

Содержание : Управління персоналом фірми - Крамаренко

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

РОЗДІЛ 2. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

РОЗДІЛ 3. ПРОФЕСІЙНИЙ ВІДБІР І НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

РОЗДІЛ 4. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

РОЗДІЛ 5. ОРІЄНТАЦІЯ І НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

РОЗДІЛ 6. АНАЛІЗ РОБОТИ У ФІРМИ

РОЗДІЛ 8. ЛІДЕРСТВО. КОМАНДА

РОЗДІЛ 9. ОСОБИСТА ТАКТИКА МЕНЕДЖЕРА

РОЗДІЛ 10. ФОРМУВАННЯ АКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

РОЗДІЛ 11. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ РОБОТИ

РОЗДІЛ 12. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН

РОЗДІЛ 13. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО

РОЗВИВАЄТЬСЯ

РОЗДІЛ 14. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В

ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

РОЗДІЛ 15. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОЇ ФІРМИ. ТРУДОВІ РЕСУРСИ І

ПРОБЛЕМА ЗАЙНЯТОСТІ

1. Трудові ресурси є головною продуктивною силою суспільства.
2. Мета, функції і методи управління трудовими ресурсами організації
3. Стратегічне планування людських ресурсів у торговій організації
4. Організація кадрових служб торгівлі
5. Форми і методи залучення та професійного добору персоналу
6. Вибір кандидата, визначення винагороди її адаптація
7. Методи виховання і навчання персоналу
8. Колектив як соціальний об'єкт управління
9. Облік особового складу і використання робочого часу. Форми і види оплати праці в торгівлі

ВИСНОВОК

ВСТУП

В умовах трансформаційної економіки особливого значення набувають питання підготовки фахівців у галузі управління персоналом підприємств та організацій для народного господарства України.

При цьому велика роль не тільки використовуваного зарубіжного, а й наявного накопиченого досвіду вітчизняними структурними підрозділами за роки переходу нашої держави до ринкових відносин.

Робота з персоналом — найважливіша функція управлінської діяльності менеджера. Серед багатьох проблем кадрової роботи найбільш насущними є:

науковий підхід до організації управління персоналом;

розробка методик проведення якісного відбору претендентів на відповідні посади;

кваліфіковане узгодження кадрової політики зі стратегічними цілями організації;

аналіз і оцінка роботи персоналу і т.д.

Перетворення форм і методів управління в підприємницьких структурах, спрямоване на розвиток підприємливості і творчості, стане ефективним у тому випадку, якщо буде здійснюватися кадрами, здатними на високому професійному рівні вирішувати завдання управління персоналом фірм, скеровувати трудовий потенціал працівників на досягнення мети організації. Керівники всіх рівнів повинні вміти розбиратися в основах кадрового менеджменту, вміти професійно оцінювати відносини, що складаються у командах, скеровувати роботу лідера таким чином, щоб це служило інтересам як організації в цілому, так і кожного її члена.

Даний навчальний посібник і є певною спробою узагальнення як

зарубіжного досвіду, так і вітчизняної науки і практики роботи з персоналом в умовах ринкової економіки. Він призначений для використання в навчальному процесі при підготовці менеджерів персоналу в системі як вищої, так і середньої ланки сфери освіти, при перепідготовці практиків-керівників усіх рівнів, буде корисний і тим, хто цікавиться проблемами управління людськими ресурсами.

При підготовці даного посібника були використані джерела нормативно-правового характеру, монографії і розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, а також матеріали періодичної преси, авторські напрацювання.

РОЗДІЛ 1. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Сучасне поняття системи управління персоналом. Формування концепції управління людськими ресурсами. Принципи побудови і завдання концепції управління персоналом. Нове управлінське мислення і створення концепції розвитку підприємства. Соціально-економічні складові нової кадрової політики. Значення сучасної кадрової служби в роботі організації. Економічна і соціальна ефективність управління персоналом. Розрахунок ефективності витрат на персонал.

Опорний конспект

Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами свідчить, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва і конкурентоспроможності продукції. Проблеми в галузі управління персоналом у найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги менеджерів.

Сучасне поняття системи управління персоналом Персонал — найбільш

складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п. Персонал є мотором будь-якої організації.

Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого обходяться. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Як би не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготованого персоналу високоефективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін. Усталюється новий погляд на робочу силу, як на один із ключових ресурсів економіки, як на "людський капітал". Під ним розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить у систему соціально-орієнтованої змішаної економіки як провідний фактор виробництва. Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що людина може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Люди в даний час розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси. Їхня цінність як фактора успіху увесь час зростає. У результаті поступово стала формуватися система управління людськими

ресурсами, що замінює систему управління кадрами. Вона покликана зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал — основне джерело прибутку. Таким чином, під управлінням персоналом розуміється система взаємозалежних організаційно-економічних та соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою при цьому повинне бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації.

Формування концепції управління людськими ресурсами Класичний підхід до управління персоналом одержав назву управління кадрами. Він характеризується орієнтацією на авторитарний стиль керівництва людьми; прагненням до мінімізації витрат на залучення, підвищення кваліфікації кадрів, розв'язання соціальних питань; використанням переважно грошових стимулів; індивідуальною організацією праці та її

твердою регламентацією; зосередженістю кадрових служб виключно на роботі з документами, що не виходить за рамки фіксації процесів наймання, переміщення і звільнення, планування потреби в кадрах відповідно до завдань виробничих планів.

Усе управління персоналом у таких умовах зосереджується у відділі кадрів і спрямоване на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час у потрібних місцях і звільнити організацію від непотрібної робочої сили. Водночас управління людьми являє собою самостійну функцію, здійснювану безпосередньо лінійними керівниками незалежно від кадрових служб. Однак, як уже відзначалося, існує стійка тенденція руху від управління кадрами до управління людськими ресурсами, при цьому вона характеризується такими змінами в діяльності кадрових служб:

переходом від відбору і розміщення кадрів до участі у формуванні стратегії бізнесу й організаційних змін;

наданням допомоги лінійному керівництву;

професіоналізацією сфери управління персоналом і скороченням у ній ролі технічних виконавців;

участю у формуванні і реалізації політики соціального партнерства;

орієнтацією на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, із забезпеченням її кваліфікованими, всебічно розвинутими й освіченими працівниками.

Управління людськими ресурсами — головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персона! зрівняний з основним капіталом; витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції; кадрове планування

переплітається з виробничим, і працівники стають об'єктом корпоративної стратегії. Активно впроваджується групова організація праці, у зв'язку з чим робиться акцент на створення команди, на розвиток здібностей людей і формування корпоративної культури. Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам з метою полегшити адаптацію працівників у компанії. У концепції людських відносин стверджується, що людина сьогодні прагне, по-перше, до способу існування в соціальному зв'язку з іншими людьми і, по-друге, — як частина цього — до економічної функції, що потрібна групі й цінується нею. Таким чином, управління людськими ресурсами спрямоване на розв'язання принципово нових, довгострокових завдань, на підвищення економічної та соціальної ефективності роботи організації, підтримку її балансу із зовнішнім середовищем.

Принципи побудови і завдання концепції управління персоналом До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалювання системи оплати праці і мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного росту; стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу; управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;

участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами).

Принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:

ефективність відбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивації;

професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Нове управлінське мислення і створення концепції розвитку підприємства
Обличчя сучасного керівника визначають уявлення про працю і системи мотивації, що впливають з них, ставлення працівників до роботи.

Мінливі уявлення про зміст і характер праці, вільний час і якість життя висувають нові вимоги до управління кадрами. Особливо зростає актуальність підготовки управлінських кадрів усіх рівнів. Практика показує: немає поганих підприємств, фірм, немає поганих колективів, є погані керівники. Можна навести тисячі прикладів, коли у підприємства, яке ледве трималося на плаву, з'являлося друге дихання і воно починало ефективно працювати, тільки завдяки тому, що його очолив талановитий менеджер.

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

Відбуваються розширення і поглиблення функцій управління робочою силою всіх категорій. Основного значення набувають стратегічні питання управління персоналом, перетворення його в цілісну систему. У процесах управління персоналом з'являється необхідність організації мислення і дій усіх працівників з урахуванням потреб партнерів по ринку. У рамках нового управлінського мислення будь-яка виробнича система розглядається як соціально-технічна. У будь-якій організації постійно взаємодіють дві підсистеми: технічна, що є органічною єдністю фізичного і людського капіталу та соціальна, яка включає усі форми морального і матеріального стимулювання праці, стиль управління, участь робітників та службовців у процесі прийняття управлінських рішень. Дані підсистеми визначають основу кадрової політики, що у свою чергу цілком поєднується з концепцією розвитку підприємства, у рамках якої виділяють три її найважливіші частини:

фінансово-економічна концепція, що враховує основні аспекти грошових ресурсів;

соціальна концепція, пов'язана з розвитком і задоволенням потреб людини;

виробнича концепція, пов'язана з інформацією про попит споживачів, стан ринку, тенденції його розвитку і т.д.

Соціально-економічні складові пової кадрової політики Кадрова політика за останні роки зазнала серйозних змін. Дефіцит кваліфікованої робочої сили, здатної працювати в нових умовах, спричинив відмову від розуміння роботи з кадрами як лише адміністративної роботи. Виникла необхідність ширшого обліку мотиваційних процесів. Складається комплексне розуміння кадрової політики як єдності таких заходів:

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

Кадровою політикою починають займатися всі рівні управління фірми: її вище керівництво, начальники підрозділів, кадрова служба. Мета кадрової політики у своїй структурі включає:

Мету, пов'язану з відносинами підприємства з навколишнім світом (ринок праці, охорона навколишнього середовища, взаємини з державною і місцевою владою, профспілками і т.п.).

Мету, реалізація якої спрямована на поліпшення відносин підприємства зі своїми працівниками (участь їх в управлінні підприємством, удосконалення стилю управління, поглиблення професійних знань, розв'язання соціальних питань і т.п.).

Економічні цілі припускають максимізацію прибутку і мінімізацію витрат. З точки зору інтересів усього суспільства неухильне слідування економічним цілям окремого підприємства може відповідати соціальним цілям суспільства.

Під соціальними цілями потрібно розуміти очікування, потреби, інтереси і вимоги працівників стосовно підприємства. Задоволення соціальних цілей виражається індивідуально в задоволеності роботою, обумовленій принциповим поліпшенням матеріальних і нематеріальних умов праці на підприємстві. Існує навіть поняття соціальне управління, суть якого в пріоритетному створенні сприятливих умов життя людей і послідовному поліпшенні, удосконалюванні цих умов.

У світовій теорії і практиці менеджменту існують дві концепції соціальної ролі бізнесу та соціальної відповідальності фірм. Розбіжність ґрунтується

на неоднакових підходах до розуміння цілей організації. За однією з цих концепцій, організація повинна переслідувати тільки економічні цілі, її соціальна відповідальність зводиться до максимізації прибутку.

Виконуючи економічну функцію, бізнес забезпечує роботу для членів суспільства, а також дивіденди для акціонерів і в цьому полягає його соціальна роль. Відповідно до іншої концепції бізнес не повинний обмежуватися економічними цілями; він зобов'язаний враховувати людські і соціальні аспекти впливу своєї діяльності на працівників, споживачів і місцеве співтовариство. З цього погляду бізнесмени несуть соціальну відповідальність перед власними працівниками і перед суспільством, покликані домагатися динамічної рівноваги між економічними і соціальними інтересами та завданнями сучасної організації.

Останнім часом на передній план вийшла концепція соціально-відповідального і соціально-мотиваційного управління. Дедалі більше уваги на підприємствах с гали приділяти соціальному менеджменту, предметом якого є процеси, що відбивають мотивації людської поведінки, соціальні відносини і їхні закономірності, аналіз соціальних наслідків економічних та інших рішень, прийнятих на різних рівнях управління персоналом.

Значення сучасної кадрової служби в роботі організації Отже, останнім часом кадрова служба в порівнянні з іншими підрозділами здобуває першорядне значення в роботі організацій. Це пояснюється посиленням ролі стратегії в управлінні персоналом. Кадрові служби підсилюють здатність організації до впровадження інновацій, сприяють підвищенню здатності підприємства до виживання в умовах жорсткої конкурентної

боротьби, що багато в чому залежить від компетенції управлінських і керівних кадрів, методів і стилю їхньої роботи. Саме правильний вибір, розміщення й удосконалення знань управлінських і керівних кадрів визначає успіх на ринку.

Економічна і соціальна ефективність управління персоналом Економічна ефективність в галузі управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання працівників за принципом економічної виграти обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) та при найбільш сприятливішому співвідношенні між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці). Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів працівників. Наприклад, висока оплата праці, привабливі умови роботи і можливості для розвитку особистості. Перед визначенням ефективності необхідно з'ясувати: хто і які економічні цілі по відношенню до персоналу хоче досягти і які з цих цілей стають цілями організації; яким чином конкретизується економічна і соціальна ефективність; від чого залежить досягнення цих цілей і наскільки вони можуть бути використані як інструкція для практичної діяльності; - наскільки цілі сумісні між собою і які рішення можливі при їхній несумісності (баланс інтересів).

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом одностайно визнається усіма фахівцями.

Оцінка економічної ефективності кадрової діяльності охоплює всю багатопланову, багатогранну роботу з персоналом і управління цим

процесом. Важливо не тільки прогнозувати витрати на весь комплекс кадрових процесів, а й визначити напрямки раціонального використання фінансових і матеріальних ресурсів. При цьому вихідним пунктом тут є таке поняття: при ухваленні рішення у сфері управління персоналом повинні бути враховані як економічні цілі, так і потреби й інтереси працівників.

Розрахунок ефективності витрат на персонал Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом одностайно визнається усіма фахівцями. Наслідком цього є існування двох основних напрямків розрахунку ефективності витрат на персонал. По-перше, загальна ефективність затрат, тобто відносна величина ефекту, який вони приносять. По-друге, порівняльна ефективність витрат, визначати яку необхідно під час прийняття рішень, пов'язаних з різними варіантами технічних удосконалень, що внесені у процес праці і змінюють чисельність, склад, структуру та рівень оплати працівників, а отже, і самі витрати. Так, загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як відношення результату діяльності за період до відповідних витрат чи оберненим йому показником:

$$EE = \text{Результат діяльності} / \text{Затрати} * 100\%$$

Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, валовий або чистий прибуток, а як витрати — фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Ці показники доцільно прослідковувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств. У ситуації, коли постійно здійснюються різного роду нововведення, спрямовані на економію живої

праці і створення більш сприятливих її умов, часто виникає потреба оцінити різні варіанти пов'язаних з цим інвестицій. За допомогою приведеної нижче формули можна приблизно підрахувати, за який термін (Т) зроблені капітальні вкладення окупляться економією на заробітній платі й інших соціальних виплатах (за умови, що всі інші поточні витрати залишаться без змін).

$Ток = (K1-K2) / (ЗП2 - ЗП1)$, де:

K_1 і K_2 — капітальні витрати по першому і другому варіантах; $ЗП_1$ і $ЗП_2$ — заробітна плата, соціальні відрахування і виплати по відповідних варіантах; Іншим способом порівняння варіантів інвестицій є використання формули приведених витрат ($Впр$). З отриманих на її основі результатів вибирається для реалізації найменший

$Впр = ЗП + E * K$, де:

$ЗП$ — заробітна плата, соціальні виплати і платежі; E — нормативний коефіцієнт, обернений до терміну окуплення (ставка банківського відсотка, норми амортизації і т.д.); K — величина інвестицій.

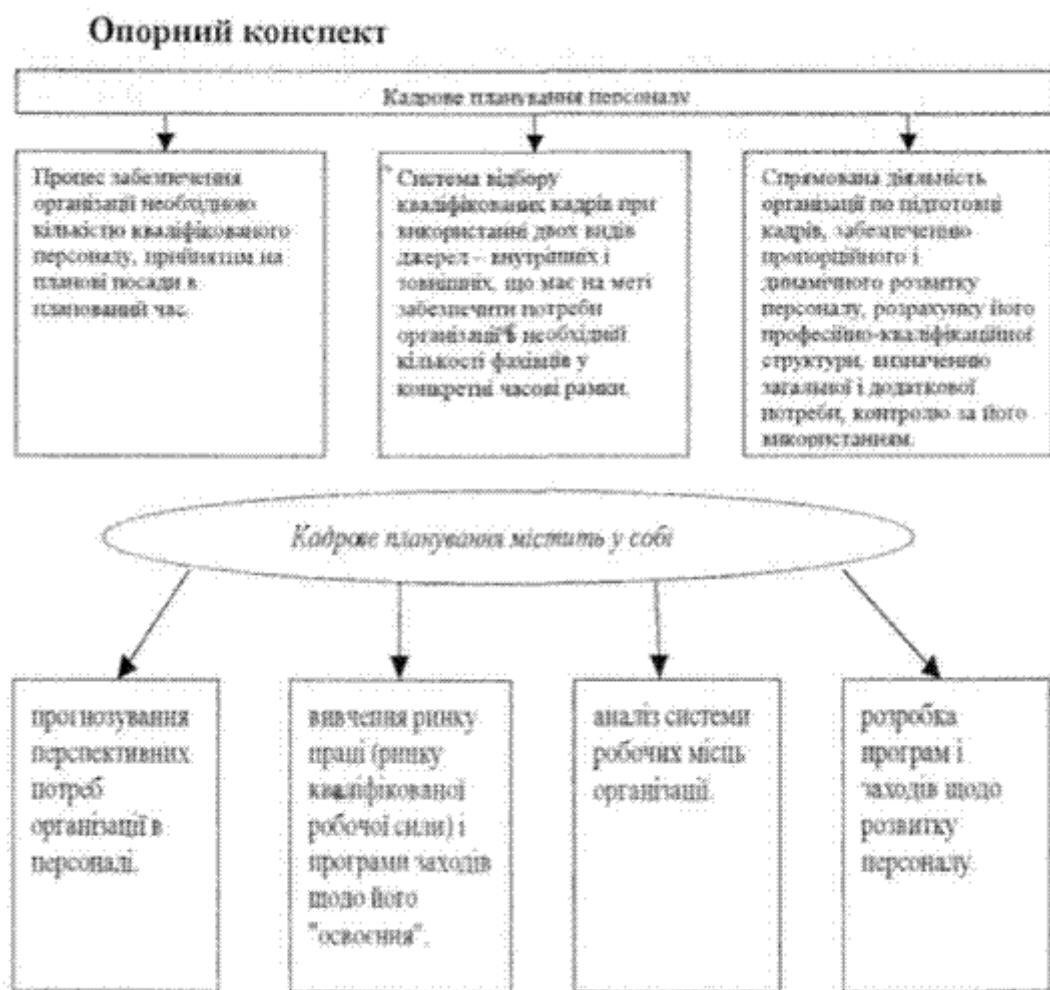
Тут необхідно враховувати можливу різночасність здійснення капітальних вкладень. Для усунення цієї обставини показники приводяться до якогось періоду. Розрахунок виконується в такий спосіб: у першому випадку це робиться шляхом розподілу щорічної суми капітальних вкладень (K) на вираз $(1 + E)$, а в другому — шляхом множення їх на нього стільки разів, скільки років розділяє момент їхнього здійснення і відповідно час початку чи завершення робіт.

Крім цього, необхідно враховувати, що питання економічної ефективності %кадрової діяльності вимагають додаткових досліджень і відпрацювання, оскільки вони різноманітні і, власне кажучи, охоплюють весь процес

формування і розвитку як від керівників, так і управління кадровим потенціалом.

РОЗДІЛ 2. КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Поняття кадрового планування. Мста організації при здійсненні кадрового планування. Основні завдання кадрового планування. Процес кадрового планування. Помилки кадрового планування. Проблеми кадрового планування на підприємстві. Філософія кадрового планування. Методи визначення необхідної чисельності кадрів на підприємстві. Брутто-потреба в персоналі. Нетто-потреба в персоналі. Етапи кадрового планування. Види кадрового планування на підприємстві. Фактори, що формують потребу підприємства в людських ресурсах.



При здійсненні кадрового планування організація переслідує такі цілі:
одержати й утримати людей потрібної якості й у потрібній кількості;

найкращим чином використовувати потенціал свого персоналу;
бути здатною передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок чи недостачу персоналу.

У вітчизняній літературі вказуються наступні етапи кадрового планування:

Оцінка наявного персоналу і його потенціалу.

Оцінка майбутніх потреб.

Розробка програми по розвитку персоналу.

Процес кадрового планування складається з чотирьох базисних кроків:

Визначення впливу організаційних цілей на підрозділи організації.

Визначення майбутніх потреб (необхідних кваліфікацій майбутнього персоналу і загального числа службовців, що потрібні для досягнення даною організацією поставлених цілей).

Визначення додаткової потреби в персоналі, враховуючи наявні кадри організації.

Розробка конкретного плану дії по ліквідації потреб у персоналі.

Стратегічне планування повинне вишукувати фактори, що є ключовими для успіху організації.

Процес планування повинен забезпечувати:

визначення мсти організації; визначення припущень;

план дії у світлі наявних ресурсів, включаючи навчений персонал.

Розповсюджена помилка при кадровому плануванні зосередитися на короткострокових потребах і не скоординувати їх з довгостроковими планами організації.

Проблеми кадрового планування обумовлені:

1. Труднощами процесу планування кадрів, обумовленими складністю

прогнозування трудової поведінки, можливістю виникнення конфліктів тощо. Можливості використання кадрів у майбутньому і майбутнє ставлення їх до роботи прогнозується, якщо це взагалі можливо, з високим ступенем невизначеності.

2. Подвійністю системи економічних цілей у кадровій політиці. Якщо при плануванні в галузі маркетингу, інвестицій тощо цілі планування зачіпають економічні аспекти, то при плануванні кадрів сюди додаються компоненти соціальної ефективності.

Філософія кадрового планування

1. Планування персоналу виходячи з результатів планування інших сфер:



Виділяють методи визначення необхідної чисельності кадрів підприємства. При цьому варто розрізняти: загальну потребу в персоналі, що являє собою всю чисельність персоналу, яка необхідна підприємству для виконання запланованого обсягу робіт (брутто-потреба в кадрах);

додаткову потребу, кількість працівників, яка необхідна в плановому періоді додатково до наявної чисельності базового року, обумовлена поточними потребами підприємства (нетто-потреба в кадрах).

