). Зведений аналіз результатів розрахунків наведено в табл. 5.20.

Таблиця 5.20

Значення середньоквадратичного відхилення для професійних компетенцій керівників вищого рівня управління

Професійні компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
КП-1	1,18	7,06	4
КП-2	1,59	9,54	10
КП-3	1,23	7,41	5
КП-4	1,22	7,33	5
КП-5	1,21	7,29	4
КП-6	1,13	6,77	4
КП-7	1,30	7,79	5
КП-8	1,54	9,25	5
КП-9	1,19	7,16	4
КП-10	1,23	7,41	5
КП-11	1,89	11,36	6
КП-12	1,36	8,14	4
КП-13	1,16	6,99	5
КП-14	1,05	6,29	3

Дані табл. 5.20 свідчать про взаємоузгодженість експертних оцінок, тому можна вважати результати обробки експертних оцінок достовірними.

Виходячи з визначення рангів професійних компетенцій, наведених у Додатку 7, здійснимо розподіл професійних компетенцій по рангах (табл. 5.21). Згідно отриманих даних компетенції «знання ділового етикету» та «вміння формувати корпоративну культуру компанії» мають найвищі ранги.

Ступінь погодженості позицій експертів визначимо шляхом розрахунку коефіцієнта конкордації, значення якого складає: W = 0,67. Розрахований коефіцієнт конкордації (W) свідчить про відносну узгодженість експертних думок. Якщо порівняти значення коефіцієнта конкордації щодо професійних компетенцій (W = 0,67) та базових компетенцій (W=1) керівників вищих рівнів управління, то найвищий ступінь узгодженості мають експертні оцінки щодо визначення профілю базових компетенцій.

Таблиця 5.21

Розподіл професійних компетенцій по рангах для керівників вищих рівнів управління

Професійні компетенції	Кількість експертів	Ранг, Ri	Сума рангів, S	Середній ранг, $\bar{S}$	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КП-1 «Знання та вміння планувати діяльність»компанії	29	11	319		120	14434
КП-2 «Знання та вміння планувати особистий робочий час»	29	9	261		62	3862
КП-3 «Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці»	29	7,5	217,5		19	348
КП-4 «Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)»	29	9	261		62	3862
КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії»	29	10	290		91	8307
КП-6 «Вміння мотивувати персонал»	29	3	87		-112	12512
КП-7 «Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування»	29	6	174		-25	618
КП-8 «Навички роботи в команді»	29	4	116		-83	6865
КП-9 «Вміння вести переговори»	29	5	145		-54	2901
КП-10 «Вміння управляти конфліктами»	29	7,5	217,5		19	348
КП-11 «Вміння приймати рішення»	29	12	348		149	22244
КП-12 «Вміння контролювати роботу підлеглих»	29	9	261		62	3862
КП-13 «Знання ділового етикету»	29	1	29		-170	28851
КП-14 «Вміння формувати корпоративну культуруї»	29	2	58		-141	19841
Усього		96	2784	199		128853
S=128853; W=0,67						

Виявлений невисокий ступінь погодженості експертних оцінок можна пояснити тим, що в дослідженні приймали участь керівники підприємств, що працюють у різних галузях промисловості. Зважаючи на це можна

констатувати, що визначення профілю професійних компетенцій керівників значною мірою визначається особливостями їх професійного спрямування.

Для визначення вагомості кожної з загальних (базових) компетенцій проведено їх відносне ранжирування (табл. 7.4 Додатку 7). Виходячи з цього нами визначено коефіцієнти вагомості професійних компетенцій із застосуванням методу нормування сумарних оцінок. Значення коефіцієнтів вагомості для професійних компетенцій наведено в табл. 5.22.

Таблиця 5.22

Коефіцієнти вагомості професійних компетенцій для керівників вищих рівнів управління

Коеф. вагомості mi	**Професійні компетенції**													
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14
α	0,0686	0,0687	0,0694	0,0693	0,0689	0,0767	0,0701	0,0759	0,0718	0,0694	0,0665	0,0692	0,0785	0,0770
α , %	6,86	6,87	6,94	6,93	6,89	7,67	7,01	7,59	7,18	6,94	6,65	6,92	7,85	7,70

Фактичний профіль професійних компетенцій керівників вищого рівня управління представлено на рис. 5.22.

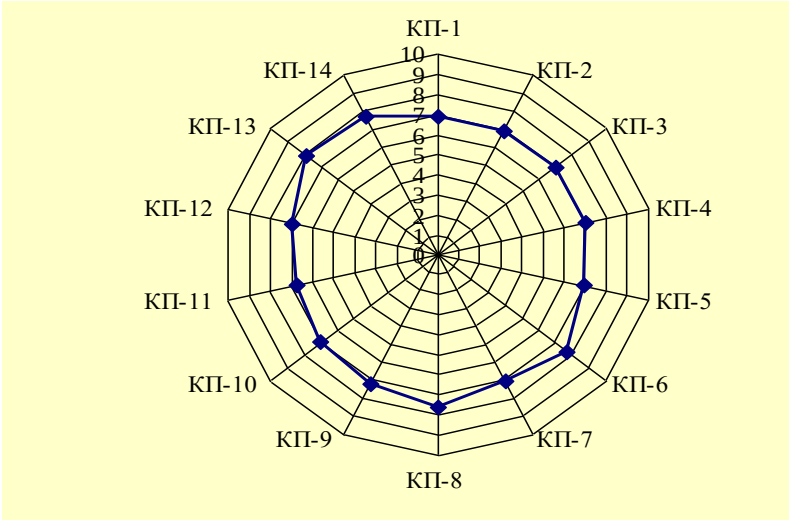


Рис. 5.22. Фактичний профіль професійних компетенцій керівників вищого рівня управління

Результати оцінки професійних компетенцій керівників свідчать, що управлінці вищого рівня віддають перевагу таким компетенціям, як: знання

ділового етикету (α = 7,85%); вміння формувати корпоративну культуру компанії (α = 7,70%); вміння мотивувати персонал (α =7,67%).

Проаналізуємо професійні компетенції керівників середнього управління. Результати бальної оцінки професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників середнього рівня управління наведені в табл. 7.5 Додатку 7. Розрахунки середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій за даними рядів розподілу експертних оцінок для інших загальних (базових) компетенцій представлено в табл. 7.6 Додатку 7. Результати розрахунків представлено в табл. 5.23.

Таблиця 5.23

Результати розрахунків середньоквадратичного відхилення, 6 середньоквадратичних відхилень, розмаху варіацій для професійних компетенцій керівників середнього рівня управління

Професійні компетенції	**Показники оцінки**		
	Середньоквадратичне відхилення		**Розмах варіації**
	G	**6G**	**R**
КП-1	0,77	4,62	3
КП-2	1,46	8,79	5
КП-3	1,30	7,80	5
КП-4	1,05	6,28	4
КП-5	0,99	5,92	4
КП-6	0,83	4,98	3
КП-7	0,93	5,57	3
КП-8	1,28	7,71	4
КП-9	1,37	8,25	5
КП-10	0,88	5,29	4
КП-11	1,19	7,12	5
КП-12	0,91	5,43	4
КП-13	1,22	7,31	5
КП-14	1,10	6,59	5

Виходячи з отриманих даних, розмах експертних оцінок не виходить за межі нормального розподілу (R<6G), тому можна вважати експертні оцінки взаємоузгодженими.

Розподіл загальних (базових) компетенцій по рангах представлено в табл. 5.24.

Таблиця 5.24

Розподіл професійних компетенцій керівників середнього рівня управління по рангах

Професійні компетенції	Кількість експертів	Ранг, Ri	Сума рангів, S	Середній ранг, $\bar{S}$	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КП-1 «Знання та вміння планувати діяльність компанії»	29	13	377		160	25440
КП-2 «Знання та вміння планувати особистий робочий час»	29	7	203		-15	210
КП-3 «Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності»	29	14	406		189	35532
КП-4 «Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)»	29	2	58		-160	25440
КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії»	29	12	348		131	17030
КП-6 «Вміння мотивувати персонал»	29	3	87		-131	17030
КП-7 «Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування»	29	1	29		-189	35532
КП-8 «Навички роботи в команді»	29	5	145		-73	5256
КП-9 «Вміння вести переговори»	29	11	319		102	10302
КП-10 «Вміння управляти конфліктами»	29	8	232		15	210
КП-11 «Вміння приймати рішення»	29	9	261		44	1892
КП-12 «Вміння контролювати роботу підлеглих»	29	6	174		-44	1892
КП-13 «Знання ділового етикету»	29	10	290		73	5256
КП-14 «Вміння формувати корпоративну культуру компанії»	29	4	116		-102	10302
Усього		107	2995	214		186754
S=186754						
W=0,56						

За результатами розподілу професійних компетенцій керівників середнього рівня управління по рангах коефіцієнт конкордації (W) становить 0,56, що свідчить про невисокий ступінь узгодженості експертних оцінок.

Такі результати характеризуються різною професійною спрямованістю респондентів.

На основі результатів оцінювання визначимо коефіцієнти вагомості професійних компетенцій. Значення коефіцієнтів вагомості наведено в табл. 5.25.

Таблиця 5.25

Коефіцієнти вагомості професійних компетенцій керівників середнього рівня управління

Коеф. вагомості	**Професійні компетенції**													
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14
α	0,06 03	0,07 16	0,05 64	0,08 14	0,06 84	0,07 48	0,08 44	0,07 38	0,06 89	0,07 16	0,07 12	0,07 22	0,07 07	0,07 43
α , %	6,03	7,16	5,64	8,14	6,84	7,48	8,44	7,38	6,89	7,16	7,12	7,22	7,07	7,43

За результатами табл. 5.25 побудуємо профіль професійних компетенцій (рис. 5.23).

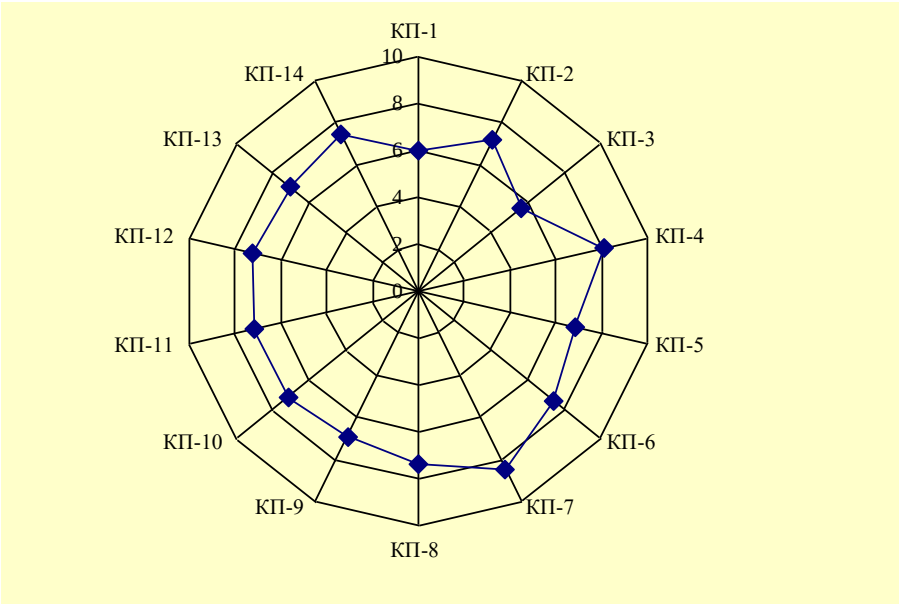


Рис. 5.23. Профіль професійних компетенцій керівників середнього рівня управління

Зважаючи на вищевикладене, зазначимо, що для керівників середнього рівня управління найбільш важливими є такі компетенції: здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування

(α=8,44%); вміння організовувати роботу підрозділу (α=8,14%); вміння мотивувати персонал (α = 7,48%).

Здійснимо оцінку професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління. Результати бальної оцінки професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників нижнього рівня управління наведені в Додатку 7. Розрахунок середньоквадратичних відхилень за даними рядів розподілу експертних оцінок для професійних компетенцій представлено в табл. 7.10 Додатку 7. Зведений аналіз результатів розрахунків наведено в табл. 5.26.

Таблиця 5.26

Значення середньоквадратичного відхилення для професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Професійні компетенції	**Показники оцінки**		
	Середньоквадратичне відхилення		**Розмах варіації**
	G	**6G**	**R**
КП-1	1,29	7,73	4
КП-2	1,64	9,85	9
КП-3	1,48	8,86	6
КП-4	1,40	8,40	5
КП-5	0,93	5,60	3
КП-6	0,97	5,82	3
КП-7	1,04	6,23	4
КП-8	1,44	8,62	5
КП-9	1,71	10,26	7
КП-10	1,10	6,61	4
КП-11	1,65	9,90	7
КП-12	1,07	6,44	4
КП-13	1,98	11,90	6
КП-14	1,51	9,04	6

Згідно результатів розрахунків можна вважати експертні оцінки взаємоузгодженими. Виходячи з цього представимо розподіл професійних компетенцій по рангах (табл. 5.27).

Таблиця 5.27

Розподіл професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління по рангах

Професійні компетенції	Кількість експертів	Ранг, Ri	Сума рангів, S	Середній ранг, $\bar{S}$	Відхилення від середньої суми рангів	Квадрати відхилень
КП-1 «Знання та вміння планувати діяльність»компанії	29	11	319		102	10302
КП-2 «Знання та вміння планувати особистий робочий час»	29	7	203		-15	210
КП-3 «Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці»	29	13	377		160	25440
КП-4 «Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)»	29	14	406		189	35532
КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії»	29	6	174		-44	1892
КП-6 «Вміння мотивувати персонал»	29	1	29		-189	35532
КП-7 «Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування»	29	5	145		-73	5256
КП-8 «Навички роботи в команді»	29	3	87		-131	17030
КП-9 «Вміння вести переговори»	29	12	348		131	17030
КП-10 «Вміння управляти конфліктами»	29	2	58		-160	25440
КП-11 «Вміння приймати рішення»	29	8	232		15	210
КП-12 «Вміння контролювати роботу підлеглих»	29	4	116		-102	10302
КП-13 «Знання ділового етикету»	29	10	290		73	5256
КП-14 «Вміння формувати корпоративну культуру компанії»	29	9	261		44	1892
Усього		105	3045	218		191328
S=191328						
W=0,98						

Розрахований коефіцієнт конкордації (W=0,98) свідчить про абсолютну узгодженість експертних думок. Враховуючи вищевикладене, визначимо коефіцієнти вагомості професійних компетенцій, значення яких наведені в табл. 5.28.

Таблиця 5.28

Коефіцієнти вагомості професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Коеф. вагомості mi	**Професійні компетенції**													
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14
α	0,0594	0,0728	0,0566	0,0549	0,0764	0,0895	0,0790	0,0841	0,0572	0,0868	0,0711	0,0830	0,0611	0,0683
α , %	5,94	7,28	5,66	5,49	7,64	8,95	7,90	8,41	5,72	8,68	7,11	8,30	6,11	6,83

Виходячи з результатів проведених досліджень, для керівників нижнього рівня управління найбільш важливими є такі компетенції: вміння мотивувати персонал (α =8,95%); вміння управляти конфліктами (α =8,68%); навички роботи в команді (α =8,41%).

Фактичний профіль професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління зображено на рис. 5.24. Узагальнені результати оцінки професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління представлено в Додатку 9.

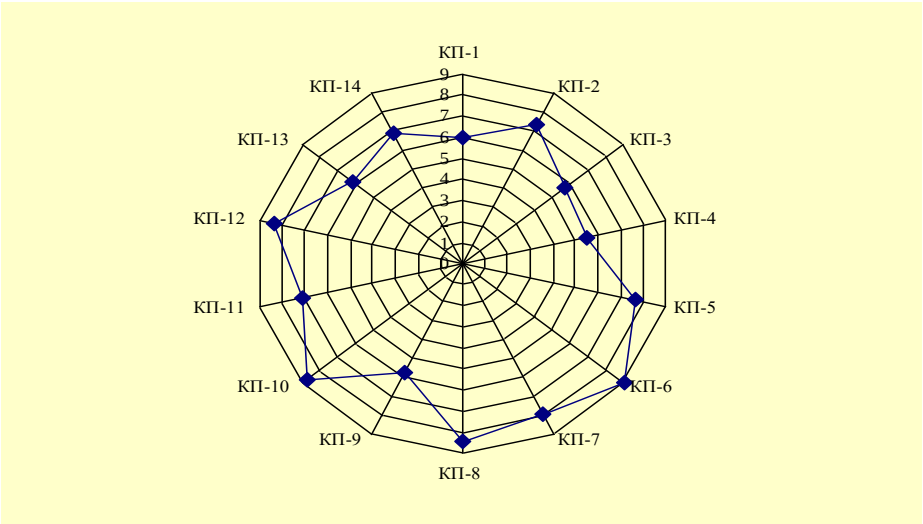


Рис. 5.24. Профіль професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління

В результаті досліджень нами виявлено, що управлінські здібності характеризують індивідуальні якості керівника, що зумовлюють успішне виконання ним своїх професійних обов'язків. У структурі професійних компетенцій виділимо загальні здібності (знання та вміння планувати діяльність компанії; знання та вміння планувати особистий робочий час та ін.); специфічні (здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності; вміння організовувати роботу компанії та ін.) та індивідуальні якості (навички роботи в команді; вміння управляти конфліктами та ін.).

Відзначимо, що професійно-управлінська компетентність являє собою уміння керівника як суб'єкта управлінського впливу структурувати наукові і практичні знання з управління діяльністю організації. У даному випадку особистісні знання є результатом здібностей і спрямованості керівника. До основних елементів професійно-управлінської компетентності належать спеціальна і професійна компетентність з реалізації функцій управління, методів і принципів управлінської діяльності, компетентність у сфері спілкування, мотивацій, здібностей, що характеризують професійну зрілість керівника. Зважаючи на це виявлена в результаті експертних оцінок сукупність професійних компетенцій може ефективно використовуватися при оцінці діяльності керівників різних рівнів управління за умов врахування специфіки діяльності тієї чи іншої організації.

Поряд із оцінкою професійних компетенцій управлінського персоналу нами були досліджені соціально-особистісні компетенції в діяльності керівників різних рівнів управління. Соціально-особистісні компетенції характеризують здібності фахівця до професійно-особистісної діяльності в суспільстві. В процесі досліджень нами аналізувалися такі види соціально-особистісних компетенцій (табл. 5.29).

Таблиця 5.29

Види соціально-особистісних компетенцій в управлінській діяльності

Соціально-особистісні компетенції	КСО
Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей	КСО-01
Розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя	КСО-02
Здатність до навчання	КСО-03
Здатність до критики й самокритики	КСО-04
Креативність, здатність до системного мислення	КСО-05
Адаптивність і комунікабельність	КСО-06
Наполегливість у досягненні мети	КСО-07
Турбота про якість виконуваної роботи	КСО-08
Толерантність	КСО-09
Лідерство	КСО-10

Для встановлення вагомості соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу вищого рівня управління було здійснено експертну оцінку компетенцій (Додаток 8). Розрахунок середньоквадратичного відхилення за соціально-особистісними компетенціями представлено в табл. 8.3 Додатку 8. Зведений аналіз розмаху експертних оцінок для набору соціально-особистісних компетенцій наведено в табл. 5.30.

Таблиця 5.30

Значення середньоквадратичного відхилення для соціально-особистісних компетенцій керівників вищого рівня управління

Соціально-особистісні компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
КСО-1	1,17	7,02	5
КСО-2	1,59	9,54	7
КСО-3	1,89	11,34	6
КСО-4	1,36	8,16	4
КСО-5	1,26	7,56	4
КСО-6	1,13	6,78	4
КСО-7	1,05	6,63	3
КСО-8	1,4	8,4	5
КСО-9	1,19	7,14	4
КСО-10	1,23	7,38	5

Враховуючи отримані результати, розмах експертних оцінок для соціально-особистісних компетенцій не виходить за межі нормального розподілу. У зв'язку з цим здійснимо ранжирування компетенцій, визначимо суму рангів, середній ранг, відхилення суми рангів від середньої величини рангу та квадратних відхилень (табл. 5.31).

Таблиця 5.31

Розподіл соціально-особистісних компетенцій по рангах для керівників вищих рівнів управління

Соціально особистісні компетенції	**Кількість експертів)**	**Ранг, Ri**	**Сума рангів, S**	**Середній ранг, $\bar{S}$**	**Відхилення від середньої суми рангів**	**Квадрати відхилень**
КСО-1	29	1	29		-130,5	17030,25
КСО-7	29	2	58		-101,5	10302,25
КСО-6	29	3	87		-72,5	5256,25
КСО-8	29	4	116		-43,5	1892,25
КСО-9	29	5	145		-14,5	210,25
КСО-10	29	6	174		14,5	210,25
КСО-2	29	7,5	217,5		58	3364
КСО-4	29	7,5	217,5		58	3364
КСО-5	29	9	261		101,5	10302,25
КСО-3	29	10	290		130,5	17030,25
Всього			**1595**	**159,5**		**68962**
S=68962						
W=0,99						

В результаті розподілу соціально-особистісних компетенцій керівників вищих рівнів управління по рангах розраховано коефіцієнт конкордації (W=0,99), що свідчить про повну узгодженість експертних оцінок. Виходячи з розрахунків відносної вагомості кожної з характеристик, нами визначено коефіцієнти вагомості соціально-особистісних компетенцій (табл. 5.32).

Таблиця 5.32

Коефіцієнти вагомості соціально-особистісних компетенцій керівників вищих рівнів управління

Коеф. вагомості	**КСО-1**	**КСО-2**	**КСО-3**	**КСО-4**	**КСО-5**	**КСО-6**	**КСО-7**	**КСО-8**	**КСО-9**	**КСО-10**	**Всього**
α	0,109	0,095	0,092	0,096	0,095	0,106	0,107	0,105	0,100	0,096	**1**
α **, (%)**	10,87	9,50	9,18	9,55	9,52	10,61	10,66	10,52	9,95	9,63	**100**

Фактичний профіль соціально-особистісних компетенцій керівників вищого рівня управління зображено на рис. 5.25.

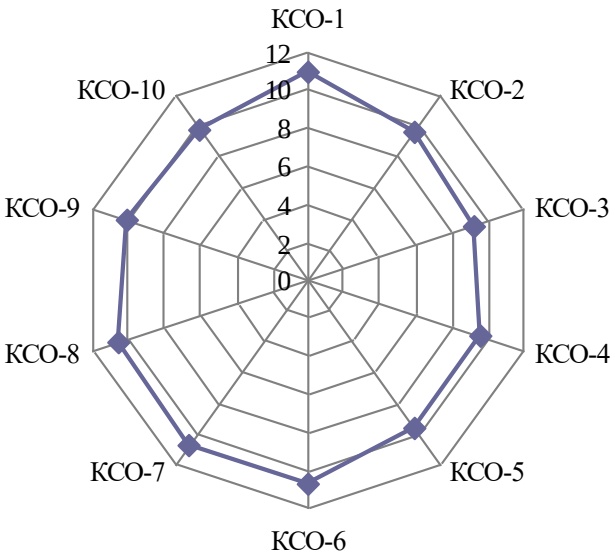


Рис. 5.25. Профіль соціально-особистісних компетенцій керівників вищого рівня управління

Згідно проведених досліджень найбільшу значимість серед соціально-особистісних компетенцій для керівників вищого рівня управління отримали компетенції: КСО-1 «розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей» (α =10,87%); КСО-7 «наполегливість у досягненні мети» (α =10,66%); КСО-6 «адаптивність і комунікабельність» (α =10,61%).

З метою порівняння фактичних профілів соціально-особистісних компетенцій серед керівників різних рівнів управління проведемо оцінку цих компетенцій в управлінській діяльності керівників середнього та нижнього рівнів управління. Відповідні бальні оцінки подані в Додатку 8.

Узагальнюючий аналіз розмаху експертних оцінок щодо соціально-особистісних компетенцій наведено в табл. 5.33. Згідно даним розмах експертних оцінок для соціально-особистісних компетенцій керівників середнього рівня управління не виходить за межі нормального розподілу, що свідчить про достовірність отриманих оцінок.

Таблиця 5.33

Значення середньоквадратичного відхилення для соціально-особистісних компетенцій керівників середнього рівня управління

Соціально-особистісні компетенції	Показники оцінки		
	Середньоквадратичне відхилення		Розмах варіації
	G	6G	R
КСО-1	1,27	7,62	5
КСО-2	1,36	8,16	5
КСО-3	1,86	11,16	6
КСО-4	1,69	10,14	8
КСО-5	1,37	8,22	5
КСО-6	1,08	6,48	4
КСО-7	1,3	7,8	5
КСО-8	1,53	9,18	5
КСО-9	1,1	6,6	4
КСО-10	1,68	10,08	4

В результаті присвоєння соціально-особистісним компетенція рангів визначимо суму рангів, середній ранг, відхилення суми рангів від середньої величини рангу та квадратних відхилень (табл. 5.34).

Таблиця 5.34

Розподіл соціально-особистісних компетенцій по рангах для керівників середнього рівня управління

Соціально особистісні компетенції	**Кількість експертів)**	**Ранг, Ri**	**Сума рангів, S**	**Середній ранг, $\bar{S}$**	**Відхилення від середньої суми рангів**	**Квадрати відхилень**
КСО-6	29	1	29		-130,5	17030,25
КСО-8	29	2	58		-101,5	10302,25
КСО-10	29	3	87		-72,5	5256,25
КСО-9	29	4	116		-43,5	1892,25
КСО-2	29	5	145		-14,5	210,25
КСО-7	29	6	174		14,5	210,25
КСО-1	29	7,5	217,5		58	3364
КСО-3	29	7,5	217,5		58	3364
КСО-5	29	9	261		101,5	10302,25
КСО-4	29	10	290		130,5	17030,25
Всього			1595	159,5		68962
S=68962; W=0,99						

Узгодженість отриманих оцінок підтверджується значенням коефіцієнта конкордації (W=0,99). Значення коефіцієнтів вагомості соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу середнього рівня наведені в табл. 5.35.

Таблиця 5.35

Коефіцієнти вагомості соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу середнього рівня управління

Коеф. вагомості	**КСО-1**	**КСО-2**	**КСО-3**	**КСО-4**	**КСО-5**	**КСО-6**	**КСО-7**	**КСО-8**	**КСО-9**	**КСО-10**	**Всього**
α	0,095	0,100	0,095	0,084	0,092	0,116	0,098	0,111	0,104	0,105	**1**
α **, %**	9,51	10,04	9,48	8,42	9,25	11,56	9,79	11,06	10,36	10,54	**100**

Профіль соціально-особистісних компетенцій керівників середнього рівня управління представлено на рис. 5.26.

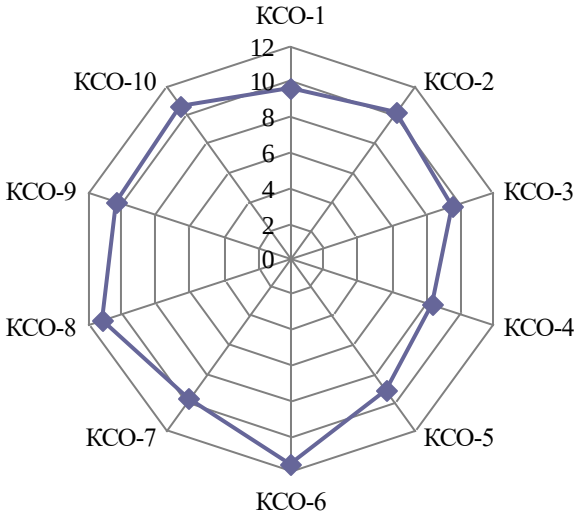


Рис. 5.26. Фактичний профіль соціально-особистісних компетенцій керівників середнього рівня управління

Згідно проведених досліджень значущими соціально-особистісними компетенціями для керівників середнього рівня управління є адаптивність і комунікабельність (α=11,56%); турбота про якість виконуваної роботи (α=11,06); лідерство (α=10,54); толерантність (α=10,36%).

Аналогічним чином здійснимо аналіз та оцінку соціально-особистісних компетенцій для керівників нижнього рівня управління. Отримані бальні оцінки експертів соціально-особистісним компетенціям управлінського персоналу нижнього рівня управління наведені в Додатку 8 (табл. 8.9). Зведений аналіз розмаху експертних оцінок для набору соціально-особистісних компетенцій наведено в табл. 5.36.

Таблиця 5.36

Значення середньоквадратичного відхилення для соціально-особистісних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Соціально-особистісні компетенції	**Показники оцінки**		
	Середньоквадратичне відхилення		**Розмах варіації**
	G	**6G**	**R**
КСО-1	1,43	8,58	5
КСО-2	1,74	10,44	7
КСО-3	1,53	9,18	7
КСО-4	1,92	11,52	8
КСО-5	1,19	7,14	6
КСО-6	1,42	8,52	5
КСО-7	1,41	8,7	5
КСО-8	1,25	7,5	5
КСО-9	1,44	8,64	4
КСО-10	0,91	5,46	3

Таким чином, розмах експертних оцінок для соціально-особистісних компетенцій не виходить за межі нормального розподілу, тому експертні оцінки можна вважати взаємоузгодженими. Розподіл соціально-особистісних компетенцій по рангах наведено в табл. 5.37.

Виходячи з даних табл. 5.37, коефіцієнт конкордації (W) дорівнює 1, що засвідчує високий ступінь узгодженості експертних оцінок. Результати відносного ранжирування соціально-особистісних компетенцій представлено в Додатку 8 (табл. 8.12). Значення коефіцієнтів вагомості наведені в табл. 5.38.

Таблиця 5.37

Розподіл соціально-особистісних компетенцій по рангах для керівників нижнього рівня управління

Соціально особистісні компетенції	**Кількість експертів)**	**Ранг, Ri**	**Сума рангів, S**	**Середній ранг, $\bar{S}$**	**Відхилення від середньої суми рангів**	**Квадрати відхилень**
КСО-10	29	1	29		-133,4	17795,56
КСО-8	29	2	58		-104,4	10899,36
КСО-3	29	3	87		-75,4	5685,16
КСО-6	29	4	116		-46,4	2152,96
КСО-7	29	5	145		-17,4	302,76
КСО-9	29	6	174		11,6	134,56
КСО-1	29	7	203		40,6	1648,36
КСО-4	29	8	261		98,6	9721,96
КСО-2	29	9	261		98,6	9721,96
КСО-5	29	10	290		127,6	16281,76
Всього			1624	162,4		74344,4
S=74344,4						
W=1						

Таблиця 5.38

Коефіцієнти вагомості соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу нижнього рівня управління

Коеф. вагомості	КСО-1	КСО-2	КСО-3	КСО-4	КСО-5	КСО-6	КСО-7	КСО-8	КСО-9	КСО-10	Всього
α	0,097	0,087	0,106	0,088	0,077	0,104	0,099	0,121	0,098	0,123	1
α, %	9,68	8,68	10,6	8,835	7,69	10,4	9,88	12,11	9,82	12,3	100

Профіль соціально-особистісних компетенцій керівників нижнього рівня управління представлено на рис. 5.27. Узагальнені результати оцінки соціально-особистісних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління графічно відображено в Додатку 10.

Результати проведених досліджень свідчать про домінантність таких компетенцій в діяльності керівників нижнього рівня управління, як: лідерство (α=12,3%); турбота про якість виконуваної роботи (α=12,11%); здатність до навчання (α=10,6%).

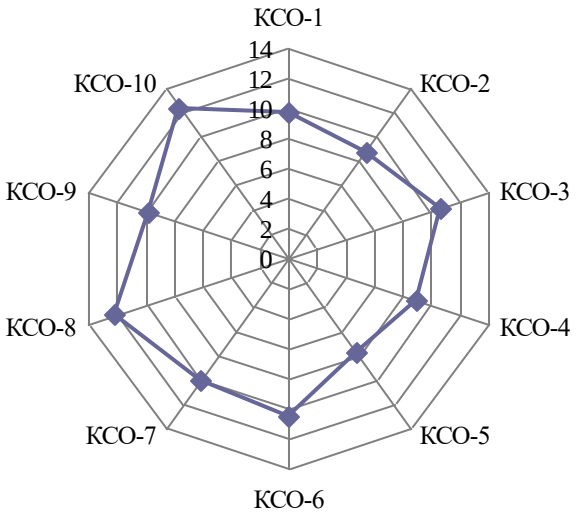


Рис. 5.27. Фактичний профіль соціально-особистісних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Отже, виявлені в процесі досліджень ключові соціально-особистісні компетенції та оцінювання їхньої важливості для керівників різних рівнів управління дозволяє встановити пріоритетні напрями розробки управлінських моделей компетенцій. Враховуючи широкомасштабний характер проведених досліджень, ми маємо всі підстави розглядати набір пріоритетних компетенцій як такий, що відображає існуючі узагальнені тенденції в управлінській діяльності керівників вітчизняних підприємств.

За результатами досліджень нами визначено, що на основі базових компетенцій відбувається становлення професійних та соціально-особистісних компетенцій, успішна реалізація яких можлива за наявності зовнішніх сприятливих умов (кадрова політика організації; кількісно-якісний склад кадрів; програми навчання та розвитку в організації; діюча система стимулювання; корпоративна культура та ін.). Виходячи з цього, зазначимо, що в сучасних умовах підвищення ефективності управління організацією значною мірою характеризується інтеграцією засад компетенційного підходу в процеси взаємодії керуючої та керованої систем.

5.5. Сучасні напрями формування та розвитку потенціалу успіху керівника

Для ефективного управління організацією керівник повинен володіти знаннями сучасного менеджменту й мати здібності до керування колективом. Здібності до успішного керівництва виявляються в наявності розумових особистих цінностей і принципів; чітких власних цілей; вмінні навчати та розвивати підлеглих; формувати ефективні робочі групи; управляти власним потенціалом успіху.

Мейнстримом концепції забезпечення управлінського успіху є ефективність формування та розвитку потенціалу успіху керівника та інноваційна спрямованість його діяльності. У зв'язку з цим особливої значущості набувають питання розвитку потенціалу керівника з урахуванням його особистих якостей, вмінь, навичок, мотивів поведінки.

Формування та розвиток потенціалу керівника залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні чинники здійснюють вплив на формування «стартових» здібностей індивіда. Але сформований потенціал підлягає розвитку через самореалізацію особистості. Тому почнемо з формування початкового потенціалу особистості і створення можливостей для його розвитку, а потім перейдемо до того, від чого залежить самореалізація особистості, в чому вона полягає і до чого прагне.

Основа потенціалу людини ґрунтується на якостях, закладених природою. Це стосується передусім здоров'я (фізичного та психічного), творчого мислення, здібностей і, певною мірою, модальної орієнтації особистості. Розвиток природних даних та їх реалізація визначаються трьома первинними системами: сім'я, колектив і суспільство.

Вплив сім'ї визначається її суспільним становищем, духовними інтересами, професійною орієнтацією, місцем проживання та низкою інших чинників. Ці чинники характеризують не лише природні можливості, здібності, а й «стартові» можливості індивіда.

Потенціал людини може зменшуватися або збільшуватися в процесі її діяльності. Це відбувається за рахунок його відтворення. В сучасному, нестабільному для працівника, зовнішньому оточенні підвищується нестійкість психіки, яка має вплив не тільки на розумові, інтелектуальні здібності, але й на весь організм людини. Однак теорія гомеостазу психіки як системи недостатньо ефективна під час дослідження поведінки людини в трудовій діяльності й реалізації її потенціалу. В цьому разі визначальним є принцип адаптивності трудової діяльності, згідно якого потреби через предмет діяльності впливають на поведінку людини, що викликає не лише задоволення, а й розвиток здібностей і вищих потреб. Інакше не відбувається адаптація трудової діяльності й потреби нижчого порядку зростають більше, ніж задоволення від трудової діяльності й ефективності праці.

Водночас із підвищенням адаптивності трудової діяльності в колективі (організації) має приділятися увага підтримці та зміцненню здоров'я, розвитку творчих здібностей та інших компонентів трудового потенціалу, що вимагає відповідних коштів.

Формування потенціалу керівника значною мірою залежить від суспільних відносин, цілей політики держави та засобів їх досягнення. Для країн, що досягли високого рівня добробуту населення, характерна політика, спрямована на підвищення якості людських ресурсів. Методи, якими здійснюється така політика, мають національні особливості, але в цілому вони спрямовані на вибір і заохочення талановитих людей, поліпшення системи освіти, диференціація оплати праці залежно від результатів тощо.

Найважливішим критерієм раціональності будь-якої суспільної системи, під впливом якої здійснюється формування стартових можливостей індивіда й передумови реалізації потенціалу людини, є її орієнтування на максимально можливий розвиток і використання здібностей людини.

Реалізувати свій потенціал людина може тільки за умови активної діяльності. Тому основною передумовою для самореалізації особистості й відтворення потенціалу людини в процесі діяльності є створення умов, які

є найкомфортнішими для цього із врахуванням раціонального співвідношення підсистем структури якості трудового потенціалу.

Окрім соціальних передумов, на поведінку людини в процесі праці впливають і психологічні, закладені вихованням і спадковістю, як було зазначено вище. З огляду на те, що психіка індивідуальна, спонукання до самореалізації відбувається на основі диференційованого, толерантного та уважного підходу як керівництва до персоналу, так і навпаки.

Спрямованість особистості залежить від сукупності інтересів як найважливішої психологічної властивості, що характеризує людину. Інтерес проявляється в схильності людини до діяльності. Найбільш схильні до самореалізації в організації ті працівники, чиї суспільні інтереси збігаються з особистими. Саме ступінь збігу інтересів є передумовою реалізації потенціалу людини та ефективного його використання в організації.

Іншою властивістю особистості, яка має вплив на ступінь самореалізації, є широта інтересів людини. Стійка зацікавленість спонукає до активності, допомагає подолати різні перешкоди. Сильний, широкий і стійкий інтерес до професійної діяльності, майстерності та досконалості є основою загальної спрямованості особистості, визначає основний зміст трудового життя, значною мірою формує всі особливості психіки. Проте самореалізація є ефективною за умов, якщо серед мотивів, які спонукають людину до праці, переважають ті, що викликані інтересом до роботи і її результатів, а не мірою винагороди або соціальним статусом, якого до вона прагне. В протилежному випадку це може викликати негативну трансформацію уявлень особистості про трудову діяльність і породжувати феномен імітаційної самореалізації – імітацію якісного виконання роботи, обов'язків. Імітаційна самореалізація викликає необґрунтовані амбіції, розвиває гіпертрофовану самовпевненість і безвідповідальність, трансформує цінності та інтелект у їх псевдозамінники. Зрештою,

відбувається руйнування трудового потенціалу всього колективу, що є ризиковим для організації.

Для запобігання описаної ситуації необхідно розвивати нові типи здібностей особистості:

– критична оцінка співвідношення між успішністю й безпекою діяльності;

– вміння ризикувати в екстремальних ситуаціях, забезпечуючи при цьому успішність і безпеку;

– здатність розпізнавати слабкі сигнали небезпеки;

– спроможність усувати помилки й уникати їх повторення.

Реалізація перелічених здібностей можлива через розширене відтворення «аксидентального» потенціалу особистості, який залежить від таких компонентів як організованість, активність і професіоналізм. Самореалізація особистості всередині організації сприяє розширеному відтворенню потенціалу керівника, особливості якого мають відповідати вимогам сучасної організації.

Потенціал успіху сучасного керівника складають:

1. Інтелектуальні здібності: розум і логіка; розсудливість; прозорливість; концептуальність; знання справи; мовна розвиненість; цікавість; інтуїтивність; здатність до навчання; широкий кругозір.

2. Риси, що характеризують особистість: ініціативність; гнучкість; креативність; чесність; сміливість і упевненість в собі; незалежність; амбітність; наполегливість і завзятість; енергійність; працездатність; обов'язковість; співчутливість.

3. Сформовані вміння та навички: заручатися підтримкою; завойовувати популярність і престиж; організовувати; переконувати; змінювати себе; бути надійним; жартувати і розуміти гумор; знатися на людях та ін.

Вищевикладене дозволяє розглядати основи забезпечення управлінського успіху крізь призму компетенційного підходу,

концептуальні засади якого ґрунтовно розглянуті нами у розділі 4 монографії. У цьому контексті під потенціалом успіху керівника будемо розуміти сукупність ключових компетенцій, розвиток яких на збалансованій основі сприятиме досягненню успіху у здійсненні певних видів управлінської діяльності.

Нами були проведені дослідження щодо виявлення сукупності компетенцій, реалізація яких сприяє досягненню управлінського успіху керівниками різних рівнів управління. Результати опитувань наведені в табл. 5.39. У графічному вигляді результати досліджень представлені на рис. 5.28.

Таблиця 5.39

Компетенції, які визначають успіх сучасного керівника

%

Рівень управління	Компетенції							
	системне мислення	формування взаємовідносин	емоційний інтелект	лідерство	саморозвиток	здатність адаптуватися до нових умов	Без відповіді	Всього
Вищий	25	7,5	17,2	25	9,6	12,9	3,22	100
Середній	18,37	8,73	18,67	24,7	19,88	9,34	0,3	100
Нижчий	22,73	9,09	19,70	22,73	18,18	7,58	-	100
У середньому	20,16	8,55	18,53	24,44	17,72	9,78	0,81	100

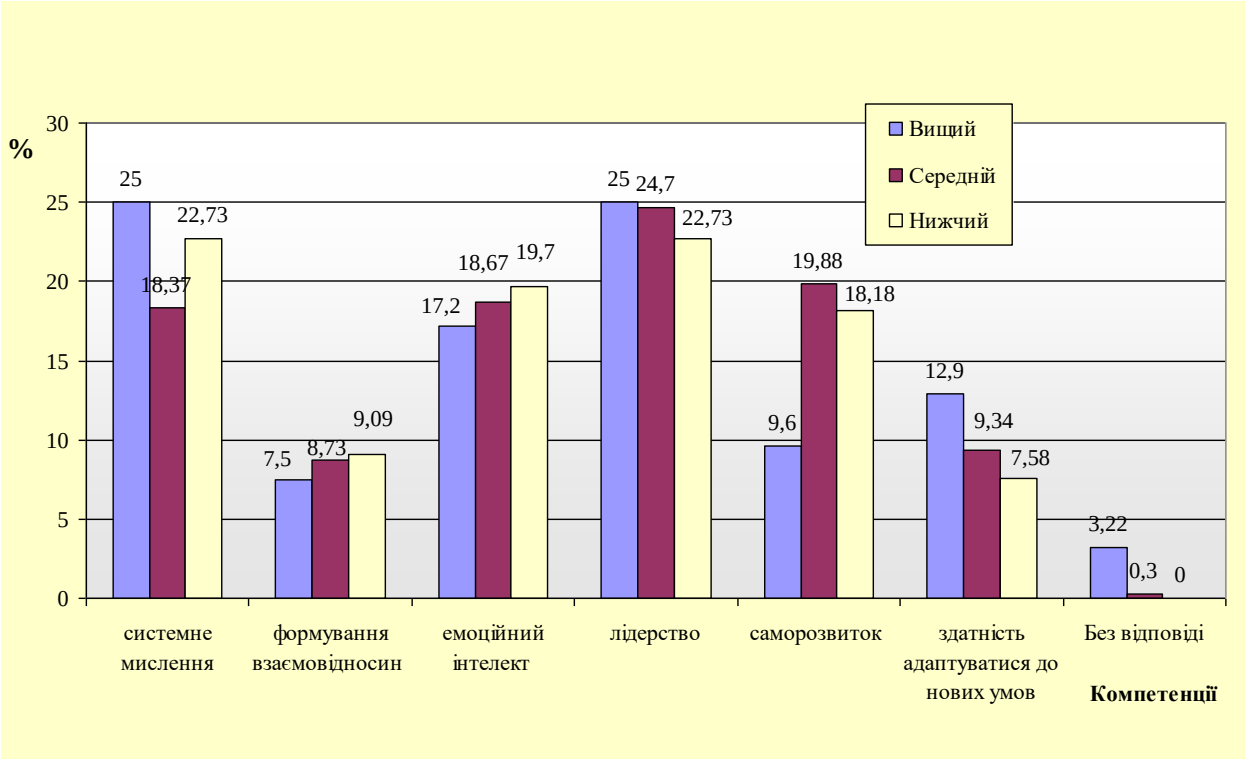


Рис. 5.28. Аналіз компетенцій, що визначають успіх керівників різних рівнів управління

Як свідчать дані табл. 5.6, однією з ключових управлінських компетенцій є лідерство. Важливість цієї компетенції відзначили 24,4% управлінців, з них 25% керівників вищого рівня управління; 24,7% та 22,7% – середнього та нижчого рівнів.

В ході досліджень нами виявлені такі особливості розуміння лідерства як системоутворюючої категорії:

- Лідерство як центр групових процесів: усвідомлення важливості внутрішньогрупової структури й групових процесів лідерства; активна роль лідера; лідер – особистість у центрі групової активності, визнаний усіма.
- Лідерство як вияв особистісних рис: силу особистості окремого індивіда можна визначити за ступенем його впливу на інших.
- Лідерство як мистецтво досягнення злагоди: можливість для лідера своєю волею впливати на людей і досягати покори, поваги, лояльності й співробітництва з їх боку.
- Лідерство як дія й поведінка: опис лідерства через поняття «дія» й «поведінка».