Брутто-потребу можна визначити за допомогою штатних розкладів організації, аналізу поставлених завдань і статистичних методів за такою формулою:

$$БПП = \frac{m_i \times t_i}{ТРЧ \times 60} \times КНЧ,$$

де:

БПП— брутто-потреба в персоналі,

Щ — кількість робочих процесів у плановому періоді, t_i — середній час виконання кожного робочого процесу в хвилинах, ТРЧ—тарифний робочий час планового періоду в годинах

(іноді — з урахуванням понаднормових), КНЧ— коефіцієнт недостачі часу для обліку перерв, відпусток, хвороб. Якщо від кількісного значення брутто-величини відняти фактичний наявний склад персоналу і врахувати майбутні зміни в ньому (вихід на пенсію, переведення, звільнення), то одержимо нетто-потребу в персоналі.

Якщо це величина позитивна, то виникають проблеми наймання персоналу; якщо негативна — персонал приводять у відповідність з потребами організації.

Кадрове планування охоплює три послідовних етапи: У. Інформаційний етап. На цьому етапі проводиться збір статистичних даних та іншої необхідної інформації, її обробка й аналіз кадрової ситуації, а також ймовірних варіантів її розвитку на перспективу.

Етап розробки проектів кадрового плану. На цьому етапі проводяться дослідження альтернативних проектів кадрового плану.

Етап ухвалення рішення, тобто затвердження одного з варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрової служби. Він розробляється з кількісними і якісними показниками.

Основними видами планування є: довгострокове (на період не менше 10-15 років); перспективне (п'ятирічний період); поточне (до одного року).

Основні завдання кадрового планування: - розробка процедури кадрового планування, узгодженої з іншими його видами погоджування кадрового планування з плануванням організації в цілому організація ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації впровадження в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні поліпшення обміну інформацією щодо персоналу між усіма підрозділами організації

Довгострокове кадрове планування виступає у формі цільових комплексних програм, що передбачають: удосконалювання систем комплектування, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, зміцнення дисципліни праці, стабілізація виробничих колективів на основі скорочення втрат робочого часу, плинності кадрів, поліпшення умов праці, побуту, дозвілля працівників.

Поточний план конкретизує показники довгострокового і перспективного планів роботи з кадрами і відбиває питання комплектування підрозділів необхідними працівниками, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації.

Щоб визначити потребу організації в людських ресурсах, необхідно

усвідомити, під впливом яких факторів вона формується

Внутрішні фактори. Потреби організації в робочій силі залежать насамперед від поставленої мети, для реалізації якої необхідні людські ресурси. Чим конкретніша організаційна мета, тим легше визначити потреби в робочій силі, необхідній для її реалізації. Ще одне джерело зміни потреби організації в робочій силі — внутрішньоорганізаційна динаміка робочої сили: звільнення за власним бажанням, виходи на пенсію, декретні відпустки і т.д.

Зовнішні фактори:

Макроекономічні параметри — темпи економічного зростання, рівень інфляції і безробіття.

Розвиток техніки і технології може докорінно змінити потреби організації в робочій силі.

Політичні зміни можуть впливати на потреби в людських ресурсах і становище на ринку праці через зміну законодавства (податкового режиму, системи соціального страхування, трудовою законодавства).

Конкуренція і стан ринку збуту, що змінюються під впливом різних факторів, здійснюють безпосередній вплив на потреби підприємства в людських ресурсах.

РОЗДІЛ 3. ПРОФЕСІЙНИЙ ВІДБІР І НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Сутність процесу відбору і фактори, що впливають на нього. Критерії відбору. Посадова інструкція. Кваліфікаційна карта. Профіль особистості. Характеристика джерел відбору: внутрішні і зовнішні. Етапи процесу відбору. Оформлення трудового договору. Зміст трудового контракту. Структура контракту. Методи проведення ознайомлювальної співбесіди. Метод відбору кадрів на основі документів. Тестування як спосіб відбору

претендентів. Опорний конспект

Сутність процесу відбору і фактори, що впливають на нього На підставі порівняння плану по людських ресурсах з чисельністю персоналу, що вже працює в організації, відділ людських ресурсів визначає вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. Прийом на роботу — це ряд дій, що починаються організацією для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених організацією. Процес прийому на роботу полягає в зіставленні вимог, пропонованих роботодавцем, і кваліфікації кандидата. Оскільки роботодавець пропонує місце, що гарантує визначену винагороду, то необхідно, щоб кандидат відповідав визначеним вимогам. Якщо вимоги, пропоновані організацією, і вимоги кандидата хоча б частково збігаються, відбувається їхнє зіставлення.

У процесі відбору доводиться враховувати такі фактори: - специфіка підприємства (форма власності, розмір, складність, технологічна мінливість);

ринок робочої сили в тій місцевості, де знаходиться підприємство (якщо бажаючих багато, то вибирати методи відбору складніше, і навпаки).

Працівники відділу кадрів аналізують ефективність методів відбору, використовуючи коефіцієнт відбору:

$$K_{\text{відбору}} = \frac{\text{Число відібраних бажаючих}}{\text{Число бажаючих, з якого здійснювалося відбор}}.$$

При коефіцієнті 1:2 імовірність того, що організація найме на роботу працівників, які більше відповідають її критеріям, ніж коли коефіцієнт дорівнює 1:1); вимоги профспілки; місце розташування підприємства.

Критерії відбору. Щоб програма відбору була діючою, потрібно чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії бажано сформулювати так, щоб вони всебічно характеризували працівника. "Еталонні" рівні вимог за кожним критерієм розробляються виходячи з характеристик уже працюючих на підприємстві людей, що добре справляються зі своїми обов'язками. Якщо список вимог до працівника буде занадто великий, відбір може стати неможливим.

Критеріями відбору можуть бути:

Освіта. Більшість наймачів при рівних показниках надають перевагу більшій освіті. Але критерій освіченості повинен обов'язково порівнюватися з вимогами виконуваної роботи.

Стале роботи, спеціальні навички.

Фізичні характеристики. Існують багато видів робіт, які вимагають від виконавця певних фізичних якостей. З цією метою підприємству слід виявляти фізичні і медичні характеристики працівників, які досягли успіху, і використовувати ці дані як критерії.

Персональні характеристики, типи особистості. До персональних характеристик відносяться сімейний стан, вік, стать. Крім того, роботодавці можуть надавати перевагу визначеним типам особистості для виконання різних робіт.

Прийом на роботу починається з детального визначення того, хто потрібний організації. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, який описує основні функції працівника, що займає дане робоче місце. І при відборі керівник повинен визначити, наскільки даний кандидат здатний виконувати ці

функції. З метою полегшення набору багато організацій стали створювати додатково до посадової інструкції документи, що описують основні характеристики, які повинен мати працівник для успішної роботи на даній посаді — кваліфікаційні карти і профілі особистості.

Кваліфікаційна карта — це набір кваліфікаційних характеристик: освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем), які повинен мати працівник, що займає дану посаду. Кваліфікаційна карта є інструментом, який багато в чому полегшує процес відбору кандидатів. Використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою. Разом з тим цей метод залишає осторонь особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку.

Профіль особистості (чи портрет ідеального працівника) дозволяє подолати цей недолік. Профіль особистості — це набір особистісних характеристик людини: її здатності до виконання тих чи інших функцій, типи поведінки, орієнтація, уміння працювати в колективі, напористість, оригінальність мислення і т.д. При оцінці кандидата карта особистості використовується так само, як і кваліфікаційна карта — компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального працівника.

Характеристика джерел відбору

Визначивши вимоги до кандидата, переходимо до реалізації наступного етапу — залучення кандидатів. Основним обмеженням на цьому етапі виступає бюджет, який підприємство може витратити, і людські ресурси, які воно має для подальшого відбору.

Для залучення кандидатів організація може використовувати внутрішні і зовнішні джерела.

Внутрішні джерела. Розумне використання наявних людських ресурсів може дозволити підприємству обійтися без нового набору:

оголошення про наймання на роботу в стінгазеті;

перегляд картотеки особового складу;

запит керівних кадрів;

запит працівників;

опитування родичів і знайомих.

При цьому виділяють:

а) тимчасові рішення:

понаднормовий час;

зміна плану на відпустку;

зміна плану підвищення кадрів;

б) сплановані рішення:

прийом після профпідготовки;

прийом після перекваліфікації;

перегляд картотеки колишніх конкурсів по прийому.

Зовнішні джерела. Найбільшим джерелом поповнення звичайно є люди, які випадково зайшли в пошуках роботи. Таким шляхом отримують собі робоче місце понад третину людей.

реклама фірми;

оголошення конкурсу в газеті;

перегляд заяв про прийом;

контакти з іншими підприємствами.

Етапи процесу відбору

Рішення при відборі звичайно складається з декількох етапів, які треба пройти заявникам. На кожному етапі відсіюється частина заявників або ж

вони відмовляються від процедури, приймаючи інші рішення.

Типовий процес ухвалення рішення по відборі містить 7 етапів:

Попередня відбіркова бесіда. Робота на цьому етапі може бути організована різними способами. Іноді краще, щоб кандидати приходили у відділ кадрів чи на місце роботи.

Заповнення бланка заяви й автобіографічної анкети. Число пунктів анкети повинне бути мінімальним, і вони повинні нести інформацію, що найбільше впливає на продуктивність праці претендента.

Бесіда по найму. Понад 90% рішень по відборі претендентів фірмами США приймаються з включенням бесіди. Основні типи:

проведені за схемою;

слабо формалізовані;

виконувані не за схемою.

Тести по найму. Тест по найму — засіб, що вимірює який-небудь показник людини (оцінка наявності здібностей, розумового складу і т.д.)

Перевірка рекомендацій і послужного списку.

Медичний огляд. Причини: у випадку подачі працівником скарг з приводу компенсацій необхідне знання фізичного стану заявника в момент наймання;

необхідно запобігти найманню носіїв заразних хвороб і т.д.

Ухвалення рішення. Прийом на роботу закінчується підписанням двома сторонами трудового договору.

Звичайно, не всі організації реалізують усі етапи, тому що це вимагає занадто багато часу і великих затрат. Більша частина практикує відбіркову бесіду, заповнення бланка заяви і бесіду.

Порівняння джерел відбору

Джерела		
Внутрішні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість планування цього процесу. 2. Низькі витрати. 3. Надання людям перспектив службового зростання, що підвищують їхню задоволеність роботою, віру в себе. 4. Збереження основного складу при скороченні штатів і швидкому заповненні вакансій при звільненні посад. 5. Добре знання претендентами організації, що забезпечує їм легку адаптацію і популярність їх самих. 6. Безболісне вирішення проблеми зайнятості і скорочення плинності кадрів. 7. Компанія знає "плюси" і "мінуси" працівника. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мале число вакансій. 2. Обмежує вибір місця прикладення праці. 3. Вимагає додаткових витрат на перенавчання. 4. Приводить до напруженості в колективі внаслідок внутрішньої конкуренції. 5. Дозволяє просувати "потрібних людей". 6. Знижує активність тих, хто лишився "осторонь". 7. Зберігає загальний дефіцит робочої сили. 8. Загроза нагромадження складних особистих взаємин працівників. 9. "Сімейність". 10. Погане ставлення до людини з боку її колишніх колег.
Зовнішні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкі можливості вибору кандидатів. 2. Поява нових ідей про розвиток організації, що вони із собою приносять. 3. Зниження загальної потреби в кадрах за рахунок залучення додаткових людей. 4. Вибір з великого числа кандидатів. 5. Менша загроза виникнення інтриг усередині підприємства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великі витрати. 2. Погіршення морально - психологічного клімату внаслідок конфліктів між новачками і старожилами. 3. Високий ступінь ризику через невідомість людини. 4. Погане знання нею організації і потреба в тривалому періоді адаптації.

Оформлення трудового договору. Зміст трудового контракту

При успішному відборі претендента відбувається укладення трудовою договору і призначення на посаду. Не вважаються дискримінацією розходження, винятки, переваги й обмеження при прийомі на роботу, обумовлені властивими даному виду праці вимогами й обмеженнями.

Так, забороняється укладати трудові контракти з особами, що не досягли певного віку, а також з жінками на види робіт, пов'язаними з важкими умовами чи направленням в іншу місцевість.

Укладений в усній чи письмовій формі трудовий договір оформляється наказом адміністрації, який готується працівником кадрової служби на всіх прийнятих (за винятком спрямованих вищою організацією) в одному екземплярі і підписується керівником чи заступником, який має таке право. Наказ оголошується працівнику під розписку до початку роботи.

На підставі наказу заповнюється особиста картка працівника, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці.

Тільки що прийнятому визначається обумовлений у наказі (розпорядженні про прийом на роботу) термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Він не перевищує 3-х місяців. У цей період на працівників повністю поширюється дія законодавства про працю.

Якщо термін випробування минув, а працівник продовжує роботу, то вважається, що він витримав випробування, і подальше звільнення допускається тільки на загальних підставах.

При незадовільному результаті випробування звільнення працівника проводиться адміністрацією як з виплатою, так і без виплати вихідної допомоги, але це рішення може бути оскаржене в судовому порядку.

Контракт — строковий трудовий договір, укладений у письмовій формі. Він являє собою угоду між працівником і фірмою, відповідно до якого той зобов'язується виконувати роботу з визначеної спеціальності, з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядку (останнім трудовий контракт відрізняється від цивільно-правових договорів), а фірма зобов'язується виплачувати заробітну плату і забезпечувати умови праці, передбачені законодавством.

Положення контракту підрозділяються на основні, що стосуються характеру, виду і термінів його дії, умов і оплати праці, і додаткові, зв'язані з іншими моментами організації трудового процесу та соціальних гарантій.

Працівник не має права звільнитися за власним бажанням до закінчення терміну контракту, а роботодавець може не поновлювати контракт без

пояснення причин.

Контракт має таку структуру: Загальні положення

1. Обов'язки працівника

Виконувати такі роботи.

Досягти таких цілей.

Підвищувати освіту.

Виїжджати у відрядження.

2. Обов'язки роботодавця

Забезпечити робоче місце устаткуванням.

Безпека праці.

Інформувати про зміни колективного договору.

3. Оплата праці.

Робочий час і час відпочинку.

4. Встановлюється робочий день.

Встановлюється режим роботи.

Щорічна відпустка.

5. Соціальне обслуговування.

Надається оплачувана відпустка у випадках:

За рахунок доходу чи прибутку підприємства: виплати

на оздоровлення в розмірі окладу; надання путівок; надання службової машини і т.д.

6. Соціальне забезпечення

Допомога по втраті працездатності.

У випадку інвалідності.

Державне і соціальне страхування.

Медичне обслуговування.

7. Умови розірвання і пролонгації контракту.

Розірвання після закінчення терміну.

Дострокове розірвання з ініціативи однієї зі сторін.

За згодою сторін продовжений на тих же умовах.

8. Заключні положення.

Суперечки сторін розглядаються у встановленому порядку.

Дотримується чинне законодавство про працю.

Контракт складається у двох примірниках.

Контракт набирає сили з .

Відповідно до законодавства трудові договори (контракти) можуть укладатися в трьох варіантах: на невизначений термін; на певний строк не більше 5 років; на час виконання певної роботи. Звичайно строковий контракт укладається тоді, коли характер роботи чи умови її виконання не дозволяють встановити трудові відносини на невизначений термін, а також якщо це суперечить інтересам самого працівника. Трудовий договір у фірмі укладається в письмовій формі і на підставі його видається наказ (розпорядження) адміністрації, що повідомляється працівнику під розписку. Одночасно його знайомлять з умовами майбутньої роботи, колективним договором, правилами внутрішнього трудового розпорядку тощо.

Методи проведення ознайомлювальної співбесіди

Кадрова співбесіда — найбільш універсальний спосіб оцінки персоналу і може бути покладений в основу як його відбору, так і наступної атестації.

Співбесіди можуть відбуватися один на один чи відразу з групою претендентів. Групове інтерв'ю дає більш об'єктивну оцінку кандидатів, хоча і створює психологічно складні ситуації. Бесіда віч-на-віч

психологічно більш комфортна, але результати можуть бути суб'єктивними.

У ході підготовки попередньої співбесіди необхідно з'ясувати такі питання:

Які особисті якості кандидата вимагаються для виконання тієї чи іншої роботи?

За допомогою яких питань, що ставляться усім без винятку кандидатам, можна одержати необхідну інформацію і максимально вивчити коло останніх?

Хто повинен бути залучений як інтерв'юер — 1 людина або кілька — і в якій формі проводити співбесіду (групову, індивідуальну)?

На співбесіді звичайно ставляться питання різного типу: обмежені (коли? який?);

навідні, відповідальна, які уже передбачається (вони покликані в завуальованій формі продемонструвати вимоги організації);

вузькоспеціальні, зв'язані з тонкощами професії;

гіпотетичні про передбачувану поведінку в тій чи іншій ситуації для з'ясування цінностей і установок претендента;

зондувальні (про можливі способи розв'язання тієї чи іншої проблеми).

Бесіда може проводитися за схемою, а також без неї. Під час бесіди за схемою часто можна одержати неповну інформацію. Для неформальної бесіди готуються тільки основні питання, вона вимагає серйозної підготовки; крім того, тут існує небезпека відхилення від теми.

З точки зору об'єкта виділяють такі види бесід:

По біографії кандидата.

По ситуації.

По професійних і особистих якостях.

Після співбесіди потрібно негайно приступити до її осмислення і обговорення результату, тому що отримана інформація швидко зникає чи спотворюється. І тільки для цього можна почати роботу з іншою кандидатурою. У цілому співбесіда дозволяє оцінити інтелект, професіоналізм, ерудицію, кмітливість і т.п. І все-таки через суб'єктивні причини вона — не дуже надійний спосіб відбору кадрів, оскільки більшість рішень приймається на основі особистих симпатій чи антипатій, а не об'єктивних критеріїв, тому що приймають їх, як правило, не ті, з ким даному кандидату доведеться згодом працювати.

Метод відбору кадрів на основі документів

1. Анкети

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і ефективним методом відбору. У той же час цей метод досить приблизний в оцінці потенціалу людини, тому що орієнтований в основному на факти з минулого, а не на здатність до професійного розвитку. Тому при підборі кандидатів на керівні посади, особливо ті, що передбачають подальший розвиток, потрібно бути дуже обачним, використовуючи метод анкет. На додаток до стандартних анкет фірми можуть розробляти власні, що дозволяють врахувати її специфіку, характер посади.

Від випускників вузів потрібно одержувати детальні відомості про склад і обсяг вивчених предметів, теми дипломних і курсових робіт, оцінки, особливо зі спеціальних дисциплін.

Особам зі стажем доцільно запропонувати заповнити анкету про останню посаду, включити відомості про організацію, де працював претендент, про тривалість роботи, зміст службових обов'язків, причини звільнення і

т.п.

Анкета для тих, хто звертається за роботою самотійно повинна містити відомості про бажаний її характер, рівень посади, обмеженнях по здоров'ю.

2. Резюме

Нині стало популярним вимагати від кандидата резюме. Існує два способи підготовки резюме: функціональний і хронологічний.

Хронологічний — це опис Вашої трудової діяльності з моменту базової підготовки.

Функціональний — необхідно із самого початку продемонструвати все те, що потрібно дія заняття шуканого місця. У такому резюме будуть підзаголовки типу "Інженерні знання", "Комп'ютерні мови", "Іноземні мови", "Досвід роботи" і т.д. Резюме містить:

особисті дані (ім'я, адреса, телефон);

короткий опис мети і причини прагнення одержати дану роботу;

перерахування місць попередньої роботи і причини звільнення (у зворотній хронологічній послідовності);

відомості про освіту (у зворотному порядку);

додаткову інформацію.

У багатьох західних фірмах не беруть на роботу фахівців, що допустили хоча б одну помилку в автобіографії, резюме чи творі. Не існує єдиних правил і розпоряджень, що визначають структуру і зміст резюме, але воно повинно бути чітким, конкретним, коротким, мати обсяг не більше однієї сторінки машинописного тексту; більший обсяг свідчить про недостатню вибірковість і вміння складати документи.

Документи, що представляються кандидатом, з цілком зрозумілих причин

можуть вимагати додаткової перевірки, тому в даний час проводиться цілеспрямоване наведення довідок про претендента, причому джерело інформації (особа, що знає його по спільній роботі чи навчанню) він може назвати сам. Фірма відразу обумовлює право на незалежну перевірку кандидата, одержання відгуків і рекомендацій шляхом письмового чи усного запиту. Запити на колишнє місце роботи робляться завчасно, насамперед по відношенню до тих, хто пройшов попередній відбір.

Тестування як спосіб відбору претендентів

Аналіз анкет, автобіографій і резюме є досить надійним джерелом інформації про кандидата, але оскільки воно орієнтоване переважно на минуле, то є досить приблизне. Тому на допомогу приходять різні тести, що вважаються цілком надійним засобом перевірки претендентів, відбору кращих кандидатів і відсівання слабких.

За допомогою тестів можна оцінити: швидкість і точність виконання роботи, стійкість уваги, вміння швидко орієнтуватися, старанність, ретельність, особисті схильності, загальні здібності, придатність претендента для розв'язання конкретних проблем, професіоналізм, наявність інтересу до майбутньої роботи, рівень розумових здібностей, інтереси, тип особистості, швидкість мислення, пам'ять, темперамент, здатність до управління людьми, швидкість реакції, лідерські здібності, чесність.

Тести мають форму письмових і усних питань та завдань. Розрізняють такі види тестів:

На фізичні здібності: відбір кандидатів на посади, які не потребують кваліфікації, але передбачають витрати ручної праці.

На розумові здібності.

Імітаційні тести: моделюють реальні умови роботи.

Але найбільшою довірою користуються комплексні тести, до складу яких входять сотні, а часом і тисячі питань, а також різні спеціальні види випробувань.

Усі тести повинні відповідати своєму призначенню, і надійними, що забезпечують подібні результати при повторному тестуванні. Тестування проводиться кілька разів і в різні дні. Потім порівнюють результати, оскільки в різні дні вони можуть бути неоднаковими; при цьому тести непогано попередньо "обкатувати" на працюючих. Вважається, що особи, які успішно пройшли тестування, так само добре будуть діяти в реальних умовах. Як показує практика, тести найбільш ефективні для відбору фахівців не управлінських професій.

Перевага тестування полягає в оцінці стану кандидата в даний момент, а основний недолік пов'язаний з високими витратами. Крім того, тести слабо виявляють позитивні якості людей у порівнянні з негативними. Як показують дослідження, надійність загальних тестів, застосовуваних у випадках, подібних описаному, становить менше 50%.

РОЗДІЛ 4. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

Сутність мотивації. Структура мотивації праці. Теорії мотивації. Школа "наукового управління". Психологічні теорії. Змістовні теорії мотивації. Теорія мотивації А. Маслоу. Теорія МакКлекланда. Теорія Герцберга. Процесуальні теорії мотивації. Теорія очікування. Теорія справедливості. Модель Портера-Лоулера. Теорії "Х", "У", "Z". Умови формування мотивів праці. Вибір мотиваційної стратегії. Мотиваційні методи. Стимулювання праці і його функції. Матеріальне і нематеріальне стимулювання. Правила мотивації. Прийоми самостимулювання і самопримусу.

Сутність мотивації

Мотивація праці, керівництво і взаємодія з людьми — вирішальний фактор успіхів в управлінні підприємством та результативності роботи, і в цьому розумінні вона становить основу трудового потенціалу працівника, тобто всієї сукупності властивостей, що впливають на виробничу діяльність.

Уся діяльність людини обумовлена реально існуючими потребами.

Мотивована діяльність — це вільна, обумовлена внутрішніми спонуканнями діяльність людини, спрямована на досягнення своїх цілей, реалізацію своїх інтересів. У мотивованій діяльності працівник сам визначає міру своїх дій залежно від внутрішніх спонукань та умов зовнішнього середовища.

У структуру мотиву праці входять:

потреба, яку хоче задовольнити працівник;

благо, здатне задовольнити цю потребу;

трудова дія, необхідна для одержання блага;

ціна — витрати матеріального і морального характеру, пов'язані зі здійсненням трудової дії.

Сила мотиву праці визначається ступенем актуальності тієї чи іншої потреби для працівника. Особливістю мотивів праці є їхня спрямованість "на себе" і "на інших".

Ринкова економіка через механізм конкуренції гармонізує мотиви "на себе" і "на інших". Планова економіка в умовах командно-адміністративної системи призводить до неузгодженості цих мотивів, тому що в ній працівник віддає суспільству суттєво більше, ніж одержує за свою працю. Реакцією на це є зниження якості праці, погіршення

споживчих властивостей виробленої продукції.

Можна виділити кілька груп мотивів праці, які утворюють у сукупності єдину систему. Це мотиви змістовності праці, її суспільної корисності, статусні мотиви, пов'язані із суспільним визнанням плідності трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних благ, а також мотиви, орієнтовані на визначену інтенсивність роботи.

З вищенаведеного випливає, що стимулами, що спонукають до трудової активності, можуть бути будь-які блага, котрі задовольняють значимі потреби людини, якщо їхнє одержання припускає трудову діяльність. Іншими словами, благо стає стимулом праці, якщо воно формує мотив праці.

Стимулювання праці припускає створення умов, при яких активна трудова діяльність, що дає певні результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування в нього мотивів праці.

Практичні вимоги до роботи обумовлюють конкретну мотивацію, що, на відміну від ціннісної свідомості, котра визначає зміст і перспективні цілі трудової діяльності, визначає в основному вибір шляхів і способів їхньої реалізації.

Теорії мотивації

Проблеми мотивації персоналу і гуманізації праці вже довгий час знаходяться в центрі уваги західних соціологів.

Хоча сьогодні загальноновизнано, що основні допущення, закладені в первісних концепціях мотивації, неправильні, зрозуміти їх усе-таки важливо. Оскільки ці прийоми "працювали" і застосовувалися багато сотень років, на відміну від кількох десятиліть існування сучасних теорій,

первісні концепції мотивації глибоко викорінилися в нашій культурі.

За тисячі років до того, як слово "мотивація" ввійшло в лексикон керівників, було добре відомо, що можна умисно впливати на людей для успішного виконання завдань організації. Найпершим із застосовуваних прийомів був метод батога і пряника. Приймалося як належне, що люди будуть вдячні за все, що дозволило б їм і їхнім родинам вижити.

Це було звичайним явищем у країнах Заходу наприкінці XIX ст. Протягом майже всього періоду промислової революції економічні і соціальні умови життя в сільських місцевостях Англії були настільки тяжкі, що фермери наводнювали міста і буквально випрошували як милостиню можливість працювати по 14 годин на добу за плату, якої ледь вистачало, аби вижити.

Коли, приблизно в 1910 р., виникла "школа наукового управління", життя трудящих істотно не поліпшилося, незважаючи на досягнення технології. Однак Тейлор і його сучасники вже усвідомили всю безглуздість заробітків на грані голоду. І вони зробили мотивацію за типом батога і пряника більш ефективною, коли об'єктивно визначили поняття "достатнього денного виробітку" і запропонували оплачувати працю тих, хто виготовляв більше продукції, пропорційно їхньому внеску.

Збільшення продуктивності праці, що стало результатом використання цього методу мотивації, у поєднанні з більш ефективним застосуванням спеціалізації і стандартизації, було вражаючим. Успіх мотивації за типом батога і пряника був такий великий, що приємні відчуття від нього і досі зберігаються у керівників.

Поступово, в основному завдяки ефективності, з якою організації застосовували досягнення технологи і спеціалізацію, життя звичайних

середніх людей стало зрештою поліпшуватися. І чим більше воно поліпшувалося, тим краще керівники починали розуміти, що простий "пряник" не завжди змушує людину працювати старанніше. Цей факт змусив фахівців у галузі управління шукати нові розв'язання проблеми мотивації в психологічному аспекті.

Психологічні теорії мотивації праці виникли в 1940-х роках і розвиваються в даний час. Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини в праці дає деякі загальні пояснення мотивації працівника на робочому місці.

Різні теорії мотивації розділяють на дві категорії: змістовні і процесуальні.

Змістовні теорії ґрунтуються на ідентифікації тих внутрішніх спонукань (які називають потребами), що змушують людей діяти так, а не інакше.

Більш сучасні процесуальні теорії мотивації ґрунтуються в першу чергу на тому, як поводяться люди з урахуванням їх сприйняття і пізнання.

При закладенні основ сучасних концепцій мотивації найбільше значення мали роботи: Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга і Девіда Макклелланда.

Одним з перших біхевіористів (біхевіоризм — напрямок в американській психології, у якому, на відміну від інших теорій, предметом психології була поведінка, а не свідомість і мислення), з робіт якого керівники довідалися про складність людських потреб і їх вплив на мотивацію, був Абрахам Маслоу. Створюючи свою теорію мотивації в 40-ві роки, Маслоу визнавав, що люди мають безліч потреб, але вважав при цьому, що ці потреби можна розділити на п'ять основних категорій.

Фізіологічні потреби є необхідними для виживання. Вони включають

погреби в їжі, воді, притулку, відпочинку, а також сексуальні потреби. Потреби в безпеці і впевненості в майбутньому. Включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненості в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.

Соціальні потреби, які іноді називають потребами в причетності. Це поняття, яке включає відчуття приналежності до чогось або когось, відчуття, що тебе приймають інші, відчуття соціальної взаємодії, прихильності і підтримки.

Потреби в повазі. Включають потреби в самоповазі, особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні.

Погреби самовираження — потреба в реалізації своїх потенційних можливостей і росту як особистості.

Згідно з теорією Маслоу всі ці погреби можна розташувати у вигляді стрункої ієрархічної структури.

Самовираження

Повага

Соціальні

Безпека і захист

Фізіологічні

Цим він хотів показати, що потреби нижніх рівнів вимагають задоволення і, отже, впливають на поведінку людини швидше, ніж на мотивації почнуть позначатися потреби більш високих рівнів. У кожен конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для неї є більш важливою або сильною.

Перш ніж потреба наступного рівня стане найбільш потужним

визначальним фактором у поведінці людини, повинна бути задоволена потреба нижчого рівня.

Для того щоб наступний, вищий рівень ієрархії потреб почав впливати на поведінку людини, не обов'язково задовольняти потребу більш низького рівня цілком. Таким чином, ієрархічні рівні не є дискретними сходинками. Наприклад, люди звичайно починають шукати своє місце в певному співтоваристві задовго до того, як будуть забезпечені їхні потреби в безпеці чи цілком задоволені їхні фізіологічні потреби.

Теорія Маслоу внесла значний вклад у розуміння того, що лежить в основі прагнення людей до роботи. Але керівнику потрібно ретельно спостерігати за своїми підлеглими, щоб вирішити, які активні потреби рухають ними. Оскільки згодом ці потреби змінюються, то не можна розраховувати на те, що мотивація, яка спрацювала один раз, буде ефективно працювати увесь час.

Хоча, здавалося б, теорія людських потреб Маслоу дала керівникам дуже корисний опис процесу мотивації, подальші експериментальні дослідження підтвердили її далеко не повністю. Звичайно, у принципі людей можна віднести до тієї чи іншої досить широкої категорії, що характеризується якою-небудь потребою вищого чи нижчого рівня, але чіткої п'ятиступінчатої ієрархічної структури потреб за Маслоу, очевидно, просто не існує. Не одержала повного підтвердження і концепція найважливіших потреб. Основна критика цієї теорії зводилася до того, що їй не вдалося врахувати індивідуальні потреби людей. Різні люди люблять різні речі, і якщо керівник хоче ефективно мотивувати своїх підлеглих, він повинен відчувати їхні індивідуальні потреби.

Іншою моделлю мотивації, яка робила основний акцент на потребі, була

теорія Девіда МакКлелланда. Він вважав, що людям властиві три потреби: влади, успіху і причетності. Потреба влади виражається як бажання впливати на інших людей. Люди з потребою влади — це не обов'язково кар'єристи, які рвуться до влади, в негативному і найбільш часто уживаному значенні цих слів. Такі люди найчастіше виявляють себе як відверті й енергійні люди, що не бояться конфронтації і прагнуть відстоювати початкові позиції.

Потреба успіху знаходиться десь посередині між потребою в повазі і потребою в самовираженні. Ця потреба задовольняється не проголошенням успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

Люди з високорозвиненою потребою успіху ризикують помірковано, люблять ситуації, у яких вони можуть узяти на себе особисту відповідальність за пошук розв'язання проблеми і хочуть, щоб досягнуті ними результати заохочувалися цілком конкретно.

Мотивація на підставі потреби в причетності за МакКлелланду схожа з мотивацією за Маслоу. Такі люди зацікавлені в товаристві знайомих, налагодженні дружніх стосунків, наданні допомоги іншим. Людей з розвиненою потребою причетності привабить така робота, яка даватиме їм великі можливості соціального спілкування.

У другій половині 50-х років Фредерік Герцберг зі співробітниками розробив ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Дана теорія ґрунтується на двох основних факторах: гігієнічні фактори і мотивація. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота, а мотивації — із самим характером і сутністю роботи. Згідно з Герцбергом при відсутності чи недостатньому рівні

присутності гігієнічних факторів у людини виникає незадоволення роботою. Однак якщо вони достатні, то самі по собі не викликають задоволення роботою і не можуть мотивувати людину на що-небудь. На відміну від цього, відсутність чи неадекватність мотивацій не призводить до незадоволеності роботою. Але їх наявність повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності.

Теорія мотивації Герцберга має багато спільного з теорією Маслоу. Гігієнічні фактори Герцберга відповідають фізіологічним потребам, потребам у безпеці і впевненості в майбутньому, його мотивації подібні до потреб вищих рівнів Маслоу. Але в одному пункті ці дві теорії різко розходяться. Маслоу розглядав гігієнічні фактори, як щось, що викликає ту чи іншу лінію поведінки. Якщо менеджер дає можливість працівникові задовольнити одну з таких потреб, то працівник у відповідь на це буде працювати краще. Герцберг же, навпаки, вважає, що працівник починає звертати увагу на гігієнічні фактори тільки тоді, коли вважає їхню реалізацію неадекватною чи несправедливою.

Відповідно до теорії Герцберга наявність гігієнічних факторів не буде мотивувати працівників. Вона тільки запобіжить виникненню почуття незадоволеності роботою. Для того щоб домогтися мотивації, керівник повинен забезпечити наявність не тільки гігієнічних, а й мотивуючих факторів.

Для того щоб використовувати теорію Герцберга ефективно, необхідно скласти перелік гігієнічних та, особливо, мотивуючих факторів і дати працівникам можливість самим визначити і вказати те, чому вони надають перевагу.

Змістовні теорії мотивації базуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, що визначають поведінку людей. Процесуальні теорії розглядають мотивацію в іншому плані. В них аналізується те, як людина розподіляє свої зусилля для досягнення різних цілей і як обирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними. Відповідно до процесуальних теорій поведінка особистості є також функцією сприйняття і очікування, пов'язаних з даною ситуацією, і можливих наслідків обраного ними типу поведінки.

Існує три основні процесуальні теорії мотивації: теорія очікувань, теорія справедливості і модель Портера-Лоулера.

Теорія очікувань, яка часто асоціюється з роботами Віктора Врума, базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної моти. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення чи одержання бажаного. Очікування можна розглядати як оцінку даною особистістю імовірності певної події. Більшість людей очікують, наприклад, що закінчення коледжу дозволить їм одержати кращу роботу і що коли працювати з повною віддачею, можна просунутися по службі. При аналізі мотивації до праці теорія очікування підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: витрати праці — результати; результати — винагорода і валентність (задоволеність винагородою). Очікування по відношенню до витрат праці — результатів ($Z - R$) — це співвідношення між витраченим зусиллям і отриманими результатами. Якщо люди відчують, що прямого зв'язку між затрачуваними зусиллями й отриманими результатами немає, то,

відповідно до теорії очікування, мотивація буде слабшати.

Очікування відносно результатів — винагород ($P - B$) є очікування певної винагороди чи заохочення у відповідь на досягнутий рівень результатів. У цьому випадку, як і в попередньому, якщо людина не відчуває чіткого зв'язку між результатом і бажаним заохоченням, мотивація трудової діяльності буде слабшати.

Третій фактор, що визначає мотивацію в теорії очікування — це валентність чи цінність заохочення або винагороди. Валентність — це передбачуваний ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок одержання певної винагороди. Якщо валентність низька, тобто цінність одержуваної винагороди для людини не занадто велика, то теорія очікувань прогнозує, що мотивація трудової діяльності й у цьому випадку буде слабшати.

Якщо значення будь-якого їх цих трьох факторів буде мале, то буде слабка мотивація і низькі результати праці. Співвідношення цих факторів можна виразити такою формулою:

Затрати праці -» Результати -» Винагорода і валентність Мотивація = $(I - P) \times (P - B) \times \text{валентність}$ Інше пояснення того, як люди розподіляють і скеровують свої зусилля на досягнення поставлених цілей, дає теорія справедливості. Ця теорія постулює, що люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносять його з винагородою інших людей, що виконують аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс і несправедливість, тобто людина вважає, що її колега одержав за таку ж роботу більшу винагороду, то в неї виникає психологічне напруження. У результаті необхідно мотивувати цього працівника. Зняти напруження або для

відновлення справедливості виправити дисбаланс. Люди можуть відновити баланс чи почуття справедливості або змінивши рівень затрачених зусиль, або намагаючись змінити рівень одержуваної винагороди. Таким чином, ті працівники, які вважають, що їм не доплачують у порівнянні з іншими, можуть або почати працювати менш інтенсивно, або прагнути підвищити винагороду. Ті ж працівники, які вважають, що їм переплачують, будуть прагнути підтримувати інтенсивність праці на попередньому рівні або навіть збільшувати її. Дослідження показують, що звичайно, коли люди вважають, що їм не доплачують, вони починають працювати менш інтенсивно. Якщо ж вони вважають, що їм переплачують, вони менш схильні змінювати свою поведінку і діяльність.

Основний висновок теорії справедливості для практики управління полягає в тому, що доти, доки люди не почнуть вважати, що вони одержують справедливу винагороду, вони будуть прагнути зменшити інтенсивність праці.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікування і теорії справедливості. У їхній моделі фігурує п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення. Відповідно до моделі Портера-Лоулера, досягнуті результати залежать від прикладених працівником зусиль, його здібностей і характерних особливостей, а також від усвідомлення ним своєї ролі. Рівень прикладених зусиль буде визначатися цінністю винагороди і ступенем впевненості в тому, що даний рівень зусиль дійсно спричинить цілком визначений рівень винагороди. Більше того, у теорії Портера-Лоулера встановлюється

співвідношення між винагородою і результатами, тобто людина задовольняє свої потреби за допомогою винагород за досягнуті результати.

Один з найбільш важливих висновків Портера і Лоулера полягає в тому, що результативна праця веде до задоволення. Це прямо протилежно тому, що думає про це більшість менеджерів. Дана модель зробила основний внесок у розуміння мотивації. Вона показала, зокрема, що мотивація не є простим елементом у ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Ця модель показує також, наскільки важливо об'єднати такі поняття, як зусилля, здібності, результати, винагороду, задоволення і сприйняття в рамках єдиної взаємозалежної системи.

Однією з найбільш послідовних сучасних концепцій мотивації діяльності людини, що орієнтує на активізацію людського фактора, є концепція Д. Макгрегора, котрий аналізує дві умовно названі теорії: "теорію ікс (x)" і "теорію ігрек (y)".

"Теорія ікс" (це власне теорія Ф. Тейлора) припускає, що людина ледача і намагається уникати роботи; людей потрібно примушувати до праці; вони хочуть, щоб ними керували; вони не хочуть відповідальності, не терплять змін; їм не можна довіряти.

На думку Макгрегора, люди зовсім не такі від природи і їм властиві протилежні якості ("теорія ігрек").

"Теорія ікс", — писав Макгрегор, — приводить до акценту на тактиці контролю, на процедурах і методах, які дають можливість наказувати людям, що їм слід робити, визначати, чи виконують вони це, і застосовувати заохочення та покарання. Оскільки в основі лежить припущення, що людей потрібно змушувати робити те, що необхідно для

успіху підприємства, увага, природно, спрямована на методи управління і контролю".

"Теорія ігрек", з іншого боку, призводить до того, що підвищена увага приділяється природі взаємин, створенню середовища, сприятливого для виникнення відданості, організаційних цілей, що надають можливість для максимального прояву ініціативи, винахідництва і самостійності при досягненні їх.

"Теорія ігрек" в останні роки одержала розвиток у вигляді "теорії зет", висунутої професором Каліфорнійського університету В. Оучі на основі вивчення японського досвіду управління.

Згідно з "теорією зет" кожен працівник має свободи і працює самостійно, без нагляду. Така довіра підсилює переконаність працівників у співпаданні їхніх індивідуальних цілей. Саме цим, на думку Оучі, пояснюється високий рівень колективізму, лояльності і продуктивності в японських компаніях.

У підсумку слід зазначити, що мотиваційні теорії вказують особам, котрі займаються управлінням персоналом, у якому напрямку здійснювати мотиваційну політику, але не дають однозначних рецептів для дії. У результаті цього, протягом багатьох десятиліть формувалася і ввійшла в практику управлінської діяльності велика кількість методів мотивації, заснованих на різних аспектах і особливостях поведінки людини в організації.

Формування мотивів праці

Велике значення для формування мотивів праці має оцінка імовірності досягнення цілей. Якщо одержання шуканого блага не вимагає особливих особистих зусиль або це благо дуже важко одержати, тобто

вимагаються надзусилля, то мотив праці найчастіше не формулюється. х Мотив праці формулюється тільки тоді, коли трудова діяльність є якщо не єдиною, то основною умовою одержання блага. Якщо ж критерієм у розподільних відносинах служать статусні розбіжності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання й ін.), стаж роботи, приналежність до певної соціальної групи, то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, закріплення за робочим місцем і т.д., що не обов'язково припускають трудову активність працівника, оскільки можуть досягатися за допомогою інших видів діяльності.

Мотивування працівників здійснюється відповідно до потреб організації і працівників у ній залежно від необхідності, обумовленої навколишнім середовищем. Звідси потрібно проаналізувати зміст вимог, висунутих навколишнім середовищем, у якому діє компанія, а також потреби організації; крім того, індивідуальні потреби, що дуже різні в різних людей. Одні прагнуть до безпеки, інші жадають визнання і престижу, третіх хвилює рівень зарплати, четверті прагнуть до самореалізації.

Існує три основних підходи до вибору мотиваційної стратегії:

стимул і покарання — люди працюють за винагороду: тим, хто працює добре і багато, платять добре, а тим, хто працює ще більше, платять теж більше. Тих, хто не працює якісно, карають;

мотивування через саму роботу — дайте людині цікаву роботу, що приносить їй задоволення, і якість виконання буде високою;

систематичний зв'язок з менеджером --- визначайте мету роботи разом з підлеглим, забезпечуйте позитивний зворотний зв'язок, коли він діє правильно, і негативний, коли він помиляється.

Мотиваційна стратегія базується на аналізі, ситуації і застосовуваному

стилі взаємодії керівника з іншими людьми. Характерні такі мотиваційні методи:

використання грошей як інструмент винагороди і стимул;

накладення стягнень;

розвиток почуття причетності; мотивування через саму роботу;

винагорода і визнання досягнень;

участь у керівництві;

заохочення і винагорода групової роботи;

спілкування і розвиток працівників; лімітування обмежувальних факторів.

Підвищення зарплати не призводить автоматично до підвищення

ефективності і продуктивності праці, хоча нестача грошей чи затримка

виплати зарплати однозначно призводять до зростання невдоволення,

напруженості і зниження результатів праці.