- Лідерство як інструмент досягнення цілі або результату.
- Лідерство як взаємодія: лідерство є наслідком активного процесу взаємодії, яка сприяє усвідомленню та підтримці лідерської поведінки серед інших членів групи.
- Лідерство як уміння переконувати: мистецтво знання людської природи, мистецтво впливу на людей переконанням і прикладом заради конкретного спрямування їхніх дій.
- Лідерство як здійснення впливу: лідерство є процесом прямої взаємодії, у результаті якого індивід, звичайно за допомогою мовлення, впливає на поведінку інших, спонукаючи їх до досягнення певного результату.
- Лідерство як відносини влади: здатність одного індивіда домінувати над іншими, змушуючи їх робити те, що потрібно для організації. Лідер має формальний статус й управляє груповою діяльністю.
- Лідерство як диференціація ролей: кожен член суспільства займає певне місце в системі соціальних статусів.
- Лідерство як ініціація або запровадження структури: лідерство в процесі структурування взаємин між людьми та їхньою діяльністю.

З урахуванням вищевикладеного під компетенцією «лідерство» будемо розуміти:

– здатність до мобілізації людей на діяльність для досягнення загальних цілей в інтересах підрозділу, людей, які працюють в підрозділі, а також людей, яких цей підрозділ обслуговує;

– залучення у свою команду талановитих співробітників, надання їм підтримки, сприяння їх розвитку та закріпленню в команді;

– забезпечення підтримання високого морального духу колективу.

У ході дослідження особливостей реалізації компетенції «лідерство» нами були виявлені такі поведінкові індикатори опису даної компетенції: бачення; довіра; знання; відповідальність; зміни.

Під *баченням* будемо розуміти здатність до створення «картини» майбутнього, яка є водночас оптимістичною та досяжною; визначення високих цілей; прояв наполегливості та рішучості в досягненні визначених цілей; використання заохочення підлеглих до виконання додаткових завдань.

Довіра як важливий індикатор поведінки лідера пов'язана з турботою, яку проявляє лідер до співробітників, їх особистих інтересів. Лідер знає потреби своїх підлеглих і забезпечує середовище для їх задоволення в організації, регулярно з ними спілкується, допомагає їм у вирішенні складних завдань.

Управління знаннями займає ключове місце в діяльності лідера. Лідер заохочує співробітників в їх самостійному пошуку підходів до вирішення певних задач в нових умовах. При цьому керівник бере на себе зобов'язання вислуховувати будь-які ідеї підлеглих. При цьому лідер намагається розвивати в співробітниках впевненість в собі та прагнення до саморозвитку, постійного самовдосконалення та навчання.

Відповідальність як характерна ознака ефективності лідерської діяльності передбачає, що лідер бере на себе відповідальність як за результати роботи підрозділу, так і за кожного зі співробітників. При цьому лідер намагається створювати умови для підвищення ініціативності, якості роботи, щоб люди вчилися на своїх помилках і при можливості не уникали виконання нових завдань.

Управління змінами є однією з ключових сфер діяльності лідера. Ефективність управління змінами значною мірою залежить від системи планування та організування різних видів робіт в нових умовах. Лідер намагається бути стратегом змін, інформує підлеглих про зміни, спонукає їх до переосмислення наявних підходів до виконання нових завдань. Лідер прагне забезпечити умови для прийняття змін на всіх рівнях в організації. Для управління змінами необхідні такі якості: харизма (спроможність вселяти віру в себе й свої можливості); інтелектуальне піднесення (здатність

переконувати дослідників у новому рішенні старих проблем); емоційність (уміння задовольняти емоційні потреби свого оточення).

Отже, на ефективність реалізації компетенції лідерства впливає сукупність особистісних якостей керівника, що складають його потенціал, а також професійні компетенції, мотиваційні установки, управлінські та міжособистісні навички. Результати досліджень розкрили важливість для лідера ще однієї якості – емоційної інтелігентності, що передбачає самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички. Значущість такої компетенції відмітили 18,53% керівників.

Поняття «емоційна інтелігентність» детально розкрито у наукових працях Д. Гоулмана [85], який ув'язує емоційну інтелігентність із вмінням працювати над собою, формувати з підлеглими взаємозадовільні відносини, які б сприяли опору негативним емоціям на робочому місці. В ході досліджень були виявлені та проаналізовані чинники, які викликають негативні емоції в діяльності управлінського персоналу (рис. 5.29).

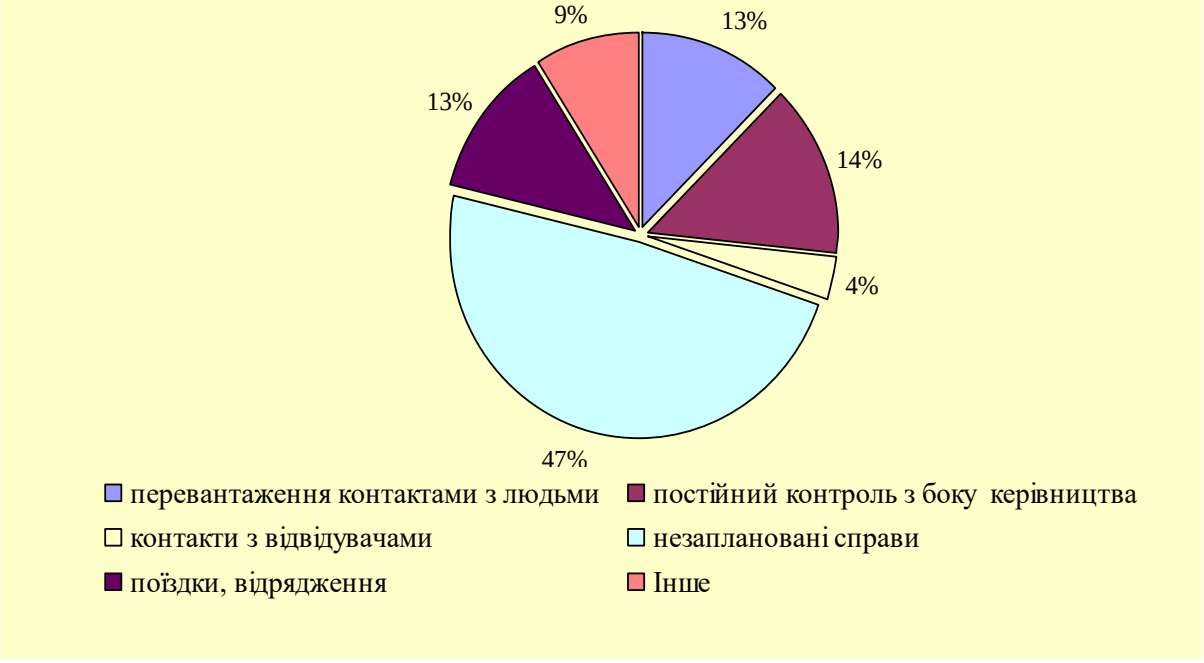


Рис. 5.29. Чинники, що викликають негативні емоції в діяльності управлінського персоналу

Як видно з рис. 5.19, майже половина респондентів (47%) відзначила зростання негативних емоцій на роботі за рахунок необхідності вирішення незапланованих справ. Такі результати свідчать про недостатнє приділення уваги керівництвом організації питанням планування своєї особистої роботи. Це підкреслює важливість розвитку управлінських вмінь та навичок у сфері вирішення проблем; визначення власних пріоритетів в діяльності; делегування повноважень; раціонального використання робочого часу та ін.

Розглядаючи потенціал успіху керівника крізь призму компетенцій, зазначимо, що поряд з такими компетенціями як лідерство, емоційна компетентність, значну роль в забезпеченні успішності діяльності відіграє компетенція «вирішення проблем».

“Problem solver” (у перекладі з англійського – “вирішувач проблем”) – це поняття, що означає людину, яка з багатьох різних варіантів дій вибирає саме той, який призводить до успішного рішення задачі, що стоїть перед ним. На жаль, деякі люди вважають за краще створювати видимість дій, уникати проблем або конфліктів, а у критичній ситуації вони починають панікувати або перекладати відповідальність на інших. Але з будь-якої тупикової ситуації завжди можна знайти вихід. Схильність людини до самостійного, активного і відповідального вирішення проблем – одна з найважливіших якостей, необхідних в бізнесі, яке дозволяє керівникові у високій мірі надавати довіру підлеглому.

Щоб сформувати успішну модель поведінки, керівник в процесі управління і мотивації може зробити наступні дії:

- делегувати підлеглим повноваження і відповідальність; контролювати їх подальшу діяльність; надати можливість працівникам розвивати необхідні навики вирішення складних і конфліктних ситуацій; знаючи мотиви кожного співробітника;
- створювати передумови для забезпечення самостійного вирішення проблем з боку працівників. Якщо для однієї людини стимул-реакцією є

похвала, керівникові потрібно схвалювати дії співробітника саме тоді, коли він бере на себе ініціативу у вирішенні проблеми. Якщо в якості мотиву виступає результат, то бажано пов'язувати його досягнення з пошуком виходу із складної ситуації; якщо інтерес – то показати, наскільки цікавий і варіативний шлях виходу з конфліктів і ухвалення рішень для подолання проблем. При виникненні складної ситуації необхідно повідомити про неї керівникові, запропонувати варіанти виходу з неї, проаналізувати вірогідність успіху кожного з них і лише після цього взнати думку керівника.

Такий підхід привчає співробітників до самостійності і формування відчуття відповідальності за результат своїх дій. Окрім того, він дає їм абсолютно необхідні в бізнесі навички вирішення проблем.

Важливим аспектом формування навичок вирішення проблем і, як наслідок, підвищення рівня самостійності і відповідальності, є відхід від стереотипів. Як відійти від стереотипів, підвищити рівень креативності і ефективності в ухваленні рішень і управлінні різними ситуаціями? Для цього існує декілька прийомів і методів, які випробувані не однією людиною:

- запропонувавши один варіант дій, завжди шукати інший, а краще – декілька;
- прагнути знаходити якомога більше протилежних пояснень вчинкам інших людей;
- шукати рішення в незвичній плоскості, сферах діяльності і бізнесу (наприклад, керівникові при інтерпретації тих або інших дій підлеглого корисно провести паралелі з власним досвідом роботи з клієнтами);
- використовувати всі можливості для мінітренінгу креативності (наприклад, для розвитку нестандартного мислення можна використовувати пошук незвичних способів використання звичайних предметів);
- прагнути запам'ятати різні вислови, які дуже здивували, здалися несподіваними, незвичайними.

У контексті цього нами були проаналізовані навички керівників різних рівнів управління щодо самостійного вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю певного відділу. Результати опитування наведені в табл. 5.40.

Таблиця 5.40

Підходи керівників до вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю структурної одиниці

%

Рівень управління	Напрями вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю відділу						
	Вирішую проблему самостійно	Звертаюсь до безпосеред-нього керівника	Звертаюсь до адміністрації підприємства	Звертаюсь до надійних співробітни ків відділу	Інше (директор)	Без відпо віді	Всього
Вищий	68,5	20	2,85	5,7	2,85	-	100
Середній	38,02	34,71	7,44	18,18	0,83	0,83	100
Нижчий	31,25	28,13	34,38	6,25	-	-	100
У середньому	42,55	30,85	11,17	13,83	1,06	0,53	100

Виходячи з даних табл. 5.7, самостійне вирішення проблем, пов'язаних з діяльністю структурної одиниці/організації, більшою мірою характерно для керівників вищого рівня управління (68,5%). Необхідність звернення за допомогою при вирішення проблем до безпосереднього керівника відзначили 34,7% керівників середнього рівня управління та 28,1% керівників нижньої ланки управління. Звернення до адміністрації організації з проблемних питань відмітили 34,4% керівників нижнього рівня управління. На нашу думку, велика частка звернень управлінців середнього та нижнього рівнів управління з проблемних питань до вищого керівництва значною мірою може призводити до інформаційно-комунікаційного та психологічного перенавантаження діяльності топ-менеджерів, що є передумовою зростання їх емоційної напруженості, роздратованості, збільшення частки незапланованих справ в щоденній діяльності.

Збільшення інформаційно-комунікаційного навантаження внаслідок неефективного планування та структурування власної діяльності

підтверджується результатами аналізу форм контактів керівників з підлеглими (рис. 5.30).

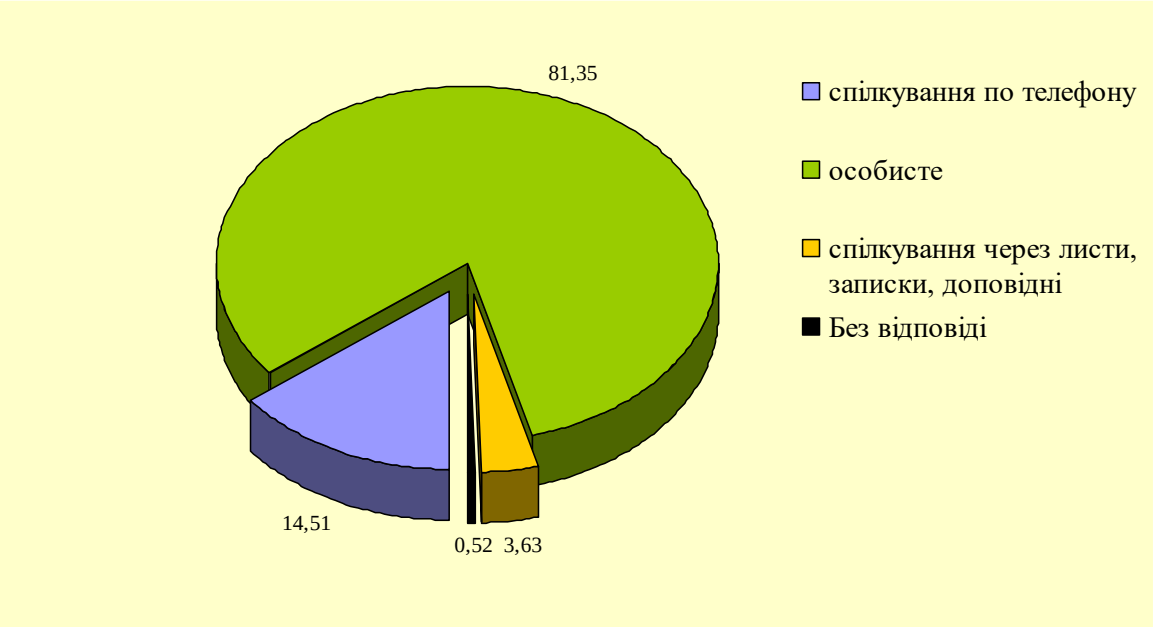


Рис. 5.30. Форми спілкування керівників з підлеглими

Виходячи з рис. 5.30, найбільш розповсюдженою формою контактів керівників з підлеглими є особисте спілкування (81,4%). При цьому така форма спілкування є найбільш привабливою для керівників середнього рівня управління (82,5%), що цілком обумовлює динамічність реалізації в їх діяльності міжособистісних ролей.

Зважаючи на це, відзначимо, що на ефективність управлінської діяльності значною мірою впливають психофізіологічні особливості розумової праці керівника. У зв'язку з цим при визначенні заходів з розвитку потенціалу успіху керівника обов'язком є раціональне планування режимів праці та відпочинку, аналіз емоційного стану керівника та оцінка його впливу на працездатність.

Більшість з нас щодня стикаються з негативом, складнощами, невирішеними проблемами. Як успішно справлятися зі всім цим потоком, уникаючи стресу? Є декілька правил і прийомів, які дозволяють підвищити власну мотивацію і ефективність. У будь-якій негативній ситуації бажано знаходити як мінімум три позитивні наслідки для себе. Якщо недолік заважає людині досягати успіхів, то, визнаючи його в собі, потрібно шукати

можливості максимально нейтралізувати його. Наприклад, якщо основний вид діяльності не вимагає від некомунікабельної людини обов'язкової товариськості (як у сфері продажів), то можна вести листування по електронній пошті, зводячи до мінімуму особисту взаємодію. Розвивати свої достоїнства, а недоліки нейтралізувати, тобто прагнути моделювати ситуацію так, щоб вони в ній не були значимі. Є загальноприйняті уявлення про достоїнства і недоліки. Наприклад, інтроверти вважаються некомунікабельними, і якщо така людина сприймає цю якість як "ваду", то потрібно проаналізувати, чи так необхідні йому навики спілкування або він прекрасно справляється з роботою і без них. Якщо ж він може досягати успіху при наборі здібностей, що є у нього, то немає сенсу жалкувати про свою "недосконалість". Іншими словами, недоліки – це не ті якості, які прийнято вважати такими, а лише ті, які реально заважають людині.

Менеджер повинен вміти :

– встановити емоції, які діють на нього дезорганізовуючи, а які, навпаки, мобілізують сили на виконання визначених дій і вчинків;

– виробляти певне ставлення до них, застосовуючи силу волі, знання, визначаючи їхню реальність і силу їхнього впливу;

– запобігати появі небажаних емоцій, озлобленості, поганого настрою; «не упускай їх з очей твоїх; зберігай розсудливість і розважливість»;

– визначити параметри і стійкість свого настрою під впливом конкретної виробничої, міжособистісної ситуації, а також комплексу найрізноманітніших вражень: від зовнішніх факторів (життєвих турбот, занепокоєння і роздумів, переживань) до внутрішніх (ураженого самолюбства і т.п.), а також оцінити ступінь їхнього впливу на емоційний тонус людини, її вміння, можливості (з урахуванням темпераменту) їх перебороти, стабілізувати настрій на більш-менш тривалий термін.

Важливим аспектом успішної діяльності керівника є відношення до виконуваної роботи. Як свідчить практика, людина не може досягти значного успіху в тій справі, яка викликає у неї постійне роздратування і

дискомфорт. В ході досліджень нами було здійснено опитування керівників різних рівнів управління щодо виявлення тих навичок та вмінь, які є необхідними для успішного виконання роботи (Додаток 5). Результати опитувань представлені на рис. 5.31.

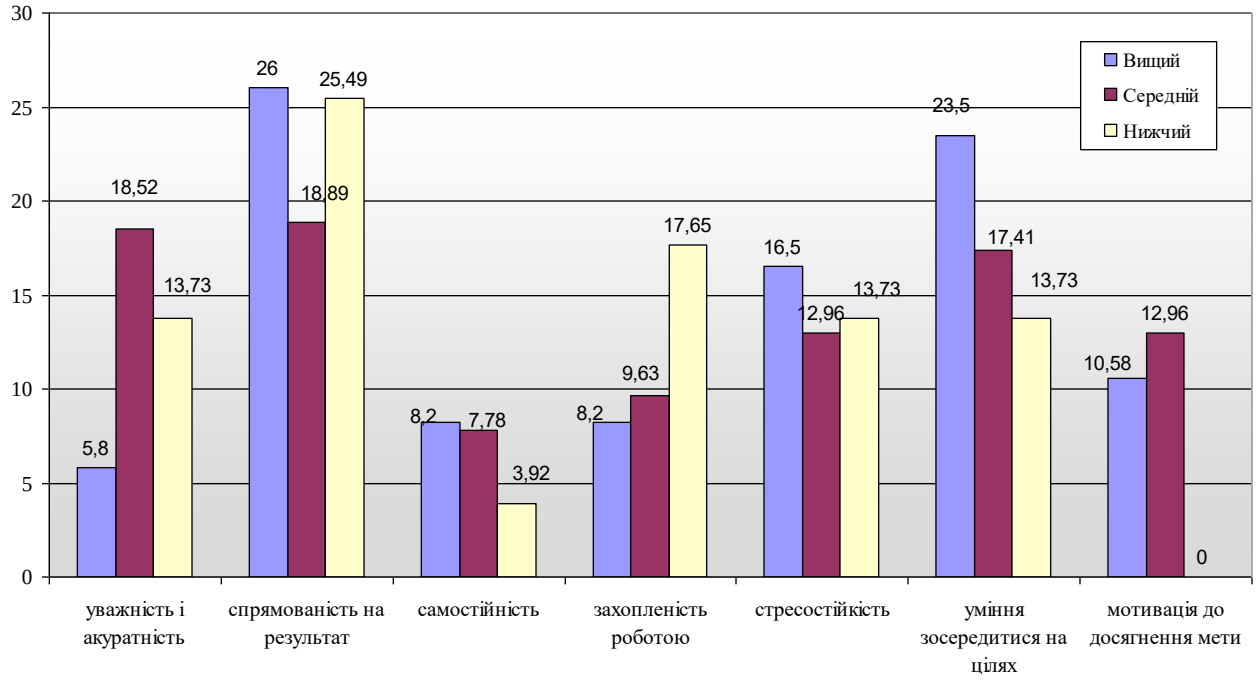


Рис. 5.31. Аналіз якостей, необхідних для успішного виконання роботи керівниками різних рівнів управління

Згідно проведених досліджень ключовими факторами успішності управлінської роботи є спрямованість на результат (21,18% відповідей); уміння зосередитися на цілях (18,23%); захопленість роботою (10,34%); стресостійкість (13,79%) та ін. Зазначимо, що отримані результати щільно взаємопов'язані із набором компетенцій, які визначають успіх діяльності керівника (див. табл. 5.6). Так, розглянута нами ключова управлінська компетенція «лідерство» безпосередньо характеризується проявом таких якостей, як спрямованість на результат; уміння зосередитися на цілях. А реалізація компетенції «емоційний інтелект» включає стресостійкість, що значною мірою обумовлює успішне виконання роботи.

Зважаючи на вищевикладене, можна зробити висновок, що сукупність компетенцій керівника, яка утворює потенціал управлінського успіху, безпосередньо впливає на результативність та ефективність виконуваної роботи. З огляду на це нами були проаналізовані позиції керівників різних рівнів управління щодо виявлення та оцінки ними навичок, які необхідно розвивати для забезпечення успішної діяльності в організації. На рис. 5.32 представлені результати управлінської самооцінки стосовно навичок та вмінь, які необхідно розвивати.

Згідно результатів досліджень нами виявлено, що більшість керівників вищого рівня управління вважають за необхідне приділяти значну увагу вивченню іноземних мов (14,5%); розвитку лідерських якостей (11,1%); формуванню ефективної системи комунікацій (9,4%). Керівники середнього рівня управління відзначили значимість додаткового навчання іноземним мовам (14,37%); розвитку вмінь щодо ефективної організації робочого часу (12,32%), а також оволодіння сучасними інформаційними технологіями (10,47%). Поряд із цим 18,67% керівників нижчої ланки управління підкреслили, що на практиці їм бракує знань та вмінь щодо ефективного делегування повноважень, а 16% керівників відзначили важливість розвитку навичок з мотивації персоналу.

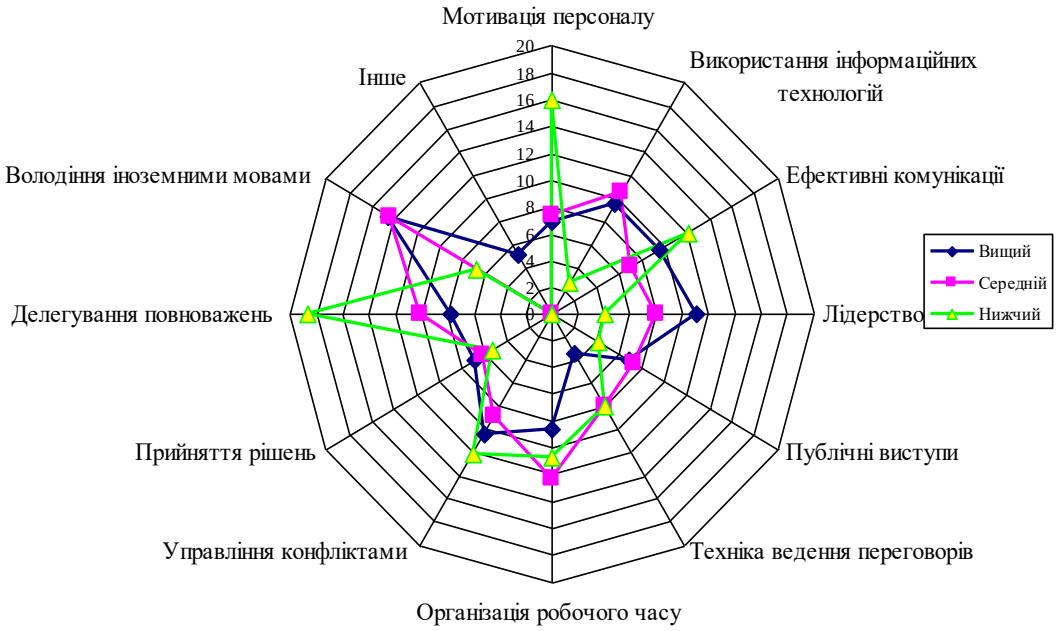


Рис. 5.31. Практичні навички та вміння, які необхідно розвивати керівникам (згідно управлінської самооцінки)

Виходячи з цього, зазначимо, що успішна управлінська діяльність значною мірою характеризується реалізацією комплексу компетенцій в залежності від цілей та завдань діяльності, що визначає специфіку виконання функцій управління. Отримані результати дозволяють дійти висновку, що імплементація моделей компетенцій здійснюється крізь призму основних та специфічних функцій управління, які складають зміст управлінської діяльності. Разом з цим в рамках кожної функції управління здійснюється ідентифікація компетенцій, виділення ключових компетенцій, які сприяють підвищенню управлінської результативності.

В контексті цього розглянемо підхід до розвитку потенціалу успіху керівника, який базується на формуванні особистої системи збалансованих показників (Private Balanced Scorecard – PBSC). PBSC – це інструмент вдосконалення особистості та самокоучингу, що спрямований на особисте благополуччя співробітників та досягнення успіх в діяльності [79, 80]. PBSC

пов’язаний з розвитком індивідуальних можливостей, необхідних для виконання конкретної роботи і розвитку компетенцій організації. Особливе значення в цьому підході надається життю, індивідуальним навикам та суспільній поведінці людей.

Виділяють такі функції PBSC [80]:

1. Надати можливість людині подолати її власні стереотипи мислення і більш уважно прислухатись до свого внутрішнього голосу, який допоможе краще взнати себе, покращити свою поведінку і діяти етично. За допомогою PBSC людина може краще визначити свої сильні сторони, таланти та особисті цілі, на основі яких вона може створити своє власне майбутнє і розкривати своє призначення. Кращій власний образ і краще самопізнання ведуть до вдосконалення здібностей до навчання. PBSC також є інструментом саморозвитку, попередження стресів, “вигорання на роботі” і управління часом.

2. Визначити зв’язки між особистими цілями людини та її поведінкою, що створює основу для внутрішнього спокою і укріплює довіру до людини зі сторони інших людей.

3. Співвіднести особисті цілі людини з загальними цілями організації, що стимулює самоконтроль, мотивацію, творчу активність, задоволення та захопленість роботою, вірність, натхнення, ентузіазм та етику.

4. Створити систему прийомів для планування майбутнього особистості та індивідуального вдосконалення, в якій увага була б зосереджена на максимального розвитку, благополуччі та суспільному успіху особистості.

5. Виступати в якості джерела інформації для процесу розвитку здібностей окремих співробітників.

6. Зменшити відмінності між поведінкою людей в звичайному житті та їх стилем життя в організації.

Основу для побудови PBSC складають такі підсистеми:

- фінанси: стабільність. Наскільки Ви здатні покривати власні фінансові потреби?

- споживачі (зовнішній аспект): Ваші відносини з сім'єю, друзями, роботодавцем, колегами та іншими людьми. Як вони до Вас ставляться?

- внутрішні процеси (внутрішній аспект): Ваш фізичний та психічний стан. Яким чином Ви можете керувати ними, щоб приносити користь собі та оточуючим?

- знання і навчання: Ваші навички та здатність до навчання. Як Ви навчаєтесь, як Вам зберегти успіх в майбутньому?

Основні елементи особистої системи збалансованих показників зображено на рис. 5.33.

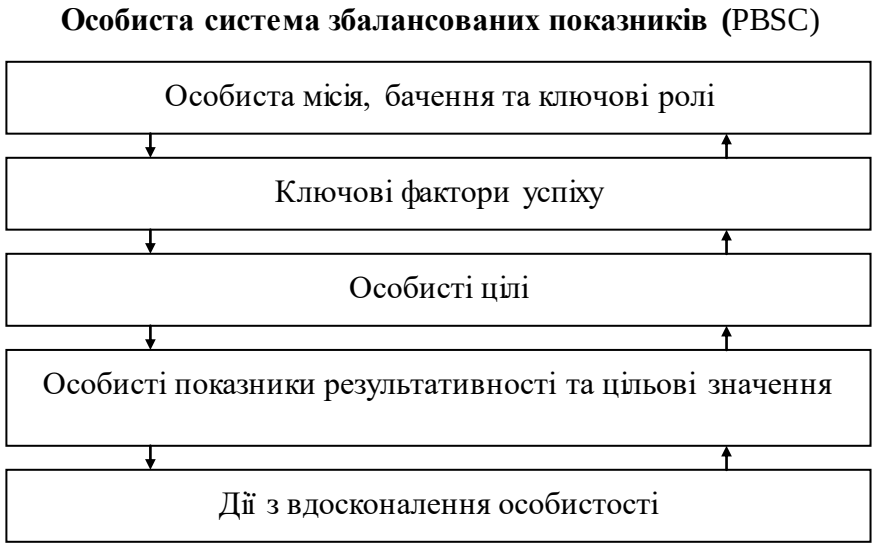


Рис. 5.33. Елементи особистої системи збалансованих показників

Особиста місія (призначення особистості)

Визначення особистих цілей людини охоплює її життєву філософію та базові життєві установки. Формування цих цілей базується на результатах пошуку людиною своєї ідентичності (тобто самопізнанні).

Особисте бачення

У визначенні особистого бачення людини містяться відповіді на питання: до чого вона прагне, які цінності та принципи, якими вона керується, які ідеї вона відстоює, що хоче здійснити в своєму житті, чого хоче досягти, які ідеальні якості, якими вона хоче володіти, яке її уявлення

про ідеальне місце роботи, умови життя, стан здоров'я та ін. Формування цілі та світогляд особистості – засіб вдосконалення здібностей людини до навчання, який дозволяє їй вдосконалювати свою поведінку. Ця зміна індивідуальної поведінки відображається на здібностях організації до навчання, що в свою чергу, обумовлює формування колективної моделі змін, тобто організаційні зміни.

Ключові ролі

Ключові ролі людини пов'язані зі способом, за допомогою якого людина бажає грати різні життєві ролі, за допомогою яких вона реалізує свою місію та бачення. Який тип відносин ви хочете підтримувати зі своїми колегами, друзями, членами родини, сусідами та іншими людьми? Визначення ключових ролей людини також веде до кращого розуміння самого себе та свого образу, що, в свою чергу, також вдосконалює його здатність до навчання. Ключові ролі повинні бути так сформовані, щоб стимулювали людину до оцінки його життя та прагнень.

Ключові фактори успіху особистості

В даному випадку головними є наступні питання: які якості відрізняють мене від інших? Що визначає мій особистий успіх? Які фактори відображені в моїй місії, баченні та моїх ключових ролях, необхідні для реалізації моїх особистих цілей? Які з моїх здібностей є найбільш важливими? Фактори, які визначають успіх особистості, логічно витікають з особистої місії, бачення та ключових ролей. Вони також пов'язані з чотирма перспективами BSC (фінанси, зовнішні споживачі, внутрішні процеси, а також знання та навчання).

Особисті цілі

Головне питання: яких вимірюваних короткострокових особистих результатів я хочу досягнути? Особисті цілі описують індивідуальні результати, яких прагне досягти людина з метою реалізації свого бачення. Цілі формують на основі ключових факторів успіху людини з врахуванням результатів аналізу її сильних та слабких сторін. Вони задають послідовність

результатів, що необхідно досягти. PBSC не передбачає встановлення кількісних значень особистих цілей на даному етапі, такі оцінки вводяться на більш пізніх стадіях аналізу у вигляді показників результативності та цільових значень. Кожен ключовий фактор успіху пов'язаний з однією або більше цілями, котрі узгоджені з однією з чотирьох перспектив збалансованої системи показників.

Показники результативності

Цей елемент PBSC пов'язаний з відповідями на наступні питання: яким чином я можу виміряти мої особисті результати роботи? Як зробити мої індивідуальні цілі вимірюваними? Показник результативності діяльності – це одиниця виміру, за допомогою якої людина може оцінити свою власну діяльність по відношенню до ключових факторів успіху і цілей. Ці показники вимірюють ступінь досягнення поставлених цілей для кожної з перспектив системи показників, а також для кожного з ключових факторів успіху. Індивідуальні показники результативності дозволяють зробити особисте бачення і особисті цілі вимірюваними.

Цільові значення

Цільове значення – це кількісна міра показника результативності. Це значення показника, до якого людина прагне і яке оцінюється за допомогою показника результативності. Цільові значення відображають значення показників, які необхідно отримати.

Дії зі самовдосконалення

Дії зі самовдосконалення – стратегічні кроки, які приймаються для реалізації місії, бачення і досягнення цілей. Ключовим словом тут є слово “як”. Як я збираюсь досягнути своїх власних результатів? Як я можу здійснити свої індивідуальні задачі? Як я можу вдосконалювати свою діяльність?

В системі PBSC особлива увага приділяється узгодженню особистих і загальних цілей організації. Метою узгодження особистих та загальних цілей організації є стимулювання задоволення від роботи, активної участі та

мотивації. Коли особисті та організаційні цілі сформовано, виникає потреба у виділенні часу на їх обміркування;, часу, який необхідно присвятити глибоким роздумам про пошук балансу між цими двома елементами системи показників. Процес знаходження балансу пов'язаний з досягненням тісного узгодження між особистими та організаційними цілями та спільним зростанням цінностей.

Розуміння цінностей кожного дозволить отримати довготермінові результати організаційних змін та вдосконалення. Узагальнюючи вищесказане, отримаємо наступні співвідношення (рис. 5.34):

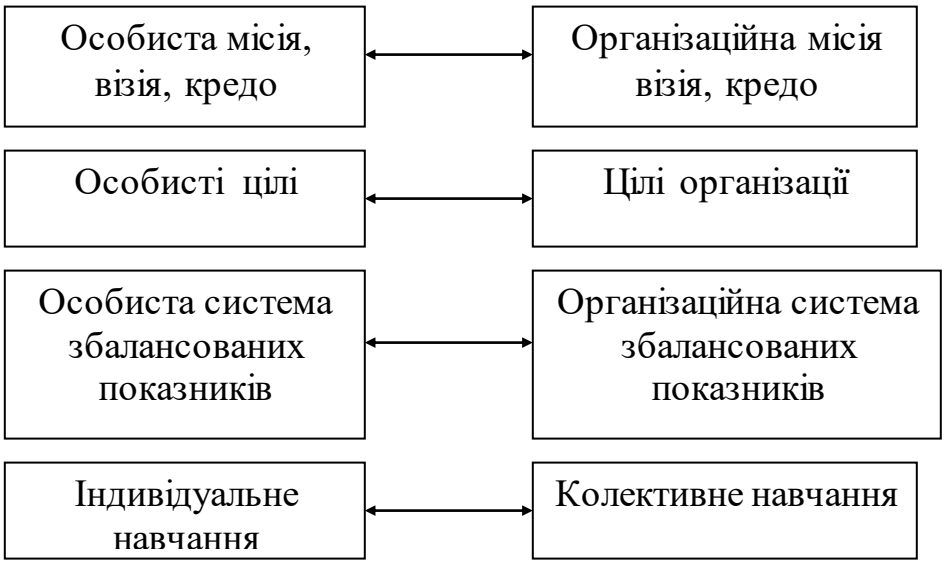


Рис. 5.34. Взаємозв’язок особистих цілей та цілей організації

Знаходження балансу між особистими цілями і цілями організації пов’язано з узгодженням особистої і організаційної системи збалансованих показників чи порівнянням індивідуального та групового способів навчання (рис. 5.35).

Узгодження особистих цілей з загальними цілями організації повинно також проводитись на кожному з нижчестоящих рівнів організації. По цій причині важливо знати, які особливі внутрішні потреби приховуються за поведінкою співробітників і що мотивує їх до того, щоб залишитись в організації чи покинути її.

Для забезпечення взаємозв'язку стратегічних цілей та інтересів співробітників необхідно:

– заохочувати атмосферу суперництва в колективі і покращувати робоче становище;

– надавати співробітникам вирішувати складні задачі, підвищувати задоволення від роботи;

– зосереджувати увагу на підвищені продуктивності праці, на розвитку мотивації, на забезпеченні благополуччя працівників.

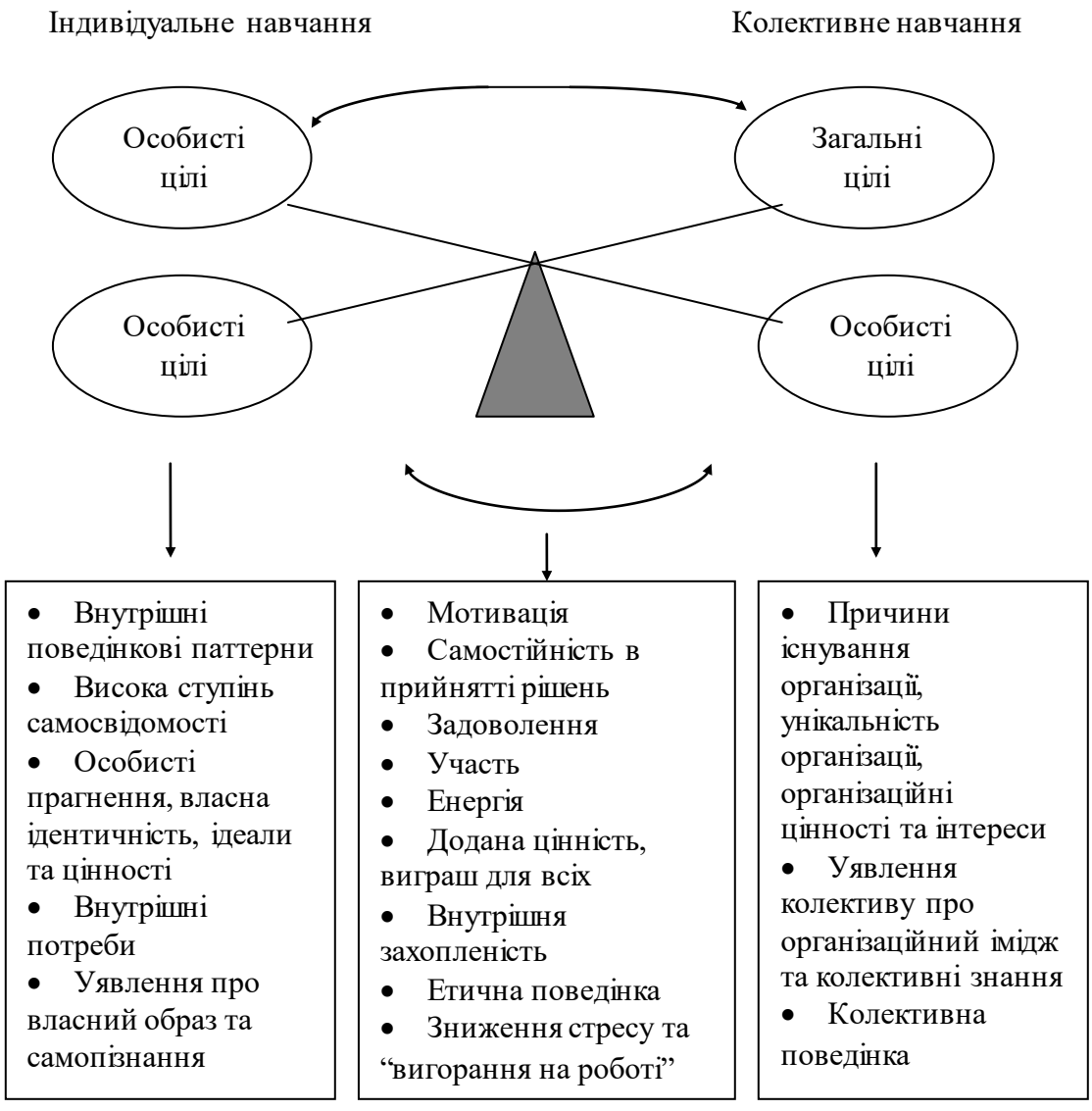


Рис. 5.35. Баланс між цілями особистості та загальними цілями організації [80]

Використання спеціальних методів вдосконалення особистості сприяє концентрації персональних зусиль кожного члена організації. Для цього кожен повинен дотримуватись власного шляху вдосконалення. До сих пір увага зверталась на особистість, ваші прагнення, яких особистих результатів прагнете досягти. Зараз ми дійшли до етапу, коли необхідно зайнятись практичною реалізацією дій зі самовдосконалення. В центрі уваги буде неприливне вдосконалення навичок та поведінки, що в свою чергу стане основою індивідуального розвитку, запорукою особистого успіху та благополуччя. Для цього необхідно проходити цикл навчання PDCA (рис. 5.36).

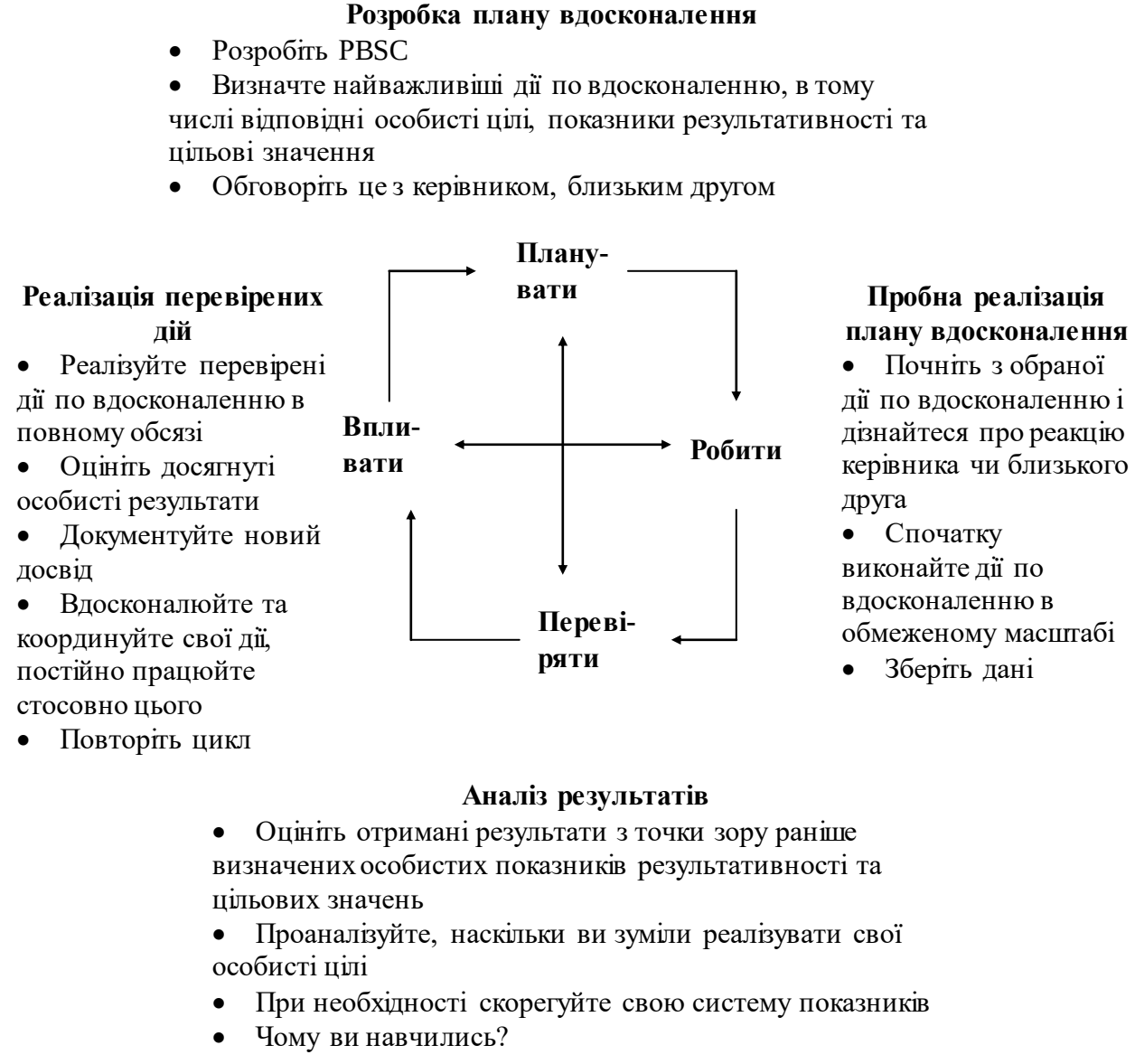


Рис. 5.36. Особистий цикл PDCA

Даний цикл складається з наступних етапів [80]:

1. Планування (Plan). Розробіть свою PBSC, узгоджену з організаційною системою збалансованих показників. З цієї системи показників оберіть дії по самовдосконаленню, які ви хотіли б реалізувати.