Винятком служать ситуації, коли внутрішній потяг до роботи у працівника

превалює над фінансовими міркуваннями. Щоб ефективно

використовувати гроші як мотиватор, варто платити конкурентну

зарплату для залучення й утримання фахівців, щоб нагорода відповідала

реальним зусиллям працівника. Працівник повинен бути впевнений, що

його зусилля будуть заохочені відповідною нагородою.

Відсутність інформації про результати власної роботи також

позначається негативно. Більшість людей хоче знати, яких результатів

вони досягають своєю роботою. Менеджер зобов'язаний уміти висловити

свою вдячність працівникові саме тоді, коли той її заслужив. Це варто

зробити без затримок, щоб викликані в працівника приємні емоції

асоціювалися з якісним і своєчасним виконанням роботи. Це діє тим

ефективніше, чим менший відрізок часу відокремлює вчинок, що

заслугує нагородження, від отриманого заохочення.

Мотивація - не питання роздачі нагород. Людям важливо знати, що їх очікує у випадку некомпетентного чи несумлінного виконання своїх обов'язків, які стягнення можуть бути на них накладені за те чи інше порушення. Метод стягнень, якщо він застосовується справедливо і не є несподіванкою для працівника, мотивує його до поліпшення своєї роботи. Мотивування через саму роботу базується на внутрішніх стимулах інтересу до роботи, почуття задоволення від процесу роботи, можливості виявити свої здібності при прийнятті рішень і виконанні виробничих завдань. Заохочення досягнень може бути різноманітним: система зарплати; заохочення людей через підвищення їхньої відповідальності і самостійності (внутрішня нагорода); створення можливості підвищення статусу; просування в кар'єрі (зовнішня нагорода). Заохочення мотивують лише тоді, коли вони заслужені, і людина це усвідомлює. Вони знецінюються, якщо звучать незаслужено. Уміле керівництво сприяє розвитку причетності, з'ясуванню ролей і цілей, розвитку групового духу. Велике значення має особистість і стиль управління керівника. Останній повинен орієнтуватися на те, щоб знизити рівень незадоволеності підлеглих, поліпшити стан з регуляторами мотивації, а також збільшити рівень задоволеності, підсиливши головні мотиватори. Для збагачення праці працівникові доручають "більш складну" чи "вищого порядку роботу", більш різноманітну, значиму, самостійну і т.д. Важлива співучасть чи залучення працівників до управління.

Стимулювання праці персоналу

Стимулювання праці є основою мотивації трудової активності людини.

Стимулювання праці — це насамперед зовнішнє спонукання, елемент

трудової ситуації, що впливає на поведінку людини у сфері праці.

Матеріальна оболонка мотивації персоналу. Разом з тим вона несе в собі і нематеріальне навантаження, що дозволяє реалізувати працівникові себе як особистість і працівника одночасно. Вона виконує економічну, соціальну і моральну функції.

Економічна функція виражається насамперед у тому, що стимулювання праці сприяє підвищенню ефективності виробництва, яке виражається в підвищенні продуктивності праці і якості продукції.

Моральна функція визначається тим, що стимули до праці формують активну життєву позицію, високоморальний клімат у суспільстві. При цьому важливо забезпечити правильну й обґрунтовану систему стимулів з урахуванням традиції й історичного досвіду.

Соціальна функція забезпечується формуванням соціальної структури суспільства через різний рівень доходів, що значною мірою залежить від впливу стимулів на різних людей.

У свою чергу, стимули можуть бути матеріальними і нематеріальними.

Матеріальні стимули:

а) грошові:

заробітна плата;

премії і т.д.;

б) негроїдові:

путівки;

лікування;

транспорт та ін.

Нематеріальні стимули:

а) соціальні:

престижність праці;

можливість росту;

б) моральні:

повага з боку друзів, родичів;

нагороди;

в) творчі:

можливості самовдосконалення;

самореалізація.

Стимулювання праці — досить складна процедура. Існують певні вимоги до його організації: комплексність, диференційність, гнучкість і оперативність.

Комплексність має на увазі єдність моральних і матеріальних, колективних і індивідуальних стимулів, значення яких залежить від системи підходів до управління персоналом, досвіду і традицій підприємства. Комплексність припускає наявність також антистимулів.

Диференційність означає індивідуальний підхід до стимулювання різних шарів і груп працівників.

Гнучкість і оперативність виявляються в постійному перегляді стимулів у залежності від змін, що відбуваються в суспільстві і колективі.

Заохочення самостійності і підприємливості працівників для надання можливості повної реалізації творчого потенціалу включає:

а) фактори, що створюють такі можливості:

максимальне делегування повноважень;

право висловлювати і відстоювати власну думку;

надання єдиного статусу всім працівникам;

підтримка ентузіастів;

терпимість до невдач;

б) стимулюючі фактори:

формування у співробітників фірми почуття переможців;

груповий принцип організації всієї роботи, взаємний контроль (який вважається більш ефективним, ніж адміністративний) колег, зацікавлених у результатах спільної праці;

система щорічних атестацій у формі співбесіди начальника і підлеглого.

Наукові дослідження і практика дозволили виробити правила мотивації, дотримання яких дає змогу підвищити ефективність мотиваційних заходів:

похвала ефективніша за осудження і неконструктивну критику;

заохочення повинне бути відчутним і бажано негайним:

непередбачені і нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані;

постійна увага до працівника і членів його родини — найважливіший мотиватор;

людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям почувати себе переможцями;

заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, а й проміжної;

дайте працівникам відчуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію;

не обмежуйте самоповаги інших;

великі нагороди, які рідко кому дістаються, звичайно викликають заздрість, невеликі і часті задовольняють більшість;

розумна внутрішня конкуренція — двигун прогресу.

Таким чином, стимулювання — це дія, спрямована на активізацію

мотиваційного процесу. Однак стимулювання може бути не тільки зовнішнім, а й внутрішнім. Прийоми самостимулювання, самопереконавання, самонавіювання і самосхвалення.

Процес самопереконавання заснований на логічній аргументації.

Необхідність використання цього прийому з'являється при наявності великої кількості перешкод на шляху досягнення поставленої мсти.

Послідовна аргументація спрямована на відновлення втраченої віри в доцільність і можливість досягнення мсти.

Самонавіювання використовується у випадку втрати суб'єктом впевненості у визначених особистіших якостях і здібностях. Суть цього прийому полягає в тому, щоб за допомогою словесних конструкцій вселити у себе бажану впевненість. Словесні конструкції будуються за принципом "повинен - хочу — можу — є" (іноді за скороченим варіантом — яка-небудь ланка може бути виключена).

У випадку появи пригніченого стану може бути використаний прийом самосхвалення. З цією метою згадують ситуації з особистого досвіду, з досвіду інших людей авторитетів, що у даній ситуації переборювали себе і складні обставини. Прийом використовується для підвищення впевненості в собі.

Крім самостимулювання, суб'єктом використовуються більш жорсткі прийоми внутрішнього впливу на процес мотивації — прийоми самопримусу. Оціночний характер носить прийом самоосуду — він виражається в критиці власних дій, у формі внутрішнього діалогу.

Обмежувальним прийомом є самозаборона — це самостійна заборона собі на здійснення певних дій. Самозаборона дозволяє перебороти внутрішню суперечність мотивів шляхом відхилення (заборони) мотивів,

які людина прагне здійснити, але це може зашкодити якоюсь, мірою їй самій, оточуючим, інтересам справи і т.п. Категоричною формою самозаборони є самонаказ.

Особливу роль серед внутрішніх стимуляторів відіграє самозвіт — звіт перед самим собою за дії, зроблені на певному відрізку часу чи для досягнення певної мети. Самозвіт призначений для того, щоб підвищити власну відповідальність за точне і повне виконання взятих зобов'язань. Часто для самозвіту використовуються щоденники, бізнес-організатори. Зовнішні стимули також можуть впливати на силу мотиву, причому чим рутинніша робота, тим більше.

Найчастіше використовуваними зовнішніми стимулами є похвала й осудження. Але варто пам'ятати, що довго використовуване осудження (втім, як і похвала) призводить до негативних наслідків як для ефективності праці, так і для розвитку особи.

Виявлено також, що публічна похвала дуже добре оцінюється людьми, у той час як публічне іронізування викликає негативне відношення. На догану наодинці понад половину людей реагують позитивно.

Негативна оцінка впливає, якщо вона цілком обґрунтована і дана тактовно, з урахуванням ситуації і стану людини, її індивідуальних особливостей.

Цілком природно, що оцінка повинна бути адекватна дійсним досягненням людини, однак у деяких випадках варто похвалити і за незначні чи дрібні досягнення.

Велике значення серед зовнішніх стимулів має вплив присутності інших людей. Є три типи людей: соціально збудливі, соціально загальмовані і соціально індіферентні. Багато хто працює гірше, якщо відчуває на собі

чужий погляд. Має значення і ступінь інтелігентності — чим від вищий, тим більше людина не хоче осоромитись.

Значний вплив на силу і стійкість мотиву здійснює успіх і невдача в діяльності людини. У випадку тривалих невдач у людини може виникнути бажання залишити цю діяльність, відбувається заміна цілей чи відмова від них; реакція може бути і агресивною — людина у своїх невдачах намагається обвинуватити інших людей. Однак регулярно повторюваний успіх може сформувати в людини підвищену самооцінку. Оцінювання успіху-невдачі в кожній людині завжди суб'єктивне. Крім того, переживання "успіх-неуспіх" виникає тільки в тих випадках, коли людина приписує собі отриманий результат.

Соціально-психологічний клімат значно впливає на ставлення людини до виконуваної нею роботи, на силу мотиву.

Особливий вплив справляє і цікавий зміст діяльності, що може приваблювати людину особливостями самого процесу її здійснення, важливістю кінцевого результату, складністю розв'язуваного завдання.

Зворотний ефект викликає проста й одноманітна робота.

Є ряд станів людини, які різко зменшують її мотиваційний потенціал. Так, при монотонності життя, втомлюваності зникає бажання виконувати роботу, у якій на початку був присутній позитивний мотив. Особливо сильно і тривало на зниження мотиваційного потенціалу впливають депресія і "професійне вигоряння". "Вигоряння" є конструкція негативних переживань, виснаження від тривалого напруження в професіях, пов'язаних з інтенсивними міжособистісними взаємодіями, що супроводжуються емоційною насиченістю.

Таким чином, процес стимулювання трудової діяльності складається із

зовнішньої і внутрішньої складових, дія яких може носити як позитивний, так і негативний характер стосовно сили і стійкості мотиву. Правильний підбір застосовуваних стимулів може значно підвищити ефективність діяльності як усього підприємства, так і окремих працівників.

РОЗДІЛ 5. ОРІЄНТАЦІЯ І НАВЧАННЯ ПРАЦІВНИКІВ

Поняття й основні тенденції розвитку персоналу. Навчання персоналу. Форми додаткової підготовки персоналу. Підвищення професійної майстерності менеджерів. Зв'язок навчання з практикою.

Поняття й основні тенденції розвитку персоналу

Сучасний етап науково-технічної революції, як уже було сказано, призвів до якісної зміни ролі людини у виробництві, перетворення її у вирішальний фактор останнього. Не випадково, наприклад, сьогодні понад 85% опитаних японських менеджерів на перше місце серед своїх завдань ставлять розвиток людських ресурсів, в той час як впровадження нових технологій — 45%, а просування на нові ринки — близько 20%.

Сьогоднішній працівник повинен мати стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру. Це висунуло на порядок денний вимогу безперервного розвитку персоналу, тобто проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їхньої здатності вносити вклад у діяльність організації.

Такі заходи можуть бути індивідуальними чи груповими, проводитися на робочому місці чи спеціалізовано, бути орієнтованими на розвиток загальних чи специфічних навичок і вмінь.

Мова йде про загальні цінності, полегшення організаційних змін, надання всім працівникам рівних можливостей одержання достойних заробітків і

службового просування, підвищення продуктивності праці і якості виконання робіт. У той же час незадоволеність працівників може бути обумовлена не тільки браком досвіду і знань, а й неефективною структурою організації, внутрішніми конфліктами, завищеними вимогами. В остаточному підсумку одночасно відбувається розвиток не тільки індивіда, а й колективу, персоналу організації в цілому.

Можливості розвитку повинні бути надані всім бажаючим, адже він підвищує не тільки ефективність роботи, а й гнучкість управління, поліпшує моральний клімат, полегшує делегування повноважень, а ігнорування потреби в розвитку, нових знаннях і навичках посилює плинність кадрів.

Реалізація сучасної концепції розвитку припускає підвищення гнучкості системи навчання, групові форми роботи, заміну викладачів консультантами.

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Професійний розвиток — це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв'язання нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини.

Професійний розвиток вимагає значних зусиль відносно кандидата, тому він неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання скоріше освоїти нову роботу, зберегти колишню чи одержати вищу посаду, забезпечити гарантію стабільності чи зростання доходів; набути знання; розширити контакти, стати більш незалежним від роботодавців і конкурентоспроможним на ринку праці.

На потребу в професійному розвитку працівника впливає динаміка

зовнішнього середовища, поява нових зразків техніки і технології, зміна стратегії і структури організації, необхідність освоєння нових видів діяльності.

Керівники на основі спостереження за працівником і з урахуванням його розвитку, власної думки й індивідуального плану кар'єри формулюють конкретні цілі розвитку і навчання, якими можуть бути вироблення професійних навичок, формування певного типу мислення і поведінки, одержання додаткових знань.

Професійним навчанням охоплюються або тільки що прийняті працівники для прискорення процесу їхньої адаптації, або працюючі, у яких повинні з'явитися нові обов'язки; у цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації кадрів.

Потреба в навчанні може бути з'ясована в процесі добору кандидатів, при введенні на посаду, під час атестації, з поточних бесід. Основними напрямками професійного навчання і підвищення кваліфікації персоналу вважаються:

Первинне навчання відповідно до завдань підприємства і специфіки роботи.

Навчання дія ліквідації розриву між вимогами посади та особистих якостей.

Навчання дія підвищення загальної кваліфікації.

Навчання для роботи у нових напрямках розвитку організації.

Навчання для засвоєння нових прийомів і методів виконання трудових операцій.

Навчання персоналу повинне орієнтуватися на економічні і соціальні вигоди об'єднання. Навчанню передуює аналіз потреби і необхідності

навчання, вироблення цілей навчання, відбір учасників, організація процесу навчання і підбір викладачів.

Для оцінки необхідності навчання потрібно досліджувати фактори, що визначають становище працівника; проаналізувати вимоги до роботи; зробити прогноз майбутніх вимог до умов праці; оцінити знання й установки працівника; виявити ділові і особисті недоліки.

Організують навчання працівника при зміні посади, складу робіт чи виробничого процесу, зниженні кваліфікації, погіршенні психологічного клімату в колективі.

З метою розширення сфери знань і набуття різних навичок роботи організовується ротація цілеспрямований рух персоналу по підрозділах.

Виходячи з цілей ротації, можна виділити п'ять її варіантів:

горизонтальна ротація для молодих фахівців протягом першого року;

горизонтальна і вертикальна ротація працівників, включених у резерв на керівні посади;

горизонтальна ротація для керівників;

ротація відповідальності;

ротація завдань.

Форми додаткової підготовки персоналу

Перепідготовка (перенавчання) організовується з метою освоєння нових професій працівниками, що вивільняються, але не можуть бути використані за наявними у них професіями, а також особами, що виявляють бажання змінити професію з урахуванням потреби виробництва. За розрахунками затрати на перепідготовку інженера в три рази нижчі, ніж на пошук і прийом на роботу нового, імовірність звільнення якого, крім того, вища.

Навчання працівників інших (суміжних) професій з початковим або вищим рівнем кваліфікації здійснюється з метою розширення професійної майстерності, підготовки до роботи в умовах застосування колективних форм організації праці при необхідності поєднання професій.

Підвищення кваліфікації — це навчання після одержання працівниками основної освіти, спрямоване на послідовну підтримку й удосконалювання їх професійних та економічних знань (поглиблення, підвищення, приведення у відповідність з вимогами вищої посади), навичок. Для цього організуються виробничо-економічні курси, школи господарювання, курси цільового призначення, школи передових прийомів і методів праці тощо.

Потреба фірми в підвищенні кваліфікації її працівників обумовлена: змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі; ускладненням процесу управління; освоєнням нових видів і сфер діяльності (для виробничих фірм, наприклад, мова йде про продукти, ринки збуту).

Як свідчать опитування, що проводилися вченими РЕА ім. Г.В.

Плеханова, 66-69% опитаних підвищуючи кваліфікацію у зв'язку з потребою в нових знаннях, 39% — через можливе виникнення такої потреби, 34% — через внутрішню потребу, 18% — щоб одержати більш оплачувану роботу, 10% — більш цікаву, 12% — під тиском адміністрації, 7% — унаслідок бажання змінити професію, 12% — перейти на вищу посаду.

Підвищення кваліфікації кадрів комплексне за охопленням, диференційоване по окремих категоріях працівників, неперервне, орієнтоване на перспективні професії. Виділяють такі форми підвищення кваліфікації:

Внутрішня (у рамках організації) і зовнішня (у навчальних закладах, спеціальних центрах). Внутрішня може здійснюватися на робочому місці і поза ним. Вона краще враховує потреби організації, стимулює персонал, формує його дух, вимагає невеликих затрат, легше контролюється, але при малому числі працівників вимагає великих затрат.

Організована і неорганізована (самоосвіта). В останньому випадку може створюватися так звана група саморозвитку, коли люди об'єднуються для спільного аналізу проблем, розгляду можливих способів самовдосконалення, особистого розвитку, взаємної підтримки.*

Професійна чи проблемно орієнтована (за потребою); спрямована на відпрацьовування необхідної організації поведінки.

Заснована на стандартних чи спеціальних (загальних і конкретних) програмах.

Призначена для цільових груп (керівників і фахівців) чи для всього персоналу.

Конкретні напрямки підвищення кваліфікації такі:

забезпечення ефективного виконання нових завдань;

підвищення гнучкості управління і здатності до інновацій;

підготовка до просування на посаді чи горизонтальному переміщенню;

освоєння нових професій, у тому числі в умовах бригадної форми організації праці;

одержання вищого розряду чи адаптація до нової техніки;

вивчення нових форм організації і стимулювання праці.

Сучасні програми підвищення кваліфікації мають за мсту навчити працівників самостійно мислити (у тому числі й економічно), вирішувати комплексні проблеми, здійснювати підприємницький підхід до справи,

працювати в команді. Вони дають знання, що виходять за межі посади, і викликають бажання навчатися далі. Однак перспектива підвищення кваліфікації активізує тільки тих працівників, які ще не досягли своєї верхньої межі.

Як уже відзначалося, підвищення кваліфікації є важливим об'єктом внутрішньоорганізаційного планування. У його рамках, по-перше, визначається довгострокова (до п'яти років) потреба в підвищенні кваліфікації і розробляються необхідні плани і програми; по-друге, здійснюється оперативне (до року) планування конкретних заходів з урахуванням напрямків діяльності фірми й особистих потреб людей. Планування підвищення кваліфікації ґрунтується на даних аналізу потреби в навчанні, етапами якого є:

Визначення основних вимог до виконавців (на даний момент і на майбутнє), їхнє обговорення як з ними самими, так і з колегами і побудова профілю необхідної кваліфікації.

Аналіз існуючих навичок, знань і установок.

Побудова профілю наявної кваліфікації.

Порівняння профілів, визначення розбіжностей і потреб у навчанні та пріоритетів їхнього задоволення.

Гранично конкретизована внутрішньоорганізаційна система підвищення кваліфікації повинна бути частиною загальної концепції розвитку персоналу, входити у сферу управління ним і курируватися на найвищих рівнях.

По закінченні професійного навчання на виробництві працівнику присвоюється кваліфікація (розряд, клас, категорія) за професією відповідно до тарифно-кваліфікаційного довідника на основі

кваліфікаційних іспитів.

Підвищення професійної майстерності менеджерів В ідеалі модель професійної підготовки керівника включає три етапи: по-перше, базове навчання перед зайняттям початкової посади протягом 1-2 років у спеціальному навчальному закладі (додаткова освіта, як правило, в галузі економіки, права чи менеджменту), що завершується стажуванням і роботою па посаді; по-друге, короткострокове навчання перед заняттям кожної нової посади, що доповнює і поглиблює базове (включає навчання в навчальному закладі і стажування в цілому протягом 3-6 місяців); по-третє, підвищення кваліфікації терміном до 2 місяців.

Підвищення професійної майстерності розглядається трудовим законодавством як прямий службовий обов'язок усіх керівників і фахівців. Для них воно передбачає такі види навчання:

Систематичне самостійне навчання (самоосвіта) за індивідуальним планом, затвердженим керівником і виконуваним під його контролем.

Серед фахівців систематично самостійно працюють над підвищенням кваліфікації 30% о, зрідка — 64%, 6% — зовсім не працюють; щотижня звертаються до професійної літератури 45%, щомісяця -~ 14%, епізодично — 39%.

Участь у семінарах з виробничих і економічних питань як за місцем роботи, так і в інших організаціях.

Короткострокове навчання за місцем роботи або в навчальних закладах системи підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.

Тривале періодичне навчання (не рідше одного разу в п'ять років).

Стажування на передових підприємствах, у провідних наукових організаціях, у вищих навчальних закладах, у тому числі за кордоном.

Навчання в цільовій аспірантурі, докторантурі по темах, які цікавлять дану організацію.

Перепідготовка — одержання нової спеціальності в академіях, інститутах підвищення кваліфікації, на спеціальних факультетах вищих і середніх спеціальних навчальних закладів.

У більшості випадків мова йде про підготовку в спеціалізованих навчальних закладах, і це не випадково, оскільки вона універсальна і більше підходить дія осіб з підвищеною самостійністю роботи, що постійно змінюють види діяльності, якими і є менеджери.

У результаті теоретичного навчання менеджери можуть одержати знання:

фундаментальні і спеціальні — про закони і закономірності розвитку суспільства й управління;

методологічні — про принципи використання і перетворення відповідного об'єкта;

технологічні — про послідовність і методи виконання управлінських процедур і особливостей застосування їх до конкретних процесів;

операційні — про засоби і прийоми виконання окремих робіт;

системні — про мету, принципи, способи та об'єкти застосування усіх видів знань, умінь і навичок в галузі управління персоналом.