2. Реалізація заходів (Do). Спочатку необхідно реалізувати заплановану дію в обмеженому масштабі. Визначити, яка дія зі самовдосконалення має найвищій пріоритет, і починайте саме з нього. Потім запитайте у свого керівника, колег, підлеглих чи клієнтів, що вони думають стосовно цього аспекту. Дізнайтеся про їх враження та попросіть зробити зауваження. Особливу увагу приділіть своїм слабким сторонам та звичкам, які погано відображаються на вашому житті, заважають вашому розвитку та ведуть до негативних результатів.

3. Перевірка (Check). Оцініть отримані результати з точки зору раніше визначених особистих показників результативності та цільових значень. Проаналізуйте, наскільки ви зуміли реалізувати свої особисті цілі, і в разі необхідності скоректуйте свою власну систему показників.

4. Вплив та реалізація перевірених дій (Act). Тепер можна реалізувати перевірені дії зі самовдосконалення в повному обсязі. Оцініть досягнуті результати, зафіксуйте, чому ви встигли навчитись. Необхідно вдосконалювати і контролювати свої дії, постійно міркувати стосовно цього.

Вдосконалення особистості – циклічний процес навчання, який означає, що виконавши до кінця одну дію зі самовдосконалення, ви оберете з PBSC іншу дію з найвищім на даний момент пріоритетом. Такий порядок принесе задоволення і вам, і оточуючим. За допомогою цієї процедури ви будете безперервно покращувати свої індивідуальні показники та свою поведінку. Таким чином ви створите міцну основу для максимального особистісного розвитку та особистого благополуччя.

Ці поведінкові принципи пов’язані з процесом індивідуального розвитку та зміною поведінки особистості.

Для успішного розвитку можливостей пропонується систематично враховувати особисту систему збалансованих показників співробітників в

процесі розвитку їх професійних компетенцій. Крім того необхідно спонукати їх використовувати те, чому вони навчились, та ділитись знаннями та досвідом з колегами. Необхідно дізнатись, в яких областях співробітники прагнуть отримати нові знання та включити ці побажання в їх особисті системи збалансованих показників та індивідуальні плани роботи. Приклад складання PBSC представлено в табл. 5.41.

Таблиця 5.41

Фрагмент складання PBSC для керівника вищого рівня управління [80]

Фінансова перспектива				
Ключові фактори успіху	Цілі	Ключові показники ефективності	Значення	Дії по досягненню
Фінансова стабільність і зростання доходів	Зростання доходу	Прибуток компанії		
		Прибуток від нерухомості		
		Прибуток від акцій		
	Не перевищити встановлені витрати	Виконання річного бюджету		
	Знизити ризики	Наявність інвесторів		
	Зниження суми кредиту	Погашення 20% суми за рік		
Зовнішні перспектива				
Удосконалення відносин з партнерами по бізнесу	Отримувати позитив від спілкування з партнерами по бізнесу	Відсутність взаємних претензій Спільні проекти		
Бути цінним для ближніх	Бути щасливим у родині	Час, проведений у родині Кількість спільних заходів Відпочинок за кордоном		
Комфортний психологічний клімат	Сильна команда, взаєморозвиток, гарні стосунки	Кількість спільних проектів Виконання нормативу з коучингу, спілкуванню		
Приємне спілкування з друзями	Радість, задоволення, релаксація, зняття стресу	Спільний відпочинок		
Внутрішня перспектива				
Постійні досягнення	Отримувати енергію від досягнень	Кількість досягнень		
Задоволення від роботи	Отримувати радість, задоволеність від роботи	Рівень задоволення, відсутність конфліктів		
Фізичне та психологічне	Бути здоровим, в гарному настрої	Кількість днів, пов’язаних зі захворюваннями		

здоров'я				
	Гарно виглядати	Кількість тренувань		
Баланс між професійним та приватним життям	Отримувати задоволеність від життя	Кількість виїздів на природу з родиною Відвідування театрів, виставок Відпочинок з родиною		

Продовж табл. 5.41

Перспектива знань та навчання				
Високий професіоналізм	Зростання професіоналізму через набуття нових знань, навичок	Кількість тренінгів, семінарів		
		Кількість прочитаних книг зі сфери бізнесу		
		Кількість відвідувань конференцій		
Знання англійської мови на високому рівні	Участь у міжнародних конференціях, симпозіумах	Кількість конференцій, виставок		
		Кількість прочитаних книг в оригіналі		

Виділимо такі переваги від застосування PBSC в процесі вдосконалення, розвитку та навчання співробітників:

1. PBSC дозволяє людині подолати її особисті стереотипи мислення, тобто набори уявлень та вірувань, котрі придають певний відтінок її досвіду щодо пізнання світу, і більш уважно прислухатись до внутрішнього голосу; вдосконалювати свою поведінку і створювати своє власне майбутнє. Коли людина займається самоаналізом, її здатність до навчання зростає за рахунок покращення розуміння власного світу та уявлення про свій образ. Постановка особистих цілей передбачає пошук людиною своїх унікальних якостей. Важливим є розуміння власної унікальності.

2. В результаті вірно знайденої рівноваги між особистими цілями та практичною діяльністю людина отримує внутрішній спокій, зменшуються витрати її енергії і з'являється здатність керуватися своїм внутрішнім голосом. В результаті всі ці якості відбиваються на виникненні харизми.

3. Якщо існує оптимальне співвідношення між інтересами окремих співробітників та інтересами організації, співробітники будуть з більшою готовністю брати на себе зобов'язання з реалізації PBSC. Побудова PBSC також вимагає врахування таких понять, як задоволення від роботи,

захопленість роботою та ентузіазм. Розвиток колективних і особистих цілей відбувається одночасно. Коли людина знає, що саме вона бажає для своєї організації і куди вона прагне йти разом з усіма, вона також задається питанням, чого бажає для себе і які умови необхідні для того, щоб всі працювали ефективно. Ясно сформована особиста ціль надає сенс життю людини. Сформулював PBSC і діючи відповідно до неї, людина починає краще розуміти саму себе, а також краще контролювати своє власне життя.

4. PBSC дозволяє людині переглянути цілі, задачі, принципи, норми та цінності, зробивши їх доступними не лише для себе, але і для свого близького оточення з метою отримання підтримки при здійсненні своєї ідеї. Як зазначив П.Сенге, «…коли особисті цілі співробітників стають основою планування діяльності організації, така організація починає бути засобом самореалізації співробітників» [79].

Узагальнюючи вищевикладене, відзначимо, що розглянута система PBSC може бути використана під час розробки моделей компетенцій для керівників різних рівнів управління. Дана система дозволяє ув'язати місію керівника, його особисті цілі та ключові ролі з особистими показниками результативності, що дозволяє спланувати заходи з вдосконалення особистості. Формування моделей компетенцій з використанням PBSC, на відміну від існуючих підходів, дозволяє відобразити у моделі компетенцій орієнтири керівника на саморозвиток, що сприятиме підвищенню його управлінської результативності. У зв'язку з цим збалансованість особистих цілей розвитку, ключових компетенцій та заходів зі самовдосконалення є передумовою розвитку потенціалу успіху керівника в забезпеченні досягнення успішних показників діяльності організації.

Список використаної літератури до розділів 4 та 5

1. Проект Тьюнінг – гармонізація освінніх структур у Європі http://tuning.unideusto.org/tuningeu/images/srtories/template/General_Brochure_Ukrainian_version.pdf

2. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. - 2003. - № 5.

3. Равен Дж. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы / Пер. с англ.– М.: Когито-Центр, 1999.– 144 с.

4. Байденко В.И. Болонский процесс: проблемы, опыт, решения. Изд. 2-е, исправл. и дополнен. – М.: Исследоват. центр проблем кач-ва подг-ки спец-ов, 2006. – 111с.

5. Селевко Г. Компетентности и их классификации [Електронний ресурс] Режим доступу: http:// matem. uspu.ru /i/inst/math/ subjects/ M04OPDMAT_MAT2007D02.pd – Назва з екрана.

6. Паращенко Л.І. Технологія формування ключових компетентностей у старшокласників: практичні підходи // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / Під заг. ред. О.В. Овчарук. – К. : «К.І.С.», 2004. – С. 73-85.

7. Алмазова Н.И. Когнитивные аспекты формирования межкультурной компетентности при обучении иностранному языку в неязыковом вузе. Автореферат дис. на соиск. еченой степени доктора педагогических наук. Санкт-Петербург, 2003. – 47 с.

8. Субетто А.И. Онтология и эпистемология компетентностного подхода, классификация и квалиметрия компетенций [Електронний ресурс] / Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов. – С.-Петербург–Москва, 2006. – 72 с. – Режим доступу: http://www.trinitas.ru/rus/doc/0012/001b/00121542-subetto.pdf. – Назва з екрана.

9. Зимняя И.А. Компетентностный подход. Каково его место в системе современных подходов к проблемам образования? (теоретико-

методологический подход)// Высшее образование сегодня. – 2006. - №8. – С.21-26.

10. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. – М.: Исследоват. Центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2004.

11. Беляев А.И. Методология развития персонала крупных производственно-хозяйственных систем: автореф. дис…д-ра екон. наук. – М., 2009. – 42 с.

12. Ліпенцев А.В., Ліпенцева Ю.А. Сучасні HR-технології: управління фінансовою установою на засадах компетенцій // Демократичне врядування. Електронне наукове фахове видання. – 2008. – Вип.1. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/zmist.html.

13. Oxford English Dictionary, second edition, edited by John Simpson and Edmund Weiner, Clarendon Press, 1989, twenty volumes, hardcover, ISBN 0-19-861186-2.

14. Boyatzis R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance / New York: John Wiley & Sons, Ins. – 1982.

15. McClelland, D.C. Testing for competence rather than intelligence / American Psychologist. – 1973. – № 28. – P. 1-14.

16. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, Ins. – 1993.

17. Dubois, D.D. Competency-based Performance Improvement: A Strategy for Organization Change / Human Resource Development Press. – 1993.

18. Роджер Миллс. Компетенции. Карманный справочник / Пер. с англ. М.: HIPPO, 2004. – 128 с.

19. Болонський процес: перспективи розвитку вищої освіти України. : матеріали VII Міжнар. наук. конф. «Модернізація вищої освіти України в умовах Болонського процесу: аналіз вітчизняного досвіду і перспективи розвитку», м. Одеса, 29-31 трав. 2007 р. і VIII Міжнар. наук. конф. «Стан і перспективи розвитку вітчизняної системи вищої освіти в контексті Болонського процесу», м.

Судак (Автономна Респ. Крим), 13-16 верес. 2007 р. / Міжрегіон. акад. упр. персоналом; [відпов. ред. В. М. Чирков] — К.: Вид. дім «Персонал», 2008. — 365 с.

20. Розвиток ринку послуг вищої освіти в контексті Болонського процесу і вдосконалення конкурентної діяльності ВНЗ : матеріали наук.-метод. конф. / Укоопспілка, Львів. комерц. акад.; [редкол.: Скибінський С. В. та ін.] — Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2008. — 213 с.

21. Болонский процесс: поиск общности европейских систем высшего образования (проект TUNING) / Под науч. ред. В.И.Байденко. – М.: Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2006. – 211с.

22. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно ориентированной парадигмы образования // Народное образование.– 2003.– № 2.– С. 58– 64.

23. Горб В. Г. Основная образовательная программа вуза: проблемы и решения // Стандарты и мониторинг в образовании.– 2004.– № 2.– С. 22–31.

24. Толковый словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. Д. Н. Ушакова. Репринтное издание: М., 1995; М., 2000.

25. Овчарук О. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти // Стратегія реформування освіти в Україні: Рекомендації з освітньої політики.– К.: К.І.С., 2003.– С. 13–39.

26. Шишов С. Е. Понятие компетенции в контексте качества образования // Стандарты и мониторинг в образовании.– 1999.– № 2.– С. 30–34.

27. Розин М. Новые подходы в менеджменте персонала. – Управление персоналом, №9, 1999. – с. 45-49.

28. Кузьмина Н.В. Методы акмеологического исследования качества подготовки педагогов. – М.: Исследоват. центр проблем кач-ва под-ки спец-ов, 2002. – 68с.

29. Hutmacher W. Keu competencies for Europe//Report of the Symposium. Berne, Switzeland 27-30 March, 1996.

30. Державні стандарти професійної освіти: теорія і методика: Монографія / За ред. Н. Г. Ничкало.– Хмельниц.: проблемы и решения // Стандарты и мониторинг в образовании.– 2004.– № 2.– С. 22–31.

31. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособной личности : Учеб.-метод. пособие. / [Гл. ред. Д.И.Фельдштейн]; Рос. акад. образования, Моск. психол.-соц. ин-т. — М.; Воронеж, 2002. — 397 с.

32. Сырятов Н. Внутрифирменные профессиональные стандарты как основа функционирования системы управления персоналом предприятия // Менеджмент сегодня.– 2002.– № 4.– С. 28–33.

33. Дахин А. Компетенция и компетентность: сколько их у российского школьника? // Народное образование.– 2004.– № 4.– С. 136–144.

34. Ягупов В. В., Свистун В. І. Компетентнісний підхід до підготовки фахівців у системі вищої освіти [Електронний ресурс] Режим доступу: http://209.85.129.132/search?q=cache:qcJ__UOQPo8J:www.library.ukma.kiev.ua/e-lib/– Назва з екрана.

35. Татур Ю. Г. Компетентностный подход в описании результатов и проектировании стандартов высшего профессионального образования: Мат-лы ко второму заседанию методологического семинара.– М., 2004.– С. 9.

36. Волошина М. С. Профессиональная инкультурация в образовании: теория и практика: Монография.– Новокузнецк: ИПК, 2001.– 114 с.

37. Заблоцька О.С. Компетентнісний підхід як освітня інновація: порівняльний аналіз // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2008. – №40. – С. 63-68.

38. Зеер, Э.Ф. Профессионально-образовательное пространство личности. - Екатеринбург, 2002. – 126 с.

39. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. - 2003. - № 5.

40. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат / Авт.-сост. В. Надеждина. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.

41. Компетентность и оценка персонала. И основа о стратегиях // Всё о качестве. Отечественные разработки. – М., 2006. – N6 (45). – 80с.

42. С.Уиддет, С.Холлифорд. Руководство по компетенциям. Пер с англ. М.: HIPPO, 2003. – 224 с.

43. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. The Balanced Scorecard / Harvard Business School Press. – 1996.

44. Klemp G.O. The Assessment of Occupational Competence. Report to the National Institute of Education, Washington , DC. – 1980.

45. Маруев С.А. Управление обучением на предприятии. – М.: РГАЗУ, 2001. – 106с.

46. Агеева Н. Как разработать модель технических компетенцій // Кадровое дело. – 2004. – №11.– Режим доступу: http: // www.hr100.ru /wmc /readme article /article03 /?id=1154942121.

47. Ліпенцев А.В. Управління людськими ресурсами на засадах компетенційного підходу в контексті формування культури управління держаними установами //http://209.85.129.132/ search?q=cache:1AtndOAt4PwJ:www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-2/doc/3/01.pdf.

48. Цодикова Д.С. Ключевые компетенции менеджера XX века./ Практический курс. – http:/www.buk.irk.ru/chairs /management/programs /zodikova.htm.

49. Балашова В.Ф. Научно-теоретические основы формирования компетентности специалиста по адаптивной физической культуре [Текст]: автореф. дис…д-ра пед.. наук : 13.00.08. – М., 2009. – 54 с.

50. Исаева Т.Е. Классификация профессионально-личностных компетенций вузовского преподавателя. В сб.: Труды международной научно-практической Интернет-конференции «Преподаватель высшей школы в XXI веке». Сб.4. – Ростов-н/Д: Рост. гос. ун-т путей сообщения, с. 15 – 21.

51. Базаров Т.Ю. Компетенции будущего: Квалификация? Компетентность (критерии качества)?//www.tltsu.ru/publectures/lecture_06.html.

52. Шамова Т. И. Система последипломного образования руководителей образовательных учреждений: Опыт, проблемы, перспективы // Педагогическое образование и наука: Науч.-метод. журнал.– 2004.– № 3.– С. 3–9.

53. Шапошников К.В. Контекстный подход в процессе формирования профессиональной компетентности будущих лингвистов-переводчиков. Автореферат дис. …канд. пед. наук. – Йошкар-Ола, 2006. – 26 с.

54. Hivinski Z.W., Miles J., Ph.D. The Wholistic Competency Profile (WCP) Model. – Ottawa: Personnel Psychology Centre Public Service Commission of Canada, Nov. – 1997. – P. 28-32; 40-43.

55. Annual survey of competency frameworks. Competency. Vol.4, No.1, autumn 2001.

56. Гилева Т. А. Компетентностно – ориентированное управление нематериальными ресурсами промышленного предприятия: методология и инструментарий: автореф. дис… д-ра экон. наук. – Уфа, 2008. – 42 с.

57. Бідюк О.О. Система Грейдів як іноваційна форма оплати праці. – http://www.rusnauka.com/8_DNI_2009/Economics/43228.doc.htm.

58. Черкашина Д. АпГрейд зарплати // Контракти. – 2008. – № 48.

59. Стародетская О. Вознаграждение персонала на основе модели компетенций. – http://www.zrp.spb.ru/article_46.php.

60. Джордж Т. Милкович, Ньюман Д. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала. – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

61. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб. : Питер, 2005.– 320 с.

62. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: «Речь», 2002. – 292 с.

63. Воробей С. Модель компетенций как элемент системы управления персоналом // Новости турбизнеса. – 2007. – № 9. – С. 46-47.

64. Недашківська Т. Професійна компетентність та компетенції державного службовця: об'єм термінологічного значення понять// Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2008. – № 1. – С. 73-81.

65. Ключевые шаги в создании модели компетенций. – Режим доступу:http://www.smart-edu.com /index. php? Option =com_content &view =article &id =703&Itemid.

66. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггисон, М. Сюрте: [пер. с англ.]. – М.: Эксмо, 2006. – 432 с.

67. Delamare le Deist F., Winterton J. What is the Competence? // Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March 2005.

68. Каменський О.І. Іншомовна компетентність як компонент змісту професійної підготовки фахівця економічного профілю. – Режим доступу:http://209.85.129.132/search?q=cache:aU5C4CyqT30J:www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vchu/N120/N120p109-114.pdf.

69. Тоффлер Э. Метаморфозы власти / Пер. с англ. – М.: ООО "Издательство АСТ", 2003. – 669 с.

70. Стадник А. Оценка персонала. – М.: Эксмо, 2008. – 192 с.

71. Выход из кризиса: как поступить с персоналом? В. Култышкина // Кадровое дело. – 2008. - №12.

72. HR-фахівець - баласт або ресурс підприємства в умовах кризи?! Е. Кравченко// Интернет-журнал BOTEXPERT [Електронний ресурс]. - http://www.botexpert.com.ua/

73. Пигулевская Н.А. Event-менеджмент: корпоративные пряники для персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.event.com.ua/?mp=articles&category_id=1&id=12

74. http://www.eventmarket.ru/?menu=articles

75. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища // http:// masters. donntu.edu. ua/2004/ fem/ nedbaeva /library /semikina.htm.

76. Самомотивация. Мотивация работников в период кризиса // http:// www.rabota.kharkov.ua/courses/profi33/

77. http://www.jobmarket.com.ua/news/Karera/354331.html

78. http://www.proreklamu.com/content/view/1099/77/

79. Сенге, Питер. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации / [Пер. с англ. Б.С.Пинскер; Науч. ред. Б.М.Шпотов] – М.: Олимп-бизнес, 2003. – 406 с.

80. Рамперсад, Хьюберт К. Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целосность / [Пер. с англ.: А.Логинова и др.; Науч. ред. С.Турко] – М.: Альпина бизнес букс, 2004. – 351 с.

81. Хьюберт К. Рамперсад, Ветлужских Е. Синергетический эффект от сбалансированности личных и корпоративных целей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.seminar.sky.ru.

82. Бешелев С. Д., Гурвич С. Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. – М.: Статистика, 1974. – 159 с.

83. Економічна статистика : Навч. посіб. / [Р.М.Моторин, А.В.Головач, А.В.Сідорова та ін.]; За наук. ред. Р.М.Моторина; Київ. нац. екон. ун-т. – К., 2005. – 362 с.

84. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування / Геєць В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І., Іванов В.В., Дубровіна Н.А., Ставицький А.В. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2005. – 396 с.

РОЗДІЛ 6. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ КРИЗИ: СУЧАСНІ ТЕХНІКИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

6.1. Особливості управління персоналом організації в умовах кризи

Трансформаційні зміни в соціальній, економічній, політичній сферах України актуалізують проблематику антикризового управління персоналом організації. Сьогодні підприємства стикаються як із зовнішніми, так із внутрішніми факторами виникнення фінансової кризи. Вплив зовнішніх факторів має переважно загальноекономічний, об'єктивний, стратегічний характер та ще й підсилюється впливом цілого ряду ринкових та політичних факторів. Внутрішні фактори, що впливають на результати діяльності підприємства, тісно пов'язані з його операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю.

Кризовий стан підприємства і особливо розробка та реалізація антикризової програми істотно змінюють методичні засади управління персоналом, що і обумовлює доцільність виокремлення переліку цих задач в окрему підсистему – антикризове управління персоналом. Серед методів подолання наслідків світової фінансової кризи на підприємствах визнано такі: зменшення витрат; збільшення надходження коштів; проведення реструктуризації кредиторської заборгованості; проведення реорганізації або реструктуризації підприємства, вдосконалення його організаційної структури та корпоративного управління, формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового стану ринку, коригування збутової політики і менеджменту персоналу [1-3]. Варто доповнити перелік цих методів різними видами диверсифікації, а саме, диверсифікації продукції, ринків збуту і всієї діяльності підприємства. Основою коригування

збутової політики і менеджменту персоналу мають стати необхідні напрями диверсифікації.

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

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

Кризу управління персоналом можна розглядати як [4]:

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

– невідповідність наявних нормативно-цінних систем в організаційної культури новим умовам, що склалися на підприємстві;

– вид локальної кризи, яка формується на основі розвитку однієї або декількох кризових ситуацій і виявляється у зміні норми прийняття і реалізації управлінських рішень, моделі побудови ОСУ та принципів організаційної поведінки, які визначають спосіб функціонування та шляхи її

трансформації, через що створюються умови для розвитку науки кризових явищ на підприємстві в цілому.

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

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

Антикризове управління персоналом передбачає вирішення наступного кола управлінських завдань [2]:

– зниження соціально-психологічної напруги в колективі, антистресова підготовка персоналу до подолання кризового періоду;

– проведення організаційно-кадрового аудиту (оцінка наявного кадрового потенціалу);

– реструктуризація наявного кадрового потенціалу підприємства: оптимізація чисельності персоналу, звільнення та (або) переміщення надлишкової чисельності працівників підприємства;

– збереження ядра кадрового потенціалу підприємства, тобто працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства;

– забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємства, що вивільнюються (звільнюються);

– вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації);

– проведення кадрового маркетингу; пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства;

– формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства;

– організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства;

– мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства, переборення опору нововведенням та змінам, передбаченим антикризовою програмою;

– удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу відповідно до завдань та обмежень кризового періоду.

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

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

- скорочення штату;
- відмова від набору нових співробітників;

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

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

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

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

Пріоритетність цих інтересів обумовлюється не тільки існуючим станом підприємства та наявністю у нього потенціалу виживання, а й

головним чином - поточною кон'юнктурою ринку праці (наявність пропозиції щодо працевлаштування від інших суб'єктів підприємництва та їх умови - рівень оплати праці, соціальні гарантії тощо).

Нові завдання не можуть бути успішно вирішені традиційними кадровими службами. У багатьох і перш за все великих, організаціях створюються нові служби, системи управління персоналом. Система антикризового управління персоналом є сукупністю підсистем загального і лінійного керівництва, поруч функціональних підсистем, що спеціалізуються на виконанні однорідних функцій і зв'язків між ними.

Підсистема загального і лінійного керівництва здійснює: управління організацією в цілому, управління функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник (менеджер) організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

До складу системи управління персоналом входить цілий набір відносно самостійних функціональних підсистем: підсистема управління наймом і обліком персоналу; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема забезпечення нормальних умов праці; підсистема управління розвитком персоналу; підсистема управління соціальним розвитком; підсистема розвитку організаційної структури управління; підсистема правового забезпечення управління персоналом; підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом.

Структура системи управління персоналом залежить від масштабів організації її територіального розташування, характеру діяльності та інших чинників. У малих і середніх фірмах одна підсистема може виконувати функції декількох функціональних підсистем, в передкризових і кризових умовах діяльності організації можуть бути скасовані одні підсистеми і створені інші з набором нових функцій. При цьому можливі й інші структурно-функціональні перетворення.

Система антикризового управління персоналом повинна базуватися на певних принципах, тобто правилах, основних положеннях та нормах, яких повинні дотримуватися керівники та фахівці у процесі управління.

Прийнято виокремлювати загальні та специфічні принципи управління персоналом організації в кризовий період [7]. До загальних принципів, дотримання яких є обов'язковим в будь якій ситуації, відносяться: принципи системності; рівних можливостей; поваги людини та її достоїнств; командної єдності; горизонтального співробітництва; правової та соціальної захищеності.

Принцип системності. Людські ресурси організації розглядаються як цілісна, взаємозалежна динамічна система, що охоплює всі категорії працівників і тісно пов'язана з зовнішнім середовищем організації. Системний характер управління персоналом передбачає скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання людського капіталу організації: набору, добору, розміщення керівних кадрів, їх підготовки і перепідготовки, селекції і працевлаштування.

Принцип поваги людини і її достоїнств. Цей принцип є основою завоювання довіри людей, настільки необхідної для досягнення організацією успіху. Його зміст включає: максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок; уміння знайти себе в новій обстановці; заохочення досягнень співробітників і їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту і забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав, достоїнства, гарантії особистої безпеки. Усе перераховане — це спосіб мислення керівництва, при якому потреби й інтереси співробітників стоять на першому місці серед пріоритетів організації.

Принцип командної єдності. Команда – це ретельно підібраний професійний, самоврядний колектив, що повною мірою поділяє основні цілі і цінності організації і виступає як єдине ціле. Усі члени команди мають рівні умови, несуть колективну відповідальність за результати діяльності команди,

планують діяльність з урахуванням плану роботи кожного члена команди. Функції кожного члена команди досить гнучкі і, як правило, уточнюються в процесі управління з урахуванням ситуації, що склалася. У той же час співробітники команди зберігають свою самостійність і самобутність. Управління командою здійснюється м'якими, диригентськими методами з урахуванням дотримання інтересів і потреб членів команди. Менеджер, що сформував таку згуртовану команду, може бути спокійним, впевненим у майбутньому організації.

Принцип горизонтального співробітництва. У більшості успішних організацій спостерігається тенденція передачі прав і відповідальності на нижчий рівень управління. Менеджери цього рівня одержали можливість здійснювати свої функції при відсутності твердого контролю зверху. Однак для забезпечення в таких умовах адекватної інформаційної підтримки і координації робіт потрібна мережа горизонтальних зв'язків, що характеризуються високим ступенем складності.

Принцип правової і соціальної захищеності. Цей принцип передбачає дотримання і виконання Конституції, законів і заснованих на них інших правових актів. Він також передбачає знання менеджерами, підприємцями, працівниками кадрових служб норм адміністративної, цивільної, трудової, господарської, карної й іншої галузей права. Неналежна правова підготовка керівників може негативно позначитися на забезпеченні захисту прав співробітників, привести до конфліктів з ними в процесі операції з наймання і звільнення й в інших ситуаціях.

Окремий інтерес являють собою конкретні принципи, зокрема облік довгострокової перспективи організації; інтеграція і згуртованість колективу; участь співробітників у прийнятті рішень; опора на професійне ядро кадрового потенціалу; дотримання балансу інтересів керівників і підлеглих співробітників; співробітництво з профспілками і громадськістю.

Принцип обліку довгострокової перспективи організації. Реалізація вимог цього принципу допускає здійснення стратегічного прогнозування і

планування розвитку організації. Стратегічний прогноз повинен дати відповіді на запитання: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і на яких етапах і при яких обставинах будуть використані? Які робочі місця будуть скорочені, чи будуть створені нові, у якій кількості; чи виникне необхідність у скороченні персоналу, його перенавчанні, перепідготовці, профорієнтації? Яких витрат зажадають передбачувані кадрові зміни? Стратегічне прогнозування і планування персоналу будуть ефективними, якщо включити їх у загальну систему прогнозування і планування розвитку організації.

Принцип інтеграції і згуртованості колективу. Реалізація цього принципу можлива при вихованні колективу в дусі корпоративної, солідарної відповідальності і розуміння того факту, що особиста доля кожного залежить від виживання організації, від правильно обраної стратегії розвитку. При її реорганізації не слід захоплюватися механічним скороченням робочих місць, згортати програми з навчання персоналу і підвищення кваліфікації. Такого роду заходи можуть викликати в працівників стресові ситуації, невдоволення її керівництвом. Навпаки, необхідно робити все можливе, щоб співробітники прагнули до підвищення кваліфікації, до саморозвитку, готувалися до переорієнтації підприємства.

Специфічні принципи, дотримання яких має підвищене значення саме в кризовий період, передбачають:

- облік довгострокової перспективи організації;
- інтеграція та згуртованість колективу;
- участь персоналу у прийнятті рішень;
- орієнтація на професійне ядро кадрового потенціалу;
- дотримання балансу інтересів керівників і усіх членів трудового колективу;
- співробітництво з профспілками та громадськістю.

Реалізація зазначених принципів обумовлює такі ознаки антикризової кадрової політики:

- реалістичність, орієнтація та стійкий розвиток підприємства, комплексність, гармонічне поєднання загальних корпоративних принципів з врахуванням особливостей окремих груп працівників, особливостей персоналу окремих структурних підрозділів; раціональність та превентивність (запобіжний характер);
- духовність, людяність, громадянська позиція; легітимність та суворе дотримання вимог чинного законодавства.

Актуальним для українських підприємств є розгляд можливих типів кадрової політики в умовах кризи розвитку. З різних причин підприємство може виявитися в кризовому стані, тобто в стані неплатоспроможності та банкрутства. За таких умов має змінитися і кадрова політика підприємства, в тому числі й визначення потреби в кадрах.

На практиці виділяють п'ять типів кадрової політики в умовах кризи підприємства:

1) Пасивна - у керівництва немає чітко сформульованої програми дій щодо персоналу, і в умовах кризи на підприємстві кадрова робота зводиться в кращому разі до ліквідації негативних наслідків. Кадрова служба не має прогнозу кадрових потреб і не має засобів оцінювання персоналу. Тобто кадрова служба має лише інформаційну довідку про персонал і не проводила у свій час аналізу кадрових проблем та причин їхнього виникнення.

2) Реактивна - керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (конфліктні ситуації в колективі, нестача кваліфікованої робочої сили, відсутність мотивації до ефективної праці тощо) та вживає заходів для попередження кризи. Кадрові служби володіють засобами діагностики. З метою подолання кризи адміністрація розглядає кадрові проблеми спеціально і по можливості вирішує їх.

3) Превентивна - керівництво має прогнози розвитку ситуації. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу і може прогнозувати кадрову ситуацію на середньостроковий період.

4) Активна - керівництво має інформацію про якісну оцінку стану на підприємстві та засоби впливу на неї. Кадрова служба має засоби діагностики персоналу, прогноз кадрової ситуації на середньострокову та довгострокову перспективу. В плані фінансового оздоровлення є короткострокові, середньострокові й довгострокові прогнози потреби в кадрах і програма кадрової роботи з варіантами її реалізації.

5) Авантюристична - керівництво не має інформації про діагноз та прогноз розвитку ситуації, але прагне впливати на неї. Кадрова служба не має засобів діагностики персоналу і засобів прогнозування ситуації.

Типовими змінами кадрової політики в умовах кризи є наступні:

– скорочення малоефективного або "проблемного" персоналу;

– переведення персоналу на скорочений графік роботи (з відповідним скороченням зарплати);

– відправлення частини (або всього) персоналу у відпустку;

– збереження найбільш важливого й кваліфікованого персоналу;

– залучення висококваліфікованого персоналу, звільненого по скороченню з інших компаній (конкурентів);

– збереження позитивної репутації компанії на ринку праці.

Виділяють такі методи підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, яке перебуває в кризовому стані щодо кадрової політики:

- ліквідація структурних підрозділів і звільнення працівників, які заважають виведенню підприємства з кризової ситуації;

- пошук унікальних професійних здібностей у працівників підприємства, залучення професіоналів, які змогли б скласти ядро кадрового потенціалу.

Ефективну кадрову політику в умовах кризи може бути описано так:

а) скорочуються рівні управління, а не робочі місця;

б) не можна захоплюватися надмірно різким і великим скороченням персоналу, необхідно оптимізувати кадрову структуру, яка б відповідала ситуації;

в) необхідно виявляти та навчати працівників з лідерським потенціалом, особливо тих, хто проявив себе в умовах кризи;

г) слід забезпечити гнучкість прийняття управлінських рішень при децентралізації структури управління;

д) треба продовжувати набір персоналу, підтримувати його професійне зростання.

Виділимо такі заходи з підвищення ефективності антикризового управління персоналом в організації:

1. Планування заходів з подолання паніки та антистресової підготовки персоналу, які повинні використовуватися суб'єктом антикризового управління:

- моделювання типових напружених ситуацій, що викликають страх як у самого учасника тренінгу, так і людей, за яких він відповідає, і відпрацьовування дій з подолання стресу;
- створення і підтримка в постійній готовності спецзасобів для пожежогасіння, боротьби з повінню, евакуації населення і техніки під час стихійних подій тощо;
- формування недоторканих запасів харчування, енергії та інших елементів життєзабезпечення людей;
- страхування людей і їхньої відповідальності при діяльності підвищеного ризику;
- відпрацьовування професійних навичок організаторської діяльності;
- усвідомлення і з'ясування пріоритетів потреб й інтересів людини й суспільства;
- вміння вибирати пріоритети цілей особистості, колективу і суспільства;
- відпрацьовування навичок брати на себе відповідальність за дії і життя підлеглих;

- відпрацьовування навичок організовувати окремих людей і колективи на рутинні види діяльності, а також навичок автономної організаторської діяльності протягом декількох годин чи навіть днів;
- відпрацьовування навичок самомотивування і самооцінки.

Позитивний ефект дає максимально повне інформування усіх працівників підприємства відносно діяльності суб'єкта антикризового управління підприємства, результатів проведеної діагностики (особливо щодо діагностики наслідків виникнення ситуації банкрутства та оцінки рівня потенціалу виживання), а також переговорів, які були проведені з кредиторами, інвесторами тощо. Це дозволить зняти страх перед майбутнім, скоротити час паніки або зовсім уникнути її.

2. Проведення своєчасного кадрового аудиту, метою якого є аналіз та оцінка якості наявного кадрового потенціалу підприємства.

В економічний літературі прийнято виокремлювати такі завдання кадрового аудиту [4, 8, 9, 10, 11]:

- оцінка ступеня ефективності системи управління персоналом на даному підприємстві, її відповідності сучасним реаліям його функціонування;
- визначення прогресивності (або регресивності) розвитку системи управління персоналом в цілому та окремих кадрових процесів;
- виявлення „вузьких" місць і, навпаки, тих елементів існуючої системи управління персоналом, які реально або потенційно сприяють відродженню та нормальному функціонуванню підприємства;
- оцінка ступеня готовності трудового колективу до стратегічних змін та його адаптивних можливостей.

Організаційно-кадровий аудит кризового підприємства істотно відрізняється своїми принципами та основними завданнями від аналізу кадрового потенціалу підприємства, що динамічно розвивається.

Проведення кадрового аудиту на кризовому підприємстві суттєво обтяжують такі фактори: жорсткі часові обмеження, відсутність статистичної

та оперативної інформації стосовно персоналу (особливо у випадку проведення такої діагностики зовнішнім суб'єктом антикризового управління), відсутність єдиної методики та належного методичного забезпечення цієї роботи (як правило, використовуються традиційні показники, що характеризують стан, рух та ефективність використання персоналу, але вони не дозволяють сформувати необхідні висновки), суб'єктивність оцінювання; недостатність уваги до проведення саме цієї складової діагностики (як правило, насамперед аналізується фінансово-економічні показники діяльності).

Послідовність етапів кадрового аудиту може бути такою [3]:

– аналіз організаційної структури та організаційної культури;

– аналіз наповненості організаційної структури кадрами і кадрової потреби за посадами;

– аналіз схем взаємодії персоналу, аналіз нормативних документів, в яких закріплено стратегію управління, мету й зміст індивідуальної діяльності;

– аналіз способів залучення та включення спеціалістів у роботу, а також в управлінську структуру;

– оцінювання збалансованості якісного складу персоналу;

– аналіз прогнозу професійного зростання та відповідності посадам;

– аналіз системи стимулювання праці й оцінювання ступеня задоволеності оплатою праці;

– аналіз кадрового резерву.

При цьому для складання списків персоналу, рекомендованого до звільнення, застосовуються спрощені методики експрес-оцінки: за об'єктивними показниками результативності (за останні 3-6 місяців) і на думку безпосереднього керівника співробітника. Сумніви при виборі рішення звичайно трактуються як сигнал до звільнення.

Для збереження позитивної репутації компанії на ринку праці доцільно передбачити попереднє інформування персоналу про можливі скорочення й вихідна допомога для співробітників, яких звільняють.

В той же час саме на кризовому підприємстві діє і ряд позитивних факторів, які сприяють проведенню якісного аудиту: готовність персоналу до кардинальних змін у зв'язку з кризовими умовами, підтримка діагностичних заходів усіма зацікавленими особами (кредиторами, санаторами), відкритість інформації з обліку персоналу.

У перебігу проведення організаційно-кадрового аудиту вивчаються кількісні параметри наявного персоналу (чисельність, професійно-кваліфікаційний, віковий склад та стать, відношення до власності підприємства, тривалість роботи на даному підприємстві, характер трудових відносин тощо), а також якісні параметри - соціально-психологічний клімат в колективів, організаційна культура, наявність формальних та неформальних груп тощо.

При оцінці окремого працівника особливе значення мають такі його індивідуальні характеристики за пріоритетністю саме для кризового періоду: цілеспрямованість, організаційні (для менеджерів) та виконавчі (для інших працівників) якості, освіта та професійна підготовка, вік та стан здоров'я, інтелектуальні властивості, виробничий досвід та практичні знання, психофізіологічні особливості. Важливе значення має також оцінка конкурентоспроможності окремого співробітника на ринку праці (можливість знайти роботу та пропозицій щодо рівня її оплати), наявність специфічних здатностей для розв'язання стратегічних та тактичних завдань підприємства (впливовість на інших працівників, кредиторів, партнерів, інвесторів, органів влади тощо).

Слід звернути увагу на те, що найважливішим показником кризових явищ, що відбуваються в організації і пов’язані з персоналом, є конфлікти різних типів. У ринковорієнтованих підприємствах найважливішими конфліктами є ті, що стосуються майнових та владних аспектів діяльності. На

розвиток міжособових, внутрішніх та між групових конфліктів і, отже, кризи персоналу випливають стресори у зовнішньому середовищі. При цьому фактори зовнішнього середовища виводять зі стану рівноваги фізіологічні і психологічні функції людини. Прикладом психологічних фактів можуть бути:

- недостатнє розуміння працівником своєї ролі та місця у виробничому процесі в колективі. Така ситуація можлива за відсутності чітко встановлених прав і обов'язків фахівця, невизначеності поставлених завдань, що позбавляє його перспектив зростання;

- одночасність виконання різного роду начальних незв'язаних між собою завдань й однаково термінових і т. д.

3. Оптимізація чисельності наявного персоналу підприємства передбачає проведення комплексу планових розрахунків, спрямованих на визначення необхідної чисельності та складу працівників підприємства відповідно до розробленої антикризової програми, насамперед її розділу «виробничий план». Саме у цьому розділі визначаються основні характеристики виробничої програми підприємства (обсяг виробництва продукції, перелік видів продукції тощо), які є основою для визначення планової чисельності виробничого персоналу. Методичні засади цієї роботи добре відомі та описані в чисельних навчальних виданнях. Чисельність адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу визначається з урахуванням зміни організаційної структури управління підприємством, що також передбачається антикризовою програмою.

Порівняння фактичної та планової (необхідної) чисельності персоналу підприємства дозволяє вирахувати загальну чисельність персоналу, що підлягає звільненню з підприємства.

Звільнення персоналу за ініціативою адміністрації є одним з найбільш важких і в морально психологічному, і в фінансовому відношенні завдань антикризового управління персоналом. Кращі працівники, конкурентоспроможні на ринку праці, як правило, звільняються самостійно

не очікуючи прийняття відповідного управлінського рішення. Для інших, хто має найнижчу конкурентоздатність на ринку праці, звільнення є трагедією життя, втратою коштів для існування себе і своєї родини, що зумовлює високу ступінь психологічного напруження та певної агресії при проведенні даного антикризового заходу.

Світова та вітчизняна практика накопичила багатий досвід оптимізації процесу звільнення працівників. Основні рекомендації полягають у такому: 1) відправити у тривалу відпустку без збереження заробітної платні тих працівників, які бажають або згодні на це; 2) стосовно інших працівників - складати акти по фактах простою та примушувати до виходу на роботу поки вони самостійно не подадуть заяву на звільнення або відпустку; 3) по відношенню до зайвих працівників - після фіксації простоїв ініціювати процедуру звільнення за ініціативою адміністрації (з виплатою усіх компенсаційних преференцій); 4) здійснювати реорганізацію організаційної структури та звільняти працівників групами по скороченню штатів. Дотримання цих рекомендацій дозволяє протягом 2-3 місяців провести декілька реорганізацій організаційної структури та реструктуризації персоналу, забезпечивши повну законодавчу легітимність для звільнення підприємства від зайвих працівників усіх рівнів.

4. Збереження ядра кадрового потенціалу підприємства - працівників, які мають найвищу цінність для підприємства, його виживання та відновлення життєздатності, знання та навички яких є інтелектуальним стратегічним ресурсом підприємства. Сукупні здатності працівників, які дозволяють реалізувати потенціал виживання підприємства та є його складовим елементом, становлять ядро кадрового потенціалу кризового підприємства.

Відзначимо, що звільнення талановитих працівників повинно відбуватися в останню чергу та з максимальною обережністю. Слід спробувати усі варіанти збереження ядра кадрового потенціалу - переведення на неповний робочий день (тиждень), відпустка з частковою компенсацію,

спрямовування на навчання (стажування) тощо, перш ніж звільняти таких працівників.

Практика свідчить, що ключова увага має приділятися професійній підготовці. При цьому вік та тривалість роботи на даному підприємстві мають другорядне значення. Особливо це стосується пенсіонерів та ветеранів підприємства. З одного боку, це найбільш лояльна та найменш агресивна частина персоналу, але її інноваційний потенціал може наближатися до нульового рівня. Орієнтація на омолодження кадрів визнається перспективною, оскільки „здорові амбіції" та незаангажованість молоді дозволить скоріше розв'язати існуючі проблеми, а сучасна підготовка - розробити та сприяти впровадженню необхідних змін.

Процес мобілізації кадрового потенціалу підприємства на розв'язання нових завдань, передбачених антикризовою програмою, проходить такі основні фази:

- фаза агітації, основні завдання якої полягають у створенні у працівників ситуації дискомфорту, усвідомлення своєї особистої значимості для виживання підприємства; формуванні іміджу надійного та впливового лідера, здатного вивести підприємство з кризового стану; встановленні міжособистісних комунікацій між суб'єктом антикризового управління та персоналом підприємства;
- фаза професійного зростання, в перебігу якої створюються умови для підвищення кваліфікації працівників підприємства; забезпечується висока мотивація до саморозвитку; використовується спеціальний інструментарій для ефективного взаєморозуміння та емоційної підтримки; формується підприємницька культура;
- фаза інтеграції - закріплення в культурі кризового підприємства нових зразків діяльності та поведінки; реалізація серії нових перспективних проектів, що дозволяє об'єднати зусилля усіх працівників кризового підприємства.

5. Забезпечення соціального захисту та працевлаштування працівників підприємств, що вивільняються. По відношенню до працівників підприємства, що звільняються за ініціативою адміністрації у разі його неплатоспроможності або у разі початку ліквідаційної процедури, слід керуватися основними нормативними актами, що регламентують їх права як на рівні українського законодавства, так і у світовій спільноті.

Рекомендації з захисту вимог працюючих у випадку неплатоспроможності роботодавця № 173 були прийняті Міжнародною організацією праці в Женеві у 1992р. Ці рекомендації містять вимоги щодо [12]:

- заробітної плати, оплати понаднормової роботи, виплати комісійних та по інших видах оплати праці за роботу, що була виконана протягом встановленого періоду та передувала неплатоспроможності або припиненню трудових відносин; цей період має бути встановлений національним законодавством і повинен становити не менше ніж 12 місяців;
- виплат за оплачувані відпустки, право на які виникло у зв'язку з роботою, що була виконана протягом року настання неплатоспроможності або припинення трудових відносин, а також протягом попереднього року;
- виплат, які мають бути здійснені відносно інших видів оплачуваної відсутності на роботі, по преміях у кінці року та інших преміях, що передбачені національним законодавством, правилами, колективними договорами або індивідуальними трудовими угодами, за встановлений період, який має становити не менше ніж 12 місяців, що передують об'яві про неплатоспроможність або припинення трудових відносин;
- виплат компенсацій, які мають бути виплачені працівнику натомість попередження про звільнення;
- розміру вихідної допомоги, компенсації у зв'язку зі звільненням без поважної причини та інших виплат, що мають бути здійснені працівникам в разі припинення трудових відносин;

- компенсацій у зв'язку з виробничою травмою або професійним захворюванням, якщо відповідальність за їх здійснення несе безпосередньо підприємець.