При цьому повинні враховуватися принципи навчання дорослих людей, до яких можна віднести:

усвідомлення, практичне ставлення до досліджуваного матеріалу, думок інших і своєї позиції;

зв'язок досліджуваного матеріалу з практикою і наявними знаннями;

максимальну інтелектуальну й емоційну захопленість навчальним

процесом;

неформальну атмосферу занять;

реалістичність проблем і наближеність до робочої обстановки;

практичне закріплення знань у процесі навчання;

свідомість, критичне ставлення до досліджуваного матеріалу, думок інших і своєї позиції;

різноманітність застосовуваних методів навчання і стимулів.

Оцінювати результати навчання можна на основі тестів, спостереження за поведінкою працівників, їхньою реакцією в ході навчання, анкетування.

При цьому оцінки можуть бути як разовими, так і регулярними. Їхні критерії повинні бути визначені і доведені до працівників перед початком програми; корисні також, як показує практика, і повторні оцінки.

За розрахунками західних фахівців ефективність вкладення коштів у підвищення кваліфікації керівників становить до 80%.

Зв'язок навчання з практикою

Зв'язок навчання з практикою досягається насамперед у процесі тренінгу керівників, фахівців і кандидатів на ці посади.

Основними формами тренінгу є ділові ігри і метод аналізу практичних ситуацій, так званий кейсстадіз.

Ділова гра індивідуалізована, близька до професійної діяльності і є глобальною (предмет — загальне керівництво фірмою) і локальною (розв'язання окремої проблеми). Вона дозволяє тим, кого навчають, виконувати кілька функцій, розширити уявлення про організацію, виробити практичні навички управління, дає можливість швидко і наочно уявити, до чого призводять ті чи інші дії. Ділова гра ефективна за умови забезпечення необхідними засобами.

Визначення вартості фахівця

Інвестиції, які вкладає людина в освіту (самостійно, з допомогою батьків, спонсорів), є фундаментом, запорукою її майбутньої кар'єри. Треба враховувати, що інвестування в людський капітал починається з народженням дитини і зростає в міру її дорослішання. Це затрати на охорону здоров'я, виховання, фізичне формування, інтелектуальний розвиток, на одержання загальної освіти, нарешті, на здобуття спеціальності, під час навчання в коледжі чи університеті.

Відповідно до загальноприйнятої системи розподілу інвестицій за віком їхня величина становитиме 30% щорічних витрат члена родини до 6 років, близько 50% — від 6 до 10 років, 80% — від 10 до 15 років, близько 100% — від 15 до 17 років.

Особливо зростає розмір інвестицій за час навчання людини у вузі (від 17 до 22 років). Сюди входить плата за навчання на компенсаційній основі, втрати на придбання підручників, плата за квартиру, якщо студент навчається в іншому місті, а також величина втрачених заробітків, які він міг би одержати, якби в цей час працював.

Вартість підготовленого фахівця після отримання освіти у вузі може бути розрахована по формулі:

$$C \equiv \frac{(1+r)^{-1}}{r} \times 3,$$

РОЗДІЛ 6. АНАЛІЗ РОБОТИ У ФІРМІ

Характер аналізу роботи

Аналіз роботи — це процедура, за допомогою якої визначаються обов'язки і характер робіт, а також тип людей (у термінах знань і умінь), яких потрібно найняти. Аналіз дозволяє одержати дані про вимоги до роботи, які потім використовуються при створенні опису роботи (у чому полягає робота) і специфікації роботи (яких людей на неї наймати).

Інформація, необхідна для аналізу роботи:

Робоча діяльність. Збирається інформація про реальні види робочої діяльності — чищення, шиття чи малювання. Іноді список містить опис того, як, чому і коли працівник виконує кожний з видів робіт.

Людська поведінка. Інформація про людську поведінку — чуттєвість, спілкування, прийняття рішень, творчі навички. Вимоги, які висуваються безпосередньо до людини, у термінах затрат людської енергії.

Механізми, устаткування, інструменти, використовувані в роботі. Дані, що стосуються вироблених продуктів, оброблюваних матеріалів, знань, які повинні застосовуватися, а також послуг.

Норми продуктивності. Інформація про норми продуктивності (у термінах кількості, якості чи затраченого часу на кожен вид роботи), норми і критерії, за якими буде оцінюватися робота.

Робоче оточення. Інформація про фізичні умови роботи, розклад роботи, організаційне і соціальне оточення (з ким доводиться спілкуватися в процесі роботи).

Вимоги до людини. Інформація про знання й уміння (освіта, навчання,

досвід роботи і т.д.) та необхідні особисті характер (інтереси, схильності, здібності, фізичні дані і т.п.).

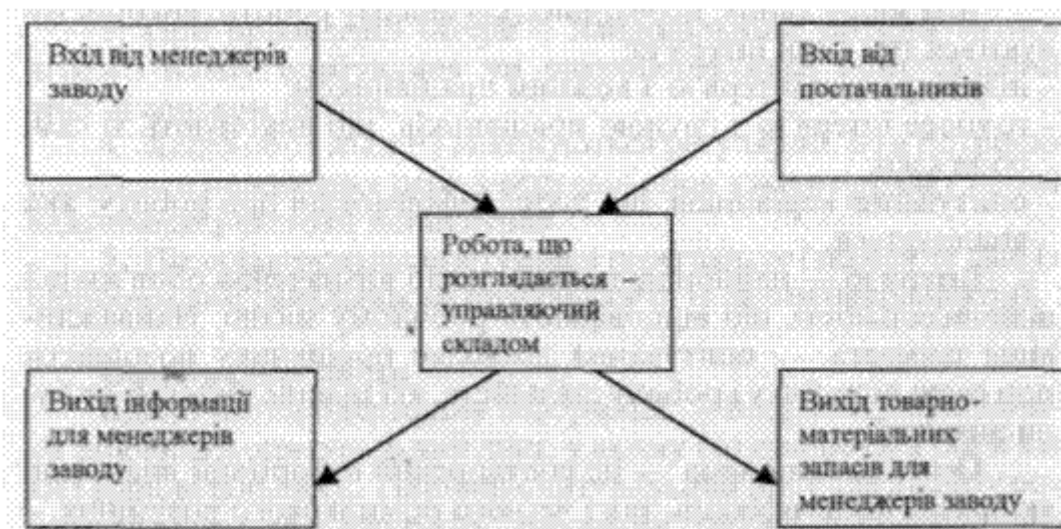
Аналіз роботи містить у собі б етапів:

Етап 1. Визначення мені, для якої буде використовуватися інформація, отримана при аналізі роботи. Встановлення мети визначає вид інформації і її джерела.

Етап 2. Збір допоміжної інформації. Проаналізуйте доступну допоміжну інформацію, таку як структура компанії, технологічні карти й опис робіт. Організаційна структура показує, як вид робіт, що розглядається, співвідноситься з іншими видами робіт і його місце в загальній організаційній структурі. В оргструктурі мають бути визначені назви кожної посади, за допомогою сполучних ліній повинно бути показано, хто кому підкоряється, хто з ким спілкується в процесі роботи.

Технологічна карта дозволяє докладніше представити хід виконання роботи. Найпростіша технологічна карта (ТК) відображає "входи" і "виходи" розглядуваної роботи.

ТК для аналізу виконання роботи:



Етап 3. Вибір репрезентативної посади для аналізу (представляє багато подібних робіт).

Етап 4. Збір інформації для аналізу роботи.

Етап 5. Аналіз роботи, який проводиться менеджером разом з її виконавцем. Аналіз роботи дозволяє одержати інформацію про сутність і функції, виконувані на даному робочому місці.

Етап 6. Розробка опису і специфікації роботи. Опис роботи— це документ, що містить інформацію про роботу, виконувану на даному робочому місці, і відповідальність, а також про особливості робочого місця, такі як умови праці і безпека. Специфікація роботи містить інформацію про особисті якості, риси характеру, навички й освіту, необхідні для виконання роботи.

Методи збору інформації для аналізу роботи.

У зборі інформації для аналізу роботи беруть участь працівники відділу людських ресурсів, працівник і його безпосередній начальник.

Найбільш розповсюджені методи збору інформації:

інтерв'ю;

опитувальні листи;

спостереження;

щоденник (журнал респондента);

кількісні методи аналізу роботи.

Інтерв'ю

Для збору даних, необхідних для аналізу роботи, використовуються три типи інтерв'ю:

- індивідуальне інтерв'ю з кожним працівником;

- групове інтерв'ю з групою працівників, що виконують ті самі обов'язки;

- опитування керівників, що добре інформовані про роботу, яка аналізується.

Інтерв'ю - найпоширеніший спосіб визначення обов'язків і відповідальності, що відповідають робочому місцю. Найважливіша перевага - опитування дозволяє працівнику розповісти про свою поведінку і робочу діяльність, які інакше ніколи б не були виявлені. Основна проблема — це спотворення інформації внаслідок як прямої фальсифікації, так і чесного помилкового розуміння.

Типові запитання інтерв'ю:

У чому полягає виконувана робота?

У чому полягають основні посадові обов'язки? Що конкретно Ви робите?

Де Ви працюєте, місце Вашої роботи?

Які вимоги до освіти, підготовки, навичок і які ліцензії та сертифікати вимагаються?

У яких заходах Ви берете участь?

Які Ваші обов'язки і відповідальність на робочому місці?

Які основні інструкції і норми регламентують Вашу роботу?

Що конкретно спричиняють заходи, у яких Ви берете участь?

Яка Ваша відповідальність? Які оточуючі умови і умови роботи?

Яке фізичне навантаження на Вашому робочому місці?

Яке емоційне й інтелектуальне навантаження на Вашому робочому місці?

Які умови роботи з точки зору безпеки дія здоров'я?

Чи є які-небудь небезпечні або незвичайні умови роботи, у яких Вам доводиться працювати?

Рекомендації для проведення інтерв'ю:

Виявіть працівників, що мають знання про роботу, а також тих, на яких можна розраховувати в плані об'єктивності при описі своїх обов'язків і

відповідальності.

Встановіть взаєморозуміння з людиною, у якої берете інтерв'ю.

Необхідно знати її ім'я, говорити простою зрозумілою мовою, коротко пояснити мету інтерв'ю.

При проведенні інтерв'ю найдоцільніше дотримуватися чіткого плану опитування чи використовувати опитувальний лист зі списком питань.

Якщо обов'язки не виконуються регулярно, Вам потрібно попросити працівника перелічити свої обов'язки в порядку їхньої важливості і частоти виникнення.

Після завершення опитування перегляньте і перевірте дані (з безпосереднім начальником працівника та із самим працівником).

Опитувальні листи

Інший метод одержання інформації — попросити працівника заповнити опитувальний лист, у якому він опише свої обов'язки і відповідальність.

Типовий опитувальний лист для аналізу роботи складається з декількох "відкритих" питань, а також закритих питань.

Опитувальний лист для аналізу робочого місця при розробці опису роботи:

Прізвище:

Департамент:

Прізвище, ім'я та по батькові начальника

Назва роботи:

Посада:

Короткий опис посадових обов'язків: коротко опишіть своїми словами

Ваші основні обов'язки. Якщо Ви відповідаєте за заповнення звітів, то заповніть розділ 8.

Спеціальні кваліфікаційні вимоги: вкажіть усі ліцензії, дозволи, сертифікати і т.д., необхідні для виконання Ваших посадових обов'язків.

Устаткування: перелічіть все устаткування, машини чи інструменти, наприклад, друкарська машинка, калькулятор, автотранспортний засіб, дрилі, преси, з яким Ви повинні працювати відповідно до Ваших посадових обов'язків.

Регулярно виконувані обов'язки: дайте загальний опис посадових обов'язків, які Ви регулярно виконуєте. Викладіть дані обов'язки в порядку зменшення важливості і відсотка затрачуваного на них часу на місяць. Вкажіть якомога більше обов'язків.

Контакти: чи вимагає Ваша робота яких-небудь контактів із персоналом інших департаментів (відділів), зовнішніх організацій чи агентств. Вкажіть обов'язки, для виконання яких необхідні дані контакти, і частоту їх виникнення.

Керівництво: чи входить у Ваші посадові обов'язки діяльність, пов'язана з керівництвом підлеглими? Так Ні . Якщо

так, заповніть, будь ласка, додатковий опитувальний лист для аналізу робочого місця керівників і додайте його до даної форми. Якщо Ви відповідаєте за роботу інших, але при цьому не здійснюєте безпосереднього керівництва ними, будь ласка, поясніть.

Прийняття рішень: опишіть, які рішення Ви приймаєте при виконанні Ваших регулярних обов'язків. Які будуть ймовірні наслідки, якщо Ви: а) приймете неправильне рішення чи зробите неправильний висновок або б) неправильну дію?

Відповідальність за ведення записів: перелічіть звіти чи справи, які Ви повинні готувати або вести. Вкажіть, для кого ці звіти призначені.

Частота управління: як часто Ви повинні консультиватися з Вашим безпосереднім начальником чи іншим працівником компанії про прийняття рішень або визначення правильного напрямку дій?

Умови роботи: опишіть умови, у яких Ви працюєте: у приміщенні, поза приміщенням, зона кондиціонованого повітря і т.д. Вкажіть усі шкідливі і незвичайні умови роботи.

Вимоги, пропоновані даною роботою: вкажіть, які, на Вашу думку, необхідні мінімальні вимоги для того, щоб задовільно виконувати Вашу роботу:

А. Освіта:

мінімальна кількість закінчених навчальних класів у школі; кількість років; спеціалізована чи загальна.

Б. Досвід: тип; кількість років.

В. Спеціальне навчання

тип;

кількість років.

Г. Спеціальні навички

уміння друкувати

стенографування

Д. Інше

Додаткова інформація: наведіть додаткову інформацію, що не ввійшла в жоден з попередніх розділів і яка, на Вашу думку, могла б виявитися важливою при описі Вашої посади.

Підпис працівника Дата

Спостереження

Безпосереднє спостереження корисне в тих видах робіт, що включають

переважно видимі фізичні рухи: сторож, працівник складального конвеєра, бухгалтер. Але спостереження не підходить, коли робота містить діяльність, яку важко виміряти: адвокат, інженер, проектувальник.

Щоденник (журнал респондентів)

Працівників можна попросити вести щоденник (журнал респондента) чи скласти список завдань, які вони виконують протягом дня.

Розроблена методика аналізу роботи призначена для того, щоб створити стандартизовану процедуру для порівняння і класифікації видів робіт.

Відповідно до цієї методики інформація накопичується на "бланку аналізу роботи".

Тут спочатку наводиться ідентифікаційна інформація і короткий опис роботи, потім фахівець перелічує конкретні завдання, які розв'язуються на даному робочому місці у порядку їхньої важливості.

Потім для кожного завдання фахівець вказує:

Необхідні знання (наприклад, факти чи принципи, з якими виконавець повинен бути ознайомлений, перш ніж виконувати свою роботу).

Необхідні навички (наприклад, навички, необхідні для керування машиною чи іншим транспортним засобом).

Необхідні здібності (наприклад, математичні, здатність міркувати, розв'язувати задачі).

Фізичне навантаження (наприклад, перенесення вантажів, необхідність перетягувати чи штовхати).

Всі особливості робочого дня (вібрація, неадекватна вентиляція, рухомі об'єкти або тісні приміщення).

Типові події на робочому місці (наприклад, напружена робота в небезпечних умовах, робота з людьми).

Коло інтересів працівника (переваги, які працівник повинен надавати роботі з "речами й об'єктами" або "передачі даних" або "робота з людьми").

Фактично будь-яка робота може бути розбита на складові, кожна з яких потім аналізують з точки зору необхідних навичок. Методика дає стандартний інструмент, за допомогою якого різні види робіт можна порівнювати, зіставляти і класифікувати.

Кількісні методи аналізу роботи

У деяких випадках описові методи не підходять. Наприклад, коли необхідно для визначення рівня оплати порівняти види робіт. Тоді кожному виду необхідно присвоїти певну кількість балів.

Існують три найбільш популярні методи:

позиційний опитувальний лист для аналізу посади;

процедура департаменту праці;

функціональний аналіз роботи.

Позиційний опитувальний лист для аналізу. Це дуже структурований опитувальний лист. Він дозволяє одержати кількісну оцінку чи виявити профіль будь-якої роботи в балах, що ставляться по п'ятьох базових позиціях:

прийняття рішень;

професійні навички;

фізичне навантаження;

керування транспортними засобами (устаткуванням);

обробка інформації.

Процедура департаменту праці. Дає стандартний метод, за допомогою якого різні види робіт можна кількісно оцінити, розбити на групи і

порівнювати між собою.

Функціональний аналіз роботи. Встановлює рейтинг даної роботи.

Дозволяє визначити стандарти якості виконання роботи, вимоги до професійної підготовки. Проведення аналізу робочого місця за допомогою функціонального аналізу роботи дозволяє одержати відповідь на питання: "Яке навчання необхідне даному працівнику, щоб виконати певне завдання на необхідному рівні".

Складання опису роботи

Опис роботи — це письмовий документ, у якому міститься інформація про те, що реально робить працівник, який виконує дану роботу, як він це робить і в яких умовах виконується дана робота.

Більшість описів містить такі розділи:

Визначення роботи.

Короткий опис роботи.

Відносини, відповідальність і обов'язки.

Повноваження.

Стандарти виконання. 6.Робочі умови.

Специфікація роботи.

Визначення роботи. Розділ містить інформацію:

назва роботи — менеджер з продажу;

статус роботи;

код роботи;

дата опису даного робочого місця;

ким складений опис робочого місця;

ідентифікація роботи (діапазон зарплати);

категорія, рівень;

рівень оплати даної роботи.

Короткий опис роботи. Інформація про характер роботи, що включає тільки основні функції і дії. Менеджер по закупівлях здійснює закупівлю, регулює постачання, запаси і розподіляє всі матеріали, необхідні для даного виробництва.

Відносини. Описуються взаємовідносини роботодавця з іншими людьми усередині і поза організацією. Наприклад:

підзвітний — віце-президент з кадрів;

контролює — клерка з людських ресурсів, перевіряє адміністратора і одного секретаря;

працює — із усіма менеджерами відділу і займається виконавчим управлінням;

поза компанією - агентства зайнятості, фірма по вербуванню робочої сили, представники профспілки.

Обов'язки і відповідальність. Містить детальний список фактичної відповідальності й обов'язків, що відповідають робочому місцю.

Повноваження. Визначає межі повноважень роботодавців, обмеження прийняття рішень, пряме спостереження з боку персоналу і бюджетні обмеження.

Стандарти виконання. Один із прямих шляхів встановлення стандартів полягає в тому, щоб закінчити твердження: "Я буду цілком задоволений Вашою роботою, коли...". Це речення в закінченому вигляді, за що встановлена відповідальність, внесена в опис роботи, повинно забезпечувати створення стандартів виконання. Наприклад:

Обов'язок: своєчасне і безпомилкове відправлення поштою рахунків, що підлягають оплаті.

Всі отримані рахунки будуть відправлятися поштою протягом того ж робочого дня.

Усі рахунки, для яких необхідне схвалення менеджерів відділу, будуть отримані не пізніше ніж наступного дня.

Середня кількість помилок відправлення не буде перевищувати трьох на місяць.

Відправлення бухгалтерських звітів буде зроблено під кінець третього робочого дня кожного місяця.

Обов'язок: відповідність щоденному виробничому календарному плану

Робоча група виготовляє не менше одиниць продукції за робочий день.

На кожному робочому місці середнє число відхилень не перевищує 2%.

При завершенні робіт середнє число понаднормових робіт не буде перевищувати 5% за тиждень.

Умови праці і навколишнє середовище. Рівень шуму, небезпечні умови, висока температура. Основні принципи опису робіт.

Ясність.

Вказування можливостей.

Визначеність:

вид робота;

ступінь складності;

необхідні навички;

ступінь стандартизованості проблеми;

ступінь відповідальності робітника за кожну стадію роботи;

ступінь і тип матеріальної відповідальності.

Стислість.

Перевірка (чи зрозуміє новий службовець суть роботи, якщо прочитає її

опис?).

Застосування в малому бізнесі Крок 1. Рішення відносно плану.

Розробка основних керівних принципів плану повинна передувати складанню структури організації чи опису роботи.

Що Ви очікуєте від Вашого доходу в наступному році та у наступні кілька років?

Якій продукції Ви віддаєте перевагу?

Які напрямки чи відділи Вашої компанії повинні бути розширені, скорочені чи об'єднані для запланованої роботи фірми протягом наступних кількох років?

Які нові посади і, відповідно, фахівці Вам можуть знадобитися ДЛЯ виконання Ваших стратегічних планів?

Крок 2. Розробіть структуру організації.

Складіть схему, що показує, хто підзвітний президенту і кожному з його підлеглих. Закінчіть схему, показавши, хто підкоряється кожному з менеджерів і спостерігачів фірми. Спочатку складіть схему організації в даний момент. Потім схему, що показує, якою Ви хотіли б її бачити в найближчому майбутньому.

Крок 3. Використовуйте аналіз роботи (описову анкету).

Анкета опису роботи:

Назва роботи

Номер роботи

Дата

Відділ

Ким написано

Застосовувані коди

Найменування професій.

Опис роботи: (список найважливіших або регулярних завдань).

Підзвітний.

Контролює.

Обов'язки по роботі: щоденні обов'язки; періодично виконувані обов'язки; обов'язки, виконувані нерегулярно.

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ КАР'ЄРОЮ

Кар'єра — це суб'єктивно усвідомлені власні судження працівника про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження і задоволення працею. Це просування вперед обраним шляхом діяльності. Наприклад, одержання великих повноважень, вищого статусу, престижу, влади, більшої кількості грошей.

Кар'єра — це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру домогосподарок, матерів, учнів і т.п. Поняття кар'єри не означає неодмінний і постійний рух нагору за організаційною ієрархією. Необхідно відзначити також, що життя людини поза роботою має значний вплив на кар'єру, є її частиною.