Додатково захист може поширюватися і на такі вимоги:

- по внесках, що підлягають сплаті відповідно до національної системи соціального забезпечення, якщо їх несплата наносить шкоду правам працівників;
- по внесках, що підлягають сплаті у приватні, професійні та між-професійні системи соціального захисту або у системи соціального захисту підприємств, незалежно від національних систем соціального забезпечення, якщо їх несплата наносить шкоду правам працівників;
- по допомозі, на яку працівники мали право до об'яви про неплатоспроможність у межах їх участі у системах соціального захисту підприємства та які повинні виплачуватися підприємством.

Перелічені вище вимоги, по яких винесене судове або арбітражне рішення на користь працівника протягом 12 місяців, що передують неплатоспроможності, підлягають захисту шляхом привілей незалежних від зазначених періодів часу.

Відповідно у Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [13] у ст. 33 передбачено обов'язковість виконання Закону України «Про зайнятість населення» [14] та поширення на звільнених працівників гарантій, визначених ст.26 цього Закону.

Працівникам, трудовий договір з якими було розірвано з ініціативи власника або уповноваженого ним органу в зв'язку зі змінами в організації виробництва і праці, у тому числі ліквідацією, реорганізацією, перепрофілюванням підприємств, установ, організацій, скороченням чисельності або штату працівників, і військовослужбовцям, звільненим з військової служби у зв'язку із скороченням чисельності або штату без права на пенсію, за умови їх реєстрації в службі зайнятості протягом семи

календарних днів після звільнення як таких, що шукають роботу, гарантується:

а) надання статусу безробітного, якщо протягом семи днів працівнику не було запропоновано підходящої роботи;

б) право на одержання допомоги по безробіттю у розмірі 100% процентів середньої заробітної плати за останнім місцем роботи протягом 60 календарних днів, 75% - протягом 90 календарних днів і 50% - протягом наступних 210 календарних днів, але не більше середньої заробітної плати, що склалася у народному господарстві відповідної області за минулий місяць, і не нижче встановленого законодавством розміру мінімальної заробітної плати;

в) збереження на новому місці роботи, на весь період професійного перенавчання з відривом від виробництва, середньої заробітної плати за попереднім місцем роботи;

г) право на достроковий вихід на пенсію за півтора року до встановленого законодавством строку осіб перед пенсійного віку, які мають встановлений законодавством про пенсійне забезпечення необхідний загальний трудовий стаж (у тому числі на пільгових умовах).

Витрати, пов'язані із достроковим виходом на пенсію, здійснюються за рахунок коштів Пенсійного фонду України з наступним відшкодуванням цих витрат із державного фонду сприяння зайнятості населення.

Вивільненим працівникам надаються також інші пільги і компенсації відповідно до законодавства.

У перебігу антикризового управління персоналом слід, по-перше, своєчасно інформувати трудовий колектив і безпосередньо кожного працівника стосовно їх прав як на виплату нарахованої заробітної плати, компенсацій за відпустку тощо, так і про розміри та порядок виплати вихідної допомоги; по-друге, забезпечувати своєчасну виплату усіх законодавчо визначених виплат, використовуючи на це як власні, так і кредитні ресурси.

Слід також передбачити комплекс заходів, спрямований на сприяння працевлаштуванню персоналу, що вивільняється (аутплейсмент), проведення їх адаптаційної перепідготовки тощо.

6. Вибір методу керівництва персоналом (визначення типу поведінки керівників у кризовій ситуації). Методи керівництва персоналом підприємства в умовах кризи суттєво відрізняються від звичайних методів і обираються як по відношенню до усього персоналу, так і по відношенню до його окремих підгруп залежно від двох груп факторів: 1) орієнтованості кадрового складу підприємства на зміни, передбачені розробленою антикризовою програмою (емоційна складова); 2) наявністю у персоналу необхідних професійних знань та навичок (інструментальна складова).

7. Проведення кадрового маркетингу: пошук та залучення нового персоналу, кількісні та якісні характеристики якого відповідають завданням антикризової програми підприємства. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки вивільнення працівників, професійні характеристики яких не відповідають завданням антикризової програми, а й пошук та залучення нових співробітників. Кількісні та якісні параметри додаткового залучення або заміни персоналу визначаються антикризовою програмою підприємства, розрахунком планової (необхідної) чисельності працівників, створеними професіограмами окремих посад, в яких визначається комплекс якостей співробітників, що претендує на дану посаду.

Перспективними напрямками проведення кадрового маркетингу є:

1) пошук перспективної молоді у вищих навчальних закладах та технікумах, надання їм допомоги в підготовці та захисті дипломних робіт, проходженні практики (стажуванні), замовленні дипломної роботи або спеціальних досліджень, виплаті стипендій або стимулюючих виплат за рахунок коштів підприємства;

2) укладання договорів зі спеціалізованими рекрутинговими агентствами, здатними підібрати персонал відповідно до визначених вимог;

3) взаємодія з фірмами, що здійснюють лізинг персоналу, тобто тимчасове працевлаштування кадрів відповідної кваліфікації;

4) формування власних центрів підготовки кадрів, особливо первинної ланки;

5) розміщення замовлення на підготовку вузькоспеціазованих фахівців тощо.

8. Формування команди адаптивних менеджерів, здатних розробити та реалізувати антикризову програму підприємства.

Особливу увагу при підборі нових кадрів слід приділяти таким властивостям особистості: креативне мислення, творчий підхід до справ, прагнення до професійного росту тощо. Саме з таких фахівців слід формувати антикризову команду і призначати їх на ключові посади, оскільки такі кадри забезпечують успіх реалізації антикризової програми та тих перетворень, що заплановані.

Під назвою „антикризова команда" слід розуміти не окремий підрозділ або неформальну групу, а певний склад менеджерів підприємства, які відповідають трьом вимогам:

- об'єднані спільною метою та інтересами, пов'язаними з виживанням та розвитком підприємства;
- мають необхідну фахову (професійну) підготовку;
- готові до командної співпраці, співробітництва та взаємодії.

До складу антикризової команди доцільно включати:

- адаптивних менеджерів, здатних: легко адаптуватися до змін та нововведень, брати на себе додаткову відповідальність та повноваження, мобілізувати колектив підприємства на розв'язання нових задач антикризового та інноваційного характеру; до проведення агітаційної та антистресової пропаганди;
- кваліфікованих фахівців, здатних вирішувати інноваційні завдання техніко-технологічного, організаційного, фінансово-економічного характеру;

- фахівців з маркетингу, які мають відповідну інформацію, професійні зв'язки та вміння щодо вивчення попиту, необхідної корекції діючого та розробки нового маркетингового комплексу -маркетингу), здатного забезпечити ефективний збут продукції підприємства.

9. Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Важливе значення для підтримки існуючого та підвищення рівня кадрового потенціалу кризового підприємства має організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу. На перший погляд, складається враження, що дана робота обтяжує підприємство додатковими витратами, а отже, не є першочерговою.

В той де час сучасний фахівець повинен постійно поповнювати та оновлювати свої знання та навички, оскільки процес морального старіння знань за останнє десятиріччя суттєво прискорився. Виходячи з цього, невід'ємною складовою антикризового управління персоналу визнається:

- підтримка необхідного професійного рівня персоналу, в тому числі тимчасово не працюючого, ознайомлення його з сучасними досягненнями в науці, техніці, технології тощо відповідно до профілю підприємства (фундаментальна фахова підготовка);
- забезпечення працівників знаннями та навичками, необхідними для роботи в нових умовах, у тому числі з урахуванням змін, передбачених антикризовою програмою (випереджувальне навчання);
- формування оптимального психологічного клімату в колективі, взаєморозуміння та співробітництва в нових умовах (командна підготовка);
- професійна перепідготовка працівників у зв'язку зі звільненням (адаптаційна підготовка).

10. Мобілізація кадрового потенціалу на розв'язання завдань реалізації антикризової програми підприємства. Залежно від часу, який є в розпорядженні суб'єкта антикризового управління, гостроти та тяжкості кризи переборення протидії з боку персоналу здійснюється за допомогою зазначених нижче методів:

- *Примусовий метод.* Передбачає використання сили для переборення протидії з боку персоналу. Даний метод має суттєву вартість та небажаний метод в соціальному аспекті, але дозволяє в умовах жорстких часових обмежень забезпечити швидкі зміни. Використовується тоді, коли природа та причини протидії зрозумілі та можуть бути нейтралізовані.

- *Метод адаптивних змін.* Передбачає поступові незначні зміни протягом достатньо тривалого періоду. Реалізується у разі відсутності часових обмежень та слабкої протидії змінам. Процесом керує не адміністрація, а спеціально створена група. Конфлікти в колективі вирішуються шляхом досягнення компромісів, угод, переміщень тощо.

- *Метод „акордеону".* Є проміжним між примусовим методом та методом адаптивних змін. Передбачає комбінування заходів та дій залежно від розвитку подій у зовнішньому середовищі. Як правило, при використанні цього методу створюється „стартова площадка" - перший осередок впровадження змін, досвід якого широко рекламується, поширення нової моделі діяльності (впровадження змін) підтримується могутніми програмами мотивації.

Враховуючи вищевикладене, виділимо комплекс заходів із запобігання кризи персоналу на підприємстві в цілому та в окремих його підсистемах:

1) Оцінювання кадрового потенціалу підприємства з використанням таких методів: біографічні, усні та письмові характеристики (незалежних експертів), метод оцінювання якості виконання, матричні методи, методи сумарних оцінок персональних якостей працівника, тестування, метод парних порівнянь, ігрові методи і т. д. Їх мають атестувати під час атестації кадрів.

2) Розробка та реалізація комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру. Тактичні заходи можуть мати захисний характер, а саме: створення та надання групі антикризового управління повноважень рекомендаційного характеру; скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, управлінського персоналу;

упровадження нового, більш досконалого механізму мотивації персоналу і т. д. Наступальний характер передбачає проведення навчання персоналу з метою освоєння нових видів продукції, послуг чи сфер діяльності; перегляд чисельності персоналу та доведення її до оптимального значення; дослідження зовнішніх і внутрішніх ринків праці і т. д.

3) Визначення послідовності етапів діяльності керівництва підприємства з метою мобілізації кадрового потенціалу та реалізацію плану подолання кризових явищ. Визначення професійних рис антикризового менеджера.

4) Визначення ролей та функцій підсистеми управління персоналом в умовах кризи. Головною її метою є створення підрозділу для виконання антикризової діяльності.

В умовах кризи керівництво керує, перш за все, продуктивністю персоналу. Для цього потрібно переходити в режим оперативного «ручного управління» - зустрічатися з підлеглими як можна частіше, відслідковувати їх настрій, давати приклад розумного оптимізму, усувати негатив, залучати до обговорення ситуацій і стимулювати творчі рішення.

Такий стиль керування можна назвати надихаючим лідерством. При цьому актуальними є такі підходи [4]:

- створення антикризової групи, до складу якої повинні увійти найбільш авторитетні співробітники;
- інформування колективу про роботу цієї групи, використовуючи формальні і неформальні канали комунікації, забезпечення відкритості членів групи щодо будь-якої зовнішньої інформації;
- забезпечення чіткого виконання плану дій в стислі строки з дотриманням найсуворішій виконавської дисципліни;
- врахування дефіциту часу. Під часу кризи все прискорюється в кілька разів: прийняття рішень, дії, обговорення, аналіз, пошук та ін. У зв'язку з цим корисно переглянути застосовуються технології та бізнес-процеси на предмет їх раціоналізації та скорочення або прискорення.

Скорочення персоналу – це типова практика на кризовому підприємстві. Проте вона може бути як ефективною, так і неефективною. При неефективній політиці:

- заохочується добровільне звільнення персоналу, результатом чого є ризик втратити кваліфіковані кадри, без яких підприємство не може нормально функціонувати;
- велике скорочення персоналу викликає порушення технологічного процесу;
- надання неоплатних відпусток працівникам призводить до погіршення морально-психологічної атмосфери та зниження продуктивності праці;
- розстановка на вивільнені робочі місця тих працівників, які залишилися при скороченні, впровадження програм навчання персоналу і підвищення кваліфікації викличуть лише короткостроковий успіх, доки працівники будуть мати високу внутрішню мотивацію праці, а закінчаться стресом у працівників, яких було поставлено на нові робочі місця;
- введення суворої звітності перед керівництвом веде до відчуження працівників від розроблення і реалізації плану виведення підприємства з кризи та зниження мотивації до праці.

Закордонній досвід свідчить, що ефективність антикризових заходів залежать від розміру (масштабу) організації; досвіду поводження фірми в минулих кризових ситуаціях; кваліфікації менеджерів і загального рівня культури керування фірмою. У період кризи корпоративна культура компанії також змінюється. Наприклад, звичні й приємні ритуали зустрічі Нового року або святкування Дня компанії в умовах кризи можуть бути проведені значно більш скромно, ніж звичайно. Керівництво компанії повинне попередньо роз'яснити співробітникам, що причина такої економії зв'язана саме з фінансовою кризою.

Особливо складним є вирішення таких завдань в діяльності великих компаній з територіально розподіленою структурою, де дуже важко об'єктивно оцінити роль кожного співробітника в розвитку бізнесу компанії.

З метою здобуття комплексної, релевантної інформації про трудові ресурси компанії щодо кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал створюються HRM-системи, роль яких сьогодні помітно зростає. Витрати на персонал – одна з найбільших статей витрат підприємства. Під час кризи її зменшуватимуть, в першу чергу починаючи від того, що передивляються розміри бонусів і премій, норми робочого часу та ін. В результаті можуть закриватися окремі бізнес-напрями і скорочуватися персонал. Для того, щоб ці скорочення пройшли з мінімальними втратами для бізнесу, і потрібні показники системи.

Головне завдання HRM-систем - надати якнайповнішу інформацію про трудові ресурси компанії в частині кількісного, якісного складу і обліку витрат на персонал. Оперативність здобуття такої інформації – ось, мабуть, безперечна перевага HRM-систем, яка набуває особливої цінності під час кризи. Криза – це час змін. Будь-які зміни вимагають від менеджменту компанії ухвалення швидких і зважених рішень. Правильні рішення можна приймати лише володіючи повною і достовірною інформацією, яку і покликані забезпечити системи автоматизації.

Так, наприклад, проаналізувавши засобами HRM-системи якісний склад персоналу підприємства, менеджер по HR може виявити, що частина персоналу має низьку кваліфікацію. В умовах фінансової кризи в країні і збільшення на ринку праці пропозиції робочої сили, менеджментом підприємства може бути прийняте рішення про докомплектації підприємства кваліфікованими співробітниками [5].

Сьогодні у зв'язку з особливостями кризи люди гостро потребують емоційної підтримки і збереження спокою. І це є важливою умовою для успішного його подолання. Людям потрібна допомога, розуміння і психологічна підтримка для того, щоб відсторонитися від того, що

відбувається в країні, відключитися від каналу негативу, пере спрямовувати свою енергію на вирішення щоденних завдань і зарядити її позитивом. А для того, щоб справитися з даним викликом, потрібні не тільки спеціальні психологічні знання, але і спеціальні інструменти, які допоможуть керівникові підприємства і фахівцеві з персоналу, зокрема: підвищити ефективність використання робочого часу співробітників, отримання ними неформального зворотного зв'язку; оптимізувати потоки інформації на підприємстві; формувати корпоративну культуру і підсилити корпоративний дух, що допоможе співробітникам відчути єдність, турботу про них і увагу керівника; консолідувати енергію і здійснювати колективний пошук рішень.

Використання механізмів антикризового управління як альтернативи банкрутству дозволить забезпечити перехід підприємств від захисної до наступальної стратегії діяльності. Концепція антикризового управління персоналом спонукає керівників організації зосереджуватися на стратегічних, перспективних напрямах роботи з персоналом, таких, як: масова перекваліфікація співробітників організації у зв'язку з переходом на нові технології; розробка принципів працевлаштування співробітників при їх масовому вивільненні та ін.

6.2. Технології вивільнення персоналу в умовах кризи: даунсайзинг, реінжиніринг, аутплейсмент

Вивільнення персоналу передбачає комплекс заходів щодо розірвання трудових відносин з працівниками з причин економічного, організаційного, технологічного або інституційного характеру, що реалізовується в рамках системи управління персоналом з метою підвищення продуктивності, ефективності і (або) конкурентоспроможності організації.

Вивільнення персоналу здійснюється на підставі розірвання трудового договору. Розірвання трудового договору торкається лише випадків, коли трудовий договір припиняється з ініціативи будь-якої з його сторін.

Припинення трудового договору є правомірним лише за наявності наступних умов [15]:

1) за передбаченими у законі підставами припинення трудового договору;

2) з дотриманням певного порядку звільнення за конкретною підставою;

3) є юридичний факт щодо припинення трудових правовідносин (розпорядження власника, заява працівника, відповідний акт третьої сторони — суду, військкомату).

Підставами припинення трудового договору є такі обставини, які визначаються законом як юридичні факти для припинення трудового договору. Трудове законодавство України передбачає єдині загальні підстави припинення трудового договору (ст. 36 КЗпП). Для деяких категорій працівників у законодавстві встановлений і ряд додаткових підстав (статті 37, 41 КЗпП та інші законодавчі акти).

Всі підстави припинення трудового договору можна класифікувати в залежності від двох критеріїв:

1) виду юридичного факту, який є причиною припинення;

2) волевиявлення яких саме суб'єктів спричинило припинення трудового договору.

За першим критерієм розрізняється припинення трудового договору в зв'язку з певними подіями (закінчення строку договору, смерть працівника), а за другим — у зв'язку з певними юридичними діями:

- взаємне волевиявлення сторін;
- ініціатива працівника;
- ініціатива власника або уповноваженого ним органу;
- ініціатива третіх осіб, які не є стороною трудового договору;
- порушення правил прийому на роботу.

У науково-практичній літературі виділяють такі підходи до вивільнення персоналу організації: економічний, організаційно-управлінський, соціально-психологічний та інституційний [8].

Економічний підхід (Д.С.Хамермеш, Г.А.Пфанн, Д.О.Парсонс, С.Х.Аппельбаум, П.Каппеллі, Х.С.Фарбер, К.Ф.Хеллок та ін.) є традиційним і дозволяє розглядати питання, що стосуються визначення надмірної чисельності працівників, критеріїв відбору працівників, що вивільняються, і оцінки ефективності вивільнення персоналу з позицій неокласичної економічної теорії. Проте в рамках даного підходу неможливо дати пояснення «парадоксу продуктивності» – поширеному серед американських і європейських компаній явищу, коли вивільнення персоналу не дозволяє досягти поставлених економічних цілей (підвищення продуктивності, рентабельності, поліпшення якості продукції і т.д.). Розгляд вивільнення персоналу з позицій інших теоретичних підходів дозволяє вирішити цю проблему.

В рамках організаційно-управлінського підходу можлива неефективність вивільнення пояснюється відсутністю адекватної системи управління його реалізацією, невідповідністю вивільнення загальної стратегії розвитку організації і орієнтацією на короткострокові цілі. Тому прихильники даної групи теорій (К.С.Кемерон, С.Дж.Фріман, М.С.Ментцер, Т.А.Хікок, Ф.Гандольфі, Т.Ю.Базаров, Б.Л.Єремін, А.В.Скавітін та ін.), ґрунтуючись на результатах спеціальних досліджень, рекомендують реалізовувати вивільнення у взаємозв'язку з іншими елементами організаційних змін, а також відповідно до особливостей організаційної структури і культури компанії.

Представники соціально-психологічного підходу (К.Балаз, М.К.Де Бреші, А.О.Кілпатрік, Дж.Брокнер, Д.Зеон, С.М.Зоммер, Б.К.Лютенс, Л.Шапіро та ін.) вважають, що вивільнення персоналу може бути неефективним через недостатню увагу, що приділяється керівництвом організації «людському чиннику» в процесі вивільнення персоналу. Як показують результати численних досліджень, критично важливим для майбутнього розвитку організації є психологічний стан працівників, що залишаються працювати в організації. В деяких випадках може спостерігатися падіння продуктивності

праці, зростання демотивації, погіршення морального клімату в колективі. Вірогідність появи таких негативних явищ можна зменшити за допомогою дотримання вимог законодавства і норм соціальної справедливості відносно працівників, що вивільняються, а також реалізації спеціальних заходів щодо підтримки працівників, які залишаються працювати в організації.

В рамках інституційного підходу неефективність вивільнення персоналу пояснюється дією нераціональних мотивів при ухваленні рішення про його проведення (копіювання дій інших організацій, слідування «модним» тенденціям і стратегіям управління, прагнення задовольнити інтереси акціонерів, зацікавлених в скороченні витрат і зростанні вартості компанії та ін.). Узагальнення результатів досліджень з позицій інституційного підходу дозволяє зробити висновок про те, що ухвалення рішення про вивільнення працівників (вірогідність його проведення) залежить від управлінської ідеології і системи цінностей керівництва і менеджменту компанії, а також впливу на процес ухвалення управлінських рішень різних груп інтересів. Отже, такі фактори, як існуюча система цінностей керівництва, соціальна відповідальність перед працівниками підприємства та суспільством, присутність сильної профспілкової організації, участь державних органів в ухваленні стратегічних рішень – знижують вірогідність вивільнення.

Особливе місце в рамках інституційного підходу займає дослідження впливу вимог нормативно-правового регулювання на ухвалення рішення про вивільнення працівників і вибір формальної підстави його реалізації. Нами було проведено докладне вивчення системи захисту зайнятості (нормативно-правового регулювання звільнень за ініціативою працедавця) в країнах ОЕСР і України шляхом зіставлення даних по таких параметрах, як: термін повідомлення працівників про звільнення, розмір вихідної допомоги, критерії відбору працівників, що вивільняються, санкції за порушення вимог щодо процедури і підстав звільнень та ін. В результаті аналізу нами визначено, що жорсткість системи захисту зайнятості має безпосередній вплив на ухвалення рішення про вивільнення працівників (вибір між вивільненням персоналу і

альтернативними методами скорочення витрат на персонал) і вибір формальної підстави його проведення.

Контент-аналіз підходів до вивільнення персоналу дозволив виділити дві стратегії вивільнення: шляхом примусових звільнень і за допомогою створення умов для добровільних звільнень працівників. Ці стратегії можуть бути реалізовані за допомогою різних методів (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Класифікація методів вивільнення персоналу [8]

Спосіб вивільнення	**Метод вивільнення**	**Метод управлінської дії роботодавця на працівників, що вивільняються, і критерії їх відбору**	**Формальна підстава розірвання трудових відносин**
Створення умов для добровільних	Скорочення чисельності за рахунок природної плинності кадрів	Організація на певний період повністю заморожує найм або обмежує його деякими відділами або посадами. Організація залишається «закритою» до того моменту, коли фактична чисельність досягне планових показників. При цьому проведення спеціального відбору працівників для звільнень не проводиться.	Ініціатива працівника, угода сторін, припинення термінового трудового договору, ініціатива роботодавця

Продовж табл. 6.1

	Стимулювання звільнень за власним бажанням або угодою сторін	Організація пропонує компенсацію всім працівникам, які протягом певного періоду погодяться звільнитися по вказаних підставах. Фактично працівники проводять самовідбір (право ухвалення остаточного рішення про звільнення залишається за ними), хоча розмір компенсації може визначатися залежно від різних параметрів з метою стимулювання звільнення певних категорій працівників.	Власне бажання працівника або угода сторін
	Стимулювання дострокового виходу на пенсію	Організація пропонує компенсацію працівникам передпенсійного і пенсійного віку, що мають певний трудовий стаж, якщо вони протягом певного періоду погодяться звільнитися (вийти на пенсію). Право ухвалення остаточного рішення залишається за цими працівниками.	Власне бажання працівника (вихід на пенсію)
Примусові звільнення	Звільнення тимчасових працівників	Організація відмовляється від продовження термінових трудових договорів і цивільно-правових договорів з працівниками або припиняє їх достроково	Розірвання термінового трудового/громадянсько-правового договору

	Звільнення за ініціативою роботодавця зі збереженням ядра трудового колективу	Організація ухвалює рішення про посилювання контролю за дотриманням правил внутрішнього трудового розпорядку з метою звільнення порушників по відповідних підставах; або рішення про проведення атестації з метою звільнення працівників, що не пройшли її. За наслідками першого або другого з цих варіантів за домовленістю між роботодавцем і працівником останній може бути звільнений за власним бажанням/ угодою сторін.	Ініціатива роботодавця (порушення дисципліни, невідповідність посади), угода сторін, власне бажання працівника
Примусові звільнення працівників	Скорочення чисельності або штату працівників	Організація на основі відповідних наказів вносить зміни до штатного розкладу з метою виключення з нього певних посад або робочих одиниць. При відборі працівників для звільнення по даній підставі роботодавець зобов'язаний слідувати вимогам законодавства про переважне право залишення на роботі і, у разі наявності таких, нормам локальних нормативно-правових актів (якщо в них містяться інші критерії відбору).	Ініціатива роботодавця (скорочення чисельності або штату)
	Цілеспрямоване примусове звільнення працівників	Роботодавець чинить цілеспрямований тиск (шляхом навмисного погіршення умов праці, шантажу, погроз і т.п.) на певних працівників з метою примушення їх звільнитися. В цьому випадку працівники можуть взагалі не отримати ніякої компенсації за втрату робочого місця.	Власне бажання працівника або угода сторін

Основним обмеженням ефективного управління вивільненням персоналу при використанні стратегії добровільних звільнень працівників є повна або часткова відсутність прив'язки даного методу до конкретних робочих місць, тому її реалізацію доцільно супроводжувати заходами щодо утримання кваліфікованих і цінних співробітників. При стимулюванні добровільних звільнень, зокрема дострокового виходу на пенсію, також важливо розробити адекватний компенсаційний пакет для працівників, що вивільняються, враховуючи такі чинники, як адресність і термін дії пропозиції, структура компенсаційного пакету, розмір грошової компенсації і критерії її визначення. Скорочення чисельності або штату працівників є найбільш складним в реалізації методом, тому з метою мінімізації соціально-психологічних наслідків, ризик яких в даному випадку максимальний, можлива реалізація додаткових заходів відносно працівників, що вивільняються (допомога в працевлаштуванні, навчання і перенавчання,

консультування та ін.) і залишаються (інформування, консультування, мотиваційні програми та ін.).

Цілеспрямоване примусове звільнення працівників («витискування» персоналу) не припускає реалізації яких-небудь заходів щодо підтримки працівників, що вивільняються і залишаються. За даними ряду досліджень, його широке застосування роботодавцями є результатом існування жорсткої системи захисту зайнятості, неефективної судової системи і нерозвиненості інституту активного відстоювання працівниками своїх інтересів.

Враховуючи існування «парадоксу продуктивності», одним з найбільш важливих аспектів управління вивільненням персоналу є оцінка його результатів, пов'язаних з ним витрат, а також якості управління його реалізацією.

Вивчення існуючих методичних підходів до оцінки результатів діяльності в області управління персоналом і вивільнення працівників дозволило сформулювати пропозиції щодо оцінки результатів вивільнення персоналу через вимірювання ступеня досягнення поставленої при його плануванні мети. При цьому ефективність таких заходів може оцінюватися за допомогою системи відповідних показників, а саме [8]: 1) показники організаційної ефективності (індекси продуктивності праці, витрат виробництва, якості продукції та ін.) для оцінки досягнення організаційної мети; 2) індекси витрат на персонал для оцінки досягнення проміжної мети, що відноситься до системи управління персоналом; 3) індекси чисельності, структури персоналу для оцінки досягнення мети низового рівня, що відноситься до чисельності і якісних характеристик персоналу.

Витрати на вивільнення є частиною витрат на персонал і можуть бути розділені на прямі (витрати) і непрямі. Перші враховуються в рамках системи бухгалтерського обліку, а другі є результатом дії різних зовнішніх ефектів, що виникають в ході вивільнення. При цьому можливі три підходи до вимірювання цінності персоналу організації: облік вартості поточного змісту персоналу; облік людського капіталу; облік вартості заміни працівника.

Перший метод дозволяє оцінити тільки прямі витрати на вивільнення. Другий підхід, окрім прямих, дозволяє оцінити і частину непрямих витрат, а саме: втрати людського капіталу, яким володіють працівники, що вивільняються. Третій підхід дозволяє врахувати і оцінити втрати продуктивності працівників, що вивільняються і залишаються; втрати людського, соціального капіталу і репутації компанії; наслідки деструктивних дій працівників (псування майна, крадіжки, надання інформації конкурентам та ін.); витрати часу на розробку, узгодження і реалізацію всіх заходів в рамках програми вивільнення персоналу.

Однією з сучасних технологій вивільнення персоналу в організації під час кризи є *даунсайзинг* (*downsizing)* – зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого та управлінського персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції.

У зарубіжній літературі склалися два підходи до визначення даунсайзингу. Прихильники першого, розширеного, підходу (К.С.Кемерон, С.Дж.Фріман, А.К.Мішра, С.В.Дж.Козловскі, М.К.Де Бреші, К.Балаз та ін.) під даунсайзингом розуміють комплекс заходів, що реалізовується менеджментом організації з метою підвищення організаційної ефективності, продуктивності і (або) конкурентоспроможності і що припускає скорочення витрат виробництва, ліквідацію робочих місць, зменшення кількості рівнів управлінської ієрархії або зміну системи організації виробництва.

Прихильники другого підходу (В.Ф.Кассіо, С.Х.Аппельбаум та ін.) під даунсайзингом розуміють стратегію поліпшення фінансового стану підприємства і зниження витрат виробництва шляхом скорочення чисельності персоналу (звільнення працівників). З погляду прихильників розширеного підходу це є лише одним з можливих напрямів реалізації даунсайзинга і іменується “workforce downsizing”.

Контент-аналіз наукових розробок з означеної проблематики дозволив виявити такі характеристики даунсайзингу:

✓ наявність управлінської дії на персонал, що призводить до зменшення його чисельності;

✓ зменшення чисельності персоналу відбувається через звільнення працівників, що обумовлюється зовнішніми або внутрішньо організаційними причинами;

✓ здійснення звільнень працівників спрямоване на поліпшення показників діяльності організації, зокрема продуктивності праці, підвищення ефективності, конкурентоспроможності.

Отже, даунсайзинг – це комплекс заходів, пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення ефективнішої HR-діяльності, перетворення структури фірми, зміни ключових цілей і робочих процесів. З даного визначення слідують також деякі відмінні риси даунсайзингу від реінжинірингу: даунсайзинг у порівнянні з реінжинірингом не повинен розглядатися як фундаментальна, радикальна, істотна зміна в житті організації. На думку деяких дослідників, фірма повинна займатися даунсайзингом регулярно [16]. При цьому даунсайзинг не обов'язково пов'язаний з впровадженням бізнес-процесів – даунсайзингові заходи можуть проводитися і в рамках традиційної ієрархічної структури. При цьому даунсайзинг може застосовуватися і після проведення реінжинірингових змін у разі невдачі останніх. Особливе місце при проведенні даунсайзинга відводиться політиці скорочення робочих місць.

Ряд учених виходить з того, що даунсайзинг включає наступні стратегії: стратегія звільнення [17]; стратегія зміни організаційної структури (зменшення управлінських рівнів і (або) бізнес-процесів) [16]; комплексна стратегія системних змін, яка складається із стратегій зміни логістики, маркетингу, відносин із стейкхолдерами [18].

В рамках цього виділяють такі показники оцінки ефективності даунсайзингу:

- скорочення керівників та службовців;
- зменшення кількості високорейтингових позицій;
- збільшення відсотка супервайзерів до кількості службовців;
- порівняння скорочення персоналу через "виснаження" і скорочення персоналу через програми стимулювання;
- скорочення бюджету;
- здатність відповідати встановленим рамкам бюджету;
- відсоток службовців, що знайшли нові місця роботи;
- фінансові індикатори, як наприклад, період повернення в програмах стимулів;
- кількість поданих скарг;
- кількість добровільних учасників у програмах стимулювання і програмах зміни кар'єри та ін.

Деякі дослідники вважають, що даунсайзинг здійснюється на базі принципів, що закладені в основу реінжинірингa. З цієї точки зору даунсайзинг та реінжиніринг характеризують «сукупність дій керівництва організації, спрямованих на підвищення ефективності, продуктивності і конкурентоспроможності компанії» [18]. У цьому сенсі даунсайзинг іноді навіть позначають як реінжиніринг, пов'язаний з реорганізацією (Reenginiring Reorganising).

Зазначимо, що даунсайзинг як метод радикального перетворення діяльності компанії виник набагато раніше, ніж реінжиніринг. Вважається, що даунсайзинг з'явився на початку 1980-х рр., а реінжиніринг – на початку 1990-х рр. з виходом книги Майкла Хаммера і Джеймса Чампі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі». При цьому заходи, пов'язані з даунсайзингом, часто мали негативні наслідки для персоналу компанії, які виражалися, як правило, в масових звільненнях. З цієї причини даунсайзинг почав асоціюватися з радикальними перетвореннями компанії, основою яких стало звільнення працівників (хоча для позначення процесу скорочення штатів в англомовній літературі використовується інший термін —

«redundancy»). Мабуть, саме з цієї причини М. Хаммер і Дж. Чампі відмовилися від використання поняття «даунсайзинг» [17].

Також існує точка зору, що даунсайзинг виступає складовим елементом реінжинірингу. Умовно заходи щодо реінжинірингу можна представити у вигляді трьох ключових перетворень, пов'язаних зі змінами в маркетингу, інформаційній системі, організаційній структурі. В даному випадку даунсайзинг — перетворення, що стосуються саме організаційної структури компанії.

З нашої точки зору, реінжиніринг та даунсайзинг є різними заходами, пов'язаними з кардинальними змінами в житті фірми. Відмінності між реінжинірингом та даунсайзингом можуть бути описані за допомогою концепції організаційної культури [18]. При цьому в аналізі використовуватиметься традиційна парадигма організаційної культури, яка передбачає, що культура компанії унітарна, історична, виступає як інструмент управління організацією (раціонально-прагматичний підхід), залежить від поведінки топ-менеджменту і (або) засновника бізнесу.

Найбільш прийнятним підходом до структурованості культури є, з нашої точки зору, підхід відомого американського дослідника Э. Шейна, який виділяє три рівні культури: «поверхневий» (символічний) — рівень видимих, зовнішніх фактів (рівень артефактів); «підповерхневий» — рівень проголошених цінностей (свідомо культивовані в організації цінності і норми поведінки); «глибинний» — рівень, що зачіпає область несвідомого в поведінці людей (відношення до інших людей, природи, часу і простору, праці) [19].

Як елементи «глибинного» рівня можна позначити 5 параметрів вимірювання національної культури, які були запропоновані голландським дослідником Гертом Хофстідом. Модель Г. Хофстіда достатньо детально викладена в сучасній учбовій і науковій літературі з менеджменту. Відзначимо декілька ключових положень. По-перше, на думку Р. Хофстіда, параметри, що розглядаються ним, відносяться до області несвідомого в

поведінці людей. При цьому ключова дія на поведінку вони можлива вже з дев'ятирічного віку людини. Таким чином, доросла людина, навіть усвідомлюючи вплив даних параметрів на свою поведінку, не може їх відповідним чином скоригувати.

В якості таких параметрів Г. Хофстід визначає [17]:

1) дистанція влади;

2) прагнення уникнути невизначеності в навколишньому середовищі;

3) прагнення до індивідуалізму або колективізму;

4) переважання чоловічого (самоствердження, успішність, матеріальний успіх, конкуренція, честолюбство) або жіночого (безпека, пошук консенсусу, співчуття, якість життя, спілкування);

5) відношення до часу або, інакше, «конфуціанський динамізм» (час — це потік з певним вектором або незмінна субстанція).

Під реінжинірингом розуміють фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [20]. У цьому визначенні містяться чотири ключові слова: фундаментальний, радикальний, істотний і процеси. З погляду технології це означає: 1) ефективніше використання матеріальних ресурсів, що є у фірми; 2) можливість застосування досконаліших засобів виробництва; 3) «наближення» фірми до кінцевого споживача. Все це стає можливим при переході від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів. Трансформація одиниць веде до зміни способу їх впорядковування. Здійснюється перехід від ієрархізованої бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережевих і іншим структурам, в яких закладені інші принципи узгодження і функціонування системи як єдиного цілого. При цьому реінжиніринг може зачіпати як всю організацію, так і окремі її підрозділи.

Вигоди, які організація може отримати від проведення реінжинірингу, виражаються в наступному [20]:

- відбувається вдосконалення системи управління;
- підвищується економічна ефективність;
- зростає соціальна значущість підприємства;
- здійснюється впровадження автоматизованої системи управління підприємством.

Реінжиніринг характеризується здійсненням таких змін ієрархічного характеру [17]:

«*Поверхневий» рівень:* 1) змінюється конфігурація організації — частково або повністю зникають функціональні служби, деякі посадові позиції; з'являються бізнес-процеси; відповідним чином змінюється дизайн приміщень, інтер'єр, архітектура, відбувається заміна застарілих технологій сучасними; 2) змінюються паттерни поведінки працівників – виникає атмосфера очікувань щодо позитивних зрушень в житті організації та її співробітників (хоча поліпшення від реінжинірингу досягаються лише в 30-50% випадків його проведення); 3) можливе звільнення або перенавчання ряду працівників у зв'язку з їх невідповідністю новим організаційним реаліям; 4) приймаються нові працівники, як правило, це висококваліфіковані фахівці; 5) можлива зміна «організаційної мови» — з'являється новий вигляд комунікацій вербального і невербального типу, пов'язаний зі змінами, що відбуваються (новий професійний жаргон, жести); 6) одиницею визначення трудових обов'язків стає не окрема людина, а група людей або, інакше, процесна (підпроцесна) команда. При цьому інститут наказів і розпоряджень усередині процесної команди фактично відміняється, йому на зміну приходить громадська думка групи, що по-новому мотивує працівників.

«*Підповерхневий» рівень*. Зміна системи управління і оцінки результатів трансформує переконання і цінності, що сповідаються фірмою. В результаті: 1) можлива зміна місії організації, а також стратегічних, тактичних і оперативних цілей всіх або окремих підрозділів; 2) можлива

зміна корпоративного кодексу, переглядаються ключові принципи взаємин із стейкхолдерами (особливо це стосується клієнтів компанії, соціальної відповідальності і етики ведення бізнесу), міняються гасла і девізи, методи спілкування керівництва з рядовими працівниками (відбувається демократизація); 3) здійснюється коригування або повна зміна кадрової, фінансової, технологічної, інноваційної, маркетингової політики (всі види політики розглядаються як рівнозначні, вони доповнюють і уточнюють один одного); 4) змінюється поведінка керівництва — у менеджерів виявляються затребуваними такі якості, як рішучість, прагнення до всього нового, здатність заряджати інших енергією; зростає роль і значення для життя організації харизматичних лідерів (якщо в організації такі люди відсутні, їх роль повинні зіграти бізнес-консультанти).

«*Глибинний» рівень.* З одного боку, елементи «глибинного» рівня можуть сприяти проведенню реінжинірингових заходів, з іншої — перешкоджати їм. Як приклад розглянемо англо-американські країни (США, Великобританія, Канада, Австралія), для яких (за Хофстедом) характерні високий рівень індивідуалізму і мужності, середнє значення показників дистанції влади і відношення до невизначеності, а також розгляд часу як обмеженого ресурсу. Такі складні характеристики реінжинірингу, як радикальність (або, іншими словами, революційність, проведення реінжинірингових заходів в стислі терміни) і процесність (сприйняття реінжинірингу в динаміці, а не в статиці), сприятимуть підвищенню ефективності управлінських змін, оскільки відповідають «глибинним» параметрам організаційної культури (мужність і конфуціанський динамізм).

Проблеми можуть виникнути в області усунення невизначеності (реінжинірингові заходи завжди несуть в собі елементи невизначеності) і дистанції влади (реінжиніринг вимагає демократизації відносин з підлеглими, а це не дуже характерно для англо-американських компаній). Високий рівень індивідуалізму перешкоджатиме створенню ефективних процесних команд, які вимагають групової роботи. Яскраво виражена

мужність дозволить створити конкурентні умови в роботі процесних команд. Декілька інша ситуація виникає при вивченні країн, що не відносяться до англо-американського кластера. Наприклад, такий кластер північних країн (Данія, Фінляндія, Швеція, Норвегія, Голландія), для яких характерні наступні культурні змінні: мінімальне значення масштабу влади, відносно невисокий рівень сприйняття невизначеності, високі значення індивідуалізму.

При проведенні реінжинірингу в компаніях країн «північної групи» не потрібно концентрувати особливу увагу на усунення дистанції влади, скрупульозному описі реінжинірингових заходів у формалізованих документах, створенні дружньої атмосфери. Необхідними є облік індивідуалістичного менталітету, облік думок жінок (які, займаючи в ієрархії достатньо високий ступінь, менш схильні до нововведень), а також важливості пошуку компромісу. Це стосується перш за все традиційних галузей економіки країн англо-американського кластера, де до цих пір сильні традиції тейлоризму і фордизму.

Для успішної реалізації реінжинірингових заходів необхідно досягти баланс інтересів зацікавлених сторін в діяльності організації. У організації повинна існувати культура, що забезпечує інтереси всіх ключових стейкхолдерів, — менеджерів, акціонерів, споживачів і рядових працівників. Перетин інтересів на користь одного зі стейкхолдерів або їх групи може привести до невдачі реінжинірингу; порушення балансу в реалізації маркетингових, інформаційних технологій і технологій, пов'язаних з перетворенням організаційної структури. Організаційна культура повинна сприяти успішній політиці керівництва щодо проведення реінжинірингових заходів, досягненню балансу між різними рівнями організаційної культури, а також такого рівня розвитку організаційної ідеології, при якому будуть реалізовані повною мірою енергія, інноваційність, оптимізм (віра в успішне подолання труднощів, пов'язаних з реінжинірингом) працівників організації.

Зважаючи на вищевикладене, розглянемо особливості проведення даунсайзингу з позицій ієрархічності організаційної культури:

«Поверхневий» рівень»: 1) як і у випадку реінжинірингу, відбувається зміна конфігурації організації (елементів об'єктивної організаційної культури). Проте тут можуть зникнути не тільки традиційні, ієрархічні елементи організаційної структури, але й деякі бізнес-процеси; 2) в організації можливе виникнення атмосфери змін і очікувань негативних змін (якщо керівництво компанії вважатиме за необхідне заздалегідь сповістити робочий колектив про майбутні даунсайзингові заходи); 3) проводиться масове звільнення працівників, тому відбувається активізація роботи профспілкової організації (страйки, пікети, демонстрації); виникають неформальні групи, що складаються з працівників, імовірність звільнення яких особливо висока; можливе відродження інституту штрейкбрехерства; 4) приймаються на роботу (як правило, це більше низькооплачувана робота, чим до скорочення) старі або нові працівники.

«Підповерхневий» рівень. Зміна цінностей та ідеології фірми виражається в наступному: 1) можливе перетворення деяких стратегічних, більшості тактичних і оперативних цілей фірми; 2) змінюються пріоритети в політиці взаємин зі стейкхолдерами – баланс інтересів компанії зміщається убік керівництва й (або) акціонерів; 3) зростає значення кадрової роботи; можливі зміни в маркетинговій і фінансовій політиці; 4) відбуваються зміни в роботі менеджерів з підлеглими – акцент робиться на соціально-психологічні аспекти роботи; 5) в організаційних комунікаціях особливе місце починають займати різні чутки; 6) організація з індивідуалістської поступово перетвориться в корпоративістську; 7) відбувається відхід від сімейних відносин до відносин конкуренції між працівниками; 8) рішення керівництва про мінімізацію негативних наслідків даунсайзинга сприяє посиленню організаційної культури компанії. В той же час відсутність уваги до працівників при проведенні політики скорочення послабляє організаційну

культуру. Це, у свою чергу, зменшує можливість для підвищення конкурентоспроможності фірми в майбутньому.

«Глибинний» рівень. Даунсайзинг може сприйматися як негативне явище. Особливо це характерно для національних культур, де безробіття розглядається дуже негативно (кластер північних країн). Тому керівництво компаній, що належать до таких культур, споконвічно орієнтовано на проведення даунсайзинга «м'якими» методами. Якщо звільнення неминучі, то негативні наслідки даунсайзинга компенсуються сильною соціальною політикою держави, спрямованої на боротьбу з безробіттям (перекваліфікація, високі допомога з безробіття, психологічна допомога). Для країн, що належать до англо-американського кластера, даунсайзинг не виступає таким негативним явищем. Тому топ-менеджмент може використовувати як «м'які», так і «тверді» методи проведення даунсайзинга. Люди, які зберегли за собою робочі місця, намагаються мобілізувати можливості для підвищення продуктивності праці. Будь-який працівник може потрапити під скорочення.