Інакше кажучи, кар'єра — це індивідуально усвідомлені позиція і поведінка, пов'язані з трудовим досвідом і діяльністю протягом робочого життя людини.

Розрізняють кілька видів кар'єри:

Кар'єра внутрішньоорганізаційна означає, що конкретний працівник у

процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно у стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра міжорганізаційна означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить усі стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в різних організаціях. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.

Кар'єра спеціалізована характеризується тим, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, прихід на роботу, професійний ріст, підтримку індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії та галузі діяльності, у якій він спеціалізується.

Наприклад, начальник відділу збуту однієї організації став начальником відділу збуту іншої організації. Такий перехід пов'язаний або зі зростанням розмірів винагороди за працю, або зі зміною змісту, або перспективами просування по службі. Ще приклад: начальник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора по управлінню персоналом організації, де він працює.

Кар'єра неспеціалізована — цей вид кар'єри широко розвинутий у Японії. Японці твердо дотримуються думки, що керівник повинен бути фахівцем, здатним працювати на будь-якій ділянці компанії, а не виконувати яку-

небудь окрему функцію. Піднімаючись службовими сходами, людина повніша мати можливість поглянути на компанію з різних сторін, не затримуючись на одній посаді більш ніж на 3 роки. Вважається цілком нормально, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання. Багато японських керівників на ранніх етапах своєї кар'єри працювали в профспілках. У результаті такої політики японський керівник має значно менший обсяг спеціальних знань (які в будь-якому випадку втрачуть свою цінність через 5 років) і одночасно володіє цілісним уявленням про організацію, підкріпленим до того ж особистим досвідом. Сходи цієї кар'єри працівник може пройти як в одній, так і в різних організаціях.

Кар'єра вертикальна — вид кар'єри, з яким найчастіше пов'язують саме поняття ділової кар'єри, тому що в цьому випадку просування найбільш видиме. Під вертикальною кар'єрою розуміється підйом на вищу сходинку структурної ієрархії (підвищення в посаді, що супроводжується вищим рівнем оплати праці).

Кар'єра горизонтальна — вид кар'єри, що припускає або переміщення в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі на етапі, що не має твердого формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми і т.п.); до горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення чи ускладнення завдань на колишньому етапі (як правило, з адекватною зміною винагороди). Поняття горизонтальної кар'єри не означає неодмінний і постійний рух нагору за організаційною ієрархією.

Кар'єра прихована — вид кар'єри, що є найменш очевидним для

оточуючих. Цей вид кар'єри доступний обмеженому колу працівників, що, як правило, мають великі ділові зв'язки поза організацією. Під доцентровою кар'єрою розуміється рух до ядра, керівництва організації. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим працівникам зустрічі, наради як формального, так і неформального характеру, одержання працівником доступу до неформальних джерел інформації, довірчі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації. Однак рівень оплати його праці істотно перевищує винагороду за роботу в займаній посаді.

Кар'єра східчаста — вид кар'єри, що сполучає в собі елементи горизонтального і вертикального видів кар'єри. Просування працівника може здійснюватися за допомогою чергування вертикального росту з горизонтальним, що дає значний ефект. Такий вид кар'єри зустрічається досить часто і може набирати як внутрішньоорганізаційних, так і міжорганізаційних форм.

Головним завданням планування і реалізації кар'єри є забезпечення взаємодії усіх видів кар'єр. Ця взаємодія припускає виконання ряду конкретних завдань, а саме:

пов'язати мету організації й окремого працівника;

планувати кар'єру конкретного працівника з обліком його специфічних потреб і ситуацій;

забезпечити відкритість процесу управління кар'єрою;

усувати "кар'єрні тупики", у яких практично немає можливостей для розвитку працівника;

підвищувати якість процесу планування кар'єри;

формувані наочні і сприймані критерії службового росту, використовувані в конкретних кар'єрних рішеннях;

вивчати кар'єрний потенціал працівників; використовувати обґрунтовані оцінки кар'єрного потенціалу працівників з метою скорочення нереалістичних очікувань;

визначати шляхи службового росту, що допоможуть задовольнити кількісну і якісну потребу в персоналі в потрібний момент часу й у потрібному місці.

Практика показує, що часто працівники не знають своїх перспектив у даному колективі. Це говорить про незадовільну постановку роботи з персоналом, відсутність планування і контролю кар'єри в організації.

Планування і контроль ділової кар'єри полягають у тому, що з моменту прийняття працівника в організацію і до передбачуваного звільнення з роботи необхідно організувати планомірне горизонтальне і вертикальне просування працівника по системі посад чи робочих місць. Працівник повинний знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий період, а й те, яких показників він мусить домогтися, щоб розраховувати на просування по службі.

Наприклад: у світі поширені дві моделі побудови кар'єри.

Характеристики американської і японської моделей управління персоналом показують різні схеми побудови кар'єри. Планування кар'єри в японських фірмах, орієнтованих на довічне наймання працівників, припускає, що всі переміщення працівника (зміна сфер діяльності, горизонтальні і вертикальні переміщення) відбуваються в рамках однієї фірми.

Американські ж фірми розцінюють перехід працівника в іншу фірму як

природний варіант розвитку його кар'єри. Такий підхід називається диверсифікованим. З одного боку, американські фірми пишаються, що працівники, які пішли від них, домоглися успіху в інших місцях. З іншого, тривала робота у відомій фірмі є кращою рекомендацією і гарантією одержання нової роботи.

Етапи кар'єри

У таблиці показані зв'язки між етапами кар'єри і потребами. Але для того щоб керувати кар'єрою, необхідний більш повний опис того, що відбувається з людьми на різних етапах кар'єри. Для цього в організаціях проводяться спеціальні дослідження.

Попередній етап включає навчання в школі, одержання середньої і вищої освіти і триває до 25 років. За цей період людина може змінити кілька різних робіт у пошуках виду діяльності, що задовольняє її потреби і відповідає її можливостям. Якщо вона відразу знаходить такий вид діяльності, починається процес самоствердження її як особистості, вона піклується про безпеку існування.

Етап становлення триває приблизно п'ять років у віці від 25 до 30 років. У цей період працівник освоює обрану професію, здобуває необхідні навички, формується його кваліфікація, відбувається самоствердження і з'являється потреба до встановлення незалежності. Його продовжує турбувати безпека існування, турбота про здоров'я. Звичайно в цьому віці створюються і формуються родини, тому з'являється бажання одержувати заробітну плату, рівень якої вище прожиткового мінімуму.

Таблиця 7.1
Етапи кар'єри менеджера

Етапи кар'єри	Вік, років	Потреби досягнення мети	Моральні потреби	Фізіологічні і матеріальні
Попередній	до 25	Навчання, випробування на різних роботах	Початок самоствердження	Безпека існування
Становлення	до 30	Освоєння роботи, розвиток навичок, формування кваліфікованого фахівця	Самоствердження, початок досягнення незалежності	Безпека існування, здоров'я, рівень зарплати
Просування	До 45	Просування службовими сходами, кваліфікації	Ріст досягнення незалежності, самовираження	Здоров'я, високий рівень оплати праці
Збереження	До 60	Підготовка до виходу на пенсію. Підготовка до зміни виду діяльності	Стабілізація незалежності, самовираження, ріст поваги	Збереження рівня зарплати й інтерес до інших джерел доходу
Пенсійний	після 65	Заняття іншими видами діяльності	Самовираження в новій сфері діяльності, стабілізація поваги	Розмір пенсії, інші джерела доходу, здоров'я

Етап просування звичайно відбувається у віці від 30 до 45 років. У цей період йде процес росту кваліфікації, просування по службі. Відбувається нагромадження практичного досвіду, навичок, росте потреба в самостверженні, досягненні більш високого статусу і ще більшої незалежності, починається самовираження як особистості. У цей період набагато менше приділяється уваги задоволенню потреби в безпеці, зусилля працівника зосереджені на збільшенні розмірів оплати праці і турботі про здоров'я.

Етап збереження характеризується діями по закріпленню досягнутих результатів і займає віковий період від 45 до 60 років. Настає пік удосконалювання кваліфікації і відбувається її підвищення в результаті активної діяльності і спеціального навчання, працівник зацікавлений передати свої знання молоді. Цей період характеризується творчістю, тут може бути підйом на нові службові сходи.

Людина досягає вершин незалежності і самовираження. З'являється заслужена повага до себе і оточуючих, що досягли свого положення чесною працею. Хоча багато потреб працівника в цей період задоволено, його продовжує цікавити рівень оплати праці, але з'являється усе більший інтерес до інших джерел доходу (наприклад, участь у прибутках і капіталі інших організацій).

Етап завершення припадає на вік від 60 до 65 років. Тут людина починає серйозно замислюватися про пенсію, готується до виходу. У цей період йдуть активні пошуки гідної заміни і навчання кандидата на вивільнювану посаду. Хоча цей період характеризується кризою кар'єри і такі люди усе менше одержують задоволення від роботи та відчувають стан психологічного й фізіологічного дискомфорту, самовираження і повага до себе та до інших подібних людей у них досягає найвищої межі за весь період кар'єри. Вони зацікавлені в збереженні рівня оплати праці, але прагнуть збільшити інші джерела доходу, які б замінили їм заробітну плату в даній організації при виході на пенсію і були б добрим доповненням до пенсійної допомоги.

Пенсійний етап кар'єри в даній організації (виді діяльності) завершується. З'являється можливість для самовираження в інших видах діяльності, що були неможливі у період роботи в організації чи виступали у вигляді хобі (живопис, садівництво, робота в громадських організаціях і ін.).

Стабілізується повага до себе і таких же побратимів по пенсії. Але фінансове становище і стан здоров'я в ці роки можуть зробити постійною турботу про інші джерела доходу і про здоров'я.

Просування працівників у фірмі

Планування кар'єри працівника являє собою організацію його просування

сходінками посадового і кваліфікаційного росту, що допомагає йому розвинути і реалізувати професійні знання й навички в інтересах фірми. У діяльності служби управління персоналом з планування кар'єри працівників відбувається найбільш гармонічне сполучення інтересів і цілей фірми (гарантування вкладень у підготовку працівників, забезпечення їхньої лояльності інтересам фірми, зменшення плинності, ефективне використання) з індивідуальними інтересами і цілями самих працівників (задоволення потреб у самоповазі і визнанні, у досягненні незалежності). Це дозволяє сформувати продуктивні і стійкі відносини між ними. Тому робота з планування кар'єри будується на індивідуальному підході до можливостей професійного просування і росту.

Одну з гіпотез щодо управління кар'єрою персоналу висунув Г. В. Ф. Оствальд.

У 1909р. німецький учений Г. В. Ф. Оствальд (1853-1932рр.) на основі дослідження творчих біографій великих учених виявив, що високих результатів домоглися люди з різними і навіть протилежними типами характеру. При цьому дехто з них за ознаками свого характеру сприймалися оточуючими, як люди посередні. У своїй книзі "Великі люди" Оствальд сформулював гіпотезу, що потрібно виявляти не те, які риси характеру кращі для високих результатів, а те, які умови сприяють найбільшою мірою досягненню цих результатів.

Сьогодні гіпотеза Оствальда одержала широке теоретичне і практичне підтвердження.

Для управління персоналом висновок з неї такий. В умовах росту творчих починань у роботі керівництву варто уникати уніфікованих способів

організації і мотивування праці та більше дбати про індивідуальний підхід до стимулювання працівників, створюючи тим самим для кожного з них найбільш сприятливі умови.

Управління кар'єрою працівників певною мірою є природним продовженням і результатом усієї діяльності служби управління персоналом. Даний процес починається вже на етапі наймання, у ході якого претенденту повинна бути представлена повна і достовірна інформація про можливості і перспективи роботи у фірмі. Добре продумана й організована програма підготовки і підвищення кваліфікації працівників обумовлює реалізацію планів з побудови кар'єри: підвищення в посаді, переміщення і т.п.

Організація роботи з планування і реалізації кар'єри працівників включає: ознайомлення працівників з наявними у фірмі можливостями просування у вигляді програм навчання і консультацій з індивідуальними планами підвищення кваліфікації;

регулярне інформування і консультування по можливостях навчання, що відкриваються у фірмі, і вакантних місцях;

розробку програм підтримки і психологічного консультування, що протидіють кризам кар'єри; переміщення працівників за трьома напрямками:

просування нагору сходами кваліфікаційного чи службового росту;

горизонтальне переміщення (ротація);

пониження.

Управління кар'єрою персоналу на внутрішньофірмовому ринку праці

Добре організована робота у всіх сферах управління персоналом, що дозволяє фірмі не тільки забезпечувати себе кваліфікованими

працівниками, а й будувати на цій основі цілісну політику підготовки і просування працівників усередині фірми, одержала назву внутрішньофірмового ринку праці.

Створення внутрішньофірмового ринку праці дозволяє фірмі певною мірою бути незалежною від коливань зовнішнього ринку трудових ресурсів. Однак формувати такий ринок у повному обсязі, як правило, можуть дозволити собі тільки великі корпорації, спроможні орієнтуватися на збереження і розвиток потенціалу кожного працівника і створювати для цього умови. Основним завданням, що вирішує організація внутрішньофірмового ринку праці, є збереження накопиченого у фірмі досвіду і кваліфікації, запобігання їхнього відпливу і страхування вкладень у підготовку працівників.

Умовою ефективності внутрішньофірмового ринку праці стає безперервне навчання і підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє планувати і створювати їхнє просування у фірмі. У навчальних центрах, створюваних для цього, проводиться розгалужена і ретельно організована робота з цілого ряду напрямків:

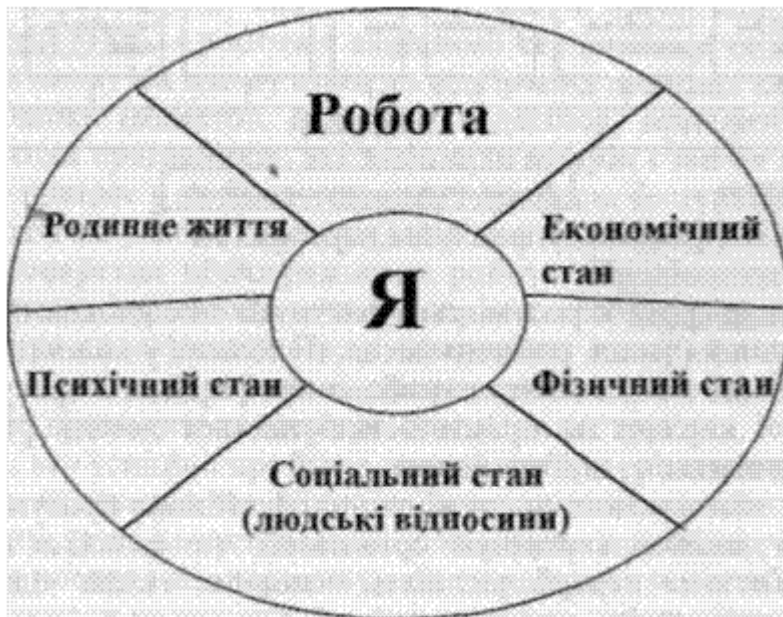
удосконалювання горизонтального переміщення кадрів, створення цільових робочих груп і комітетів з метою обміну досвідом та інформацією;

розширення бригадних форм роботи ("гуртків якості" і т.п.) з метою реалізації раціоналізаторських пропозицій і створення нової продукції; перегляд трудових функцій працівника з посиленням його відповідальності за результати, збагачення праці і т.п.

До недоліків внутрішньофірмового ринку праці можна віднести ослаблення конкуренції працівників, тому що при розв'язанні питань

їхнього просування основним критерієм є не індивідуальні характеристики, а стаж роботи у фірмі.

Щоб ефективно керувати своєю діловою кар'єрою, необхідно складати особисті плани.



Розглянемо зміст особистого життєвого плану кар'єри керівника, що складається з трьох основних розділів:

встановлення особистої кінцевої мети кар'єри;
приватні цілі і плани діяльності.

В організаціях у рамках системи управління персоналом складаються підсистеми управління діловою кар'єрою і кадровим резервом, функції яких виконують: дирекція, відділ кадрів, начальники функціональних відділів апарату управління організацією, профспілкові комітети, консультаційні центри.

Етапи службово-професійного просування

Поняття "службово-професійне просування" і "кар'єра" є близькими, але не однаковими. Термін "професійне просування" є найбільш звичним для нас, тому що термін "кар'єра" у нашій спеціальній літературі і на практиці фактично не використовувався.

Під службово-професійним просуванням розуміється пропонована організацією послідовність різних сходинок (посад, робочих місць, положень у колективі), які працівник потенційно може пройти.

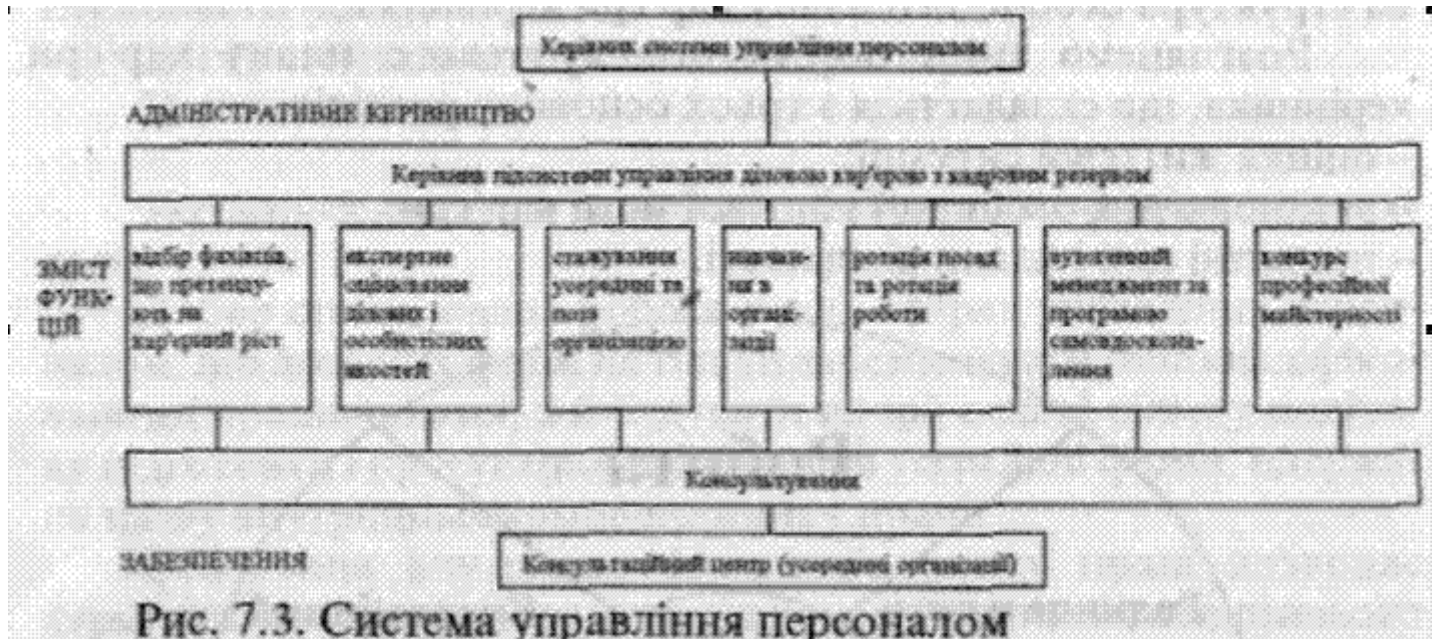


Рис. 7.3. Система управління персоналом

Під кар'єрою ж розуміється фактична послідовність займаних сходинок (посад, робочих місць, положень у колективі).

Збіг наміченого шляху службово-професійного просування і фактичної кар'єри на практиці відбувається досить рідко і є скоріше винятком, ніж правилом.

Розглянемо систему службово-професійного просування на прикладі лінійних керівників організації, що склалася в нашій країні. Система передбачає п'ять основних етапів підготовки лінійних керівників.

Перший етап — робота зі студентами старших курсів базових інститутів чи направлених на практику з інших вузів. Фахівці підрозділів управління персоналом разом з керівниками відповідних підрозділів, де проходять практику студенти, проводять підбір студентів, найбільш здібних і схильних до керівної роботи, і готують їх до конкретної діяльності в підрозділах організації.

Студентам, що успішно пройшли підготовку і практику, видається

характеристика-рекомендація для направлення на роботу у відповідні підрозділи даної організації. Молоді фахівці, що не проходили практику в даній організації, при прийомі на роботу тестуються, і їм надається консультаційна допомога.

Другий етап — робота з молодими фахівцями, прийнятими в організацію. Молодим фахівцям призначається іспитовий термін (від одного до двох років), протягом якого вони зобов'язані пройти курс початкового навчання (докладне знайомство з організацією). Крім навчання для молодих фахівців, передбачається стажування в підрозділах організації протягом року.

На основі аналізу роботи молодих фахівців за рік, участі їх у проведених заходах, характеристик, виданих керівником стажування, підводяться підсумки стажування і робиться перший відбір фахівців для зарахування в резерв висування на керівні посади. Вся інформація про участь фахівця в системі службово-професійного просування фіксується в його особистій справі і заноситься в інформаційну базу даних про кадри організації.

Третій етап — робота з лінійними керівниками нижчої ланки управління. На цьому етапі до відібраних лінійних керівників нижчої ланки (майстри, начальники ділянок) приєднується також частина працівників, які закінчили вечірні і заочні вузи, що успішно працює у своїх колективах і пройшла тестування.

Протягом усього періоду (2-3 роки) з даною групою проводиться конкретна цілеспрямована робота. Працівники заміщають відсутніх керівників, є їх дублерами, навчаються на курсах підвищення кваліфікації. Після завершення етапу підготовки на підставі аналізу виробничої діяльності кожного конкретного керівника проводиться

вторинний відбір і тестування.

Тих, хто успішно пройшов другий відбір керівники пропонують для висування на вакантні посади начальників більших підрозділів, їхніх заступників, які попередньо пройшли стажування на цих посадах або зараховуються в резерв і з появою вакансій призначаються на посади.