Під час проведення широкомасштабних скорочень персоналу виникає потреба у мінімізації негативного впливу вимушених звільнень персоналу на діяльність компанії. З цієї точки зору активно розвивається *аутплейсмент* (*outplacement*) – комплекс заходів, спрямованих на підтримку звільнених співробітників. Аутплейсмент як форма розірвання трудового договору між підприємствами й працівниками передбачає залучення спеціалізованих організацій з метою надання зацікавленим особам допомоги при працевлаштуванні [21].

Аутплейсмент полягає в тому, щоб допомогти співробітникам, що потрапили під скорочення, адаптуватися в нових для них обставинах, виробити власну стратегію пошуку відповідного робочого місця і, врешті-решт, знайти роботу [22]. Аутплейсмент, як вид консалтингових послуг, можуть надавати кадрові й рекрутингові агентства підприємству, яке здійснює звільнення працівників. Участь у процедурі розірвання трудового

договору незалежної третьої сторони дозволяє зняти напруженість і знайти компромісне рішення. У пакет послуг входять консультація психолога, оцінка професійних знань і навичок, аналіз ситуації на ринку праці, підготовка індивідуальних планів з пошуку роботи, забезпечення консультаційної підтримки в режимі on-line, складання професійного резюме й розсилка резюме можливим безпосереднім роботодавцям і провідним рекрутинговим агентствам.

У розвинених країнах аутплейсмент отримав широке розповсюдження і вважається ефективним способом «цивілізованого» звільнення співробітників. У деяких країнах, наприклад, у Франції, є агенції, які займаються виключно аутплейсментом. У Великобританії переважне число підприємств (до 90 відсотків) підтримують своїх звільнених співробітників.

За кордоном аутплейсмент – один з найважливіших видів послуг у області кадрового консалтингу. Фахівці сприяють працевлаштуванню співробітників, що звільняються, забезпечують безболісне розставання з компанією, допомагаючи знайти роботу і зберігаючи репутацію і комерційні таємниці фірми-замовника. В Італії, наприклад, практикується створення в деяких компаніях для працівника, якого скорочують, спеціального кабінету, куди він кожен ранок приходить як на роботу. Співробітнику дають можливість користуватися факсом, електронною поштою, інтернетом для швидкого працевлаштування і навіть надають особистого секретаря для психологічної розрядки [23]. Отже, "класичний" аутплейсмент на Заході передбачає гарантоване працевлаштування. При цьому обговорюються терміни виходу кандидата в нову компанію, а також його майбутня зарплата і навіть мінімальний склад компенсаційного пакету.

В Росії при проведенні аутплейсменту роботодавець звертається в агентство з метою проведення семінарів для звільнених співробітників стосовно пошуку роботи, навчання з питань професіонально складеного резюме. При цьому працевлаштування не гарантується. Часто менеджер з персоналу самостійно проводить аутплейсмент. Але пошук нового місця

роботи знову-таки залишається в руках самого співробітника. І лише деякі агентства, в основному міжнародного класу, пропонують аутплейсмент з гарантованим працевлаштуванням.

В Україні, на жаль, аутплейсмент не отримав широкого розповсюдження внаслідок чисельних причин економічного, соціального, культурного характеру. Аутплейсментом найчастіше займаються міжнародні корпорації, проте ця процедура, як правило, використовується виключно для топ-менеджерів.

Результати дослідження Economist Intelligence Unit свідчать, що людський чинник оцінюється крупними компаніями як головний ризик, що може мати певну загрозу для їх бізнесу [24]. Звільнення співробітників можуть негативно вплинути на діяльність компанії, що пов'язано, зокрема, з розповсюдженням конфіденційних даних компанії; створенням негативного іміджу роботодавця; виникненням правових колізій у випадку звернення звільнених працівників до суду та ін.

Звільнена людина стає невпевненою в собі, втрачає відчуття соціальної значущості; вважає, що з нею поступили несправедливо. Але зустрічаються і серйозніші реакції: депресія, невроз, дратівливість, апатія, стомлюваність, безсоння, порушення плотського сприйняття, загострення шкідливих звичок (алкоголізм, куріння), хронічних захворювань, інсульт, інфаркт, психічні захворювання. У найстрашніших випадках може дійти до спроби самогубства і навіть смерті. Але гострота сприйняття звільнення залежить від багатьох якостей: віку, статі, терміну роботи в компанії, індивідуальної сприйнятливості та ін.

Аутплейсмент починається зі звернення представників компанії в кадрове агентство, що займається аутплейсментом. Як правило, аутплейсмент здійснюють великі агентства, що спеціалізуються не тільки на підборі персоналу, а й на консалтингу. Обговорюючи варіанти співпраці з агентством, компанія може підібрати свій, необхідний їй варіант аутплейсмента. Наприклад, за бажанням компанії агентство або розміщує

резюме співробітників на «робочих» сайтах, або дає оголошення про пошук роботи в ЗМІ, або не робить цього. У пакет послуг може також входити професійне тестування звільнених фахівців, складання індивідуальних планів трудовлаштування, репетиційні співбесіди і так далі.

Отже, аутплейсмент – це спосіб закріпити імідж компанії в період вимушених звільнень.

Виділяють такі етапи проведення аутплейсмента [24]:

На *першому етапі* аналізується ринок праці. Рекрутери з'ясовують, на яких саме підприємствах можуть бути потрібні скорочувані компанією-замовником співробітники, які умови їм там можуть запропонувати. До речі, компанія може домовитися з агентством про те, що організації-конкуренти не розглядатимуться як потенційні працедавці.

На *другому етапі* відбувається підготовка вивільнених співробітників до подальшого працевлаштування і їх просування на ринку праці. Фахівці кадрового агентства допомагають їм адаптуватися до нової ролі претендентів, розказують про те, які способи пошуку роботи існують, як скласти резюме, підготуватися до співбесіди з роботодавцем. Той, хто довгий час не займався пошуком роботи, має про все це вельми смутне уявлення, не знає своєї реальної вартості, не може правильно висловити свій досвід, провести самопрезентацію, не знає, як і що відповідати на питання інтерв'юера. Фахівці кадрового агентства проконсультують його з усіх питань, порадять зокрема, і як одягнутися на співбесіду. До речі, не багато хто здогадується про те, що велика частина відмов в прийомі на роботу по визнаннях самих роботодавців пов'язана з незадовільним зовнішнім виглядом кандидата.

На цьому ж етапі кадрове агентство розміщує відредаговані резюме звільнених співробітників на спеціалізованих сайтах, розсилає їх новим роботодавцям. В деяких випадках агентство може організувати перенавчання скорочених співробітників по нових спеціальностях, а також запровадити курси підвищення кваліфікації або курси з вивчення іноземних мов.

В цілому кількість етапів аутплейсменту залежить від певного замовлення компанії. Наприклад, організація вирішила, що звільненим співробітникам необхідна психологічна допомога в боротьбі зі стресом, викликаним скороченням. Агентство може узяти організацію такої допомоги на себе, виділивши пов'язані з цим заходи в окремий етап програми аутплейсмента. Традиційно програма аутплейсмента триває три-чотири місяці, рідше – близько року. Як свідчить зарубіжний досвід, в результаті аутплейсменту працевлаштується близько 70–80 відсотків скороченого персоналу [22].

Зазначимо, що проведення аутплейсменту має ряд переваг для організації:

1. Надання звільненим співробітникам допомоги в пошуку роботи знижує ймовірність того, що працівники звернуться з позовом до суду.

2. Компанія забезпечує лояльне відношення до себе з боку тих співробітників, які залишилися і продовжують працювати в компанії. Як правило, в результаті підвищується продуктивність праці всього колективу в цілому, люди починають вірити в себе, вірити в свого роботодавця.

3. Аутплейсмент допомагає компанії підтримати позитивний імідж серед бізнес-партнерів. Увага до власного персоналу, виконання своїх зобов'язань перед співробітниками дозволяє припустити, що компанія така ж добросовісна і педантична у відносинах з тими, з ким її зв'язує загальний бізнес.

4. Аутплейсмент дозволяє компанії заощадити грошові кошти. Справа в тому, що вартість програми розраховується залежно від набору послуг, що входять в пакет аутплейсмента. Найпоширеніший варіант розрахунку вартості аутплейсмента – один-півтора окладу кожного з тих співробітників, з якими працює агентство. У разі ж простого скорочення персоналу, підприємство повинне виплатити кожному працівнику певний розмір матеріальної компенсації, а також передбачити судові витрати.

Отже, аутплейсмент як прогресивний підхід до вивільнення персоналу дозволяє підвищити репутацію компанії, мінімізувати конфліктні ситуації, зменшити опір працюючих співробітників у процесі реструктуризації.

6.3. Застосування аутсорсингу, аутстаффінгу, лізингу персоналу в умовах кризи

Поняття *"аутсорсинг"* увійшло в практику управління людськими ресурсами наприкінці 80-х рр. XX століття в результаті поглиблення поділу праці й виробничої кооперації в умовах глобалізації. Аутсорсинг в перекладі з англійської мови: out - "зовні" і source - "джерело" буквально означає "за межами", "залучення зовнішніх ресурсів".

Упродовж останніх років все більша кількість партнерських відносин у бізнесі будується на аутсорсингових відносинах. Аутсорсинг став ключовим фактором успіху в багатьох галузях економіки. Цьому сприяли різкі зміни, що відбулися в останні декілька десятиліть в технологіях. Внаслідок цього умови прийняття управлінських рішень помітно ускладнилися, а головною задачею менеджерів стало забезпечення конкурентоздатності організації.

Під аутсорсингом, як правило, розуміють передачу сторонньому підрядчику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу підприємства. Найчастіше аутсорсингу підлягають інформаційні технології, ведення бухгалтерії, розрахунок заробітної плати, адміністративна підтримка, обслуговування корпоративної власності. Вважається, що аутсорсинг почав застосовуватися в діяльності американських й англійських юридичних фірм, у рамках яких рішення юридичних питань передавалося висококваліфікованим і досвідченим фахівцям. В українській практиці аутсорсинг почав використовуватися з другої половини 90-х років як спосіб передачі сторонньому підряднику деяких бізнес-функцій або частин бізнес-процесу компанії. Мається на увазі, що цей підрядник адаптує свої універсальні засоби і знання, з огляду на конкретний бізнес замовника, і

використовує їх в інтересах замовника за оплату, обумовлену сформованою вартістю послуг.

Відомо, що поштовхом до формування ринку аутсорсингових послуг послужила тривала конкуренція між такими автомобільними гігантами, як Ford й General Motors. У свою чергу, автомобільні компанії Японії з 1970-х рр. почали відвойовувати ринок трійки автомобільних гігантів США (General Motors, Ford й Chrysler) за рахунок передачі виробництва комплектуючих на аутсорсинг. Стан останніх стабілізувалося після створення альянсів з японськими автомобільними компаніями й знов-таки за рахунок спільного використання аутсорсинга. Багато фахівців вважають, що аутсорсинг одержав подальший розвиток у зв'язку з розвитком інформаційних технологій. Так, IT-аутсорсинг дозволяє заощаджувати більше 75% витрат на оплату праці компанії-клієнта [25].

Поняття аутсорсинг описує різні форми співпраці, які можна охарактеризувати за допомогою наступних термінів [26]:

1. *Управління потужностями.* Цей термін (Facilities Management) іноді використовують замість терміну «аутсорсинг». Але під аутсорсингом мається на увазі збільшення цінності, а угода про управління потужностями просто перекладає відповідальність за управління ресурсами на іншу організацію. Аутсорсинг орієнтований на результат, а не на способи його отримання.

2. *Максимальний, або повний, аутсорсинг.* Цей термін використовується для позначення договору, згідно якого штат співробітників, а можливо і активи, що відносяться до основної діяльності підприємства, такі як інформаційні технології або фінанси, передаються постачальнику послуг на час дії контракту.

3. *Частковий, або вибірковий аутсорсинг.* Відповідно до такої угоди значна частина функцій підрозділу залишається у веденні клієнта.

4. *Спільний аутсорсинг.* Це один з варіантів аутсорсинга, в якому сторони угоди є партнерами. Часто цей термін використовується для опису субдоговорів, що передбачають наявність декількох постачальників послуг.

5. *Проміжний аутсорсинг* має місце, коли організація передає управління своїми системами третій стороні, вважаючи, що її власні фахівці здатні розробити нові системи.

6. *Трансформаційний аутсорсинг.* На відміну від проміжного аутсорсинга, організація запрошує постачальника послуг, який повністю реорганізує роботу підрозділу, розробляючи нові системи і створюючи надійну базу знань і навичок, яку потім передає клієнту. Від повного аутсорсинга відрізняється тим, що перехід співробітників і активів є неостаточним – по завершенню проекту клієнт знову знаходить повний контроль і вступає в свої обов'язки. Від консультативних послуг відрізняється тим, що при трансформаційному аутсорсингу постачальник звичайно діє досить незалежно від персоналу клієнта.

7. *Аутсорсинг спільних підприємств* передбачає створення нової компанії для використання майбутніх ділових можливостей. Персонал і активи потім передаються цьому спільному підприємству, а не постачальнику послуг. Метою такого підприємства є не тільки підвищення якості роботи, послуг переведеного підрозділу, але і розробка нових товарів, послуг, які можуть бути продані третій стороні. Постачальник послуг зможе повністю використати свої можливості зі створенню систем, а клієнт розділить з ним витрати на розробку нового програмного забезпечення. Спільне підприємство отримує переваги, користуючись спеціалізованими знаннями клієнта про свій ринок. Деякі товари і послуги розробляються з використанням можливостей, що виникли завдяки оформленню угод по повному аутсорсингу.

8. *Частка в акціонерному капіталі партнера.* Деякі взаємозв'язки, виникаючі в результаті аутсорсинга, посилюються тим, що клієнт або постачальник отримує частку в акціонерному капіталі свого партнера. Якщо

постачальник йде на такий крок, це можна розглядати як демонстрацію намірів діяти в інтересах свого клієнта. З іншого боку, якщо клієнт отримує частку в акціонерному капіталі постачальника, це часто служить засобом забезпечення безпеки.

Важливим аспектом при використанні аутсорсинга є те, що завжди варто враховувати психологічні особливості. У першу чергу, вони пов'язані з інформуванням персоналу про можливості аутсорсинга. Провідні спеціалісти рекомендують не повідомляти нічого, поки не буде обраний провайдер. Причина в тому, що звичайно процес вибору постачальника займає дуже багато часу. Відчуття невизначеності з боку працівників може призвести до підвищення плинності персоналу в організації. Тому краще оповістити персонал про планований аутсорсинг відразу після вибору постачальника. Головне пам'ятати, що аутсорсинг не буде ефективним без підтримки персоналу. Дуже важливо повідомити співробітників про переваги аутсорсинга як для компанії, так і для кожного з них.

Розвитку аутсорсинга сприяють такі фактори [27]:

- ускладнення бізнес-процесів, що створює неприйнятне для компанії навантаження;
- нова комунікаційна середа, формування ефекту глобального селища;
- мережева економіка, встановлення бізнес-ланцюжків на основі принципів самоорганізації.

В економічній літературі виділяються такі види аутсорсингу [19]:

- *Аутсорсинг трудових ресурсів (HR)*, який отримав широке застосування у всьому світі. Суть його полягає в наборі тих виконавців, які не ухвалюють рішення («неосновних» виконавців). До таких категорій відносяться: адміністративні працівники нижчої ланки, обслуговуючий персонал, а також деякі категорії робочих професій.

- *IT-outsourcing* (комп'ютерний аутсорсинг) – один з найбільш популярних останнім часом. Він полягає в передачі цілих проектів або окремих частин фахівцям інших компаній або самостійно працюючим на ринку програмістам.

- *Аутсорсинг окремих виробничих процесів* застосовується в тих випадках, коли компанія-виробник вирішує передати окремий процес з виготовлення проміжного продукту зовнішньому виробнику. При цьому часто використовуються декілька варіантів співпраці. Перший варіант – партнери надають власні ресурси, наприклад сировину і технології, а фірма (аутсорсинг) – обладнання і робітників. У цьому випадку, партнери також направляють фахівця, який контролює виробничий процес. Інший варіант – партнери замовляють фірмі (аутсорсинг) продукцію, а вона, використовуючи свої технології, сировину, людей, виробляє свій продукт під торговою маркою партнера.

У сфері людських ресурсів аутсорсинг може бути двох видів - *аутсорсинг бізнес-напрямків* і *HR-аутсорсинг*. У першому випадку компанія-клієнт передає зовнішньому провайдеру окремий напрямок роботи, кадрове адміністрування або процес нараховування заробітної плати. Другий вид - своєрідний "лізинг" персоналу, коли компанія на час залучає необхідних їй співробітників, не оформлюючи їх офіційно.

HR-аутсорсинг (human resources outsourcing) – передача в зовнішнє управління більшої частини кадрової роботи: найм співробітників; розрахунок та виплата заробітної плати, преміальних та бонусів; розробка посадових інструкцій; навчання персоналу тощо. HR-аутсорсинг (або аутсорсинг трудових процесів) є різновидом аутсорсинга й полягає в ефективному перерозподілі трудових потоків і пропозиції вигідних рішень керування людськими ресурсами. Основна мотивація компанії при звертанні до аутсорсеру - залучення відсутніх у неї компетенцій для досягнення стратегічних цілей. Аутсорсинг кадрових процесів дозволяє суттєво знизити

витрати на утримання відповідних відділів та підрозділів, а також підвищити якість праці менеджерів та загальний рівень корпоративної культури.

HR-аутсорсинг пропонується і рекомендується в тому випадку, коли виконання деяких функцій ускладнює вирішення стратегічних задач, які постають перед компанією. Це така форма господарських взаємовідносин, за якої роботодавець передає частину обов`язків з управління персоналом спеціалізованій організації, що здатна надавати високоякісні послуги, завдяки використанню сучасних новітніх технологій управління персоналом та наявністю у своєму штаті висококваліфікованих спеціалістів.

Зазначимо, що в умовах кризи бізнес-структури вживають заходи до мінімізації своїх витрат на персонал. На ринку стають більш потрібними послуги тимчасового залучення необхідного персоналу ззовні. За даними кадрових агентств, попит на такі послуги порівняно з минулим роком виріс на 20% [28]. Процентне співвідношення персоналу, виведеного за штат, виглядає в такий спосіб: 31 % - некваліфікований персонал; 18 % - працівники середньої ланки; 4 % - топ-менеджмент [25].

В науковій літературі виділяють такі види кадрових аутсорсингових послуг [29]:

- аутсорсинг підбору персоналу;
- аутсорсинг атестації персоналу та кадрового аудиту;
- аутсорсинг в системі навчання, підвищення кваліфікації та професійної перепідготовки персоналу;
- аутсорсинг HR-адміністрування;
- аутстаффінг;
- лізинг персоналу;
- аутплейсмент тощо.

Аутсорсинг персоналу може бути або повним, або частковим — все залежить від потреб компанії, масштабів проекту, що реалізується. Кадровий аутсорсинг може розглядатися у трьох напрямках [30]:

- підбір постійного і тимчасового персоналу;

- повний цикл кадрового консалтингу;
- аутстаффінг.

Аутстаффінг (outstaffing) – виведення персоналу поза штат. Спеціалізована агенція оформлює у свій штат існуючий персонал компанії-клієнта або спеціально наймає для неї співробітників. При цьому послуги різних агенцій, які надають аутстаффінг, можуть включати [31]:

- розрахунок та виплата заробітної плати (зазвичай для співробітників відкриваються індивідуальні банківські рахунки);
- розрахунок та виплата допомоги з тимчасової непрацездатності та компенсації за відпустку, оформлення витрат на відрядження;
- розрахунок та відрахування встановлених прибуткового та соціальних податків;
- оформлення необхідних бухгалтерських звітів та довідок;
- проведення різноманітних кадрових процедур відповідно до трудового законодавства;
- управління компенсаційним пакетом співробітників;
- припинення трудових відносин зі співробітником за вимогою клієнта.

Головна перевага аутстаффінгової моделі для компанії полягає в можливості оперативно регулювати (збільшувати чи зменшувати) фактичну чисельність співробітників компанії, не змінюючи при цьому кількості штатного персоналу. Як свідчить аналіз українського ринку аутсорсингових послуг у кадровій сфері, найм (лізинг) тимчасового персоналу все-таки використовується частіше. Двох-трьох співробітників невигідно виводити поза штат, до того ж це припускає укладення довгострокових та складних контрактів. Однак інтерес вітчизняних компаній до аутстафінгових схем поступово зростає, оскільки вони надають можливість більш гнучко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, особливо в період кризи.

Цей підхід використовується в ситуаціях, коли компанія-клієнт з різних причин не може збільшувати кількість співробітників, як того вимагає

виробнича необхідність. Інструментом, що дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни фактичної чисельності штату клієнта, стало зарахування працівників у штат компанії-провайдера. Саме компанія-провайдер є формальним роботодавцем для співробітників, оформляє з ними трудові відносини з дотриманням всіх норм законодавства, розраховує й виплачує заробітну плату, а також робить всі необхідні відрахування у відповідні фонди. За бажанням клієнта провайдер бере на себе повне адміністрування відряджень, оформлення висновків щодо страхових договорів та ін.

Значення аутсорсингу в умовах кризи зростає. Таким способом багато компаній намагаються заощадити. За словами представника компанії Total HR Consulting, суть антикризового методу полягає у поділі працівників на три категорії з урахуванням результатів оцінки їхньої діяльності, досягнень та прогнозованих можливостей [25].

На основі цієї оцінки виділяють неефективні, ефективні та цінні кадри. Перша група людей - це працівники, які згідно результатів тестування на даний час не дуже добре справляються зі своїми професійними обов'язками. "З ними потрібно прощатися у будь-якому випадку, незалежно від кризи", - пояснює генеральний директор рекрутингової компанії Brain-Source International [25]. Його компанія вже скористалася послугами кадрового аутсорсингу та провела у себе подібне оцінювання.

Друга група – ефективні працівники, які приносять дохід. Втім, в силу нинішніх умов їх неможливо завантажити роботою на повний робочий день.

І третя категорія – цінні кадри, без яких організація не може ефективно працювати.

Після того, як персонал поділений на групи, фокус цього методу переноситься на другу категорію працівників. Спеціалісти рекомендують переводити їх у розряд тимчасового персоналу. І ними вже займається аутсорсингова компанія, яка шукає їм роботу в одному чи декількох проектах. Тимчасовий працівник, на відміну від постійно працюючого, отримуватиме зарплату в залежності від реально відпрацьованого часу. А

термін контракту може тривати залежно від домовленості з новим роботодавцем. Після закінчення контракту співробітник може або повернутися в штат своєї організації, або ж буде переведений в інший проект. За словами експерта з трудового законодавства Acumen Outsourcimg, переведення працівників у штат тимчасового персоналу здійснюється добровільно, тобто лише за згодою співробітника [25].

Розробники антикризового пакету на підставі конфіденційності не називають компанії, які вже скористалися їхніми послугами. Проте рекрутери засвідчують, що рекрутингові компанії у нинішніх умовах зіткнулись зі зниженням попиту на підбір персоналу. Тому виникає потреба в оптимізації витрат на персонал. Через це здійснюється оцінка працівників компанії з метою переведення частини працівників у тимчасовий штат з оплатою 50%. Якщо ситуація на ринку праці зміниться, компанія знову починає співпрацювати з ними [32].

Переведення кадрів у тимчасовий штат дозволяє людині не залишитися безробітною. Згідно з трудовим договором, за нею зберігається відпустка, оплачувані лікарняні. Натомість роботодавець заощаджує на певних пільгах, які мотивують персонал: медична страховка, безкоштовні обіди, путівки, бонуси тощо.

Як правило, у тимчасовий персонал переводять низькокваліфікованих працівників, офісно-адміністративний персонал, працівників, які задіяні у проектних роботах. Директор філії однієї Київської лізингової компанії зазначив, що у нинішніх умовах, вірогідно, буде скорочення витрат на невиробничий та допоміжний персонал, або тих працівників, які не забезпечують конкурентоспроможність компанії, а лише її функціонування [33]. Крім того, бухгалтери, юристи, секретарі, кадровики нажать до штату аутсорсингової компанії.

За словами експертів у галузі рекрутингу, на сьогодні спостерігається зниження попиту на працівників банківської та інвестиційної сфери [34]. Пояснюючи, яким чином буде збережена кваліфікація цих кадрів у разі

переведення їх у тимчасовий штат, фахівці підкреслюють, що для власника важливо скоротити витрати на персонал, тому йому вигідні короткочасні проекти, ніж робота на повну ставку. У таких випадках застосовується індивідуальний підхід до кожної людини.

При застосуванні кадрового аутсорсингу ризик втратити кваліфікованого працівника – невеликий, за умов, якщо цього не хоче сам роботодавець. А от директор з PR-маркетингу компанії «HeadHunter Україна» зауважує, що завдячуючи кризі, HR-спеціалісти компаній, які приймуть рішення про аутсорсинг персоналу, можуть зіштовхнутися із зовсім новими для себе завданнями. "За умов аутсорсингу постає питання про збереження лояльності співробітників, особливо, якщо раніше таких кроків компанія не здійснювала", - пояснює фахівець. І додає: "Якщо досвідчені працівники навіть нижчих рівнів йдуть в аутсорсинг, виникає запитання: наскільки вони будуть лояльними до "материнської" компанії? Адже мотивація та відданість працівників останнім часом є одним з найпріоритетніших завдань для HR-спеціалістів" [25].

За словами експертів, антикризовий пакет більше схожий на «альтернативу безробіттю, а не альтернативу звільненню» [35]. За словами директора юридичної компанії "Єврконсалтинг", переведення співробітників у штат іншої компанії, регламентується ст. 32 Кодексу законів про працю [30]. Це здійснюється лише за обов'язкової згоди працівника. При цьому повинні зберігатися нормальні умови праці, графік роботи, посадові обов'язки, навантаження. Працівник також має право обговорювати трудові умови оформлення на новому місці роботи.

Згідно ст. 36 Кодексу законів про працю, у разі переведення працівника у штат іншої організації чи підприємства, дія трудового договору з компанією, де він працював раніше, припиняється. Отже, у разі повернення, йому потрібно буде підписувати інший договір, умови якого можуть бути менш вигідними для працівника. Особливо це стосується топ-менеджерів,

аналітиків. Тому є сенс обговорити усі умови, в тому числі повернення і прописати це у тимчасовому контракті "аутсорсингового" спеціаліста.

В якості тимчасових співробітників компанії найчастіше залучають адміністративний і обслуговуючий персонал. Так, у міжнародній корпорації "Ксерокс" за схемою аутсорсингу наймається головним чином персонал для забезпечення життєдіяльності офісу, оператори, адміністративні працівники.

Активно залучають адміністративний персонал на умовах аутсорсингу українські представництва західних банків. Окремі позиції в компаній можуть бути не передбачені штатним розкладом. При цьому процес узгодження введення нової посади займає великий проміжок часу, тому банкам простіше залучити тимчасового фахівця через компанію, що надає послуги аутсорсингу [36].

У комунікаційній групі PRT у рамках позаштатної роботи залучаються PR-фахівці для роботи над конкретними проектами [28]. Перевагою такого співробітництва є, по-перше, можливість короткочасного залучення вузькоспеціалізованих фахівців, коли обсяг робіт такий, що наймати постійних співробітників недоцільно. По-друге, оплата проводиться за конкретно виконану роботу, а не у вигляді окладу за штатним розкладом. Недоліком є необхідність додаткової адаптації зовнішнього фахівця до формату і принципів роботи компанії.

Виділяють такі етапи проведення аутсорсингу [37]:

1. Планування (в т.ч. оцінка ризиків, вибір керівника проекту, проектної групи, постановка цілей, критерії оцінки).

2. Дослідження стратегічних аспектів (в т.ч. місія організації, організаційна структура, розмір і інтеграція, функціональна структура, ієрархія, визначення основних компетенцій).

3. Аналіз вартості.

4. Вибір постачальників, організація тендерів (в т.ч. визначення потенційних постачальників, їх кваліфікація, критерії оцінки, оцінка пропозицій).

5. Ведення переговорів (в т.ч. принципи переговорів, підготовка до переговорів).

6. Переміщення ресурсів (в т.ч. процес переходу, комунікаційні питання).

7. Управління взаємовідносинами (в т.ч. контроль за виконанням, звіти з моніторингу, аудит).

З вищевикладеної технології проведення аутсорсингу видно, що одним із основних блоків є партнерські відносини і правильно зроблений вибір партнера – це один з основних критеріїв, що забезпечує успіх підприємницької діяльності.

Для визначення ідеального партнера використовується процедура, яка включає такі етапи [40]:

1. Збір основної інформації.

Необхідно зібрати якомога більше інформації ще до переговорів. Можливі консультації з іншими фірмами, які вже вдавалися до співпраці. На цьому етапі проводиться розсилка запрошень на участь в тендері (ITT) або заявок на пропозицію (RFP). У цих документах потенційному партнеру (постачальнику послуг) повідомляються тільки відомості, що стосуються попередніх переговорів. У заявці повинна бути лише та інформація, яка потрібна для підготовки пропозиції. Це може бути історія розвитку компанії, причини звернення, майбутні спільні можливості, передбачуваний термін дії контракту, межі повноважень, основні положення про співпрацю, мету, задачі, норми. Інформація повинна бути надана так, щоб зацікавити партнера.

2. Переговори.

На даному етапі необхідно виявити придатність кожного постачальника на основі відповідності його культури, розуміння функцій, що передаються, здатності здійснити певні види робіт. При проведенні даної процедури постачальнику пропонується надати інформацію для проведення відбору. Дана інформація включає: загальну інформацію; персональну інформацію;

компетенції; тип послуг (робіт); досвід в наданні подібних послуг (робіт) іншим організаціям; досвід спільної роботи в команді; відгуки інших замовників; показники фінансової стабільності та ін.

Підґрунтям оцінки готовності і здатності потенційних постачальників до співпраці може служити теорія функціонально-структурної організації, згідно якої за основу приймається рівень організації виробництва (ОВ), який визначає потенційні можливості постачальника, а отже, і потенційну конкурентоздатність. Рівень організації виробництва повинен відображати здатність постачальника за рахунок своїх структурно-функціональних можливостей виконувати поставлені цілі. В основу методики експрес-оцінки рівня ОВ покладено розрахунок показників: коефіцієнта організованості ($k_{орг}$) у тимчасових вимірниках (що розраховується на основі наявної виробничої інформації) та інтегрального коефіцієнта якості ОВ ($k_{ов}$). Дана теорія дозволяє оцінити рівень ОВ ($k_{орг}$ >=<1) і його складові, а також діагностувати дефектні зони для їх можливого подальшого вдосконалення.

3. Формування заявок на пропозицію.

Головна причина складання заявок на пропозицію полягає в тому, щоб гарантувати відповідність учасників тендера специфікаціям і вимогам. В ідеалі, кількість постачальників послуг, яким розсилаються заявки, не повинна перевищувати трьох або чотирьох. Після попередніх переговорів напевно з'явиться можливість скоротити список до декількох кандидатів, від яких можна чекати такої відповіді на заявку, яка потрібна. Заявка на пропозицію повинна містити шаблон, що допомагає скласти таку відповідь, яка влаштувала б замовника. В іншому випадку, потрібно чітко описати форму складання відповіді і зміст. Так само в заявці повинне чітко вказуватися, що рішення про проведення аутсорсинга буде залежати від названої вартості контракту і від рівня пов'язаного з ним ризику.

4. Допомога постачальникам послуг у формуванні пропозицій.

У заявці вказується крайній термін подачі відповідей. На цій стадії необхідно підтримувати контакти для виявлення виникаючих в процесі роботи проблем, а так само для необхідних роз'яснень і консультацій.

5. Оцінка пропозицій.

На цьому етапі проводиться аналіз всіх пропозицій. Здійснюється оцінка постачальника згідно з представленою нижче процедурою, заснованою на виявленні основних критеріїв і їх значущості:

- визначення замовником основних критеріїв: ціна, якість, терміни, ризики, технічна і естетична цінність;
- визначення міри відповідності пропозицій постачальників вибраним критеріям;
- визначення значущості критеріїв для замовника: найбільш низька ціна, найбільш економічно вигідна пропозиція;
- відбір заявок, що відповідають критеріям значущості;
- у разі відсутності ідеальної пропозиції можливі зміни критеріїв і їх значущості.

Потрібно зазначити, що вибір критеріїв залежать від багатьох чинників, у т.ч. виду діяльності, форми власності організації. Значущість критеріїв оцінюється методом пріоритетів. У більшості випадків головним критерієм виступає вартість, але вона не повинна бути єдиним параметром в оцінці пропозицій, так як для замовника можливий варіант, коли необхідна висока якість або короткі терміни виконання робіт. Зміни критеріїв і їх значущості можливі у випадку, коли, наприклад, при визначенні вартості робіт, послуг не було можливості отримання повної інформації. У цьому випадку замовник отримує дані про існуючу вартість тільки в процесі отримання і аналізу пропозицій.

6. Укладання контракту.

Укладання угоди про аутсорсинг завжди має унікальний характер, що має бути відображено у відповідній юридичній документації. Правильне і чітке складання контракту, що враховує інтереси всіх сторін, особливо важливе при ефективному веденні бізнесу.

Виділимо такі переваги аутсорсингу:

- в компанії з'являється можливість регулювати кількість штатних співробітників в залежності від сезону роботи, етапів розвитку бізнесу, завершення чи відкриття проектів;
- оптимізація структури витрат позитивно відображається на показниках ефективності використання ресурсів, як наслідок покращуються фінансові та економічні показники;
- при використанні аутсорсингу помітно знижується документообіг компанії;
- зосередженість на головному бізнесі компанії;
- здатність забезпечити найвищу гнучкість ведення бізнесу для підприємства, яке „віддає" функцію аутсорсеру. У випадку, коли потрібно освоїти раніше невикористані технології чи методи роботи, різниця між аутсорсингом і власною діяльністю особливо вражає – час, необхідний для освоєння нового сегменту бізнесу, значно скорочується.

Окрім зазначених виділяють також стратегічні й тактичні і переваги аутсорсингу [25].

На стратегічному рівні аутсорсинг дозволяє:

- сфокусувати увагу на основному бізнесі;
- зменшити необхідність інвестицій в неосновні фонди;
- забезпечити гнучке реагування на зміни на ринку (кризи, дефолти) і всередині компанії (реорганізація, реструктуризація, злиття, поглинання) та інше.

До тактичних переваг аутсорсингу відносять такі:

- відсутність необхідності в розширенні штату компанії;
- зменшення початкових витрат, пов'язаних з функцією: вартість робочих місць, навчання співробітників, інформаційна підтримка та ін.;
- гарантія професійної відповідальності, що забезпечується аутсорсинговою компанією.

Аутсорсинг також дозволяє забезпечувати залучення співробітників на індивідуальному рівні. Це вимагає не лише постійного матеріального і морального стимулювання залучених працівників, але і постійного моніторингу змін їх переваг. У такій ситуації вигідно залучити найманий персонал, який в рамках цілей і завдань компанії займатиметься тим, що йому цікаво. Як свідчить практика, використання аутсорсинга дозволяє скоротити витрати компаній на виконання HR-функцій на 10-20%. У період кризи організації вимушені заощаджувати кошти, підтримуючи доступність для бізнесу основних ресурсів. У цьому сенсі можливість використовувати працівників, які не потребують традиційного набору "переваг", таких як: фіксована щомісячна зарплатня, робоче місце (крісло, стіл та комп'ютер), пенсія і т. п. - виглядає надзвичайно привабливою. Як показує досвід "British Petroleum", перехід на аутсорсинг займає від 9 до 18 місяців.

Компаніям аутсорсинг може бути вигідний з різних причин і в різних ситуаціях. Так, на відповідних стадіях життєвого циклу компанії важливим аспектом забезпечення її ефективного розвитку є зосередження на ключових напрямах діяльності. В цьому випадку можуть актуалізуватися питання щодо передачі робіт з кадрового забезпечення непрофільних напрямів діяльності в аутсорсинг.

Аутсорсинг дозволяє отримати як матеріальні, так і нематеріальні вигоди. По-перше, багато аутсорсерів працюють за спрощеною системою оподаткування, що дозволяє значно заощадити власні кошти і зменшити прямі витрати клієнта. По-друге, в деяких ситуаціях керівництво організації

намагається обмежити найм співробітників, зберігаючи існуючий кількісно-якісний склад працюючих. По-третє, економічно доцільним є можливість дистанційного використання співробітників, особливо для IT-компаній, що дозволяє значно економити на орендній платі, обладнані робочих місць та ін. Також при аутсорсингу додаткові вигоди пов'язані з відсутністю витрат на пошук і навчання співробітників, оформлення трудових відносин.

В той же час практики виділяють ряд обмежень застосування аутсорсингу в діяльності компаній-замовників аутсорсингових послуг:

- Зростання залежності компанії-замовника від надання аутсорсингових послуг консалтинговою компанією, що може призвести до економічної неефективності їх співпраці.
- Тривале застосування аутсорсингу негативно впливатиме на корпоративну культуру компанії-замовника, оскільки тимчасові працівники, як правило, не асоціюють себе з даною компанією, що призводить до зменшення мотивуючого впливу, падіння продуктивності праці.
- Використання аутсорсингу для скорочення штату, що супроводжується переведенням працівників до розряду тимчасових, створює небезпеку для працівників щодо можливих покарань та звільнень з роботи.

Аналіз досвіду використання аутсорсингу в Україні дозволив виділити такі причини переходу підприємств на аутсорсинг:

1) *Роботи, що періодично виконуються:* ремонтні роботи, технічне обслуговування будівель і обладнання. Так, на одному підприємстві завантаження ремонтного цеху з переходом на нове обладнання в компресорній зменшилося до 20%. У результаті підприємство почало нести пропорційно високі постійні витрати. Було прийняте рішення передати ремонтний цех зовнішнім власникам. У результаті ремонтне підприємство вже через два місяці залучило другого замовника, а основне підприємство отримає зниження вартості послуг, коли вступить в дію відповідна угода. Можливість позбутися надмірних накладних витрат є основним мотивом переходу на аутсорсинг робіт, що періодично виконуються.

2) *Операції, що вимагають спеціального обладнання*.

У меблевій промисловості існує безліч локальних виробників кухонь і шаф-купе. Специфікою даних видів меблів є те, що основним елементом, який формує стиль і зовнішній вигляд меблів, є фасад. Обладнання для виготовлення складних фасадів з фрезеруванням, декоративними елементами під силу придбати тільки великим меблевим виробникам. Локальні виробники самостійно виготовляють тільки корпус меблів, а фасади закуповують у великих, таким чином, виграючи на ціні, отримуючи необхідний рівень якості, дизайну і швидкості виготовлення.

3) *Сильні коливання попиту*.

Найбільш сильно виражена сезонність попиту на морозиво. Літом середньомісячний продаж морозива підвищується в десятки разів. Тому у літні місяці застосовування аутсорсингу компаніями-виробниками морозива є дуже вигідним. Також аутсорсинг активно застосовується у випадках підвищення попиту населення на орендовані автомобілі і послуги з перевезення.

4) *Аутсорсинг як бізнес-модель*.

Деякі компанії принципово не використовують аутсорсинг, спочатку визначивши, що виробництво будуть здійснювати сторонні організації. Наприклад, велика компанія-виробник жіночого одягу самостійно здійснює розробку дизайну, конструкторську підготовку, закупівлю матеріалу і продаж одягу. Виробництво для компанії здійснюють біля 30-ти компаній субконтрактників. Щоб досягти однакової якості, на кожне підприємство відряджається конструктор-технолог.

В умовах кризи на ринку послуг аутсорсинга спостерігається така тенденція – компанії все активніше починають залучати на умовах кадрового "лізингу" своїх колишніх співробітників. Для продовження

співробітництва з окремими фахівцями компанії звертаються до кадрових агентств і переводять співробітника в аутсорсинг. Отже, кадровим оформленням і нарахуванням заробітної плати займається не колишній роботодавець, а агентство [30].

Лізинг персоналу (staff leasing) передбачає, що спеціалізована агенція надає співробітників, які знаходяться у штаті, клієнту на відносно довгий термін – від трьох місяців до кількох років. При цьому співробітники компанії не лише отримують практичні навички від новачків, але й запобігають подальшому розповсюдженню подібної інформації.

Лізинг персоналу розглядається як форма тимчасового або термінового залучення персоналу зі сторони. Під лізингом персоналу мають на увазі використання компанією-замовником позикового персоналу, що постійно перебуває в штаті компанії-провайдера [37]. Йдеться про те, що клієнт купує послугу з виконання робіт, а не працю конкретних працівників. Компанія-лізингоотримувач звільняється від додаткових витрат на пошук і відбір необхідного персоналу. Вона може відмовитися від послуг працівника в будь-який час, не замислюючись про дотримання вимог, передбачених трудовим законодавством відносно звільнення персоналу і його соціального захисту; не обчислювати строків виробничого стажу; не турбуватися про пенсійні виплати; не хвилюватися з приводу проблем, пов'язаних з кадровим документообігом; не піклуватися про професійний ріст і розвиток "орендованого" персоналу, про нематеріальні форми мотивування.

Лізингові відносини в сфері управління людськими ресурсами доцільно використовувати в таких випадках:

1. Організація стикається з проблемою залучення висококваліфікованих фахівців, при цьому потреба в них не носить постійного характеру (разові послуги**),** а сфера діяльності пов’язана з бухгалтерським обліком, аудитом, юриспруденцією та ін.

2. Тимчасове залучення співробітників необхідне протягом періоду відпусток за умов, що внаслідок певних обставин деяких фахівців в компанії ніхто з штатних співробітників підмінити не може. Сюди можна віднести і період зимових епідемій грипу.

3. Іноземні компанії, які прагнуть швидко відкрити представництво і почати діяльність в країні, також провадять кадровий лізинг, але вже беруть в лізинг весь необхідний штат співробітників. Такий вигляд лізингових послуг можуть використати і вітчизняні підприємці, створюючи регіональні філіали.

4. Виробнича компанія може вивести за рамки свого штату частину співробітників, наприклад робітників, зайнятих у виробничих циклах, щоб подолати проблеми, пов'язані з плинністю кадрів і збільшенням документообігу.

5. Планується провести будь-які короткострокові заходи, наприклад, маркетингові дослідження, рекламну компанію, виставки, презентації та ін.

6. Компанії потрібно залучити співробітників на виконання певних функцій, зокрема обслуговування технічного парку компанії (комп'ютери, транспорт, виробниче обладнання), проведення аудиторських перевірок, надання транспортних послуг і т.п.

7. Сезонність бізнесу. Так, туристичні фірми у період відпускного сезону, а також на новорічні і травневі свята набирають додатковий персонал, іноді більший за чисельністю, ніж основний штат компанії.

10. Періоди економічної кризи, що супроводжуються зниженням бізнес-активності і звільненнями.

11. Встановлення ліміту на штатну чисельність компанії, зокрема згідно корпоративному стандарту штатної чисельності співробітників в даній країні.

12. Продовжений «випробувальний термін». Оскільки в лізингу фахівець може знаходитися практично необмежену кількість часу, багато роботодавців використовують таку схему, щоб мати можливість краще і довше придивитися до новачків в компанії, оцінити потенціал нових співробітників, не беручи на себе ніяких зобов'язань. Іноді за встановлений законодавством місяць, який фактично йде на адаптацію, важко побачити реальні результати роботи нового працівника.

Розглянемо схему формування лізингового штату кадровим агентством-лізингодавцем:

Крок 1. Підбір персоналу.

Компанія-замовник формує для агентства-виконавця ті вимоги, які необхідні для виконання замовлення, згідно до них і будуть підібрані співробітники. Після цього виконавець приступає до виконання завдання – пошуку фахівців, що мають кваліфікацію згідно вимог замовника, в результаті чого узгоджуються кандидатури.

Оскільки лізингові фахівці в майбутньому «передаються» в оренду різним організаціям, і часто можуть мати доступ до конфіденційної інформації, їх відбирають за допомогою спеціальних методів. Такий відбір передбачає детальну перевірку з метою безпеки майбутнього лізингового фахівця. Тільки після аналізу отриманих відомостей може бути прийняте рішення про залучення такого співробітника в штат кадрового агентства. За кордоном при кадрових агентствах існують служби безпеки, які і проводять такі перевірки. Дуже важливим є схвалення кандидатом такої форми зайнятості.

Крок 2. Оформлення кандидатів на роботу і укладання з ними трудових угод.

Після узгодження кандидатур лізингоотримувачем (або лізингодавцем, якщо штат формується на майбутнє) фахівці приймаються в штат лізингодавця і є повноправними, постійними співробітниками кадрового агентства. Кадрове агентство проводить ознайомлення нового співробітника з етичним кодексом лізингового фахівця. Такий кодекс розробляється кадровим агентством і регламентує етичну сторону лізингової операції.

Крок 3. Оформлення договору між замовником і виконавцем про проведення необхідних робіт в компанії замовника силами агентства-виконавця.

Висококваліфіковані фахівці надаються лізингоотримувачу для виконання обумовлених функцій протягом узгодженого терміну. У випадку, якщо компанія-замовник не потребує підбору персоналу, агентство-виконавець приймає персонал у свій штат. Потім оформляється договір лізингу.

Далі приведена схема взаємодії лізингодавця і лізингоотримувача для задоволення тимчасової потреби в персоналі за допомогою лізингових відносин.

Етап 1. Визначення проблемної ситуації лізингоотримувача і конкретної потреби в робочій силі (кваліфікації фахівців, їх складу і термінах використання).

Етап 2. Вибір конкретного варіанту лізингової схеми для лізингоотримувача. На цьому етапі узгоджується договір, де визначаються умови лізингу, зокрема оклад фахівця, а також комісійні агентства (звичайно до 20 - 30% від окладу фахівця, а іноді і вище). Одним з найважливіших пунктів лізингової угоди є обсяг робіт, який повинен виконати фахівець якісно і у встановлені терміни. Кадрове агентство гарантує лізингоотримувачу якість виконання робіт, а також непоширення будь-якої

ділової інформації, що отримується фахівцем протягом роботи в організації. Також визначаються критерії оцінки виконання робіт фахівцем, який працює за лізинговим договором.

Етап 3. Підбір персоналу для лізингу, якщо в цьому є необхідність. Якщо персонал надається з вже сформованого лізингового штату кадрового агентства, то такої необхідності немає.

Етап 4. Документальне оформлення лізингодавцем трьохсторонніх лізингових відносин з лізингоотримувачем і фахівцями.

Етап 5. Контроль з боку кадрового агентства за обсягом робіт, виконаних фахівцем. Кадрове агентство стежить за тим, щоб у лізингоотримувача фахівець виконував тільки ту роботу, яка відповідає його кваліфікації, і в обсягах, обумовлених лізинговим контрактом. Конфлікти і трудові суперечки, які виникають між лізингоотримувачем і найманим співробітником, вирішує кадрове агентство.

При виникненні бажання зі сторони лізингоотримувача зарахувати лізингового співробітника у власний штат, лізингодавець переводить співробітника до штату лізингоотримувача. При цьому останній виплачує компенсацію у розмірі вартості підбору такого фахівця, скориговану на розмір виплачених щомісячних лізингових платежів. Цей механізм ще раз підкреслює деяку схожість лізингу матеріальних активів і людського капіталу.

У роботі лізингового працівника можуть бути простої, пов'язані з відсутністю попиту на лізингових фахівців певної категорії. У таких випадках кадрове агентство, враховуючи рівень кваліфікації лізингового фахівця, рівень його оплати, а також можливість побічної зайнятості, вирішує в індивідуальному порядку питання про компенсацію простою. Тобто, в рамках послуги провайдер бере на себе зарахування працівника в штат і оформлення з ним трудових відносин, ведення трудових книжок, розрахунок і виплату зарплати, розрахунки з фондами. Доповненням до

комплекту можуть бути страхування життя і здоров'я, оформлення відряджень працівників, надання тимчасового персоналу на час відпусток і хвороб штатних працівників і т.п.

На практиці розрізняють такі варіанти договірних відносин лізингу персоналу:

Договір 1. Договір на лізингове обслуговування компанією-лізингодавцем, що надається для лізингоотримувача. У ньому вказуються характеристики персоналу, кількість співробітників, термін лізингу, оклад фахівців, рівень комісійних, а також критерії якісного виконання вказаного обсягу робіт. Договір укладається на певний термін і продовжується до наступного періоду, якщо від лізингоотримувача не поступило повідомлення про переривання договору за 15 днів до закінчення вказаного терміну. Сума винагороди за лізингове обслуговування формується з таких частин: фонду оплати труда співробітника; лізингової винагороди лізингодавця. Оплата проводиться щомісяця в терміни, встановлені договором. Договір щомісяця закривається актом виконаних робіт.

Договір 2. Лізингодавець укладає трудовий контракт з фахівцем. В окремих додатках може вказуватися перелік робіт, виконання яких обумовлене з лізингоотримувачем. Якщо до отримання замовлення лізинговий фахівець не перебував в штаті кадрового агентства і був знайдений під конкретне замовлення, з ним може укладатися терміновий трудовий контракт. Він передбачає терміновий характер (на період лізингу) і продовжується щомісяця. Основа для продовження контракту – повідомлення лізингоотримувача; основа для переривання трудового контракту остаточне закриття актом *Договору 1*.

Договір 3. Для категорій фахівців, які є матеріально відповідальними особами, укладається договір про матеріальну відповідальність. У ньому вказується, що при виконанні *Договору 1* співробітник отримує в

розпорядження товарно-матеріальні цінності, відповідальність за які покладається на співробітника Виконавця *Договору 1*.

Сума винагороди агентству-виконавцеві за лізингове обслуговування формується з наступних частин:

- фонду оплати труда співробітника;
- накладних витрат агентства-виконавця;
- лізингової винагороди агентства-виконавця.

Порядок фінансових розрахунків передбачає, що згідно з актом виконаних робіт і виставленим рахунком лізингоотримувач оплачує лізингодавцю суму, порядок формування якої описаний вище. Після отримання коштів лізингодавець виплачує заробітну плату співробітникам, що знаходяться в лізингових відносинах.

Відзначимо, що вищерозглянута схема коригується і приймає різноманітні форми в залежності від конкретної ситуації, а також враховуючи окремі професійні групи фахівців. Наприклад, при короткочасному лізингу лізингові відносини можна оформити за допомогою договорів підряду або тимчасового відрядження фахівця.

Узагальнення практичного досвіду проведення лізингу персоналу дозволив виділити такі *переваги для компанії-лізингоотримувача*:

- Отримання кваліфікованого персоналу в потрібній кількості і за короткий термін, що підвищує оперативність роботи.

- Відповідальність агентства за своїх співробітників (прийнятих за системою лізингу).

- Компанія дотримує свій ліміт штатної чисельності (headcount), при цьому зберігаючи або збільшуючи трудові ресурси компанії.

- Компанія зменшує витрати часу і зусиль своїх співробітників на ведення кадрового діловодства, бухгалтерського і податкового обліку, забезпечення операційних витрат, організацію соціального забезпечення.

- Компанія зберігає за собою безпосереднє керівництво роботою співробітників, прийнятих за системою лізингу.

- Компанія має можливість припинити трудові відносини в будь-який момент.

- Зниження витрат на компенсаційні пакети (для тимчасових співробітників вони або не передбачені взагалі, або мінімальні).

- Відсутність простоїв, якщо тимчасовий працівник захворів або пішов у відпустку, оскільки за контрактом агентство зобов'язано надати заміну на цей термін.

- Можливість запросити співробітника, що сподобався до себе в штат, а значить, уникнути витрат на пошук і підбір персоналу.

- Дозволяє компанії гнучко реагувати на сезонні і будь-які інші коливання виробництва.

- Компанії гарантується повне дотримання діючих норм трудового і податкового законодавства України.

Виділимо такі *переваги лізингових відносин для персоналу*:

- Співробітники зберігають безперервний трудовий стаж (працівник знаходиться в постійному штаті лізингової компанії, і саме за своєю спеціальністю).

- Співробітники отримують соціальну забезпеченість.

- При виведенні за штат, співробітники продовжують працювати в своїй компанії.

- Можна розробити індивідуальний графік (наприклад, щоб роботу не пропонували літом).

- При виникненні трудової суперечки або конфлікту, все улагоджує лізингова компанія, а не сам працівник.

Поряд із виявленими перевагами лізингу персоналу виділимо *ряд недоліків, пов'язаних із застосуванням такої форми співпраці*:

- Можливе зниження лояльності співробітників по відношенню до компанії.

- Імовірність залучення в компанію людини, яка не пройшла всю процедуру відбору, і тому, можливо, не цілком відповідає корпоративному стилю.

- Повністю не виключена можливість комерційного шпигунства з боку тимчасового персоналу.

- Значна вартість послуг. Компанія платить за послуги кадровому агентству в середньому 12-18% від суми фонду оплати праці найманих працівників.

- Бажання компанії забезпечити максимальну гнучкість в управлінні персоналом і відповідність кількості робочої сили реальному обсягу роботи на даний момент часу.

- Необхідність знизити кількість співробітників в штатному розкладі.

- Необхідність знизити адміністративне і фінансове навантаження при збереженні безпосереднього керівництва співробітниками.

- Перешкодою використання лізингу персоналу для багатьох компаній може стати необхідна фінансова прозорість бізнесу, зокрема легальність зарплатних схем та ін.

Узагальнюючи вищевикладене, зазначимо, що розвиток кадрового лізингу в Україні є пріоритетним напрямком роботи з персоналом в умовах кризи, актуальність якого обумовлюється необхідністю оптимального використання людських ресурсів організації в умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища.

Література до розділу 6

2. Кован С.Е., Мокрова Л.П., Ряховская А.Н. Теория антикризисного управления предприятием. – М.: Изд-во «КноРус», 2009. – 160 с.

3. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление. – М.: Изд-во «КноРус», 2009. – 512 с.

4. Бродский Б.Е., Жарковская Е.П., Бродский И.Б. Антикризисное управление. – М.: Омега-Л, 2009. – 432 с.

5. Митин А.Н. Антикризисное управление персоналом организации / А.Н. Митин, А. Э. Федорова, Ю. А. Токарева, А. В. Овчинников. – СПб.: Питер, 2005. – 272 с.

6. Солус Р.А. Антикризисное управление персоналом: основные постулаты. – Режим доступа: http://www.consult-mobile.ru/article/70.html.

7. Гранько С. Антикризисный отбор: как искать кризис-менеджера. – Режим доступа: http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=23627.

8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Вид. 2-ге, виправл. і доп. — Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 504 с.

9. http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/a/840/File/mironenko.pdf.

10. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. – М.: ГроссМедиа, 2005. — 300 с.

11. Неларин Корнелиус. HR - менеджмент. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.

12. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами / Серия: Модульная программа "Руководитель XXI века". – Изд-во: Дело АНХ, 2009. – 128 с.

13. Конвенція №173 Міжнародної організації праці 1992 року про захист вимог працюючих у випадку неплатоспроможності підприємця. – Режим доступу: .http://search.ligazakon.ua/

14. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992 № 2343-XII. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua.

15. Закон України «Про зайнятість населення» від 01.03.1991 № 803-XII. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua.

16. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII. – Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua.

17. http://www.cfin.ru/management/altconf99/speech-05.shtml.

18. Camelot K. Strategies for successful organizational downsizing // Humar Resource Management. 1994. Vol. 33. – Режим доступа: www.dis.ru/library/manag/archive/2006/4/4164.

19. Лёвкин Н.В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006. – № 4.

20. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер. – 2008. – 336 с.

21. Хаммер, Майкл. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Хаммер, Майкл, Чампи, Джеймс; Санкт-Петербург. гос. ун-т; Пер.: Ю. Е. Благов и др. – Спб., 1997. – 327 с.

22. Петрова І.Л., Тврон І.В. Сучасні технології маркетингу на ринку праці // Вчені записки УЕП "КРОК". - Вип. №14. - 2008.

23. Аутплейсмент – спосіб закріпити імідж компанії в період вимушених звільнень. – Режим доступа: http://www.recruiting.net.ua.

24. Новіков Р. Навіщо платити за аутплейсмент співробітників. - Режим доступа: http://novikov.ua/articles/trainings/7070.

25. http://www.recruiting.net.ua.

26. http://www.intercomp.com.ua.

27. Аникин Б.А, Рудая И.Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учеб. пособие для студ. вузов / Государственный ун-т управления. — М. : ИНФРА-М, 2007. — 287с.

28. www.bitpersonal.ru

29. http://news.finance.ua/ua/~/2/0/all/2009/04/21/158075

30. Нестерова О. О. Аутсорсинг кадрових процесів в системі управління підприємством. – Режим доступу: http://www.rusnauka. com/4_SND_2009/Economics /40501.doc.htm.

31. http://www.leaderteam-msk.ru/staff.html

32. Василенко Л.А. Аутсорсинг - инновационная кадровая технология государственной службы / Российская академия гос. службы при Президенте РФ. — М. : Наука, 2007. — 213с.

33. Аутсорсинг в Украине: вчера, сегодня, завтра // Менеджер по персоналу. – 2005. – №2. – Режим доступу: http: //www.hr-ua.com/articles/243/#more-243.

34. Хейвуд Дж. Брайан. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ / Пер. с англ. - М.: «Вильяме», 2004. – С.176.

35. Морнелъ П. Технологии эффективности найма. Новая система оценки и отбора персонала. - М.: Национальный космический банк; Добрая книга, 2005. – 264 с.

36. www.outsourcing-ukraine.com

37. Міхова А.В. Антикризове управління персоналом як умова ефективного функціонування компанії в період кризи. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/2009_03_18/ek6_mihova.htm.

38. Бравар Ж-Л., Морган Р. Эффективный аутсорсинг: Понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / В.А. Денисов (пер.с англ.). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007., 251с.

39. Nirmala, Maria Christine. A Study Of Organizational Rightsizing : Actors, Processes And Outcome – http://hdl.handle.net/2005/286.

40. Betcherman, Gordon; Karina Olivas; Amit Dar. Impacts of Active Labor Market Programs: New Evidence from Evaluations with Particular Attention to Developing and Transition Countries // Social Protection Discussion Paper Series 0402, World Bank (January 2004).

41. Календжян С.О. Аутсорсинг и делегирование полномочий в деятельности компаний / Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. - М. : Дело, 2003. — 270с.

42. Михайлов Д. М. Аутсорсинг. Новая система организации бизнеса: Учеб. пособие для студ. вузов. - М. : КноРус, 2006. — 255с.

ДОДАТОК 1

Таблиця 1.1

Аналіз структури керівного персоналу на великих підприємствах

Управлінські посади	Чисельність працюючих			Всього	Всього %
	201-500	501-1000	Понад 1000		
Вищий рівень					
Директор	2		1	3	4,9
Заступник голови правління	1			1	1,64
Начальник управління	2		2	4	6,56
Середній рівень					
Начальник відділу	14	3	9	26	42,62
Заступник начальника	3		3	6	9,84
Головний економіст	2		1	3	4,9
Головний бухгалтер	2		3	5	8,2
Головний геолог			1	1	1,64
Менеджер з персоналу			2	2	3,28
Менеджер зі збуту		2		2	3,28
Нижчий рівень					
Завідувач складу	1			1	1,64
Помічник-консультант			1	1	1,64
Менеджер	2			2	3,28
Інженер	2			2	3,28
Архітектор	1			1	1,64
Маркетолог	1			1	1,64
Всього	33	5	23	61	100
Всього %	54	8,2	37,8	100	

Таблиця 1.2

Аналіз структури керівного персоналу середніх підприємств

Управлінські посади	Чисельність працюючих			Всього
	51-100	101-150	151-200	
Вищий рівень				
Директор				
Заступник директора	1	1		2
Начальник управління	3	1		4
Начальник департаменту	2	5	3	10
Середній рівень				
Головний інженер	3	1	2	6
Менеджер із закупівлі				
Менеджер з персоналу	6			6
Менеджер зі збуту	2	1	2	5
Гол. бухгалтер	6	1	1	8
Нижчий рівень				
Завідувач складу			2	2
Майстер дільниці	2	1		3
Всього	25	11	10	46

Таблиця 1.3

Аналіз структури керівного персоналу малих підприємств

Управлінські посади	Чисельність працюючих			Всього
	Менше 10	11-30	31-50	
Вищий рівень				
Генеральний директор	5			5
Директор		1	1	2
Власник		3		3
Головний редактор		1		1
Фінансовий директор			3	3
Комерційний директор			2	2
Виробничий директор		1	1	2
Заступник директора		1		1
Середній рівень				
Керуючий магазином		1		1
Головний технолог		1		1
Головний інженер			1	1
Завідуючий відділу кадрів		1	1	2
Начальник відділу збуту	1	4	3	8
Начальник відділу маркетингу		2	1	3
Менеджер-логіст		1		1
Заступник директора по зв'язкам з громадськістю		2	1	3
Головний бухгалтер	2	2	3	7
Нижчий рівень				
Офіс-менеджер	2			2
Начальник цеху			1	1
Менеджер з продажу		2	1	3
Майстер дільниці			1	1
Всього	10	23	20	53

Таблиця 1.4

Аналіз освітнього рівня керівного складу великих підприємств

Управлінські посади	**Освітній рівень**											
	повна вища освіта		неповна вища освіта		друга вища освіта		спеціалізовані курси		освіта за програмою MBA		Інше	
	осіб	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**
Вищий рівень												
Директор	2	3,45					1	8,33				
Заступник голови правління					1	50						
Начальник управління	5	8,62					2	16,67				
Середній рівень												
Начальник відділу	26	44,84					6	50	1	100		
Заступник начальника	6	10,35					1	8,33				
Головний економіст	3	5,18										
Головний бухгалтер	5	8,62	1	50								
Головний геолог	1	1,72			1	50						
Менеджер з персоналу	2	3,45					1	8,33				
Менеджер зі збуту	1	1,72	1	50								
Нижчий рівень												
Завідувач складу	1	1,72										
Помічник-консультант	1	1,72										
Менеджер	1	1,72					1	8,33				
Інженер	2	3,45										
Архітектор	1	1,72										
Маркетолог	1	1,72										
Всього	58	100	2	100	2	100	12	100	1	100	0	0
Всього %	77,33		2,67		2,67		16		1,33			

Таблиця 1.5

Аналіз освітнього рівня керівного складу середніх підприємств

Управлінські посади	**Освітній рівень**											
	повна вища освіта		неповна вища освіта		друга вища освіта		спеціалізовані курси		освіта за програмою МВА		Інше	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вищий рівень												
Директор												
Заступник директора	2	4,3										
Начальник управління	5	10,8										
Начальник департаменту	9	19,5					1	2,1				
Середній рівень												
Головний інженер	6	13,0										
Менеджер із закупівлі												
Менеджер з персоналу	5	10,8										
Менеджер зі збуту	4	8,7										
Гол. бухгалтер	8	17,3										
Нижчий рівень												
Завідувач складу	2	4,3										
Майстер дільниці	3	6,5	1	2,1								
Всього	44	95,6	1	2,1			1	2,1				

Таблиця 1.6

Аналіз освітнього рівня керівного складу малих підприємств

Управлінські посади	**Освітній рівень**									
	повна вища освіта		неповна вища освіта		друга вища освіта		спеціалізовані курси		освіта за програмою МВА	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вищий рівень										
Генеральний директор	3	60	1	20	1	20				
Директор	1	33,3					2	66,6		
Власник	2	66,6							1	33,3
Головний редактор	1	100								
Фінансовий директор	3	100								
Комерційний директор	2	100								
Виробничий директор	2	100								
Заступник директора			1	100						
Середній рівень										
Керуючий магазином	1	100								
Головний технолог			1	100						
Головний інженер	1	100								
Завідуючий відділу кадрів	2	100								
Начальник відділу збуту	7	87,5							1	12,5
Начальник відділу маркетингу	3	100								
Менеджер-логіст			1	100						
Заступник директора по зв’язкам з громадськістю	3	100								
Головний бухгалтер	6	85,71					1	14,29		
Нижчий рівень										
Офіс-менеджер	1	50					1	50		
Начальник цеху							1	100		
Менеджер з продажу	1	30,33	1	30,33			1	30,33		
Майстер дільниці							1	100		
Всього	39	73,58	5	9,43	1	1,89	7	13,2	2	3,77

ДОДАТОК 2

Таблиця 2.1

Аналіз досвіду, необхідного для виконання управлінської роботи на великих підприємствах

Управлінські посади	**Досвід роботи**									
	менше 1 місяця роботи		1 – 6 місяців роботи		6 місяців – 1 рік		1-3 роки		понад 3 роки	
	осіб	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**	**осіб**	**%**
Вищий рівень										
Директор									3	8,57
Заступник голови правління									1	2,86
Начальник управління							2	15,37	2	5,71
Середній рівень										
Начальник відділу			2	28,57	5	100	4	30,77	14	40
Заступник начальника							1	7,7	5	14,29
Головний економіст			1	14,29					2	5,71
Головний бухгалтер			1	14,29			1	7,7	3	8,57
Головний геолог									1	2,86
Менеджер з персоналу			1	14,29			1	7,7		
Менеджер зі збуту			2	28,57						
Нижчий рівень										
Завідувач складу									1	2,86
Помічник-консультант									1	2,86
Менеджер							2	15,37		
Інженер									2	5,71
Архітектор							1	7,7		
Маркетолог							1	7,7		
Всього			7	100	5	100	13	100	35	100
Всього %			11,67		8,33		21,67		58,33	

Таблиця 2.2

Аналіз досвіду, необхідного для виконання управлінської роботи на середніх підприємствах

Управлінські посади	**Досвід роботи**											
	менше 1 місяця роботи		**1 - 6 місяців роботи**		**6 місяців – 1 рік**		**1-3 роки**		**понад 3 роки**		**Інше**	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вищий рівень												
Директор												
Заступник директора							1	2,1			1	2,1
Начальник управління									1	2,1	4	8,6
Начальник департаменту							2	4,3			9	19,5
Середній рівень												
Головний інженер					1	2,1					4	8,6
Менеджер із закупівлі												
Менеджер з персоналу											5	10,8
Менеджер зі збуту											5	10,8
Гол. бухгалтер					2	4,3			1	2,1	6	13,0
Нижчий рівень												
Завідувач складу											2	4,3
Майстер дільниці											3	6,5
Всього					3	6,5	3	6,5	2	4,3	38	82,6

Таблиця 2.3

Аналіз досвіду, необхідного для виконання управлінської роботи на малих підприємствах

Управлінські посади	**Досвід роботи**											
	менше 1 місяця роботи		1 - 6 місяців роботи		6 місяців – 1 рік		1-3 роки		понад 3 роки		Інше	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Вищий рівень												
Генеральний директор							1	20	3	60	1	20
Директор									1	50	1	50
Власник							2	66,66	1	33,33		
Головний редактор							1	100				
Фінансовий директор	1	33,33	1	33,33					1	33,33		
Комерційний директор			1	50	1	50						
Виробничий директор							2	100				
Заступник директора			1	100								
Середній рівень												
Керуючий магазином							1	100				
Головний технолог					1	100						
Головний інженер							1	100				
Завідуючий відділу кадрів					1	50	1	50				
Начальник відділу збуту					3	37,5	3	37,5	2	25		
Начальник відділу маркетингу					2	66,66	1	33,33				
Менеджер-логіст					1	100						
Заступник директора по зв’язкам з громадськістю					1	33,33	1	33,33	1	33,33		
Головний бухгалтер					2	28,57	4	57,14	1	14,29		
Нижчий рівень												
Офіс-менеджер			1	50			1	50				
Начальник цеху			1	100								
Менеджер з продажу					2	66,66	1	33,33				
Майстер дільниці			1	100								
Всього	1	1,89	6	11,32	14	26.42	20	37,74	11	20,75	1	1,89

ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1

Позиції керівників щодо переваг тренінгів

Рівень управління	Переваги тренінгів						
	поглиблення базових знань	нові знайомства	розширення світогляду	можливість відпочити	Інше (дізнаюсь сучасні речі, розгляд прикладів)	Без відповіді	Всього
Вищий	20	11	10	1	2		44
%	46	25	22,72	2,27	4,54		100
Середній	79	30	33	6	2	4	154
%	51,3	19,48	21,43	3,9	1,3	2,6	100
Нижчий	14	5	11	2	-	-	32
%	43,75	15,63	34,38	6,25	-	-	100
Всього	113	46	54	9	4	4	230
%	49,13	20,00	23,48	3,91	1,74	1,74	100

Таблиця 3.2

Аналіз факторів, що впливають на навчання керівників

Рівень управління	Фактори, що впливають на навчання керівників							
	необхідність професійного зростання	необхідність кар'єрного зростання	необхідність пошуку нової роботи	задоволення власних амбіцій	зміна сфери діяльності	Інше (зміна в законодавстві)	Без відповіді	Всього
Вищий	17	12	4	5	8	-	1	47
%	36	25,53	8,5	10,63	17	-	2,12	100
Середній	66	42	7	28	8	1	1	153
%	43,14	27,45	4,58	18,3	5,23	0,65	0,65	100
Нижчий	12	8	2	4	7	2		35
%	34,29	22,86	5,71	11,43	20,00	5,71		100
Всього	95	62	13	37	23	3	2	235
%	40,43	26,38	5,53	15,74	9,79	1,28	0,85	100

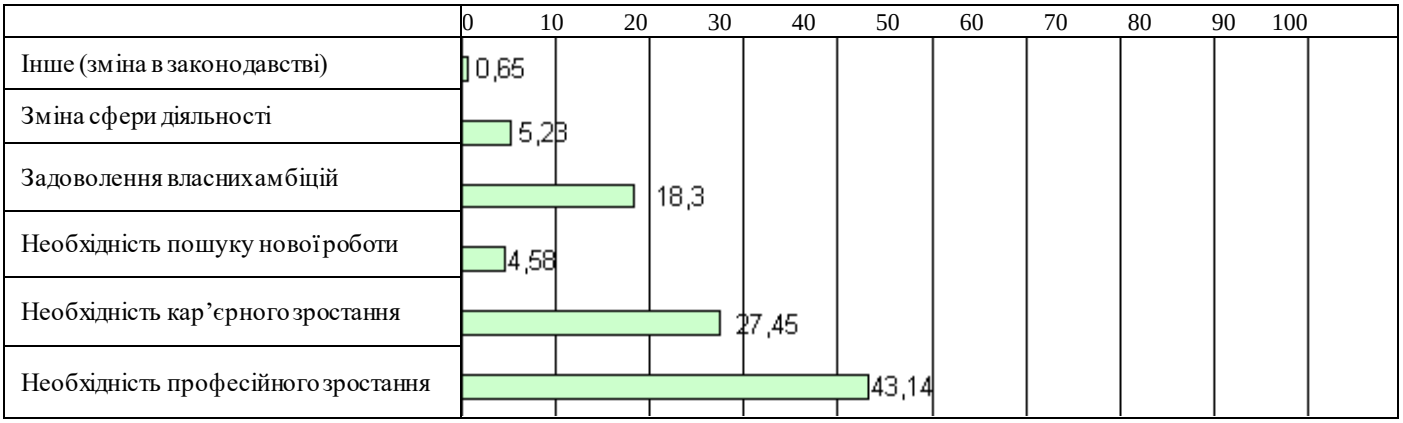


Рис. 3.1. Фактори, що впливають на навчання керівників середньої ланки, %



Рис. 3.2. Фактори, що впливають на навчання керівників нижчої ланки, %

Таблиця 3.3

Підходи до стимулювання керівників різних рівнів управління

Рівень управління	Підходи до стимулювання						
	надання більш складної роботи	розши-рення повно-важень	надання більшої самостій-ності в роботі	можливість збільшення матеріальної винагороди	Інше (надання роботи, що дає в подальшому перспективу; можливість реалізації власних ідей, бонуси за якісно виконану роботу)	Без відповіді	Всього
Вищий	11	8	16	16	2	2	55
%	20	14,54	29	29	3,63	3,36	100
Середній	26	35	55	49	3	1	169
%	15,38	20,71	32,54	28,99	1,78	0,59	100
Нижчий	7	4	13	8	1	-	33
%	21,21	12,12	39,39	24,24	3,03	-	100
Всього	44	47	84	73	6	3	257
%	17,12	18,29	32,68	28,40	2,33	1,17	100

ДОДАТОК 4

Таблиця 4.1

Аналіз задоволеності роботи керівного складу великих підприємств, %

Рівні управління	Оцінка ступеня задоволеності										Немає відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Вищий							12,5	25	37,5	12,5	12,5
Середній	2,2	2,2		2,2	6,5	2,2	26,4	33	13,2	11	2,2
Нижній								2,86	2,86	4,29	

Таблиця 4.2

Аналіз задоволеності роботи керівного складу середніх підприємств, %

Рівні управління	Оцінка ступеня задоволеності									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вищий					9,09	9,09	27,27	9,09	27,27	18,18
Середній				3,33	6,67	10,00	30,00	13,33	30,00	6,67
Нижній					20,00		20,00	60,00		

Таблиця 4.3

Аналіз задоволеності роботи керівного складу малих підприємств, %

Рівні управління	Оцінка ступеня задоволеності									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вищий						10,53	31,58	15,79	21,05	21,05
Середній				3,70	7,41	7,41	14,81	33,33	18,52	14,81
Нижній						28,57	0,00	28,57	28,57	14,29

Таблиця 4.4

Оцінка задоволеності розміром заробітної плати керівниками великих підприємств, %

Рівні управління	Оцінка рівня сприйняття заробітної плати керівниками										Немає відповіді
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Вищий					20	20	10	30			20
Середній		2,38		4,76	11,9	23,8	30,94	7,14			
Нижній					42,87		14,29	28,58			14,29

Таблиця 4.5

Оцінка задоволеності розміром заробітної плати керівниками великих підприємств%

Рівні управління	Оцінка рівня сприйняття заробітної плати керівниками *									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вищий					20,00	30,00	20,00	10,00	20,00	
Середній			3,57	3,57	10,71	25,00	25,00	17,86	10,71	3,57
Нижній					20,00	20,00	40,00	20,00		

Таблиця 4.6

Оцінка задоволеності розміром заробітної плати керівниками великих підприємств,%

Рівні управління	Оцінка рівня сприйняття заробітної плати керівниками									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вищий			5,26	0,00	5,26	10,53	21,05	5,26	42,11	10,53
Середній				3,70	11,11	22,22	22,22	29,63	7,41	3,70
Нижній						28,57	14,29	57,14	0,00	0,00

ДОДАТОК 5

Таблиця 5.1

Позиції керівників щодо заохочення командної роботи, %

Рівень управління	Керівники заохочують підлеглих працювати в команді	Керівники не заохочують підлеглих працювати в команді	Без відповіді	Всього
Вищий	97	3	-	100
Середній	89,62	9,43	0,94	100
Нижчий	100	-	-	100
В середньому	92,68	6,71	0,61	100

Таблиця 5.2

Підходи до формування команд, %

Рівень управління	Способи формування команд					
	Команда формується сама по собі	Відбирати людей за їх діловими якостями	Відбирати людей, яких добре знаю	Відбирати людей за психологічною сумісністю	Без відпо віді	Всього
Вищий	5,4	67,5	13,5	13,5	-	100
Середній	7,3	59,85	6,57	25,55	0,73	100
Нижчий	11,76	50,00	17,65	20,59	-	100
В середньому	7,69	59,62	9,62	22,60	0,48	100

Таблиця 5.3

Аналіз позицій керівників щодо практичних навичок, які їм необхідно розвивати, %

Рівень управління	Практичні навички, які необхідно розвивати керівникам (згідно самооцінки)													
	Мотивація персоналу	Використання інформаційних технологій	Ефективні комунікації	Лідерство	Публічні виступи	Техніка ведення переговорів	Організація робочого часу	Управління конфліктами	Прийняття рішень	Делегування повноважень	Володіння ноземними мовами	Інше	Без відповіді	Всього
Вищий	6,83	9,4	9,4	11,1	6,83	3,41	8,54	10,25	6,83	7,69	14,52	5,12	-	100
Середній	7,39	10,47	6,98	8,01	7,19	8,01	12,32	8,83	6,16	10,06	14,37	-	0,21	100
Нижчий	16,00	2,67	12,00	4,00	4,00	8,00	10,67	12,00	5,33	18,67	6,67	-	-	100
В середньому	8,25	9,43	7,95	8,10	6,77	7,22	11,49	9,43	6,19	10,60	13,5	0,88	0,1	100

Таблиця 5.4

Аналіз позицій керівників щодо навичок, які повинно розвивати їх безпосереднє керівництво, %

Рівень управління	Навички, які, з точки зору управлінців, необхідно розвивати їх безпосереднє керівництво													
	Мотивація персоналу	Використання інформаційних технологій	Ефективні комунікації	Лідерство	Публічні виступи	Техніка ведення переговорів	Організація робочого часу	Управління конфліктами	Прийняття рішень	Делегування повноважень	Володіння ноземними мовами	Інше	Без відповіді	Всього
Вищий	14	11,5	8,3	5,2	8,3	5,2	7,2	8,3	7,2	7,2	9,3	-	8,3	100
Середній	14,90	10,59	9,8	6,67	8,04	8,04	5,69	10,2	9,61	8,43	7,84	-	0,2	100
Нижчий	9,62	8,65	9,62	6,73	9,62	7,69	9,62	6,73	8,65	3,85	19,2	-	-	100
В середньому	13,94	10,42	9,58	6,48	8,31	7,61	6,48	9,44	9,15	7,61	9,72	0,00	1,27	100

Таблиця 5.5

Аналіз якостей, які є необхідними для успішного виконання роботи, %

Рівень управління	Якості, які є необхідними для успішного виконання роботи									
	уважність і акуратність	спрямованість на результат	самостій-ність	захопленість роботою	стресостійкість	уміння зосередитися на цілях	мотивація до досягнення мети	Інше (вміння делегувати повноваження, стосунки з персоналом, наявність необхідних ресурсів)	Без відповіді	Всього
Вищий	5,8	26	8,2	8,2	16,5	23,5	10,58	1,17	-	100
Середній	18,52	18,89	7,78	9,63	12,96	17,41	12,96	1,11	0,72	100
Нижчий	13,73	25,49	3,92	17,65	13,73	13,73	11,76	-	-	100
Всього	15,27	21,18	7,39	10,34	13,79	18,23	12,32	0,99	0,49	100

ДОДАТОК 6

Таблиця 6.1

Результати опитування експертів щодо оцінки базових компетенцій для керівників вищого рівня управління

Експерти	**Загальні (базові) компетенції**								
	КЗ-1	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**
1	9	6	3	7	9	8	7	9	8
2	8	7	4	7	9	8	8	10	10
3	8	6	5	8	10	7	7	5	6
4	10	7	6	9	9	9	9	10	8
5	7	8	7	9	8	7	7	7	6
6	8	7	3	6	6	8	7	9	8
7	9	9	6	7	8	9	9	9	9
8	9	7	7	8	10	7	7	5	7
9	9	9	7	9	8	9	9	8	7
10	8	3	5	5	8	7	9	8	7
11	9	9	6	7	8	6	7	10	8
12	9	5	8	7	9	8	7	8	6
13	8	4	6	8	7	9	8	8	7
14	9	7	5	5	6	8	8	10	10
15	9	7	3	6	6	7	7	7	8
16	8	6	7	8	8	7	8	7	9
17	9	8	3	7	9	8	9	9	8
18	9	6	8	7	9	8	8	7	6
19	9	9	3	9	8	8	9	8	7
20	9	7	5	5	8	8	8	10	8
21	7	6	7	8	7	9	8	7	7
22	8	8	4	8	7	7	8	5	7
23	8	8	7	9	8	10	7	7	6
24	9	6	4	8	7	7	7	6	7
25	8	9	8	9	8	8	9	8	7
26	8	7	4	7	6	6	7	10	8
27	9	6	4	7	9	8	7	9	6
28	8	7	6	7	9	9	8	8	9
29	8	8	4	8	8	8	7	9	10
Всього	246	202	155	215	232	228	226	233	220
Ранги	1	8	9	7	3	4	5	2	6

Таблиця 6.2

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок для базових компетенцій керівників середнього рівня управління

Оцінка експертів у балах, х	Кількість ол.. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КЗ-1 «Знання з менеджменту організацій»						
4	1	4		-3,28	10,73	10,73
5	2	10		-2,28	5,18	10,36
6	5	30		-1,28	1,63	8,14
7	6	42		-0,28	0,08	0,46
8	10	80		0,72	0,52	5,24
9	5	45		1,72	2,97	14,86
Всього	29	211	7,275862			49,79
G=1,31;						
6 G =7,86; R=5						
КЗ-2 «Знання з фінансів та бухгалтерського обліку»						
4	1	4		-2,59	6,69	6,69
5	2	10		-1,59	2,52	5,03
6	12	72		-0,59	0,34	4,12
7	7	49		0,41	0,17	1,20
8	7	56		1,41	2,00	13,99
Всього	29	191	6,59			31,03
G=1,03						
6 G =6,27; R=4						
КЗ-3 «Знання з основ права та законодавства»						
3	1	3		-2,90	8,39	8,39
4	3	12		-1,90	3,60	10,79
5	7	35		-0,90	0,80	5,63
6	8	48		0,10	0,01	0,09
7	7	49		1,10	1,22	8,52
8	3	24		2,10	4,42	13,27
Всього	29	171	5,90			46,69
G=1,26						
6G =7,6; R=5						
КЗ-4 «Знання з управління персоналом»						
5	4	20		-2,90	8,39	33,56
6	2	12		-1,90	3,60	7,19
7	4	28		-0,90	0,80	3,22
8	6	48		0,10	0,01	0,06
9	9	81		1,10	1,22	10,96
10	4	40		2,10	4,42	17,70
Всього	29	229	7,90			72,69
G=1,58						
6G =9,49; R=5						

Продовження табл. 6.2

КЗ-5 «Знання зі стратегічного управління»						
4	5	20		-2,28	5,18	25,90
5	4	20		-1,28	1,63	6,51
6	6	36		-0,28	0,08	0,46
7	9	63		0,72	0,52	4,72
8	3	24		1,72	2,97	8,92
9	1	9		2,72	7,42	7,42
10	1	10		3,72	13,87	13,87
Всього	29	182	6,275862			67,79
G=1,52; 6G =9,17; R=6						
КЗ-6 «Знання з корпоративного управління»						
3	3	9		-2,97	8,79	26,38
4	4	16		-1,97	3,86	15,45
5	1	5		-0,97	0,93	0,93
6	10	60		0,03	0,00	0,01
7	7	49		1,03	1,07	7,49
8	2	16		2,03	4,14	8,28
9	2	18		3,03	9,21	18,42
Всього	29	173	5,97			76,97
G=1,6						
6G =9,6; R=6						
КЗ-7 «Навички управління інформацією»						
7	6	42		-1,59	2,52	15,10
8	7	56		-0,59	0,34	2,41
9	9	81		0,41	0,17	1,54
10	7	70		1,41	2,00	13,99
Всього	29	249	8,59			33,03
G=1,06; 6G =6,36; R=3						
КЗ-8 «Навички та вміння використовувати ІТ технології»						
5	3	15		-3,03	9,21	27,62
6	1	6		-2,03	4,14	4,14
7	6	42		-1,03	1,07	6,42
8	7	56		-0,03	0,00	0,01
9	6	54		0,97	0,93	5,59
10	6	60		1,97	3,86	23,18
Всього	29	233	8,03			66,97
G=1,52						
6G =9,12; R=5						
КЗ-9 «Здатність до письмової та усної комунікації»						
5	1	5		-2,90	8,39	8,39
6	4	24		-1,90	3,60	14,39
7	6	42		-0,90	0,80	4,82
8	7	56		0,10	0,01	0,07
9	8	72		1,10	1,22	9,74
10	3	30		2,10	4,42	13,27
Всього	29	229	7,90			50,69
G=1,32; 6G = 7,9; R=5						

Таблиця 6.3

Результати опитування експертів щодо оцінки базових компетенцій для керівників середнього рівня управління

Експерти	**Загальні (базові) компетенції**									
	КЗ-1	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**	**Сума**
1	8	6	7	8	7	7	9	9	9	70
2	9	7	6	7	7	9	9	10	7	71
3	8	6	6	9	5	9	7	10	6	66
4	7	8	7	9	8	4	7	9	10	69
5	7	6	8	5	6	6	7	8	8	61
6	7	8	6	6	7	7	9	7	8	65
7	8	7	5	7	6	6	8	8	8	63
8	8	8	6	5	6	3	7	7	6	56
9	9	6	7	6	7	6	8	6	7	62
10	6	7	7	5	8	8	9	8	8	66
11	8	6	8	7	5	7	10	9	8	68
12	8	5	5	7	4	6	10	9	10	64
13	8	4	6	10	4	6	8	10	9	65
14	9	6	5	8	4	5	8	8	7	60
15	9	5	8	8	5	7	7	8	8	65
16	8	6	5	9	7	7	8	7	8	65
17	6	6	3	9	9	6	10	6	10	65
18	5	7	5	10	10	4	10	6	8	65
19	7	8	6	9	7	3	9	7	9	65
20	5	8	5	5	7	6	10	6	10	62
21	7	6	7	8	6	6	8	9	10	67
22	6	8	7	8	4	6	9	7	8	63
23	6	7	6	10	5	4	7	7	9	61
24	9	6	4	8	6	8	10	8	9	68
25	8	6	6	9	7	7	9	9	10	71
26	8	7	7	9	7	4	9	5	8	64
27	7	8	4	10	8	3	9	9	9	67
28	4	7	4	9	4	6	10	8	9	61
29	6	6	5	9	6	7	8	9	10	66
Всього	211	191	171	229	182	173	249	229	246	1881
Ранги	5	6	9	3,5	7	8	1	3,5	2	45

Таблиця 6.4

Відносне ранжирування загальних (базових) компетенцій управлінського персоналу середнього рівня управління

(%)

Експерти	Загальні (базові) компетенції								
	КЗ-1	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**
1	11	9	10	11	10	10	13	13	13
2	13	10	8	10	10	13	13	14	10
3	12	9	9	14	8	14	11	15	9
4	10	12	10	13	12	6	10	13	14
5	11	10	13	8	10	10	11	13	13
6	11	12	9	9	11	11	14	11	12
7	13	11	8	11	10	10	13	13	13
8	14	14	11	9	11	5	13	13	11
9	15	10	11	10	11	10	13	10	11
10	9	11	11	8	12	12	14	12	12
11	12	9	12	10	7	10	15	13	12
12	13	8	8	11	6	9	16	14	16
13	12	6	9	15	6	9	12	15	14
14	15	10	8	13	7	8	13	13	12
15	14	8	12	12	8	11	11	12	12
16	12	9	8	14	11	11	12	11	12
17	9	9	5	14	14	9	15	9	15
18	8	11	8	15	15	6	15	9	12
19	11	12	9	14	11	5	14	11	14
20	8	13	8	8	11	10	16	10	16
21	10	9	10	12	9	9	12	13	15
22	10	13	11	13	6	10	14	11	13
23	10	11	10	16	8	7	11	11	15
24	13	9	6	12	9	12	15	12	13
25	11	8	8	13	10	10	13	13	14
26	13	11	11	14	11	6	14	8	13
27	10	12	6	15	12	4	13	13	13
28	7	11	7	15	7	10	16	13	15
29	9	9	8	14	9	11	12	14	15
Всього	325,60	295,71	264,09	352,78	280,17	265,67	384,23	352,48	379,27

Таблиця 6.5

Узагальнені оцінки експертів щодо визначення базових компетенцій для керівників середнього рівня управління

Кількість експертів	Базові компетенції								
	КЗ-1	КЗ-2	КЗ-3	КЗ-4	КЗ-5	КЗ-6	КЗ-7	КЗ-8	КЗ-9
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	1	0	0	0
5	0	0	1	0	0	2	0	0	0
6	0	1	2	0	3	3	0	0	0
7	1	0	1	0	3	1	0	0	0
8	2	3	9	3	3	1	0	1	0
9	3	8	4	2	3	4	0	2	1
10	5	4	4	3	5	9	1	2	1
11	5	6	5	3	7	4	4	5	2
12	4	4	2	3	3	2	4	3	7
13	5	2	1	4	0	1	8	11	7
14	2	1	0	6	1	1	5	3	4
15	2	0	0	4	1	0	4	2	5
16	0	0	0	1	0	0	3	0	2
Усього	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***	***29***

Таблиця 6.6

Результати опитування експертів щодо оцінки базових компетенцій для керівників нижнього рівня управління

Експерти	**КЗ-1**	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**
1	7	4	3	7	2	3	6	8	7
2	8	5	2	7	3	2	8	7	9
3	8	6	3	5	3	4	7	5	7
4	6	5	6	9	5	4	6	9	5
5	7	6	3	5	2	5	7	7	6
6	7	7	3	6	1	3	7	7	6
7	8	7	4	7	2	4	5	5	6
8	8	4	6	5	3	3	7	5	7
9	9	3	4	6	3	2	8	4	7
10	6	7	5	5	4	3	9	4	8
11	8	6	6	7	4	5	7	3	5
12	8	5	5	7	2	6	7	8	8
13	8	4	6	8	3	4	8	7	7
14	9	6	5	5	4	3	8	6	6
15	10	4	3	6	1	2	7	4	6
16	8	5	5	8	1	2	8	5	7
17	6	3	3	7	5	3	9	4	8
18	5	4	5	7	3	4	8	6	6
19	7	5	3	9	3	3	9	7	7
20	5	7	5	5	4	3	10	6	7
21	7	6	7	8	4	4	8	5	7
22	6	8	4	8	3	3	8	5	7
23	6	7	6	9	2	4	7	7	8
24	9	6	4	8	3	3	7	6	7
25	8	6	2	9	5	4	9	9	7
26	8	7	3	7	3	4	7	5	8
27	7	5	4	7	5	3	7	6	6
28	4	7	1	7	4	5	8	8	9
29	6	6	2	8	2	2	7	9	8

Таблиця 6.7

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок для базових компетенцій керівників нижнього рівня управління