Інші працівники, що пройшли підготовку, продовжують працювати на своїх посадах; можливі їхні горизонтальні переміщення.

Четвертий етап — робота з лінійними керівниками середньої ланки управління. На даному етапі до уже сформованої групи молодих керівників приєднуються діючі перспективні начальники цехів і їхні заступники. Робота будується за індивідуальними планами. За кожним призначеним на посаду керівника середньої ланки закріплюється наставник-керівник вищої ланки для індивідуальної роботи з ним.

Керівник-наставник, фахівці підрозділів управління персоналом на підставі проведеного аналізу особистих якостей і професійних знань, навичок претендента спільно складають для нього індивідуальний план підготовки. Як правило, це програми навчання з основ комерційної діяльності, ділових стосунків, передових методів управлінської праці, економіки і юриспруденції. На цьому етапі підготовки передбачається стажування лінійних керівників середньої ланки управління в передових організаціях з підготовкою програм заходів щодо поліпшення діяльності своєї організації (підрозділу).

Щорічно проводиться тестування керівників середньої ланки, що виявляє їхні професійні навички, уміння керувати колективом, професійно вирішувати складні виробничі завдання. На підставі аналізу результатів тестування конкретного керівника виносяться пропозиції про подальше

просування його по службі.

П'ятий етап — робота з лінійними керівниками вищої ланки управління.

Призначення керівників на вищі посади - - це складний процес.

Найскладнішим є вибір кандидата, що відповідає багатьом вимогам.

Керівник вищої ланки управління зобов'язаний добре знати галузь, а

також організацію. Він повинен мати досвід роботи в основних

функціональних підсистемах, щоб орієнтуватися у виробничих,

фінансових, кадрових питаннях і кваліфіковано діяти в екстремальних

соціально-економічних та політичних ситуаціях.

Ротація, тобто переміщення з одного підрозділу організації в інший,

повинна починатися завчасно, коли керівники знаходяться на посадах

низової і середньої ланки управління. Відбір на висування і заміщення

вакантних посад вищої ланки повинен здійснюватися на конкурентній

основі. Його повинна здійснювати спеціальна комісія, що складається з

керівників вищої ланки (директорів виробництв, філій, головних фахівців і

т.д.) за участю фахівців відповідних підрозділів управління персоналом і

залученням при необхідності незалежних експертів.

РОЗДІЛ 8. ЛІДЕРСТВО. КОМАНДА

Лідерство в побудові команди. Поняття лідерства.

Лідерство — це здатність впливати на індивідумів і групи людей, щоб

спонукати їх працювати дкя досягнення цілей. Існує безліч засобів, за

допомогою яких можна впливати на інших і вести людей за собою.

Ефективне лідерство й ефективне управління — не одне і те ж.

Теорія лідерства намагається виявити і передбачити, які характеристики

лідерства виявляються найбільш ефективними і чому. Застосовується

три "підходи до визначення суттєвих факторів ефективного лідерства;

підхід з позиції особистих якостей, поведінковий підхід і ситуаційний підхід. Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку двадцятого сторіччя почали уперше вивчати управління. Однак тільки в період між 1930-м і 1950 р. було розпочате вивчення лідерства у великих масштабах і на системній основі. Ці ранні дослідження ставили своєю метою виявити властивості чи особистісні характеристики ефективних керівників. Відповідно до особистісної теорії лідерства, також відомої під назвою теорії великих людей, кращі з керівників мають певний набір загальних для всіх особистих якостей. Розвиваючи цю думку, можна стверджувати, що якби ці якості могли бути виявлені, люди навчилися б виховувати їх у собі і тим самим ставати ефективними керівниками. Деякі з цих вивчених рис — це рівень інтелекту і знання, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальна й економічна освіта і високий ступінь впевненості в собі.

Роль команди в управлінні

Важливість роботи команди відбивають такі характеристики:

Високий рівень активності.

Швидкість дій.

Різноманітність функцій.

Місцезнаходження.

Словесне спілкування.

Зв'язок.

Вибір.

Генрі Мін виділив десять управлінських ролей. Він визначив їх так, як показано в табл. 8.1.

Таблиця 8.1 Управлінські ролі

Міжособистісні	Інформаційні	Вирішальні
Номінальний глава	Аналітик	Підприємець
Лідер	Глашатай	Охоронець порядку
Зв'язковий	Представник	Розподільник ресурсів
		Посередник

Ці ролі сполучаються в команді, утворюючи конструктивний процес вироблення і прийняття рішень, обробки інформації.

Міжособистісні ролі в команді

Номінальний глава. Ця роль пов'язана з представленням організації за її межами і звичайно містить у собі так звані протокольні функції - присутність на обідах, конференціях і т.п.

Лідер. Менеджер, що виступає в цій ролі, хоче мати за своєю спиною згуртовану команду для досягнення поставлених завдань.

Зв'язковий. Роль, що включає контакти з іншою групою підприємств, їх частиною, усім зовнішнім світом.

Інформаційні ролі

Аналітик. Менеджер у цій ролі намагається співвіднести досягнуте з наміченим.

Глашатай. Роль щодо передачі інформації працівникам.

Представник. Більш офіційна роль, у якій менеджер представляє свій відділ і роз'яснює його позицію.

Вирішальні ролі

Підприємець. Сполучна роль, обумовлена творчим підходом до виконання завдань.

Охоронець порядку. Справи завжди йдуть не так, як хочеться. У цій ролі менеджер намагається повернути їх у потрібне русло і вивести на

колишній курс.

Розподільник ресурсів. Ключова управлінська роль, що складається в розподілі коштів для їх більш ефективного використання при досягненні поставленого завдання.

Посередник. Це роль торговця, що звичайно вимагає пошуку аргументів для одержання додаткових ресурсів.

Набір ролей, які даний менеджер буде грати, залежить від його становища в організації.

Наприклад, менеджери вищої ланки, імовірно, у більшій мірі відповідають ролям номінального глави, лідера чи зв'язкового представника, у той час як керівник підрозділу більшою мірою виступає як розподільник ресурсів і охоронець порядку.

Робота менеджера — лідера команди

Існують два розповсюджених стереотипи менеджера.

Один — жорсткий, холоднокровний, приймає рішення, незворушний.

Інший — неспокійний, пригнічує людей, приймає безліч рішень, більша частина яких поспішна і заснована на неповній інформації. Другий тип більш правдоподібний.

Активність. Аналіз фактів показує, що менеджери — керівники дуже зайняті. Дослідження підтверджують, що середній керівний персонал вступає в контакти 300-400 разів у день (іноді кілька разів з тими самими людьми) і їхній звичайний 8-го-динний робочий день містить у собі принаймні 200 різних видів діяльності. Ці "норми" знижуються на вищих керівних рівнях.

Стислість, затримки, переривання. З даної кількості дій випливає, що кількість часу, який менеджер може приділити якійсь одній проблемі,

дуже обмежена. Навіть на вищому керівному рівні 10 хвилин — це незвично, а взагалі велика рідкість. Як правило, день керівника складається з телефонних дзвінків, засідань, роботи за письмовим столом і незапланованими зустрічами. Усі вони змінюють одне одного дуже швидко. Незапланована діяльність — телефонні дзвінки і несподівані візити — невід'ємна частина щоденної роботи керівника. Різноманітність. Робота керівника містить у собі п'ять різних типів діяльності.

"Паперова робота". Розбір поштової кореспонденції, читання, складання звітів і т.д. Ряд досліджень показує, що це займає 22-35% робочого часу, відсоток зростає в міру підвищення посади.

Телефонні дзвінки. Вони звичайно бувають короткими, але дають можливість менеджерам тримати зв'язок з великою кількістю людей і підтримувати інформаційну мережу, що вкрай необхідна для успішного керівництва.

Зустрічі. Неофіційні зустрічі дуже важливі для менеджерів на будь-якому рівні. Дослідження англійських учених показують, що середній менеджер витрачає до 45% свого часу на цей вид діяльності і 7% — на офіційні зустрічі. На більш високому рівні це співвідношення змінюється у зворотний бік, але в обох випадках зустрічі — важлива частина управлінської роботи.

Контакти. Особисті контакти поглинають значну кількість часу. Вони поширюються як на свій, так і на інші підрозділи, однаковою мірою включають підлеглих і керівників. На вищих рівнях управління кількість контактів зростає. Вони виходять за рамки внутрішніх, містять у собі основних замовників, постачальників, усіх тих, хто займає найважливіші

позиції в бізнесі.

Зміст. Зміст роботи, яку виконує менеджер, змінюється залежно від посади і рівня управління. На нижчих рівнях більша частина часу витрачається на вирішення оперативних завдань, усунення несумісностей, короткострокових криз, детальне планування. Як правило, керівники вищої ланки мають справу з меншим числом завдань, але більш широкого спектра. Протягом звичайного робочого дня вони можуть приймати рішення з особистих питань, питань, що стосуються клієнтів, адміністрації.

Місцезнаходження. З декількох проведених досліджень видно, що чим вище посада, тим:

менше часу проводиться "з кам'яним обличчям";

більше часу проводиться поза підрозділом;

більше часу проводиться поза організацією.

Словесне спілкування. Існує достатньо підтверджень того, що керівна робота в основному здійснюється в усній формі. Телефонні переговори, неофіційні бесіди, засідання правління — її типові засоби. На всіх рівнях управління на це може витрачатися до 90% усього робочого часу.

Зв'язки. Усі менеджери створюють мережі контактів, по яких відбувається просування інформації і рішень. На низьких рівнях мережа охоплює в значній мірі підлеглих і працівників, що займають такі ж посади. Зі зростанням рівня управління вона розширюється і включає як зовнішні, так і внутрішні контакти. Мережа забезпечує способи збору усіх видів корисної інформації: як офіційної, так і неофіційної, причому на всіх стадіях прийняття рішень. Збір інформації через великі контакти з безліччю ідей — ключове завдання керівника проекту. Ця інформація —

опора для дій, коли час не дозволяє довго міркувати, докладно аналізувати чи акуратно планувати. Зміна дій, пресинг, спілкування. плутанина — норма управлінської діяльності.

Структура команди

В усіх командах повинно існувати певне співвідношення між розміром і ступенем участі. Узагалі чим більша команда, тим менше людей мають можливість брати участь у її роботі.

Іноді в команді присутні люди з дуже цінними ідеями, знаннями і досвідом за фахом, однак вони не беруть участі у роботі групи. Досвідчений керівник знає про проблему "мовчазної більшості" і розуміє, що для того, аби покладатися на сукупні ресурси команди, він повинен знайти спосіб, як залучити всіх її членів до роботи. З позиції згуртованості здається, що найкраща величина групи — 12 чоловік. Факти говорять про те, що маленькі групи страждають від прогулів і плинності робочої сили менше, ніж групи, чисельність яких перевершує 20 чоловік.

Досвід управління проектами свідчить про те, що для одержання дійсно ефективної команди необхідно 8 ролей. Серед них такі:

Голова. Це людина, яка здійснює керівництво командою і координує її дії. Голова може не бути творчою й обдарованою людиною, але він повинен бути дисциплінований, цілеспрямований і врівноважений. Це той, хто вміє добре слухати і говорити, правильно судити про людей і речі, розуміти недоліки інших людей.

Організатор. Це ініціативні, легкозбуджувані, мобільні, найбільш впливові люди в групі. Під час відсутності голови вони звичайно беруть на себе його роль, хоча і не є ідеальними людьми для цього. Їхня-сила полягає в прагненні і жагучому бажанні досягти мети, але вони можуть бути надто

чуттєвими, дратівливими, нетерплячими. Вони необхідні, оскільки спонукають інших членів групи до дій.

Мозковий центр. На відміну від організатора, люди, що входять у мозковий центр компанії, зосереджені в собі, але в інтелектуальному плані дуже впливають на інших. Вони є джерелом ідей і пропозицій, мають велику силу уяви й у той же час це найрозумніші члени команди. Однак вони можуть бути неуважні до деталей, ображатися на критику, часто бувають мовчазні, за характером стримані.

Контролер. Контролери також розумні, але вони мають скоріше аналітичний, ніж творчий склад розуму. Вони скрупульозно аналізують ідеї і мають здатність бачити слабкі місця в аргументах; менш товариські, ніж інші; приховують свої відомості, тримаються осторонь від команди, але вони необхідні для перевірки якості. Вони можуть бути нетактовними і безсторонніми.

Дослідники резерву нових службовців. Вони приносять у групу нові контакти, ідеї, удосконалення, не є творчими людьми, не тримають кермо влади у своїх руках, мають потребу в команді, їх внеском у вирішення професійних завдань користуються інші.

Трудоголіки. Трудоголіки є практичними організаторами всієї діяльності компанії. Вони перетворюють ідеї в здійснені завдання. Складання графіків, діаграм, планів — сильний бік їхньої діяльності. Вони методичні й ефективні в роботі, вселяють довіру, і їх ніколи не хвилюють мрії про майбутнє. Вони є лідерами, але вони вмілі і старанні працівники.

Координатори. Такі працівники згуртовують усю команду, підтримуючи інших, вислуховуючи їх, заохочуючи, вникаючи в усе, розуміючи все і вносячи в усе почуття гармонії і згоди. Вони популярні, але вони не

прагнуть до суперництва. Це той тип людей, яких не помічаєш, коли воші є, і яких вам не вистачає, коли їх немає поруч.

Детермінатор. Без детермінатора команда нічого не могла б закінчити у призначений термін. Він перевіряє деталі, графіки, надокучають всім необхідністю щось невідкладно зробити. їх завзята систематична робота дуже важлива, але не завжди популярна.

Занадто велика кількість працівників в одній ролі означає порушення балансу, а коли кількість ролей занадто мала, не будуть виконуватися завдання. Отже, у маленькій команді одній людині доведеться виконувати більше однієї ролі. Повний набір ролей важливий, коли відбуваються швидкі зміни в трудових ресурсах, технології, продукції. Більш стабільні групи можуть обійтися і без повного комплекту ролей. Формуючи команду, менеджер збирає разом групу людей і розвиває в них командне почуття для того, щоб вони могли разом працювати, використовуючи встановлені загальні цінності і норми, досягаючи мети. Крім того, командне почуття також необхідне для створення команди. Без цього група людей залишається набором окремих особистостей. Що може ускладнити створення команди? Це те, що люди, які ніколи до цього не працювали разом, повинні почати спільно швидко й ефективно працювати для виконання завдання.

Але люди не тільки грають "ролі" у команді, кожний з них є особистістю, що має власні клопоти. Це може зашкодити повній віддачі в роботі команди. Якщо ж ці клопоти розділяються, то це сприяє виконанню загальних ідей і підтримці певного рівня довіри.

Небезпека полягає в тому, що групи стають занадто згуртованими, часто це обумовлюється прихованою змовою. Це небезпечно тому, що команда

розглядає власне виживання як головну мету. У неї формується дуже вузький кругозір. Така група завжди готова захищатися, коли який-небудь аспект її діяльності ставлять під сумнів. Вона відкидає будь-яку критику і створює значний тиск на тих її членів, хто виходить за межі такої лінії поведінки. Це може сприяти згоді усередині групи, але результати діяльності, до яких вона приходять, виявляються неефективними.

Статус — ще один фактор, що впливає на ефективність роботи команди. Команда з великим числом рівнів статусу буде створювати підгрупи й ієрархії, що можуть заважати вільному обміну ідеями і діяти як гальмо в процесі прийняття рішень.

Завдання лідера щодо формування команди

Розглянемо перелік основних завдань, на розв'язанні яких звичайно необхідно зосередитися керівникові команди. Сюди можна віднести: з'ясування цілей і завдань проекту підлеглими, розуміння взаємозалежності, забезпечення згуртованості колективу, побудову відносин на основі довіри і забезпечення можливості розкриття творчого потенціалу кожного.

Усвідомити мету і завдання

На самому початку формування команди її майбутній лідер повинен відповісти на два дуже важливих запитання: "у чому мета організації команди? як вона буде нести відповідальність у проекті?"

Щоб діяти ефективно, перед командою повинні бути поставлені певна мета і завдання. Ця мета більша, ніж просте розуміння поточних завдань; вона — у загальному розумінні ролі команди, її відповідальності і завданнях, які потрібно для цього вирішити.

Крім того, члени команди повинні бути відданими меті. Відданість

виходить від залучення всіх членів у визначення мети і пов'язаних з нею конкурентних дій членів команди.

У найбільш дійових командах члени дуже чітко розуміють ролі, які вони повинні грати, рішення і завдання, які команда повинна виконати, і їхню відповідальність за дієвість, виявлену кожним.

Розуміння взаємозалежності

Взаємозалежність — це той ступінь спільних дій, які потрібні від членів команди для того, щоб виконати проект. Якщо кожний робить "своє", реальна команда перестає існувати, тому що найбільша частина дій впливає на дії інших людей. Усі члени команди повинні розуміти взаємозалежність дій, що служить цілям команди.

Згуртованість

Згуртованість — це сила бажання всіх членів зберегти команду.

Згуртованість складається з персональних потреб кожного в тому, щоб кожен член міг бути задоволений приналежністю до команди. Це містить у собі визначення цінностей і особистих інтересів, як обговорювалося раніше.

Згуртованість зростає від можливості команди йти назустріч індивідуальним потребам. Отже, в міру розвитку команди менеджер проекту повинен бути упевнений, що індивідуальні потреби задоволені на найвищому можливому рівні.

Довіра

Рівень довіри відбиває здатність команди винести на поверхню розходження в цінностях і думках та поводитися з ними природно.

У будь-якій ситуації в команді може виникнути незгода. Здатність відкрито визнати конфлікт і знайти розв'язання його через обговорення залишає

шанси на успіх команди.

Люди не автоматично добре працюють разом тільки тому, що належать до однієї робочої групи чи поділяють однакові функції в роботі. Для того щоб створити робочі відносини, які характеризуються відкритістю і довірою, команда повинна вирішувати емоційні проблеми кожного з членів і будь-які міжособистісні проблеми, що виникають.

Потенційні можливості

Потенціал це колективна віра в те, що команда може досягти цілей проекту. Потенціал це дух, який впливає на членів команди, коли вони починають вірити, що можуть досягти поставлених перед собою цілей; дія підвищення рівня потенційних можливостей важливо, щоб менеджер проекту віддавав належне успіхам команди вже на ранніх стадіях роботи.

Володіючи потенційними можливостями, люди частіше докладають додаткових зусиль, необхідних для досягнення цілей проекту.

Платформа командного розвитку

Коли команда створюється заново, вона не має командного почуття й у ній не існує встановлених цінностей і норм роботи. Потрібен час дія розвитку командного почуття і норм, що затримує досягнення цілей команди. Більше того, оскільки цілі нові і несуть значний ризик, потрібен час для їхнього визначення, і, якщо проект має бути успішним, це мусить бути зроблено до того, як команда почне працювати.

Модель розвитку команди

Більшість команд проходять процеси, описані в моделі Дрекслера, коли вони зіштовхуються з процесами виробництва чого-небудь.

Така система відповідає як щойно сформованій, так і існуючій довгий час команді. Ця модель описує чотири рівні (сходишки) розвитку процесу

взаємодії членів команди усередині її.

Рівень 1. Усвідомлення. "Чому я тут?" —це запитання спадає на думку на стадії початкового розвитку команди. Ви бажаєте довідатися: " Чи будуть використані мої ресурси? Чи збираюся я впливати на результат? Чи дійсно інші бажають, щоб я був тут?" Ці питання повинні зважуватися індивідуально членами команди.

Рівень 2. Розуміння "Хто ми?". Розуміння і пізнання членів команди — ваш другий внесок у те, навіщо ви тут. "Хто тут авторитет? Як інші будуть впливати на вас? Як ви будете працювати з ними? Який вплив ви повинні будете мати?"

Рівень 3. Точно знати "Що ми робимо?". Якщо ви добре себе почуваете з приводу членства в групі, але вам незрозуміло, що ви можете опинитися в активному суперництві з іншими для того, щоб щось робити або стати байдужим.

Команда не просунеться вперед, поки не розв'яжеться третій рівень. Але коли він буде реалізований, ви й інші будете готові почати плідну роботу.

Рівень 4. Знайти "Як?". Групі дано напрямок — фокус уваги на тому, як досягти вирішення поставлених завдань.

Якщо питання не вирішене, симптомом буде залежність від того, хто знає, як це робити.

Розв'язання питання дає справжню організацію і можливість розвивати плавно роботу у міру того, як група буде справлятися зі своїми завданнями.

Члени команди повинні розглядати себе як частину команди, розвивати цінності до того, як вони зможуть працювати разом у процесі формування командного почуття і набору цінностей часу. Команди проекту у своєму

розвитку звичайно проходять чотири стадії:

формування;

притирання;

вироблення норм;

виявлення себе.

Протягом цих стадій командна мотивація й ефективність утворюють цикл, у якому вони спочатку знижуються перед досягненням високого рівня, а потім зростають ближче до кінця. Роль лідера команди полягає в структуруванні процесу розвитку команди таким чином, щоб досягти вищого рівня якнайшвидше. Ефективність на ньому рівні повинна бути найвища.

Формування команди. Команда формується з почуттям взаємоне прийняття її членів. Їхня мотивація висока, коли вони вибираються для проекту. Однак ефективність буде середня, оскільки вони не впевнені одне в одному.

Період спрацьовування, притирання. Коли члени команди починають спільну роботу, вони розуміють, що мають різні уявлення про кращі шляхи досягнення проекту, навіть різні уявлення про найближчі цілі. Вони виявляють, що мають різні підходи до роботи по проекту, розходження можуть викликати суперечки чи навіть конфлікти, що є причиною зниження ефективності роботи команди.

Вироблення норм. На щастя, можуть бути досягнуті деякі компроміси, команди почнуть домагатися згоди з різних питань: шляхом переговорів, компромісів і знаходження точок дотику. У результаті цих заходів у команді починає вироблятися командне почуття і певні норми й цілі, що формує основу, на якій члени команди можуть спільно працювати.

Ефективність і мотивація починають знову зростати.

Прояв себе. Коли команда досягає завершення завдання, ефективність може зрости, якщо члени команди сконцентрували зусилля для виконання завдання. Вона може упасти, якщо члени команди шкодують про завершення завдання і розрив взаємин, які вони сформували.