Оцінка експертів у балах, х	Кількість чол. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КЗ-1 «Знання з менеджменту організацій»						
4	1	4		-3,21	10,28	10,28
5	2	10		-2,21	4,87	9,74
6	6	36		-1,21	1,46	8,74
7	6	42		-0,21	0,04	0,26
8	10	80		0,79	0,63	6,29
9	3	27		1,79	3,22	9,65
10	1	10		2,79	7,80	7,80
Всього	29	209	7,206897			52,76
G=1,34						
6 квадратичних відхилень=8,9; R=6						
КЗ-2 «Знання з фінансів та бухгалтерського обліку»						
3	2	6		-2,38	5,66	11,32
4	5	20		-1,38	1,90	9,51
5	5	25		-0,38	0,14	0,72
6	8	48		0,62	0,39	3,08
7	7	49		1,62	2,63	18,39
8	1	8		2,62	6,87	6,87
Всього	29	156	5,38			49,89
G=1,31						
6 квадратичних відхилень=7,86; R=5						
КЗ-3 «Знання з основ права та законодавства»						
1	1	1		-3,07	9,42	9,42
2	3	6		-2,07	4,28	12,84
3	8	24		-1,07	1,14	9,14
4	5	20		-0,07	0,00	0,02
5	6	30		0,93	0,87	5,20
6	5	30		1,93	3,73	18,64
7	1	7		2,93	8,59	8,59
Всього	29	118	4,07			63,86
G=1,48; 6 квадратичних відхилень=8,9; R=6						
КЗ-4 «Знання з управління персоналом»						
5	6	30		-1,97	3,86	23,18
6	3	18		-0,97	0,93	2,80
7	10	70		0,03	0,00	0,01
8	6	48		1,03	1,07	6,42
9	4	36		2,03	4,14	16,56

Всього	29	202	6,97			48,97
G=1,2; 6 квадратичних відхилень=7,79; R=4						
КЗ-5 «Знання зі стратегічного управління»						
1	3	3		-2,06897	4,280618	12,84185
2	6	12		-1,06897	1,142687	6,856124
3	10	30		-0,06897	0,004756	0,047562
4	6	24		0,931034	0,866825	5,200951
5	4	20		1,931034	3,728894	14,91558
Всього	29	89	3,068966			39,86207
G=1,17; 6 квадратичних відхилень=7,03; R=4						
КЗ-6 «Знання з корпоративного управління»						
2	5	10		-1,45	2,10	10,49
3	11	33		-0,45	0,20	2,21
4	9	36		0,55	0,30	2,74
5	3	15		1,55	2,41	7,22
6	1	6		2,55	6,51	6,51
Всього	29	100	3,45			29,17
G=0,94; 6 квадратичних відхилень=5,64; R=4						
КЗ-7 «Навички управління інформацією»						
5	1	5		-2,55	6,51	6,51
6	2	12		-1,55	2,41	4,82
7	12	84		-0,55	0,30	3,65
8	9	72		0,45	0,20	1,81
9	4	36		1,45	2,10	8,39
10	1	10		2,45	5,99	5,99
Всього	29	219	7,55			31,17
G=1,03; 6 квадратичних відхилень=6,22; R=5						
КЗ-8 «Навички та вміння використовувати IT технології»						
3	1	3		-3,10	9,63	9,63
4	4	16		-2,10	4,42	17,70
5	7	35		-1,10	1,22	8,52
6	5	30		-0,10	0,01	0,05
7	6	42		0,90	0,80	4,82
8	3	24		1,90	3,60	10,79
9	3	27		2,90	8,39	25,17
Всього	29	177	6,10			76,69
G=1,62; 6 квадратичних відхилень=9,75; R=6						
КЗ-9 «Здатність до письмової та усної комунікації»						
5	2	10		-1,97	3,86	7,73
6	7	42		-0,97	0,93	6,53
7	12	84		0,03	0,00	0,01
8	6	48		1,03	1,07	6,42
9	2	18		2,03	4,14	8,28
Всього	29	202	6,97			28,97
G=0,99						
6 квадратичних відхилень=5,99; R=4						

Таблиця 6.8

Відносне ранжирування загальних (базових) компетенцій управлінського персоналу

Експерти	Базові компетенції								
	КЗ-1	**КЗ-2**	**КЗ-3**	**КЗ-4**	**КЗ-5**	**КЗ-6**	**КЗ-7**	**КЗ-8**	**КЗ-9**
1	15	9	6	15	4	6	13	17	15
2	16	10	4	14	6	4	16	14	18
3	17	13	6	10	6	8	15	10	15
4	11	9	11	16	9	7	11	16	9
5	15	13	6	10	4	10	15	15	13
6	15	15	6	13	2	6	15	15	13
7	17	15	8	15	4	8	10	10	13
8	17	8	13	10	6	6	15	10	15
9	20	7	9	13	7	4	17	9	15
10	12	14	10	10	8	6	18	8	16
11	16	12	12	14	8	10	14	6	10
12	14	9	9	13	4	11	13	14	14
13	15	7	11	15	5	7	15	13	13
14	17	12	10	10	8	6	15	12	12
15	23	9	7	14	2	5	16	9	14
16	16	10	10	16	2	4	16	10	14
17	13	6	6	15	10	6	19	8	17
18	10	8	10	15	6	8	17	13	13
19	13	9	6	17	6	6	17	13	13
20	10	13	10	10	8	6	19	12	13
21	13	11	13	14	7	7	14	9	13
22	12	15	8	15	6	6	15	10	13
23	11	13	11	16	4	7	13	13	14
24	17	11	8	15	6	6	13	11	13
25	14	10	3	15	8	7	15	15	12
26	15	13	6	13	6	8	13	10	15
27	14	10	8	14	10	6	14	12	12
28	8	13	2	13	8	9	15	15	17
29	12	12	4	16	4	4	14	18	16
Всього	413,67	315,71	231,27	395,62	173,44	195,45	431,04	346,22	397,58

Таблиця 6.9

Узагальнені оцінки експертів щодо визначення базових компетенцій для керівників нижнього рівня управління

Кількість експертів	**Базові компетенції**								
	КЗ-1	КЗ-2	КЗ-3	КЗ-4	КЗ-5	КЗ-6	КЗ-7	КЗ-8	КЗ-9
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	0	3	0	0	0	0
3	0	0	1	0	0	0	0	0	0
4	0	0	2	0	6	4	0	0	0
5	0	0	0	0	1	1	0	0	0
6	0	1	7	0	8	11	0	1	0
7	0	2	1	0	2	5	0	0	0
8	1	2	4	0	6	4	0	1	0
9	0	5	2	0	1	1	0	2	1
10	2	4	3	6	2	2	1	6	1
11	2	2	5	0	0	1	1	1	0
12	3	3	1	0	0	0	0	3	3
13	3	6	2	5	0	0	5	4	10
14	3	1	0	5	0	0	4	4	4
15	5	3	0	8	0	0	9	4	5
16	3	0	0	4	0	0	3	1	2
17	5	0	0	1	0	0	3	1	2
18	0	0	0	0	0	0	1	1	1
19	0	0	0	0	0	0	2	0	0
20	1	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Всього	29	29	29	29	29	29	29	29	29

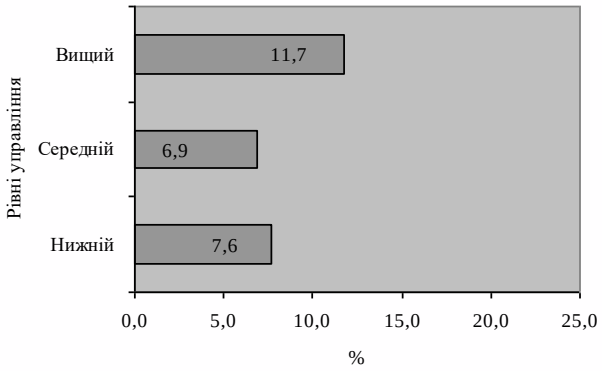


Рис. 6.1. Результати оцінки базової компетенції «Здатність до письмової та усної комунікації» керівниками різних рівнів управління

ДОДАТОК 7

Таблиця 7.1

Результати опитування експертів щодо оцінки професійних компетенцій керівників вищого рівня управління

Експерти	**Професійні компетенції**													
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14
1.	6	7	7	5	5	8	8	9	8	7	3	5	5	7
2.	7	7	7	6	7	8	9	10	10	7	5	6	7	10
3.	9	7	7	8	7	7	6	5	6	7	9	8	8	7
4.	9	7	9	7	9	9	9	10	8	9	8	9	10	9
5.	8	8	6	7	8	7	6	7	6	6	7	9	6	7
6.	6	7	7	9	6	8	7	9	8	7	3	6	7	7
7.	7	10	10	5	8	9	10	9	9	10	9	7	9	9
8.	7	7	7	8	7	7	7	5	7	7	9	8	9	7
9.	8	10	7	8	8	10	7	8	7	7	8	9	9	9
10.	7	3	7	9	8	7	7	8	7	7	5	5	7	9
11.	8	9	9	8	5	6	9	10	8	9	9	7	8	7
12.	5	5	6	9	9	8	6	7	6	6	8	7	9	7
13.	9	5	6	7	7	9	6	7	7	6	7	8	8	8
14.	7	7	9	7	6	8	9	10	10	9	5	5	9	10
15.	6	7	7	8	6	7	7	7	8	7	3	6	9	7
16.	7	6	6	5	7	7	6	7	9	6	7	8	8	8
17.	6	8	9	8	9	8	9	9	8	9	8	7	10	9
18.	9	6	5	6	9	8	5	7	6	5	8	7	8	8
19.	5	10	7	7	8	10	7	8	7	7	8	9	9	9
20.	7	7	8	8	6	8	8	10	8	8	5	5	9	8
21.	8	6	6	7	7	9	6	7	7	6	7	8	7	10
22.	6	8	7	7	7	7	7	5	7	7	9	8	8	8
23.	7	8	8	6	8	10	8	7	6	8	7	9	7	7
24.	8	6	8	7	7	7	8	6	7	8	9	8	10	7
25.	8	10	7	7	8	10	7	8	7	7	8	9	8	9
26.	7	8	9	8	5	6	9	10	8	9	9	7	9	7
27.	9	6	6	6	9	8	6	9	6	6	8	7	9	7
28.	6	7	6	7	7	9	6	8	7	6	7	8	8	8
29.	6	8	9	10	6	8	9	9	10	9	5	5	9	9
Всього	217	210	212	210	209	233	214	231	218	212	203	210	239	234
Ранги	11	9	7,5	9	10	3	6	4	5	7,5	12	9	1	2

Таблиця 7.2

Узагальнені оцінки професійних компетенцій керівників вищого рівня управління

Професійні компетенції	**Кількість експертів, які оцінили професійні компетенції в умовних балах**										
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***Всього***
КП-1	0	0	0	0	2	7	9	6	5	0	29
КП-2	0	0	1	0	2	5	10	6	1	4	29
КП-3	0	0	0	0	1	7	11	3	6	1	29
КП-4	0	0	0	0	3	4	10	8	3	1	29
КП-5	0	0	0	0	3	5	9	7	5	0	29
КП-6	0	0	0	0	0	2	8	10	5	4	29
КП-7	0	0	00	0	1	8	8	4	7	1	29
КП-8	0	0	0	0	3	1	8	5	6	6	29
КП-9	0	0	0	0	0	6	10	8	2	3	29
КП-10	0	0	0	0	1	7	11	3	6	1	29
КП-11	0	0	3	0	5	0	6	8	7	0	29
КП-12	0	0	0	0	5	3	7	8	6	0	29
КП-13	0	0	0	0	1	1	5	8	11	3	29
КП-14	0	0	0	0	0	0	12	6	8	3	29

Таблиця 7.3

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок для професійних компетенцій керівників вищих рівнів управління

Оцінка експертів у балах, х	Кількість чол. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КП-1 «Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)»						
3	0	0		-4,17	17,41	0,00
4	0	0		-3,17	10,06	0,00
5	2	10		-2,17	4,72	9,44
6	7	42		-1,17	1,37	9,62
7	9	63		-0,17	0,03	0,27
8	6	48		0,83	0,68	4,11
9	5	45		1,83	3,34	16,70
10	0	0		2,83	8,00	0,00
Всього	29	208	7,17			40,14
G=1,18; 6 квадратичних відхилень=7,06; R=4						
КП-2 «Знання та вміння планувати особистий робочий час»						
3	1	3		-4,24	17,99	17,99
4	0	0		-3,24	10,51	0,00
5	2	10		-2,24	5,02	10,05
6	5	30		-1,24	1,54	7,71
7	10	70		-0,24	0,06	0,58
8	6	48		0,76	0,58	3,45
9	1	9		1,76	3,09	3,09
10	4	40		2,76	7,61	30,44
Всього	29	210	7,24			73,31
G=1,59						
6 квадратичних відхилень=9,54; R=10						
КП-3 «Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці»						
3	0	0		-4,31	18,58	0,00
4	0	0		-3,31	10,96	0,00
5	1	5		-2,31	5,34	5,34
6	7	42		-1,31	1,72	12,02
7	11	77		-0,31	0,10	1,06
8	3	24		0,69	0,48	1,43
9	6	54		1,69	2,85	17,13
10	1	10		2,69	7,23	7,23
Всього	29	212	7,31			44,21
G=1,23						
6 квадратичних відхилень=7,41; R=5						
КП-4 «Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)»						
3	0	0		-4,24	17,99	0,00
4	0	0		-3,24	10,51	0,00
5	3	15		-2,24	5,02	15,07
6	4	24		-1,24	1,54	6,16

Продовження табл. 7.3

7	10	70		-0,24	0,06	0,58
8	8	64		0,76	0,58	4,60
9	3	27		1,76	3,09	9,28
10	1	10		2,76	7,61	7,61
Всього	29	210	7,24			43,31
G=1,22						
6 квадратичних відхилень=7,33; R=5						
КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії»						
4	0	0		-3,21	10,28	0,00
5	3	15		-2,21	4,87	14,61
6	5	30		-1,21	1,46	7,28
7	9	63		-0,21	0,04	0,39
8	7	56		0,79	0,63	4,40
9	5	45		1,79	3,22	16,08
10	0	0		2,79	7,80	0,00
Всього	29	209	7,21			42,76
G=1,21						
6 квадратичних відхилень=7,29; R=4						
КП-6 «Вміння мотивувати персонал»						
4	0	0		-4,03	16,28	0,00
5	0	0		-3,03	9,21	0,00
6	2	12		-2,03	4,14	8,28
7	8	56		-1,03	1,07	8,56
8	10	80		-0,03	0,00	0,01
9	5	45		0,97	0,93	4,66
10	4	40		1,97	3,86	15,45
Всього	29	233	8,03			36,97
G=1,13						
6 квадратичних відхилень=6,77; R=4						
КП-7 «Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування»						
4	0	0		-3,38	11,42	0,00
5	1	5		-2,38	5,66	5,66
6	8	48		-1,38	1,90	15,22
7	8	56		-0,38	0,14	1,15
8	4	32		0,62	0,39	1,54
9	7	63		1,62	2,63	18,39
10	1	10		2,62	6,87	6,87
Всього	29	214	7,38			48,83
G=1,30; 6 квадратичних відхилень=7,79; R=5						
КП-8 «Навички роботи в команді»						
4	0	0		-3,97	15,73	0,00
5	3	15		-2,97	8,79	26,38
6	1	6		-1,97	3,86	3,86
7	8	56		-0,97	0,93	7,46
8	5	40		0,03	0,00	0,01
9	6	54		1,03	1,07	6,42
10	6	60		2,03	4,14	24,83
Всього	29	231	7,97			68,97
G=1,54; 6 квадратичних відхилень=9,25; R=5						

Продовження табл. 7.3

КП-9 «Вміння вести переговори»						
3	0	0		-4,52	20,41	0,00
4	0	0		-3,52	12,37	0,00
5	0	0		-2,52	6,34	0,00
6	6	36		-1,52	2,30	13,81
7	10	70		-0,52	0,27	2,68
8	8	64		0,48	0,23	1,86
9	2	18		1,48	2,20	4,40
10	3	30		2,48	6,16	18,49
Всього	29	218	7,52			41,24
G=1,19						
6 квадратичних відхилень=7,16; R=4						
КП-10 «Вміння управляти конфліктами»						
4	0	0		-3,31	10,96	0,00
5	1	5		-2,31	5,34	5,34
6	7	42		-1,31	1,72	12,02
7	11	77		-0,31	0,10	1,06
8	3	24		0,69	0,48	1,43
9	6	54		1,69	2,85	17,13
10	1	10		2,69	7,23	7,23
Всього	29	212	7,31			44,21
G=1,23						
6 квадратичних відхилень=7,41 R=5						
КП-11 «Вміння приймати рішення»						
3	3	9		-4,00	16,00	48,00
4	0	0		-3,00	9,00	0,00
5	5	25		-2,00	4,00	20,00
6	0	0		-1,00	1,00	0,00
7	6	42		0,00	0,00	0,00
8	8	64		1,00	1,00	8,00
9	7	63		2,00	4,00	28,00
10	0	0		3,00	9,00	0,00
Всього	29	203	7,00			104,00
G=1,89						
6 квадратичних відхилень=11,36; R=6						
КП-12 «Вміння контролювати роботу підлеглих»						
4	0	0		-3,24	10,51	0,00
5	5	25		-2,24	5,02	25,12
6	3	18		-1,24	1,54	4,62
7	7	49		-0,24	0,06	0,41
8	8	64		0,76	0,58	4,60
9	6	54		1,76	3,09	18,56
10	0	0		2,76	7,61	0,00
Всього	29	210	7,24			53,31
G=1,36						
6 квадратичних відхилень=8,14; R=4						
КП-13 «Знання ділового етикету»						
3	0	0		-5,24	27,47	0,00
4	0	0		-4,24	17,99	0,00

Продовження табл. 7.3

5	1	5		-3,24	10,51	10,51
6	1	6		-2,24	5,02	5,02
7	5	35		-1,24	1,54	7,71
8	8	64		-0,24	0,06	0,47
9	11	99		0,76	0,58	6,33
10	3	30		1,76	3,09	9,28
Всього	29	239	8,24			39,31
G=1,16						
6 квадратичних відхилень=6,99; R=5						
КП-14 «Вміння формувати корпоративну культуру компанії»						
3	0	0		-5,07	25,69	0,00
4	0	0		-4,07	16,56	0,00
5	0	0		-3,07	9,42	0,00
6	0	0		-2,07	4,28	0,00
7	12	84		-1,07	1,14	13,71
8	6	48		-0,07	0,00	0,03
9	8	72		0,93	0,87	6,93
10	3	30		1,93	3,73	11,19
Всього	29	234	8,07			31,86
G=1,05						
6 квадратичних відхилень=6,29; R=3						

Таблиця 7.4

Відносне ранжирування професійних компетенцій управлінського персоналу, %

Експерти	Професійні компетенції													
	КП-1	**КП-2**	**КП-3**	**КП-4**	**КП-5**	**КП-6**	**КП-7**	**КП-8**	**КП-9**	**КП-10**	**КП-11**	**КП-12**	**КП-13**	**КП-14**
1.	7	8	8	6	6	9	9	10	9	8	3	6	6	8
2.	7	7	7	6	7	8	8	9	9	7	5	6	7	9
3.	9	7	7	8	7	7	6	5	6	7	9	8	8	7
4.	7	6	7	6	7	7	7	8	7	7	7	7	8	7
5.	8	8	6	7	8	7	6	7	6	6	7	9	6	7
6.	6	7	7	9	6	8	7	9	8	7	3	6	7	7
7.	6	8	8	4	7	7	8	7	7	8	7	6	7	7
8.	7	7	7	8	7	7	7	5	7	7	9	8	9	7
9.	7	9	6	7	7	9	6	7	6	6	7	8	8	8
10	7	3	7	9	8	7	7	8	7	7	5	5	7	9
11	7	8	8	7	4	5	8	9	7	8	8	6	7	6
12	5	5	6	9	9	8	6	7	6	6	8	7	9	7
13	9	5	6	7	7	9	6	7	7	6	7	8	8	8
14	6	6	8	6	5	7	8	9	9	8	5	5	8	9
15	6	7	7	8	6	7	7	7	8	7	3	6	9	7
16	7	6	6	5	7	7	6	7	9	6	7	8	8	8
17	5	7	8	7	8	7	8	8	7	8	7	6	9	8
18	9	6	5	6	9	8	5	7	6	5	8	7	8	8
19	5	9	6	6	7	9	6	7	6	6	7	8	8	8
20	7	7	8	8	6	8	8	10	8	8	5	5	9	8
21	8	6	6	7	7	9	6	7	7	6	7	8	7	10
22	6	8	7	7	7	7	7	5	7	7	9	8	8	8
23	7	8	8	6	8	9	8	7	6	8	7	8	7	7
24	8	6	8	7	7	7	8	6	7	8	8	8	9	7
25	7	9	6	6	7	9	6	7	6	6	7	8	7	8
26	6	7	8	7	5	5	8	9	7	8	8	6	8	6
27	9	6	6	6	9	8	6	9	6	6	8	7	9	7
28	6	7	6	7	7	9	6	8	7	6	7	8	8	8
29	5	7	8	9	5	7	8	8	9	8	4	4	8	8
Всього	199,04	199,23	201,31	201,10	199,84	222,57	203,32	220,03	208,13	201,31	192,74	200,55	227,56	223,26

Таблиця 7.5

Результати опитування експертів щодо оцінки професійних компетенцій керівників середнього рівня управління

Експерти	Професійні компетенції													
	КП-1	**КП-2**	**КП-3**	**КП-4**	**КП-5**	**КП-6**	**КП-7**	**КП-8**	**КП-9**	**КП-10**	**КП-11**	**КП-12**	**КП-13**	**КП-14**
1.	5	5	4	6	5	7	7	6	5	6	5	6	5	5
2.	5	5	4	7	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6
3.	5	6	4	7	6	7	8	6	6	7	6	6	6	7
4.	6	6	5	7	6	7	8	6	6	7	6	7	6	7
5.	6	6	5	8	6	7	8	7	6	7	6	7	6	7
6.	6	7	5	8	7	7	8	7	6	7	7	7	7	7
7.	6	7	5	8	7	7	8	7	6	7	7	7	7	7
8.	6	7	5	8	7	7	8	7	6	7	7	7	7	7
9.	6	7	5	8	7	7	9	7	6	7	7	7	7	7
10.	6	7	5	8	7	8	9	7	7	7	7	7	7	7
11.	6	7	5	9	7	8	9	7	7	7	7	7	7	8
12.	6	7	6	9	7	8	9	7	7	7	7	8	7	8
13.	6	7	6	9	7	8	9	8	7	7	7	8	7	8
14.	6	7	6	9	7	8	9	8	7	7	8	8	7	8
15.	6	7	6	9	7	8	9	8	7	8	8	8	7	8
16.	7	8	6	9	7	8	9	8	7	8	8	8	8	8
17.	7	8	6	9	7	8	9	8	7	8	8	8	8	8
18.	7	8	6	9	7	8	9	8	7	8	8	8	8	8
19.	7	8	6	9	8	8	10	8	8	8	8	8	8	9
20.	7	8	6	9	8	8	10	8	8	8	8	8	8	9
21.	7	8	7	9	8	8	10	9	8	8	8	8	8	9
22.	7	8	7	9	8	9	10	9	8	8	8	8	8	9
23.	7	9	7	10	8	9	10	9	9	8	8	8	9	9
24.	7	10	7	10	8	9	10	9	9	9	9	9	9	9
25.	7	10	8	10	8	9	10	10	9	9	9	9	9	9
26.	7	10	8	10	9	9	10	10	9	9	9	9	9	9
27.	7	10	8	10	9	9	10	10	10	9	9	9	9	9
28.	8	10	8	10	9	9	10	10	10	9	10	9	10	9
29.	8	10	9	10	9	10	10	10	10	9	10	9	10	10
Всього	187	223	175	253	212	232	262	230	214	222	221	224	220	231
Ранги	13	7	14	2	12	3	1	5	11	8	9	6	10	4

Таблиця 7.6

Розподіл експертних оцінок щодо профілювання професійних компетенцій керівників середнього рівня управління

Оцінка експертів у балах, х	Кількість чол. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КП-1 «Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)»						
4	0	0		-2,45	5,99	0,00
5	3	15		-1,45	2,10	6,29
6	12	72		-0,45	0,20	2,41
7	12	84		0,55	0,30	3,65
8	2	16		1,55	2,41	4,82
9	0	0		2,55	6,51	0,00
10	0	0		3,55	12,61	0,00
Всього	29	187	6,45			17,17
G=0,77						
6 квадратичних відхилень=4,62; R=3						
КП-2 «Знання та вміння планувати особистий робочий час»						
4	0	0		-3,69	13,61	0,00
5	2	10		-2,69	7,23	14,47
6	3	18		-1,69	2,85	8,56
7	10	70		-0,69	0,48	4,76
8	7	56		0,31	0,10	0,67
9	1	9		1,31	1,72	1,72
10	6	60		2,31	5,34	32,03
Всього	29	223	7,69			62,21
G=1,46						
6 квадратичних відхилень=8,79; R=5						
КП-3 «Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці»						
4	3	12		-2,03	4,14	12,42
5	8	40		-1,03	1,07	8,56
6	9	54		-0,03	0,00	0,01
7	4	28		0,97	0,93	3,73
8	4	32		1,97	3,86	15,45
9	1	9		2,97	8,79	8,79
10	0	0		3,97	15,73	0,00
Всього	29	175	6,03			48,97
G=1,30						
6 квадратичних відхилень=7,80; R=5						

Продовження табл. 7.6

КП-4 «Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)»						
4	0	0		-4,72	22,32	0,00
5	0	0		-3,72	13,87	0,00
6	1	6		-2,72	7,42	7,42
7	3	21		-1,72	2,97	8,92
8	6	48		-0,72	0,52	3,15
9	12	108		0,28	0,08	0,91
10	7	70		1,28	1,63	11,39
Всього	29	253	8,72			31,79
G=1,05						
6 квадратичних відхилень=6,28; R=4						
КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії»						
4	0	0		-3,31	10,96	0,00
5	1	5		-2,31	5,34	5,34
6	4	24		-1,31	1,72	6,87
7	13	91		-0,31	0,10	1,25
8	7	56		0,69	0,48	3,33
9	4	36		1,69	2,85	11,42
10	0	0		2,69	7,23	0,00
Всього	29	212	7,31			28,21
G=0,99						
6 квадратичних відхилень=5,92; R=4						
КП-6 «Вміння мотивувати персонал»						
4	0	0		-4,00	16,00	0,00
5	0	0		-3,00	9,00	0,00
6	0	0		-2,00	4,00	0,00
7	9	63		-1,00	1,00	9,00
8	12	96		0,00	0,00	0,00
9	7	63		1,00	1,00	7,00
10	1	10		2,00	4,00	4,00
Всього	29	232	8,00			20,00
G=0,83						
6 квадратичних відхилень=4,98; R=3						
КП-7 «Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування»						
4	0	0		-5,03	25,35	0,00
5	0	0		-4,03	16,28	0,00
6	0	0		-3,03	9,21	0,00
7	2	14		-2,03	4,14	8,28
8	6	48		-1,03	1,07	6,42
9	10	90		-0,03	0,00	0,01
10	11	110		0,97	0,93	10,25
Всього	29	262	9,03			24,97
G=0,93						
6 квадратичних відхилень=5,57; R=3						

Продовження табл. 7.6

КП-8 «Навички роботи в команді»						
4	0	0		-3,93	15,45	0,00
5	0	0		-2,93	8,59	0,00
6	4	24		-1,93	3,73	14,92
7	8	56		-0,93	0,87	6,93
8	8	64		0,07	0,00	0,04
9	4	36		1,07	1,14	4,57
10	5	50		2,07	4,28	21,40
Всього	29	230	7,93			47,86
G=1,28						
6 квадратичних відхилень=7,71; R=4						
КП-9 «Вміння вести переговори»						
4	0	0		-3,38	11,42	0,00
5	1	5		-2,38	5,66	5,66
6	8	48		-1,38	1,90	15,22
7	9	63		-0,38	0,14	1,29
8	4	32		0,62	0,39	1,54
9	4	36		1,62	2,63	10,51
10	3	30		2,62	6,87	20,60
Всього	29	214	7,38			54,83
G=1,37						
6 квадратичних відхилень=8,25; R=5						
КП-10 «Вміння управляти конфліктами»						
4	0	0		-3,66	13,36	0,00
5	0	0		-2,66	7,05	0,00
6	2	12		-1,66	2,74	5,48
7	12	84		-0,66	0,43	5,15
8	9	72		0,34	0,12	1,07
9	6	54		1,34	1,81	10,85
10	0	0		2,34	5,50	0,00
Всього	29	222	7,66			22,55
G=0,88						
6 квадратичних відхилень=5,29; R=4						
КП-11 «Вміння приймати рішення»						
4	0	0		-3,62	13,11	0,00
5	1	5		-2,62	6,87	6,87
6	4	24		-1,62	2,63	10,51
7	8	56		-0,62	0,39	3,08
8	10	80		0,38	0,14	1,44
9	4	36		1,38	1,90	7,61
10	2	20		2,38	5,66	11,32
Всього	29	221	7,62			40,83
G=1,19						
6 квадратичних відхилень=7,12; R=5						
КП-12 «Вміння контролювати роботу підлеглих»						
4	0	0		-3,72	13,87	0,00

Продовження табл. 7.6

5	0	0		-2,72	7,42	0,00
6	3	18		-1,72	2,97	8,92
7	8	56		-0,72	0,52	4,20
8	12	96		0,28	0,08	0,91
9	6	54		1,28	1,63	9,77
10	0	0		2,28	5,18	0,00
Всього	29	224	7,72			23,79
G=0,91						
6 квадратичних відхилень=5,43; R=4						
КП-13 «Знання ділового етикету»						
4	0	0		-3,59	12,86	0,00
5	1	5		-2,59	6,69	6,69
6	4	24		-1,59	2,52	10,06
7	10	70		-0,59	0,34	3,44
8	7	56		0,41	0,17	1,20
9	5	45		1,41	2,00	9,99
10	2	20		2,41	5,83	11,65
Всього	29	220	7,59			43,03
G=1,22						
6 квадратичних відхилень=7,31; R=5						
КП-14 «Вміння формувати корпоративну культуру компанії»						
4	0	0		-3,97	15,73	0,00
5	1	5		-2,97	8,79	8,79
6	1	6		-1,97	3,86	3,86
7	8	56		-0,97	0,93	7,46
8	8	64		0,03	0,00	0,01
9	10	90		1,03	1,07	10,70
10	1	10		2,03	4,14	4,14
Всього	29	231	7,97			34,97
G=1,10						
6 квадратичних відхилень=6,59; R=5						

Таблиця 7.7

Відносне ранжирування професійних компетенцій керівників середнього рівня управління

(%)

Експерти	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14
1.	7	7	5	9	7	6	9	7	7	8	7	7	6	8
2.	6	6	4	8	6	6	8	9	8	7	8	8	6	6
3.	7	8	5	8	8	9	8	7	5	7	10	8	5	9
4.	5	6	6	6	8	8	9	9	6	6	6	8	9	6
5.	6	8	6	6	8	8	7	7	7	8	7	8	6	7
6.	6	7	7	8	6	8	9	7	8	7	6	6	8	10
7.	7	9	7	6	7	6	9	8	6	6	6	6	6	8
8.	7	7	6	8	7	8	9	6	7	7	7	9	7	7
9.	6	9	5	7	5	8	9	7	7	7	7	8	6	7
10	6	6	5	9	7	9	8	7	6	6	6	7	7	7
11	5	8	7	8	6	8	9	8	5	8	5	6	7	6
12	5	5	6	8	8	7	8	7	9	8	8	7	8	7
13	6	5	6	7	7	7	10	7	9	8	7	8	6	5
14	6	6	8	8	6	7	8	7	9	6	5	7	6	8
15	6	7	7	9	6	7	8	6	7	9	8	6	8	6
16	6	7	7	9	6	6	8	7	5	8	6	7	7	7
17	5	7	5	9	8	7	9	8	7	6	7	5	7	8
18	7	6	5	8	9	8	9	6	6	8	8	7	6	8
19	5	9	4	9	6	8	7	7	6	8	7	7	6	8
20	7	7	4	8	6	8	8	10	6	8	6	8	9	8
21	6	6	6	9	7	8	10	7	7	6	7	7	7	7
22	6	7	7	8	7	7	7	7	7	7	8	7	7	7
23	6	7	5	8	7	8	8	6	7	6	6	8	6	8
24	7	7	7	9	7	7	8	6	6	8	9	7	7	7
25	5	9	4	9	7	8	6	6	8	6	7	8	7	8
26	6	9	4	8	6	6	8	9	9	8	8	7	8	7
27	6	5	5	8	5	7	9	8	8	6	7	6	9	7
28	5	6	5	8	6	7	9	7	6	6	9	7	8	8
29	5	9	7	9	6	7	9	9	5	7	7	6	8	8
Всього	174,85	207,59	163,63	235,95	198,23	216,96	244,80	214,15	199,84	207,59	206,54	209,39	205,12	215,36

Таблиця 7.8

Результати опитування експертів щодо оцінки професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Експерти	**Професійні компетенції**													
	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14
1.	7	7	5	4	7	8	8	9	5	10	6	9	5	7
2.	7	7	4	3	7	8	9	10	7	9	6	9	7	5
3.	6	5	7	5	7	9	7	6	3	7	9	8	3	5
4.	5	7	6	6	9	9	9	10	3	9	8	9	3	3
5.	6	8	6	6	8	10	6	7	5	8	7	9	3	7
6.	6	7	7	8	6	8	7	9	6	7	3	6	5	7
7.	7	10	8	5	8	9	10	9	6	10	9	7	4	9
8.	7	7	6	7	7	8	7	5	7	9	7	8	4	7
9.	6	10	5	6	8	10	7	8	5	9	8	9	5	6
10.	7	3	4	4	8	10	7	8	7	7	5	10	6	5
11.	4	9	8	5	7	8	9	10	3	9	6	7	8	7
12.	5	5	6	7	9	8	8	7	4	8	8	7	9	7
13.	3	5	6	7	7	9	8	7	7	10	7	8	3	5
14.	7	7	9	7	7	8	9	10	10	9	5	10	4	9
15.	6	7	7	5	6	8	7	7	8	10	3	6	5	6
16.	7	6	4	5	7	7	6	7	6	9	7	8	8	8
17.	6	8	3	3	9	8	9	9	4	9	8	7	8	4
18.	7	6	5	5	9	8	7	9	6	8	8	7	6	8
19.	5	10	4	4	8	10	7	8	5	9	8	9	5	9
20.	7	7	4	6	6	9	8	10	6	8	5	8	9	8
21.	6	6	6	4	7	9	6	7	7	6	7	8	7	7
22.	6	8	7	3	7	10	7	8	5	7	9	8	7	8
23.	7	8	5	5	8	10	8	7	6	8	7	9	7	7
24.	4	6	4	6	7	8	8	6	3	8	9	8	7	7
25.	3	10	5	4	8	10	7	8	3	7	8	9	8	9
26.	3	8	5	5	8	7	9	10	5	9	9	8	9	7
27.	7	6	6	6	9	10	8	9	6	10	8	7	6	7
28.	6	7	6	7	7	10	8	10	7	8	7	8	4	5
29.	6	8	3	8	6	8	9	10	8	10	5	10	9	6
Всього	169	208	161	156	217	254	225	240	163	247	202	236	174	195
Ранги	11	7	13	14	6	1	5	3	12	2	8	4	10	9

Таблиця 7.9

Узагальнені оцінки професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Професійні компетенції	**Кількість експертів, які оцінили професійні компетенції в умовних балах**										
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***Всього***
КП-1	0	0	3	2	3	10	11	0	0	0	29
КП-2	0	0	1	0	3	5	9	6	1	4	29
КП-3	0	0	2	6	6	8	4	2	1	0	29
КП-4	0	0	3	5	8	6	5	2	0	0	29
КП-5	0	0	0	0	0	4	12	8	5	0	29
КП-6	0	0	0	0	0	0	2	12	6	9	29
КП-7	0	0	0	0	0	3	10	8	7	1	29
КП-8	0	0	0	0	1	2	7	5	6	8	29
КП-9	0	0	5	2	6	7	6	2	0	1	29
КП-10	0	0	0	0	0	1	5	7	10	6	29
КП-11	0	0	2	0	4	3	7	8	5	0	29
КП-12	0	0	0	0	0	2	6	10	8	3	29
КП-13	0	0	4	4	5	3	5	4	4	0	29
КП-14	0	0	1	1	5	3	11	4	4	0	29

Таблиця 7.10

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок для професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Оцінка експертів у балах, х	Кількість чол. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КП-1 «Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)»						
3	3	9		-2,83	8,00	23,99
4	2	8		-1,83	3,34	6,68
5	3	15		-0,83	0,68	2,05
6	10	60		0,17	0,03	0,30
7	11	77		1,17	1,37	15,12
8	0	0		2,17	4,72	0,00
9	0	0		3,17	10,06	0,00
10	0	0		4,17	17,41	0,00
Всього	29	169	5,83			48,14
G=1,29						
6 квадратичних відхилень=7,73; R=4						
КП-2 «Знання та вміння планувати особистий робочий час»						
3	1	3		-4,17	17,41	17,41
4	0	0		-3,17	10,06	0,00
5	3	15		-2,17	4,72	14,16
6	5	30		-1,17	1,37	6,87
7	9	63		-0,17	0,03	0,27
8	6	48		0,83	0,68	4,11
9	1	9		1,83	3,34	3,34
10	4	40		2,83	8,00	31,98
Всього	29	208	7,17			78,14
G=1,64						
6 квадратичних відхилень=9,85; R=9						
КП-3 «Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності й охорони праці»						
3	2	6		-2,55	6,51	13,02
4	6	24		-1,55	2,41	14,45
5	6	30		-0,55	0,30	1,83
6	8	48		0,45	0,20	1,61
7	4	28		1,45	2,10	8,39
8	2	16		2,45	5,99	11,99
9	1	9		3,45	11,89	11,89
10	0	0		4,45	19,79	0,00
Всього	29	161	5,55			63,17
G=1,48						
6 квадратичних відхилень=8,86; R=6						

Продовження табл. 7.10

КП-4 «Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)»						
3	3	9		-2,38	5,66	16,98
4	5	20		-1,38	1,90	9,51
5	8	40		-0,38	0,14	1,15
6	6	36		0,62	0,39	2,31
7	5	35		1,62	2,63	13,13
8	2	16		2,62	6,87	13,74
9	0	0		3,62	13,11	0,00
10	0	0		4,62	21,35	0,00
Всього	29	156	5,38			56,83
G=1,40						
6 квадратичних відхилень=8,40; R=5						
КП-5 «Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії»						
4	0	0		-3,48	12,13	0,00
5	0	0		-2,48	6,16	0,00
6	4	24		-1,48	2,20	8,79
7	12	84		-0,48	0,23	2,80
8	8	64		0,52	0,27	2,14
9	5	45		1,52	2,30	11,51
10	0	0		2,52	6,34	0,00
Всього	29	217	7,48			25,24
G=0,93						
6 квадратичних відхилень=5,60; R=3						
КП-6 «Вміння мотивувати персонал»						
4	0	0		-4,76	22,64	0,00
5	0	0		-3,76	14,13	0,00
6	0	0		-2,76	7,61	0,00
7	2	14		-1,76	3,09	6,19
8	12	96		-0,76	0,58	6,91
9	6	54		0,24	0,06	0,35
10	9	90		1,24	1,54	13,87
Всього	29	254	8,76			27,31
G=0,97						
6 квадратичних відхилень=5,82; R=3						
КП-7 «Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері, знання основ ділового спілкування»						
4	0	0		-3,76	14,13	0,00
5	0	0		-2,76	7,61	0,00
6	3	18		-1,76	3,09	9,28
7	10	70		-0,76	0,58	5,76
8	8	64		0,24	0,06	0,47
9	7	63		1,24	1,54	10,79
10	1	10		2,24	5,02	5,02
Всього	29	225	7,76			31,31
G=1,04						
6 квадратичних відхилень=6,23; R=4						
КП-8 «Навички роботи в команді»						
4	0	0		-4,28	18,28	0,00

Продовження табл. 7.10

5	1	5		-3,28	10,73	10,73
6	2	12		-2,28	5,18	10,36
7	7	49		-1,28	1,63	11,39
8	5	40		-0,28	0,08	0,38
9	6	54		0,72	0,52	3,15
10	8	80		1,72	2,97	23,78
Всього	29	240	8,28			59,79
G=1,44						
6 квадратичних відхилень=8,62; R=5						
КП-9 «Вміння вести переговори»						
3	5	15		-2,62	6,87	34,34
4	2	8		-1,62	2,63	5,25
5	6	30		-0,62	0,39	2,31
6	7	42		0,38	0,14	1,01
7	6	42		1,38	1,90	11,41
8	2	16		2,38	5,66	11,32
9	0	0		3,38	11,42	0,00
10	1	10		4,38	19,18	19,18
Всього	29	163	5,62			84,83
G=1,71						
6 квадратичних відхилень=10,26; R=7						
КП-10 «Вміння управляти конфліктами»						
4	0	0		-4,52	20,41	0,00
5	0	0		-3,52	12,37	0,00
6	1	6		-2,52	6,34	6,34
7	5	35		-1,52	2,30	11,51
8	7	56		-0,52	0,27	1,87
9	10	90		0,48	0,23	2,33
10	6	60		1,48	2,20	13,19
Всього	29	247	8,52			35,24
G=1,10						
6 квадратичних відхилень=6,61 R=4						
КП-11 «Вміння приймати рішення»						
3	2	6		-3,97	15,73	31,45
4	0	0		-2,97	8,79	0,00
5	4	20		-1,97	3,86	15,45
6	3	18		-0,97	0,93	2,80
7	7	49		0,03	0,00	0,01
8	8	64		1,03	1,07	8,56
9	5	45		2,03	4,14	20,70
10	0	0		3,03	9,21	0,00
Всього	29	202	6,97			78,97
G=1,65						
6 квадратичних відхилень=9,90; R=7						
КП-12 «Вміння контролювати роботу підлеглих»						
4	0	0		-4,14	17,12	0,00
5	0	0		-3,14	9,85	0,00
6	2	12		-2,14	4,57	9,14
7	6	42		-1,14	1,29	7,77
8	10	80		-0,14	0,02	0,19

Продовження табл. 7.10

9	8	72		0,86	0,74	5,95
10	3	30		1,86	3,47	10,40
Всього	29	236	8,14			33,45
G=1,07						
6 квадратичних відхилень=6,44; R=4						
КП-13 «Знання ділового етикету»						
3	4	12		-3,00	9,00	36,00
4	4	16		-2,00	4,00	16,00
5	5	25		-1,00	1,00	5,00
6	3	18		0,00	0,00	0,00
7	5	35		1,00	1,00	5,00
8	4	32		2,00	4,00	16,00
9	4	36		3,00	9,00	36,00
10	0	0		4,00	16,00	0,00
Всього	29	174	6,00			114,00
G=1,98						
6 квадратичних відхилень=11,90; R=6						
КП-14 «Вміння формувати корпоративну культуру компанії»						
3	1	3		-3,72	13,87	13,87
4	1	4		-2,72	7,42	7,42
5	5	25		-1,72	2,97	14,86
6	3	18		-0,72	0,52	1,57
7	11	77		0,28	0,08	0,84
8	4	32		1,28	1,63	6,51
9	4	36		2,28	5,18	20,72
10	0	0		3,28	10,73	0,00
Всього	29	195	6,72			65,79
G=1,51						
6 квадратичних відхилень=9,04; R=6						

Таблиця 7.11

Відносне ранжирування професійних компетенцій керівників нижнього рівня управління

(%)

Експерти	КП-1	КП-2	КП-3	КП-4	КП-5	КП-6	КП-7	КП-8	КП-9	КП-10	КП-11	КП-12	КП-13	КП-14
1.	7	7	5	4	7	8	8	9	5	10	6	9	5	7
2.	7	7	4	3	7	8	9	10	7	9	6	9	7	5
3.	7	6	8	6	8	10	8	7	3	8	10	9	3	6
4.	5	7	6	6	9	9	9	10	3	9	8	9	3	3
5.	6	8	6	6	8	10	6	7	5	8	7	9	3	7
6.	7	8	8	9	7	9	8	10	7	8	3	7	5	8
7.	6	9	7	5	7	8	9	8	5	9	8	6	4	8
8.	7	7	6	7	7	8	7	5	7	9	7	8	4	7
9.	6	10	5	6	8	10	7	8	5	9	8	9	5	6
10.	8	3	4	4	9	11	8	9	8	8	5	11	7	5
11.	4	9	8	5	7	8	9	10	3	9	6	7	8	7
12.	5	5	6	7	9	8	8	7	4	8	8	7	9	7
13.	3	5	7	8	8	10	9	8	8	11	8	9	3	5
14	6	6	8	6	6	7	8	9	9	8	5	9	4	8
15	7	8	8	5	7	9	8	8	9	11	3	7	5	7
16	7	6	4	5	7	7	6	7	6	9	7	8	8	8
17	6	8	3	3	9	8	9	9	4	9	8	7	8	4
18	7	6	5	5	9	8	7	9	6	8	8	7	6	8
19	5	10	4	4	8	10	7	8	5	9	8	9	5	9
20	7	7	4	6	6	9	8	10	6	8	5	8	9	8
21	6	6	6	4	8	10	6	8	8	6	8	9	8	8
22	6	8	7	3	7	10	7	8	5	7	9	8	7	8
23	7	8	5	5	8	10	8	7	6	8	7	9	7	7
24	4	7	4	7	8	9	9	7	3	9	10	9	8	8
25	3	10	5	4	8	10	7	8	3	7	8	9	8	9
26	3	8	5	5	8	7	9	10	5	9	9	8	9	7
27	7	6	6	6	9	10	8	9	6	10	8	7	6	7
28	6	7	6	7	7	10	8	10	7	8	7	8	4	5
29	6	8	3	8	6	8	8	9	8	9	5	9	8	6
Всього	172,32	211,00	164,18	159,13	221,47	259,41	229,03	243,90	165,76	251,68	206,11	240,77	177,19	198,05

ДОДАТОК 8

Таблиця 8.1

Результати опитування експертів щодо оцінки соціально-особистісних компетенцій керівників вищого рівня управління

Експерти	**Соціально-особистісні компетенції**									
	КСО-1	**КСО-2**	**КСО-3**	**КСО-4**	**КСО-5**	**КСО-6**	**КСО-7**	**КСО-8**	**КСО-9**	**КСО-10**
1	5	7	3	5	5	8	7	9	8	7
2	7	7	5	6	7	8	10	10	10	7
3	8	7	9	8	7	7	7	5	6	7
4	10	7	8	9	9	9	9	10	8	9
5	6	8	7	9	8	7	7	7	6	6
6	7	7	3	6	6	8	7	9	8	7
7	9	10	9	7	8	9	9	9	9	10
8	9	7	9	8	7	7	7	5	7	7
9	9	10	8	9	8	10	9	8	7	7
10	7	3	5	5	8	7	9	8	7	7
11	8	9	9	7	5	6	7	10	8	9
12	9	5	8	7	9	8	7	7	6	6
13	8	5	7	8	7	9	8	7	7	6
14	9	7	5	5	6	8	10	10	10	9
15	9	7	3	6	6	7	7	7	8	7
16	8	6	7	8	7	7	8	7	9	6
17	10	8	8	7	9	8	9	9	8	9
18	8	6	8	7	9	8	8	7	6	5
19	9	10	8	9	8	10	9	8	7	7
20	9	7	5	5	6	8	8	10	8	8
21	7	6	7	8	7	9	10	7	7	6
22	8	8	9	8	7	7	8	5	7	7
23	7	8	7	9	8	10	7	7	6	8
24	10	6	9	8	7	7	7	6	7	8
25	8	10	8	9	8	10	9	8	7	7
26	9	8	9	7	5	6	7	10	8	9
27	9	6	8	7	9	8	7	9	6	6
28	8	7	7	8	7	9	8	8	7	6
29	9	8	5	5	6	8	9	9	10	9
Всього	**239**	**210**	**203**	**210**	**209**	**233**	**234**	**231**	**225**	**212**
Ранги	**1**	**7,5**	**9**	**7,5**	**8**	**3**	**2**	**4**	**5**	**6**

Таблиця 8.2

Узагальнені оцінки соціально-особистісних компетенцій керівників вищого рівня управління

Соціально-особистісні компетенції	**Кількість експертів, які оцінили КСО в умовних балах**										
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***Всього***
КСО-1	0	0	0	0	1	1	5	8	11	3	29
КСО-2	0	0	1	0	2	5	10	6	1	4	29
КСО-3	0	0	3	0	5	0	6	8	7	0	29
КСО-4	0	0	0	0	5	3	7	8	6	0	29
КСО-5	0	0	0	0	3	5	8	7	6	0	29
КСО-6	0	0	0	0	0	2	8	10	5	4	29
КСО-7	0	0	0	0	0	0	12	6	8	3	29
КСО -8	0	0	0	0	3	1	8	5	6	6	29
КСО-9	0	0		0	0	6	10	8	2	3	29
КСО-10	0	0	0	0	1	7	11	3	6	1	29

Таблиця 8.3

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок для соціально-особистісних компетенцій керівників вищих рівнів управління

Оцінка експертів у балах, х	Кількість чол. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КСО-1 «Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей і відносно природи»						
5	1	5		-3,24	10,498	10,498
6	1	6		-2,24	5,02	5,02
7	5	35		-1,24	1,54	7,7
8	8	64		-0,24	0,058	0,464
9	11	99		0,76	0,58	6,38
10	3	30		1,76	3,098	9,294
Всього:	**29**	**239**	**8,24**			**39,36**
G=1,17						
6 квадратичних відхилень=7,02; R=5						
КСО-2 «Розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя»						
3	1	3		-4,24	17,98	17,98
5	2	10		-2,24	5,02	10,04
6	5	30		-1,24	1,54	7,7
7	10	70		-0,24	0,058	0,58
8	6	48		0,76	0,58	3,48
9	1	9		1,76	3,098	3,098
10	4	40		2,76	7,62	30,48
Всього:	**29**	**210**	**7,24**			**73,358**
G=1,59; 6 квадратичних відхилень=9,54; R=7						
КСО-3 «Здатність навчатися»						
3	3	9		-4	16	48
5	5	25		-2	4	20
7	6	42		0	0	0
8	8	64		1	1	8
9	7	63		2	4	28
Всього	**29**	**203**	**7**			**104**
G=1,89; 6 квадратичних відхилень=11,34; R=6						
КСО-4 «Здатність до критики та самокритики»						
5	5	25		-2,24	5,02	25,09
6	3	18		-1,24	1,54	4,61
7	7	49		-0,24	0,06	0,40
8	8	64		0,76	0,58	4,62
9	6	54		1,76	3,10	18,59
Всього	**29**	**210**	**7,24**			**53,31**
G=1,36						
6 квадратичних відхилень=8,16; R=4						

Продовження табл. 8.3

КСО-5 «Креативність, здатність до системного мислення»						
5	3	15		-2,28	5,2	15,6
6	5	30		-1,28	1,64	8,2
7	8	56		-0,28	0,08	0,64
8	7	56		0,72	0,52	3,64
9	6	54		1,72	2,96	17,76
Всього	29	211	7,28			45,84
G=1,26; 6 квадратичних відхилень=7,56; R=4						
КСО-6 «Адаптивність і комунікабельність»						
6	2	12		-2,03	4,12	8,24
7	8	56		-1,03	1,06	8,48
8	10	80		0,03	0,0009	0,009
9	5	45		0,97	0,94	4,7
10	4	40		1,97	3,88	15,52
Всього	29	233	8,03			36,95
G=1,13; 6 квадратичних відхилень=6,78; R=4						
КСО-7 «Наполегливість у досягненні мети»						
7	12	84		-1,1	1,21	14,52
8	6	48		-0,1	0,01	0,06
9	8	72		0,9	0,81	6,48
10	3	30		1,9	3,61	10,83
Всього:	**29**	**234**	**8,1**			**31,89**
G=1,05; 6 квадратичних відхилень=6,63; R=3						
КСО-8 «Турбота про якість виконуваної роботи»						
5	3	15		-3	9	27
6	1	6		-2	4	4
7	8	56		-1	1	8
8	5	40		0	0	0
9	6	54		1	1	6
10	6	60		2	4	12
Всього:	**29**	**231**	**8**			**57**
G=1,4; 6 квадратичних відхилень=8,4; R=5						
КСО-9 «Толерантність»						
6	6	36		-1,5	2,25	13,5
7	10	70		-0,5	0,25	2,5
8	8	64		0,5	0,25	2,0
9	2	18		1,5	2,25	4,5
10	3	30		2,5	6,25	18,75
Всього:	**29**	**218**	**7,5**			**41,25**
G=1,19; 6 квадратичних відхилень=7,14; R=4						
КСО-10 «Лідерство»						
5	1	5		-2,3	5,29	5,29
6	7	42		-1,3	1,69	11,83
7	11	77		-0,3	0,09	0,99
8	3	24		0,7	0,49	1,47
9	6	54		1,7	2,89	17,34
10	1	10		2,7	7,29	7,29
Всього	**29**	**212**	**7,3**			**44,21**
G=1,23; 6 квадратичних відхилень=7,38; R=5						

Таблиця 8.4

Відносне ранжирування соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу вищого рівня управління

(%)

Експерти	**Соціально-особистісних компетенції**									
	КСО-1	КСО-2	КСО-3	КСО-4	КСО-5	КСО-6	КСО-7	КСО-8	КСО-9	КСО-10
1	8	11	5	8	8	13	11	14	13	11
2	9	9	6	8	9	10	13	13	13	9
3	11	10	13	11	10	10	10	7	8	10
4	11	8	9	10	10	10	10	11	9	10
5	8	11	10	13	11	10	10	10	8	8
6	10	10	4	9	9	12	10	13	12	10
7	10	11	10	8	9	10	10	10	10	11
8	12	10	12	11	10	10	10	7	10	10
9	11	12	9	11	9	12	11	9	8	8
10	11	5	8	8	12	11	14	12	11	11
11	10	12	12	9	6	8	9	13	10	12
12	13	7	11	10	13	11	10	10	8	8
13	11	7	10	11	10	13	11	10	10	8
14	11	9	6	6	8	10	13	13	13	11
15	13	10	4	9	9	10	10	10	12	10
16	11	8	10	11	10	10	11	10	12	8
17	12	9	9	8	11	9	11	11	9	11
18	11	8	11	10	13	11	11	10	8	7
19	11	12	9	11	9	12	11	9	8	8
20	12	9	7	7	8	11	11	14	11	11
21	9	8	9	11	9	12	14	9	9	8
22	11	11	12	11	9	9	11	7	9	9
23	9	10	9	12	10	13	9	9	8	10
24	13	8	12	11	9	9	9	8	9	11
25	10	12	10	11	10	12	11	10	8	8
26	12	10	12	9	6	8	9	13	10	12
27	12	8	11	9	12	11	9	12	8	8
28	11	9	9	11	9	12	11	11	9	8
29	12	10	6	6	8	10	12	12	13	12
Всього	**315**	**276**	**266**	**277**	**276**	**308**	**309**	**305**	**289**	**279**

Таблиця 8.5

Результати опитування експертів щодо оцінки соціально-особистісних компетенцій керівників середнього рівня управління

Експерти	**Соціально-особистісні компетенції**									
	КСО-1	КСО-2	КСО-3	КСО-4	КСО-5	КСО-6	КСО-7	КСО-8	КСО-9	КСО-10
1	8	10	8	6	7	10	9	9	9	8
2	7	9	8	7	5	9	8	8	8	8
3	5	8	5	7	10	10	8	9	6	6
4	6	7	6	8	7	9	6	10	8	7
5	6	8	7	6	7	9	6	8	7	9
6	7	7	6	6	6	7	7	8	8	8
7	10	10	9	6	8	9	9	9	8	9
8	9	7	9	7	9	10	7	8	8	7
9	6	10	8	6	8	10	9	9	10	8
10	7	6	7	7	6	9	10	8	9	9
11	8	5	9	7	7	6	7	9	8	9
12	8	8	8	8	6	7	7	9	9	10
13	8	8	7	7	6	8	8	7	7	9
14	9	7	5	9	5	8	8	8	10	8
15	9	8	3	6	6	10	7	9	8	8
16	8	6	6	3	7	8	5	8	10	9
17	7	8	9	4	9	8	8	10	8	8
18	8	9	9	7	9	8	10	9	9	7
19	9	9	6	8	8	9	8	10	7	10
20	9	8	9	2	6	10	7	10	8	8
21	7	6	7	8	6	9	7	9	7	8
22	5	6	9	8	8	10	9	5	7	7
23	8	9	6	8	7	10	7	7	8	7
24	6	6	9	10	7	9	6	8	9	8
25	8	8	8	4	10	10	6	8	7	9
26	6	8	7	7	9	9	7	10	8	9
27	6	8	7	6	8	10	7	10	6	8
28	8	9	9	7	6	10	10	8	7	8
29	7	10	9	5	6	10	9	10	10	9
Всього	215	228	215	190	209	261	222	250	234	238
Ранги	7,5	5	7,5	10	9	1	6	2	4	3

Таблиця 8.6

Узагальнені оцінки соціально-особистісних компетенцій керівників середнього рівня управління

Соціально-особистісні компетенції	**Кількість експертів, які оцінили КСО в умовних балах**										
	1	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***	***Всього***
КСО-1	0	0	0	0	2	6	6	9	5	1	**29**
КСО-2	0	0	0	0	1	5	4	10	5	4	**29**
КСО-3	0	0	1	0	2	5	6	5	10	0	**29**
КСО-4	0	1	1	2	1	7	9	6	1	1	**29**
КСО-5	0	0	0	0	2	9	7	5	4	2	**29**
КСО-6	0	0	0	0	0	1	2	5	9	12	**29**
КСО-7	0	0	0	0	1	4	10	6	5	3	**29**
КСО -8	0	0	0	0	1	0	2	10	9	7	**29**
КСО-9	0	0	0	0	0	2	7	11	5	4	**29**
КСО-10	0	0	0	0	0	1	5	12	9	2	**29**

Таблиця 8.7

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок для соціально-особистісних компетенцій керівників середнього рівня управління

Оцінка експертів у балах, х	Кількість чол. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КСО-1 «Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей і відносно природи»						
5	2	10		-2,4	5,76	11,52
6	6	36		-1,4	1,96	11,76
7	6	42		-0,4	0,16	0,96
8	9	72		0,6	0,36	3,24
9	5	45		1,6	2,56	12,8
10	1	10		2,6	6,76	6,76
Всього:	29	215	7,4			47,04
G=1,27						
6 квадратичних відхилень=7,62; R=5						
КСО-2 «Розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя»						
5	1	5		-2,86	8,18	8,18
6	5	30		-1,86	3,46	17,3
7	4	28		-0,86	0,74	2,96
8	10	80		0,14	0,02	0,2
9	5	45		1,14	1,3	6,5
10	4	40		2,14	4,58	18,32
Всього:	29	228	7,86			53,46
G=1,36						
6 квадратичних відхилень=8,16; R=5						
КСО-3 «Здатність навчатися»						
3	1	3		-5,45	29,7	29,7
5	2	10		-3,45	11,9	23,8
6	5	60		-2,45	6	30
7	6	42		-1,45	2,1	12,5
8	5	40		-0,45	0,2	1
9	10	90		0,55	0,3	3
Всього:	29	245	8,45			100,0
G=1,86						
6 квадратичних відхилень=11,16; R=6						
КСО-4 «Здатність до критики та самокритики»						
2	1	2		-4,55	20,7	20,7
3	1	3		-3,55	12,6	12,6
4	2	8		-2,55	6,5	13
5	1	5		-1,55	2,4	2,4
6	7	42		-0,55	0,3	2,1

Продовження табл. 8.7

7	9	63		0,45	0,2	1,8
8	6	48		1,45	2,1	12,6
9	1	9		2,45	6	6
10	1	10		3,45	11,9	11,9
Всього:	29	190	6,55			83,1
G=1,69						
6 квадратичних відхилень=10,14; R=8						
КСО-5 «Креативність, здатність до системного мислення»						
5	2	10		-2,2	4,48	8,96
6	9	54		-1,2	1,44	12,96
7	7	49		-0,2	0,04	0,28
8	5	40		0,8	0,64	3,2
9	4	36		1,8	3,24	12,96
10	2	20		2,8	7,84	15,68
Всього:	29	209	7,2			54,04
G=1,37						
6 квадратичних відхилень =8,22; R=5						
КСО-6 «Адаптивність і комунікабельність»						
6	1	6		-3	9	9
7	2	14		-2	4	8
8	5	40		-1	1	5
9	9	81		0	0	0
10	12	120		1	1	12
Всього:	29	261	9			34
G=1,08						
6 квадратичних відхилень=6,48; R=4						
КСО-7 «Наполегливість у досягненні мети»						
5	1	5		-2,66	7,08	7,08
6	4	24		-1,66	2,76	11,04
7	10	70		-0,66	0,44	4,4
8	6	48		0,34	0,12	0,72
9	5	45		1,34	1,8	9
10	3	30		2,34	5,48	16,44
Всього:	29	222	7,66			48,68
G=1,3						
6 квадратичних відхилень=7,8; R=5						
КСО-8 «Турбота про якість виконуваної роботи»						
5	1	5		3,62	13,1	13,1
7	2	14		2,62	6,87	13,74
8	10	80		1,62	2,62	26,2
9	9	81		0,38	0,14	1,3
10	7	70		1,38	1,9	13,3
Всього:	29	250	8,62			67,64
G=1,53						
6 квадратичних відхилень=9,18; R=5						

Продовження табл. 8.7

КСО-9 «Толерантність»						
6	2	12		-2,06	4,24	8,48
7	7	49		-1,06	1,12	7,84
8	11	88		0,06	0,01	0,11
9	5	45		0,93	0,86	4,3
10	4	40		1,93	3,73	14,92
Всього:	29	234	8,07			35,65
G=1,1						
6 квадратичних відхилень=6,6; R=4						
КСО-10 «Лідерство»						
6	1	6		-3,6	12,96	12,96
7	5	35		-2,6	6,76	33,8
8	12	96		-1,6	2,56	30,72
9	9	81		-0,6	0,36	3,24
10	6	60		0,4	0,16	0,96
Всього:	29	278	9,6			81,68
G=1,68						
6 квадратичних відхилень=10,08; R=4						

Таблиця 8.8

Відносне ранжирування соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу середнього рівня

%

Експерти	**Соціально-особистісні компетенції**									
	КСО-1	КСО-2	КСО-3	КСО-4	КСО-5	КСО-6	КСО-7	КСО-8	КСО-9	КСО-10
1	10	12	10	7	8	12	11	11	11	10
2	9	12	10	9	6	12	10	10	10	10
3	7	11	7	9	14	14	11	12	8	8
4	8	9	8	11	9	12	8	14	11	9
5	8	11	10	8	10	12	8	11	10	12
6	10	10	9	9	9	10	10	11	11	11
7	11	11	10	7	9	10	10	10	9	10
8	11	9	11	9	11	12	9	10	10	9
9	7	12	10	7	10	12	11	11	12	10
10	9	8	9	9	8	12	13	10	12	12
11	11	7	12	9	9	8	9	12	11	12
12	10	10	10	10	8	9	9	11	11	13
13	11	11	9	9	8	11	11	9	9	12
14	12	9	6	12	6	10	10	10	13	10
15	12	11	4	8	8	14	9	12	11	11
16	11	9	9	4	10	11	7	11	14	13
17	9	10	11	5	11	10	10	13	10	10
18	9	11	11	8	11	9	12	11	11	8
19	11	11	7	10	10	11	10	12	8	12
20	12	10	12	3	8	13	9	13	10	10
21	9	8	9	11	8	12	9	12	9	11
22	7	8	12	11	11	14	12	7	9	9
23	10	12	8	10	9	13	9	9	10	9
24	8	8	12	13	9	12	8	10	12	10
25	10	10	10	5	13	13	8	10	9	12
26	8	10	9	9	11	11	9	13	10	11
27	8	11	9	8	11	13	9	13	8	11
28	10	11	11	9	7	12	12	10	9	10
29	8	12	11	6	7	12	11	12	12	11
Всього	276	291	275	244	268	335	284	321	300	306

Таблиця 8.9

Бальна оцінка соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу нижнього рівня управління

Експерти	**Соціально-особистісні компетенції**									
	КСО-1	**КСО-2**	**КСО-3**	**КСО-4**	**КСО-5**	**КСО-6**	**КСО-7**	**КСО-8**	**КСО-9**	**КСО-10**
1	7	10	9	7	5	6	9	10	7	10
2	7	5	6	9	3	8	7	10	6	10
3	5	7	7	8	4	8	8	9	6	9
4	4	5	8	9	5	6	7	10	8	9
5	6	8	7	5	6	6	7	8	7	9
6	7	7	6	6	5	6	7	9	8	8
7	9	10	9	5	8	9	9	9	5	10
8	9	7	9	8	4	7	7	8	4	7
9	5	10	8	6	4	9	9	9	5	10
10	7	4	7	5	6	7	10	8	6	9
11	8	3	9	7	3	6	7	10	8	9
12	6	3	8	7	8	7	7	9	6	10
13	8	8	7	7	7	8	8	7	7	10
14	9	7	6	5	5	8	5	10	10	9
15	9	8	3	6	5	5	7	10	8	8
16	8	6	7	3	4	7	5	7	10	9
17	5	8	9	3	9	8	6	10	8	9
18	8	6	9	7	9	8	5	9	9	9
19	9	6	8	8	5	6	5	10	7	10
20	9	7	10	2	4	8	7	10	8	8
21	7	6	7	8	6	9	7	9	7	8
22	5	6	9	8	8	7	9	5	7	7
23	7	5	5	9	4	10	7	7	6	8
24	6	6	9	10	7	7	6	8	7	8
25	8	3	8	4	6	10	6	8	7	9
26	6	8	9	7	5	6	7	10	8	9
27	6	6	8	6	6	10	7	10	6	10
28	8	4	9	7	7	9	10	8	7	10
29	7	6	10	5	6	10	9	10	10	10
Всього	**205**	**185**	**226**	**187**	**164**	**221**	**210**	**257**	**208**	**261**
Ранги	**7**	**9**	**3**	**8**	**10**	**4**	**5**	**2**	**6**	**1**

Таблиця 8.10

Узагальнені оцінки соціально-особистісних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Соціально-особистісні компетенції	**Кількість експертів, які оцінили КСО в умовних балах**										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всього
КСО-1	0	0	0	1	4	5	7	6	6	0	29
КСО-2	0	0	3	2	3	8	5	5	0	3	29
КСО-3	0	0	1	0	1	3	6	6	10	2	29
КСО-4	0	1	2	1	5	4	7	5	3	1	29
КСО-5	0	0	2	6	7	6	3	3	2	0	29
КСО-6	0	0	0	0	1	7	6	7	4	4	29
КСО-7	0	0	0	0	4	3	13	2	5	2	29
КСО -8	0	0	0	0	1	0	3	6	7	12	29
КСО-9	0	0	0	1	2	6	9	7	1	3	29
КСО-10	0	0	0	0	0	0	2	6	11	10	29

Таблиця 8.11

Розрахунок середньоквадратичного відхилення за даними ряду розподілу експертних оцінок для соціально-особистісних компетенцій керівників нижнього рівня управління

Оцінка експертів у балах, x	Кількість чол. N	Добуток варіантів на частоти, xn	Середня оцінка в умовних балах	Відхилення варіантів від середньої	Квадрати відхилень	Добуток квадратів на частоти
КСО-1 «Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей»						
4	1	4		-3,1	9,61	9,61
5	4	20		-2,1	4,41	17,64
6	5	30		-1,1	1,21	6,05
7	7	49		-0,1	0,01	0,07
8	6	48		0,9	0,81	4,86
9	6	54		1,9	3,61	21,66
Всього:	**29**	**205**	**7,1**			**59,89**
G=1,43; 6 квадратичних відхилень=8,58; R=5						
КСО-2 «Розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя»						
3	3	9		-3,4	11,56	34,68
4	2	8		-2,4	5,76	11,52
5	3	15		-1,4	1,96	5,88
6	8	48		-0,4	0,16	1,28
7	5	35		0,6	0,36	1,80
8	5	40		1,6	2,56	12,80
10	3	30		2,6	6,76	20,28
Всього:	**29**	**185**	**6,4**			**88,24**
G=1,74; 6 квадратичних відхилень=10,44; R=7						

Продовження табл. 8.11

КСО-3 «Здатність навчатися»						
3	1	3		-4,8	23,04	23,04
5	1	5		-2,8	7,84	7,84
6	3	18		-1,8	3,24	9,72
7	6	42		-0,8	0,64	3,84
8	6	48		0,2	0,04	0,24
9	10	90		1,2	1,44	14,40
10	2	20		2,2	4,84	9,68
Всього	**29**	**226**	**7,8**			**68,76**
G=1,53						
6 квадратичних відхилень=9,18; R=7						
КСО-4 «Здатність до критики та самокритики»						
2	1	2		-4,4	19,36	19,36
3	2	6		-3,4	11,56	23,12
4	1	4		-2,4	5,76	5,76
5	5	25		-1,4	1,96	9,80
6	4	24		-0,4	0,16	0,64
7	7	49		0,6	0,36	2,52
8	5	40		1,6	2,56	12,80
9	3	27		2,6	6,76	20,28
10	1	10		3,6	12,96	12,96
Всього	**29**	**187**	**6,4**			**107,24**
G=1,92						
6 квадратичних відхилень=11,52; R=8						
КСО-5 «Креативність, здатність до системного мислення»						
3	2	6		-2,7	7,29	14,58
4	6	24		-1,7	2,89	17,34
5	7	35		-0,7	0,49	3,43
6	6	36		0,3	0,09	0,54
7	3	21		1,3	1,69	5,07
8	3	24		2,3	5,29	15,87
9	2	18		3,3	10,89	21,78
Всього	**29**	**164**	**5,7**			**40,96**
G=1,19						
6 квадратичних відхилень=7,14; R=6						
КСО-6 «Адаптивність і комунікабельність»						
5	1	5		-2,6	6,76	6,76
6	7	42		-1,6	2,56	17,92
7	6	42		-0,6	0,36	2,16
8	7	56		0,4	0,16	1,12
9	4	36		1,4	1,96	7,84
10	4	40		2,4	5,76	23,04
Всього	**29**	**221**	**7,6**			**58,84**
G=1,42						
6 квадратичних відхилень=8,52; R=5						

Продовження табл. 8.11

КСО-7 «Наполегливість у досягненні мети»						
5	4	20		-2,2	4,84	19,36
6	3	18		-1,2	1,44	4,32
7	13	91		-0,2	0,04	0,52
8	2	16		0,8	0,64	1,28
9	5	45		1,8	3,24	16,2
10	2	20		2,8	7,84	15,68
Всього	**29**	**210**	**7,2**			**57,36**
G=1,41						
6 квадратичних відхилень=8,7; R=5						
КСО-8 «Турбота про якість виконуваної роботи»						
5	1	5		-3,9	15,21	15,21
7	3	21		-1,9	3,61	10,83
8	6	48		-0,9	0,81	4,86
9	7	63		0,1	0,01	0,07
10	12	120		1,1	1,21	14,52
Всього	**29**	**257**	**8,9**			**45,49**
G=1,25						
6 квадратичних відхилень=7,5; R=5						
КСО-9 «Толерантність»						
4	1	4		-3,2	10,24	10,24
5	2	10		-2,2	4,84	9,68
6	6	36		-1,2	1,44	8,64
7	9	63		-0,2	0,04	0,36
8	7	56		0,8	0,64	4,48
9	1	9		1,8	3,24	3,24
10	3	30		2,8	7,84	23,52
Всього	**29**	**208**	**7,2**			**60,16**
G=1,44						
6 квадратичних відхилень=8,64; R=4						
КСО-10 «Лідерство»						
7	2	14		-2	4,00	8,00
8	6	48		-1	1,00	6,00
9	11	99		0	0,00	0,00
10	10	100		1	1,00	10,00
Всього	**29**	**261**	**9**			**24,00**
G=0,91						
6 квадратичних відхилень=5,46; R=3						

Таблиця 8.12

Відносне ранжирування соціально-особистісних компетенцій управлінського персоналу нижнього рівня

%

Експерти	**Соціально-особистісні компетенції**									
	КСО-1	КСО-2	КСО-3	КСО-4	КСО-5	КСО-6	КСО-7	КСО-8	КСО-9	КСО-10
1	9	13	11	9	6	8	11	13	9	13
2	10	7	8	13	4	11	10	14	8	14
3	7	10	10	11	6	11	11	13	8	13
4	6	7	11	13	7	8	10	14	11	13
5	9	12	10	7	9	9	10	12	10	13
6	10	10	9	9	7	9	10	13	12	12
7	11	12	11	6	10	11	11	11	6	12
8	13	10	13	11	6	10	10	11	6	10
9	7	13	11	8	5	12	12	12	7	13
10	10	6	10	7	9	10	14	12	9	13
11	11	4	13	10	4	9	10	14	11	13
12	8	4	11	10	11	10	10	13	8	14
13	10	10	9	9	9	10	10	9	9	13
14	12	9	8	7	7	11	7	14	14	12
15	13	12	4	9	7	7	10	14	12	12
16	12	9	11	5	6	11	8	11	15	14
17	7	11	12	4	12	11	8	13	11	12
18	10	8	11	9	11	10	6	11	11	11
19	12	8	11	11	7	8	7	14	9	14
20	12	10	14	3	5	11	10	14	11	11
21	9	8	9	11	8	12	9	12	9	11
22	7	8	13	11	11	10	13	7	10	10
23	10	7	7	13	6	15	10	10	9	12
24	8	8	12	14	9	9	8	11	9	11
25	12	4	12	6	9	14	9	12	10	13
26	8	11	12	9	7	8	9	13	11	12
27	8	8	11	8	8	13	9	13	8	13
28	10	5	11	9	9	11	13	10	9	13
29	8	7	12	6	7	12	11	12	12	12
Всього	**281**	**252**	**308**	**256**	**223**	**302**	**287**	**351**	**285**	**357**

ДОДАТОК 9

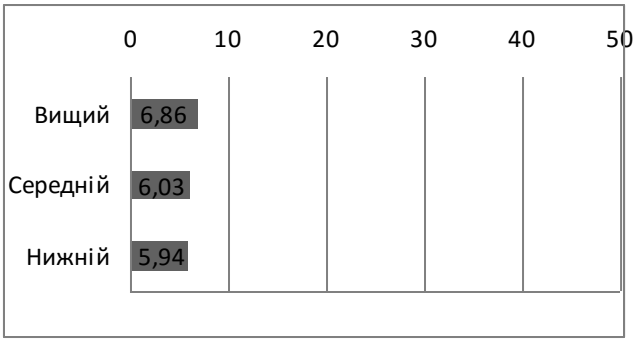


Рис. 9.1 (а). Знання та вміння планувати діяльність компанії (підрозділу)

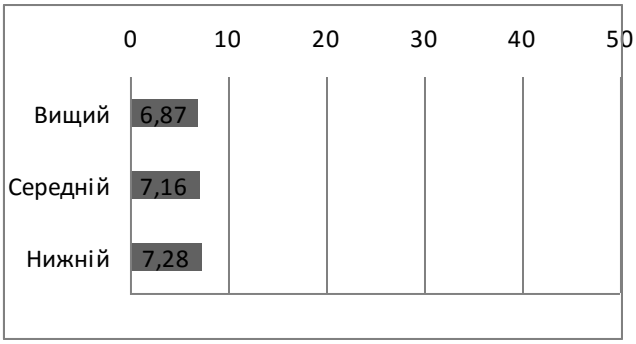


Рис. 9.1 (б). Знання та вміння планувати особистий робочий час

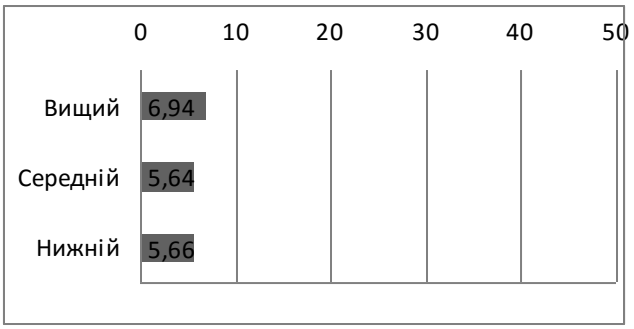


Рис. 9.1 (в). Здатність організовувати роботу відповідно до вимог безпеки життєдіяльності

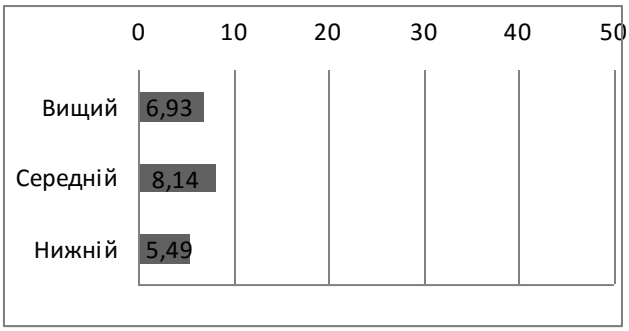


Рис. 9.1 (г). Вміння організовувати роботу компанії (підрозділу)

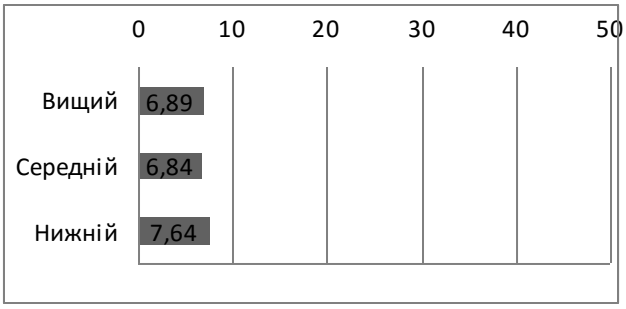


Рис. 9.1 (д). Здатність використовувати професійно профільовані знання в сфері діяльності компанії

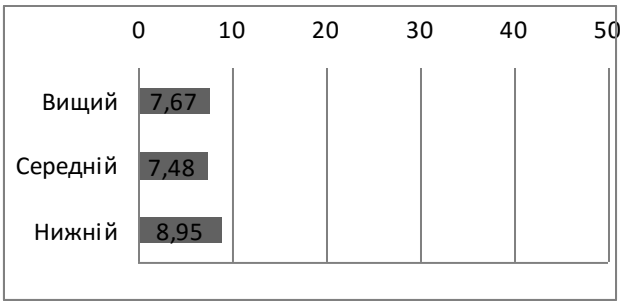


Рис. 9.1 (е). Вміння мотивувати персонал

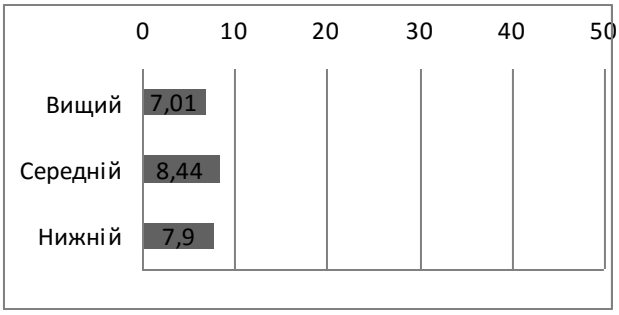


Рис. 9.1 (є). Здатність до ділових комунікацій у професійній сфері

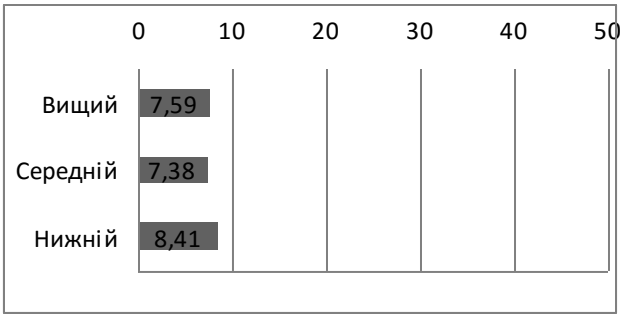


Рис. 9.1 (ж). Навички роботи в команді

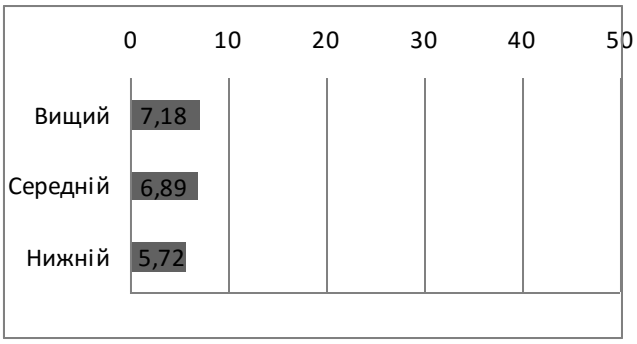


Рис. 9.1 (з). Вміння вести переговори

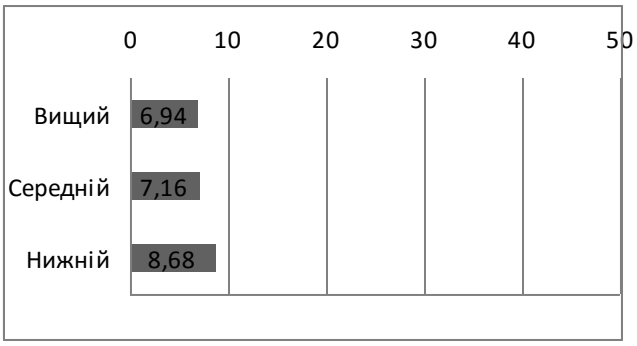


Рис. 9.1 (и). Вміння управляти конфліктами

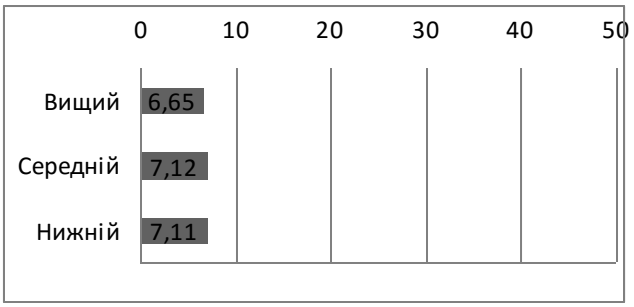


Рис. 9.1 (і). Вміння приймати рішення

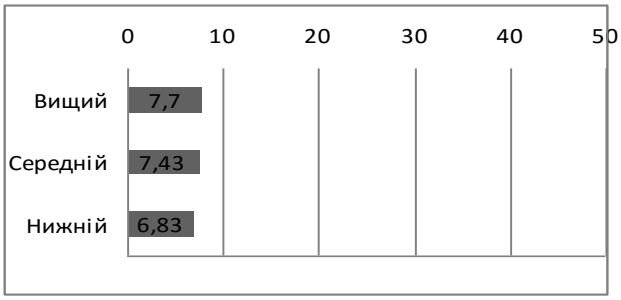


Рис. 9.1 (ї) Вміння контролювати роботу підлеглих

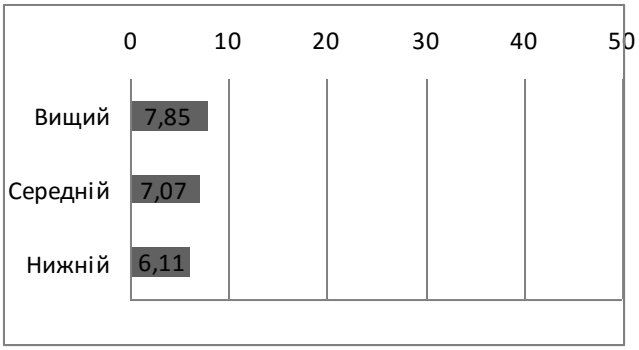


Рис. 9.1 (к). Знання ділового етикету

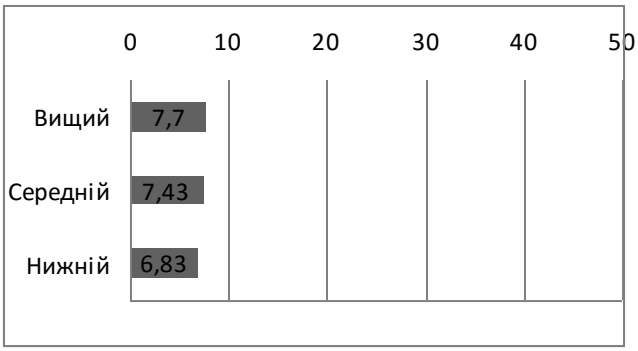


Рис. 9.1 (л) Вміння формувати корпоративну культуру компанії

Рис. 9.1. Результати оцінки професійних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління

ДОДАТОК 10

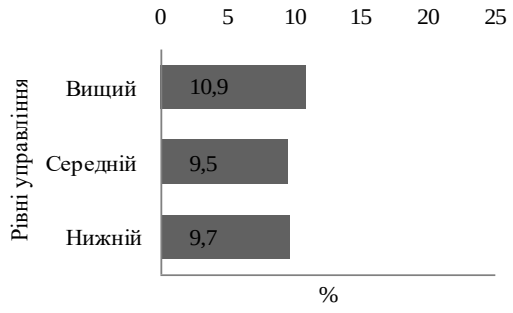


Рис. 10.1 (а). Розуміння та сприйняття етичних норм поведінки відносно інших людей

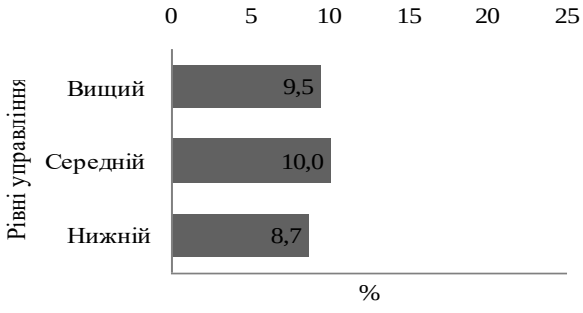


Рис. 10.1 (б). Розуміння необхідності та дотримання норм здорового способу життя

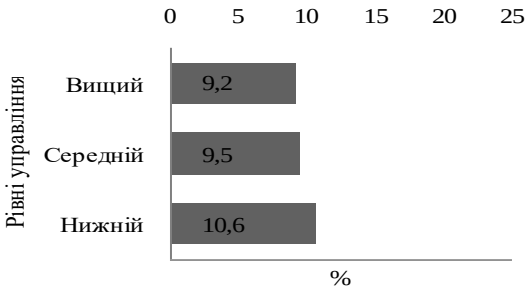


Рис. 10.1 (в). Здатність до навчання

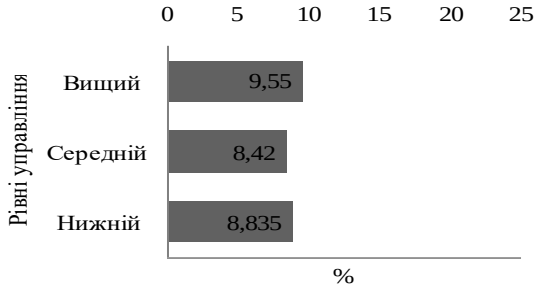


Рис. 10.1 (г). Здатність до критики й самокритики

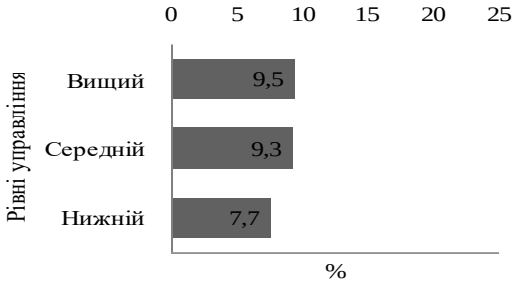


Рис. 10.1 (д). Креативність, здатність до системного мислення

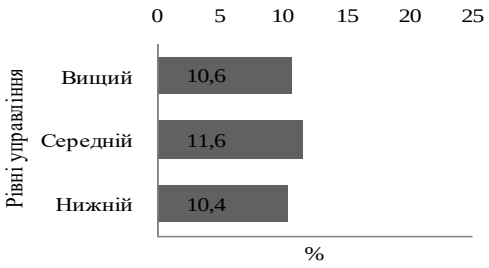


Рис. 10.1 (е). Адаптивність і комунікабельність

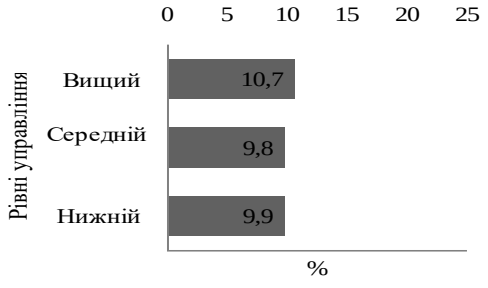


Рис. 10.1 (є). Наполегливість у досягненні мети

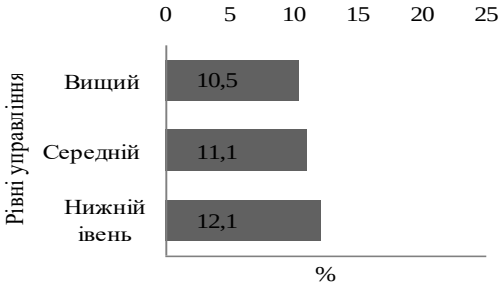


Рис. 10.1 (ж). Турбота про якість виконуваної роботи

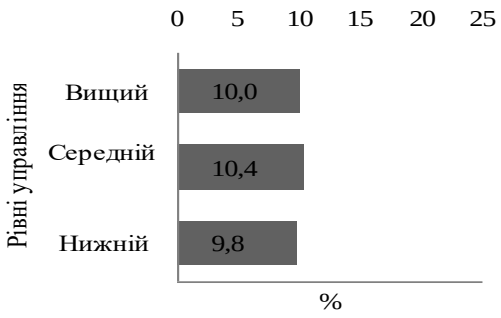


Рис. 10.1 (з). Толерантність

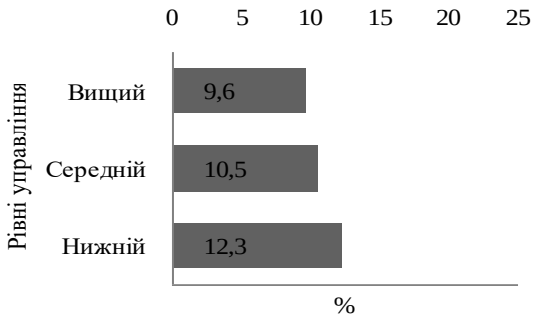


Рис. 10.1 (к). Лідерство

Рис. 10.1. Результати оцінки соціально-особистісних компетенцій в управлінській діяльності керівників різних рівнів управління