Останнє відбувається, якщо майбутнє не визначене. І завдання менеджера полягає в тому, щоб знову мало місце перше — формування команди.

Сформувавши групу, менеджер повинен підтримувати ефективність на заданому рівні. Він мусить бути здатний визначити реальну ефективність команди.

Характеристика стадій розвитку команди

Всередині кожної стадії ми можемо спостерігати розходження в поведінці у двох ділянках з урахуванням стилю керівництва командою:

Поведінка відносно завдання. Поведінка групи членів, конкретно орієнтованих на виконання завдань, цілей групи.

Міжособистісна поведінка. Поведінка групи членів відносно одне до одного, що допомагає і підтримує поведінку відносно завдання.

Стиль керівництва. Для кожної стадії, з огляду на цей різний характер, є кращий стиль керівництва, що ефективніше йде назустріч потребам групи.

Дальші міркування описують кожну стадію поведінки відносно завдання і міжособистісної поведінки, пояснюють кращий стиль керівництва для кожної команди.

Розглянемо особливості прояву розходжень у поведінці на кожній зі стадій.

Стадія формування

На стадії формування члени виступають разом як набір індивідуальних цінностей, які поки що не є групою, намагаючись зрозуміти мету проекту, і де вони можуть зробити внесок у проект; члени збирають інформацію про мету проекту і намагаються виробити розуміння того, що їм треба буде робити.

Міжособистісна поведінка: перевірка і залежність. Група членів шукає і приймає придатну міжособистісну поведінку за допомогою обережного використання різних видів поведінки в групі. Вони чекають вказівок одне від одного і від менеджера проекту та відкривають "правила", порушуючи їх.

Стиль керівництва: директивний. Директивний стиль керівництва того, хто, здається, знає, що робити, може задовольнити потреби групи на цій стадії. Цей стиль може бути дуже корисним на початку і протягом цієї стадії.

Стадія подолання труднощів

На стадії притирання членам групи стає дедалі комфортніше одне з одним, і вони починають краще розуміти мету групи. Первісні угоди переглядаються в міру того, як група перевизначає завдання, поки йде боротьба за розуміння цілей і стратегії. Конфлікт ймовірно розв'язати на цій стадії.

Стиль керівництва: підтримуючий. Ті, хто вже знають або швидко зрозуміли, як можуть вони допомогти іншим виконувати різні завдання, вимагають лише підтримки в роботі.

Стадія нормалізації

У стадії нормалізації група продовжує вивчати завдання в міру того, як

вона збирає й інтерпретує інформацію, приходячи до згоди з приводу норм міжособистісної поведінки.

Поведінка щодо завдання: відкритий обмін. Члени групи встановлюють поведінку щодо завдання і зручний рівень взаємних зобов'язань. Вони можуть запропонувати певні зміни, що базуються на їхньому досвіді.

Міжособистісна поведінка: згода. Членів групи приходять до згоди щодо норм і практики. Стиль керівництва: співчутливий.

Стиль, що підтримує участь кожного, буде найбільш ефективним на стадії нормалізації тому, що усі згодні з нормами поведінки.

Стадія прояву себе

На стадії прояву себе команда визначає заключну версію вирішення проблеми і готова нести це через весь проект до завершення.

Поведінка щодо завдання: поява вирішення. Заключне вирішення або вирішення з'являється. Виконання проекту триває нормально.

Міжособистісна поведінка: вирішення проблеми через формальні ролі.

Члени команди одержали напівформальні ролі як природний підхід до вирішальної проблеми. Кожен член має свою роль і згодний з цим.

Стиль лідерства: делегативний.

Напрямок. Організувати і спрямувати роботу інших; зробити кожного особисто підзвітним за конкретну діяльність; мотивувати, показуючи, що повинно бути зроблено.

Підтримка. Встановити високі, але реалістичні рамки роботи, пояснюючи, що повинно бути зроблено; мотивувати, даючи оцінку, будучи особисто залученим.

Інструктування. Розрізняти і хвалити гарну роботу; бути відкритим і підтримувати; мотивувати, дозволяючи іншим упорядковувати їхню

власну роботу.

Делегування. Призначити відповідального за завдання і дозволяти іншим виконувати ці завдання, створюючи мотивації шляхом контролю і виявляючи повагу; разом з тим обмежувати власне залучення у діяльність.

Керівництво й ефективна діяльність команди. Показники ефективної діяльності команди

Ясне розуміння мсти проекту і спрямованість на кінцевий результат.

Чіткий розподіл функцій і відповідальності.

Наявність плану розвитку команди.

Командна солідарність.

Взаєморозуміння і безконфліктність.

Відвідуваність робочих нарад і активна участь у вирішенні проблем.

Для забезпечення ефективного керівництва командою проектний менеджер повинен:

визначити організаційну структуру команди, підібрати її склад,

розподілити функції та обов'язки;

призначити керівників і відповідальних за окремі напрямки; вчасно

спланувати, розподілити і скоординувати роботу;

чітко пояснити меду і завдання;

переборювати перешкоди й уникати конфліктів;

забезпечити трудову активність команди силою особистого авторитету;

зацікавлювати кожного члена команди, надавати їм допомогу,

турбуватися про них; підтримувати перспективу команди;

залучати усіх до вирішення завдань;

забезпечити підтримку проекту з боку керівництва і регулювання відносин

з оточенням команди; створювати привабливий імідж команди.

Вибір лідера команди проекту. Визначення потенціалу

Виявлення тих, хто має потенціал увійти до складу керівництва проекту, не є такою проблемою, яку можна вирішити на одному засіданні. Таких людей звичайно оцінюють регулярно протягом усієї їхньої кар'єри. Проте певна оцінка потенційних здібностей на початковій стадії необхідна, тому що професійний ріст тих, хто повинен буде стати менеджерами вищої ланки, потрібно обов'язково ретельно планувати; оволодіння всім обсягом необхідних знань і умінь на вищому рівні — тривалий процес. Ряд компаній вивчали це питання дуже серйозно. Він також був предметом наукових досліджень. Отримані з цих джерел дані пропонують деякі орієнтири щодо того, які риси треба "шукати" у потенційних менеджерів вищої ланки.

Визначено більш ніж 20 факторів:

навички в галузі соціальних відносин;

поведінкова гнучкість;

здатність до організації і планування;

потреба в професійному рості;

здатність до прийняття рішень;

особистий вплив;

творчість;

навички усної комунікації;

уміння опиратися стресу;

енергія;

робота як найважливіша частина життя; встановлення для самого себе

високої норми виробітку;

схильність до викладання;
спрямованість інтересів;
реалізм в оцінці планів на майбутнє;
об'єктивність стосовно самого себе;
здібності;
здатність відкласти задоволення на якийсь час;
потреба в схваленні вищого керівництва;
гнучкість цілей;
соціальна об'єктивність;
об'єктивність стосовно інших;
сприйнятливність до почуттів інших людей.

Усі ці фактори, у кінець кінцем, можна звести до шести головних елементів, істотних для того, щоб домогтися успіху в керуванні проектом:

Загальна ефективність.

Управлінські навички.

Міжособистісні навички.

Володіння своїми почуттями.

Інтелектуальні здібності.

Мотивація, спрямована на роботу.

Загальна ефективність — бездоганний виробничий стаж. Управлінські навички.

Ефективне лідерство. Лідерство є природною, невимушеною здатністю надихати людей. Воно вимагає, щонайменше:

а) компетентності;

б) природного прагнення;

в) у край необхідної поваги і справжнього інтересу до людей.

Від здатності, яка не піддається визначенню, надихати інших

буде залежати загальна оцінка ефективного лідерства.

Соціальний інтелект. Соціальний інтелект пов'язаний зі сприйнятливістю до ролі інших, окремої людини, суспільства в найширшому розумінні цього слова, інших культур.

<p>Екстраверти Люблять різноманітність і дії. Намагаються бути швидкими, не люблять складних процедур. Завжди привітні. Часто нетерплячі на монотонній роботі. Зацікавлені в результатах роботи, цікавляться, як її виконати і як інші люди роблять це. Часто не заперечують проти переривань на телефонні дзвінки. Часто діють швидко, іноді не замислюючись. Звичайно вільні в спілкуванні. Люблять, щоб були навколо люди.</p>	<p>Інтроверти Люблять спокій для зосередження. Прагнуть бути акуратними в дрібницях, не люблять зауважень. Мають погану пам'ять на імена та обличчя. Прагнуть не перериватися при роботі над одним проектом протягом довгого часу. Виявляють цікавість до ідей, що відносяться безпосередньо до їхньої роботи. Не люблять телефонних інструкцій і взагалі телефонних дзвінків. Люблять подумати, перш ніж зробити, часто до дії справа не доходить. Мають проблеми в спілкуванні. Цілком задоволені роботою на самоті.</p>
<p>Почуттєвий тип Не люблять нових проблем, якщо тільки немає стандартних шляхів для їхнього вирішення. Люблять установлений порядок у справах. Одержують задоволення від використання вже отриманих навичок, а не від освоєння нових. Працюють більш надійно, знаючи скільки часу це займе. Звичайно доходять висновку: крок за кроком. Терплячі до рутинних деталей. Нетерплячі, коли деталі ускладнюються. Нечасто надихаються і рідко довіряють своєму натхненню, якщо воно є.</p>	<p>Інтуїтивний тип Люблять вирішувати нові пробами. Не люблять постійно робити одне і те ж. Люблять більше здобувати нові навички, ніж використовувати їх. Працюють з великим зарядом енергії, що живиться ентузіазмом, але з періодами затишшя. Швидко роблять висновки. Нетерплячі до рутинних деталей. Терплячі в складних ситуаціях. Залежать від свого натхнення, добре це чи погано. Часто роблять фактичні помилки. Не люблять витратити час на точну роботу.</p>
<p>Думаючий тип Не виявляють готовності до прояву емоцій. Часто почувають себе незатишно маючи справу з людськими почуттями. Можуть поранити людські почуття, не підозрюючи про це. Не мають потреби в гармонії. Іноді приділяють недостатню увагу до побажань людей. Потребують в чесного поводження із собою. Більш аналітично орієнтовані, легше відгукуються на людські думки. Прагнуть бути переконаними.</p>	<p>Чуттєвий тип Дуже чуйні на почуття інших людей. Одержують задоволення від того, що роблять щось приємне іншим людям, навіть у дрібницях. Люблять гармонію. Ефективність залежить від ставлення начальства. Часто приймають рішення, на які вплинули їхні власні бажання чи бажання інших людей. Мають потребу в похвалі час від часу. Не люблять говорити людям неприємні речі. Більш людяно орієнтовані. Більше відгукуються на людські якості. Схильні до співчуття.</p>
<p>Розважливий тип Працюють краще, коли можуть планувати свою роботу і дотримуватися плану. Люблять, щоб речі були визначені і затверджені. Можуть швидко приймати рішення. Можуть не любити відриватися від одного проекту заради іншого. Можуть і не помітити чогось нового, що повинно бути зроблене. Хочуть довідатися тільки про суть справи, щоб почати працювати. Схильні задовольнятися тим, щодо вдалося розв'язати ситуацію (проблему).</p>	<p>Сприйнятливий тип Добре адаптуються в ситуації, що змінюється. Не заперечують проти того, щоб залишити питання відкритим. Можуть мати проблеми з прийняттям рішень. Хочуть усе знати про нову роботу. Зацікавлені і сприйнятливі до нової інформації, що висвітлює ситуацію чи людину.</p>

РОЗДІЛ 9. ОСОБИСТА ТАКТИКА МЕНЕДЖЕРА

Методи впливу на персонал фірми

Методи виховання персоналу: методи формування свідомості і самосвідомості особистості (розповідь, бесіда, лекція, диспут, демонстрація наочних матеріалів);

методи організації пізнавальної і практичної діяльності (завдання, доручення, справи, особистий приклад);

методи стимулювання і мотивації діяльності (змагання, заохочення, осудження);

методи контролю і самоконтролю діяльності (спостереження за персоналом, усні опитування, анкетування, аналіз діяльності працівників).

Методи навчання:

словесні (пояснення, бесіда);

наочні (демонстрація зразків, використання наочного приладдя);

практичні (досвід, тренування);

активні методи (проблемні, дослідницькі, алгоритмічні); організаційні (виробнича практика, нарада, інструктаж, консультація).

Методи психологічного впливу:

1. Метод переконання — це система словесно-предметних впливів на свідомість підлеглих, яка забезпечує добровільне прийняття розпоряджень та вказівок і перетворює їх у мотиви поведінки членів колективу. Будь-який вплив керівника спрямований зрештою на формування, закріплення чи зміну установок, відносин, думок і дій підлеглих. Процедура переконання укладається в чотири види впливу: інформування, роз'яснення, доказ і спростування. Переконуючи, керівник повинен виходити з двох обставин:

а) враховувати особливості осіб, з якими він спілкується;

б) брати до уваги обстановку, що склалася.

У зв'язку з цим рекомендується застосовувати прийоми переконливого впливу. Ці прийоми звернені і на свідомий, і на підсвідомий бік психіки.

Успішне застосування обраного прийому багато в чому залежить від

фонового забезпечення бесіди, тобто від психічного стану співрозмовника. Можна виділити ряд фонових факторів:

а) найпростішим і разом з тим найбільш надійним фоном для бесіди є м'язова релаксація (розслаблення). Суть її полягає в тому, що при релаксації кора головного мозку людини звільняється від побічних впливів і підготовлюється для сприйняті чужої мови. Найкраще це відбувається, якщо ті, хто розмовляє, сидять у невимушеній позі, обличчям одне до одного. Цьому сприяють зручні меблі, відсутність гучних звуків;

б) напружений стан, на який вказують схилена над столом фігура, підігнуті ноги, блукаючий погляд, зморшки на чолі і вертикальні складки на переніссі. Разом з тим і розслабленість, і емоційна напруженість підсилюють сприйняття ідей того, хто говорить;

в) якщо співрозмовник не виявляє явних ознак розслаблення чи напруженості, то взаєморозуміння може бути досягнуте на фоні ідентифікації, тобто на ідеї взаємного переживання якихось спільних сторін життєдіяльності. Відомо, що люди, які мають між собою певні спільні ознаки/скоріше виявляться зрозумілі одне одному, ніж ті, котрі таких ознак не мають;

г) не меншу спонукальну силу має фоновий стан, який називається "концертним настроєм". Суть його полягає в тому, що людина, налаштована на "концертний", тобто грайливий тон, охоче сприймає інформацію, що їй пропонується.

Таким чином, переконливий вплив має тенденцію краще засвоюватися на цілком визначеному психологічному фоні: на фоні релаксації, емоційної напруженості, ідентифікації і "концертного настрою". Кожний конкретний

фон визначає вибір відповідних прийомів впливу.

Наставляння. Здійснюється тільки при позитивному ставленні співрозмовника до керівника. Словесними формами наставляння можуть бути вказівки, розпорядження, заборони. Зміст наставляння повинен бути ретельно продуманий.

Непряме схвалення. Розраховане на емоційне сприйняття мови того, хто говорить. Суть даного прийому полягає не в тому, щоб сказати прямо:

"Ваші успіхи в цій справі незаперечні". Це скидається на лестощі.

Необхідно похвалити людину непрямо

Прийоми переконання і відповідні їм фонові стани

Фонові стани	Прийоми переконання
1. Релаксація	наставляння непряме схвалення метод Сократа
2. Емоційна напруженість	команди і накази обмануте очікування "вибух" категорична вимога заборона
3. Ідентифікація	порада осудження
4. "Концертний настрій"	натяк комплімент

"Ваша ретельність приносить результати". Така фраза викликає в людини почуття власної гідності; у психіці людини буде акцентуватися установка на діяльність подібним чином.

Метод Сократа. Суть його в тому, щоб на початку бесіди не дати співрозмовнику сказати "ні". Відповіді "так" на другорядні запитання ведуть до того, щоб відповісти ствердно на головне запитання.

Команди і накази вимагають від людей швидкого і точного виконання без будь-яких критичних реакцій. При виконанні наказів не роздумують. Існує два різновиди команд: заборонні ("припиніть", "замовкніть") і спонукальні ("принесіть", "виконайте"). Команди повинні подаватися твердим, спокійним голосом.

Обмануте очікування. Передумовою успішного застосування даного прийому є створення напруженої ситуації очікування. Попередні події повинні сформулювати в співрозмовника чітко спрямований хід думок. Якщо раптом виявляється неможливість цієї спрямованості, то співрозмовник розгублюється і без заперечень сприйме ідею, що пропонується йому. "Вибух". Це миттєва перебудова особистості під впливом спільних емоційних переживань. Застосування "вибуху" вимагає створення спеціальної обстановки, у якій виникли б почуття, здатні вразити людину своєю несподіваністю. Несподіваний подразник — видовище, інформація — викликає сум'яття. Це призводить до корінної зміни поглядів. В умовах трудових колективів метод "вибуху" може застосовуватися до злісних порушників дисципліни.

Категорична вимога. Має силу наказу. У зв'язку з цим вона може бути ефективною тільки в тому випадку, коли керівник має велику владу або незаперечний авторитет.

Заборона передбачає гальмівний вплив на особистість.

Порада. Найбільш ефективна у тому випадку, якщо співрозмовник переймається довірою до керівника.

Осудження. Має переконливу силу тільки в умовах, коли співрозмовник ідентифікує себе з керівником: він один з нас. В інших випадках осудження сприймається як повчання, котре можна вислухати, але не зважати на нього.

Натяк. Це прийом непрямого переконання за допомогою жарту, іронії, аналогії.

Комплімент. Не можна плутати комплімент із лестощами. Лестощі прямолінійні, зрозумілі. Комплімент наштовхує людину на міркування,

здогад. ("Які ви милі!" — лестощі. "Зрозуміло, чому Ваш чоловік завжди поспішає додому" — комплімент).

2. Навіювання — це система словесно-образних впливів на колектив та окремих його членів з метою викликати відповідний стан і поведінку.

Метод навіювання ефективний для попередження втоми, зняття негативного впливу стану очікування, стресу в аварійних ситуаціях.

Застосовуються різні формули навіювання, що включають у себе прості і зрозумій слова: "Усі спокійні!", "Усі залишаються на своїх місцях!"

Сильнішим варіантом навіювання є гіпноз. За допомогою гіпнозу лікують дефекти мови, алкоголізм, усувають нав'язливі стани, страхи.

Самонавіювання. Для швидкого відпочинку, відновлення сил і працездатності використовується аутогенне тренування система прийомів самовпливу, за допомогою якої стає можливим керувати деякими мимовільними психічними процесами організму (притуплення пильності, відволікання уваги).

Наслідування — копіювання якого-небудь прикладу, зразка.

Наслідування спрямоване на зовнішню ідентифікацію індивідуумом себе з певною значимою для нього особистістю. При нав'язливому наслідуванні суб'єкт переймає манери поведінки, голос, міміку, ходу, звички і т.д.

Методи модифікації поведінки

1. Метод багаторазових питань полягає в тому, що перш ніж підвести працівника до якоїсь ідеї, необхідно поставити попереднє запитання.

Залежно від суті цього запитання метод можна звести до одного з прийомів: "закинути вудку" чи "менше зло".

"Закинути вудку" (ЗВ) це прийом, при якому початкове запитання є

"репродукованою версією" основного і ґрунтується на теорії самосприйняття, відповідно до якої особистість пізнає свої погляди почасти в процесі спостереження за своєю власною поведінкою.

Змушуючи людину виконати попереднє прохання, можна підштовхнути її до поведінки, яку вона внутрішньо схвалить.

"Менше зло" (МЗ) — при використанні цього прийому початкова пропозиція, звернена до людини, складена з таким перебільшенням, що та неодмінно відмовляє. Але після цього готова погодитися на меншу пропозицію. Цей метод працює за контрастом сприйняття, при якому друге прохання здається незначним у порівнянні з першим.

Метод за принципом взаємності полягає в тому, що керівник ніби робить "аванс" працівникові (у вигляді заохочення, подяки). Працівник може відчувати себе зобов'язаним і стане працювати так, як того хоче керівник.

Метод зобов'язань — це укладання письмових угод із працівником. Цей метод базується на тому, що письмове прийняття зобов'язання дуже впливає на подальшу поведінку людини.

Метод навішування ярликів полягає в тому, що працівникові прилюдно дається яка-небудь характеристика і він намагається їй відповідати ("Ви такий відповідальний").

Набір персоналу

Процес набору — це пошук і відбір людей, а потім укладення трудової угоди з ними. Ставлення до людей - важливий вихідний пункт при наборі, він повинен відбивати ідеологічну основу організації. Це очевидно для овіяних легендою великих японських корпорацій, де набирають скоріше особистостей, а не виконавців конкретних функцій. Той, кого беруть на роботу як особистість, знає, що його очікує невідоме майбутнє, але про

його таланти добре подбають, навіть якщо він (чи вона) починає з посади вахтера. Той, кого беруть на роботу дія виконання певних обов'язків, наприклад на завод "Вольво" у Турсланді, знає, що від нього (чи неї) очікуючи, роботи по складанню автомашин до кінця ЖИТТЯ. Можливо, працівникові вдасться стати майстром. Той, хто хоче робити кар'єру далі, повинен виявити ініціативу, адже ніхто не веде систематичний пошук талантів, які можуть бути закладені в найнятих дія використання їх в інших цілях. Навпаки, той, хто Прийнятий на роботу як особистість, знає, що "хтось нагорі" спостерігає за його успіхами і дозволяє йому (чи їй) спробувати себе як у різних функціональних підрозділах, так і на більш високій і відповідальній посаді в організації.

Оскільки найчастіше звільняються з роботи протягом приблизно перших восьми місяців, стверджувати, що набір відбувся, можна тільки через рік. Тоді підписується і формальна трудова угода. Підприємство і працівник вивчили одне одного й усвідомили відповідно взаємні очікування. Чим вони більші, тим вище ризик відходу. Тому важливо, щоб обидві сторони склали найбільш близьке до реальності уявлення одне про одного вже при перших діалогах.

Адаптація

Адаптація — процес ознайомлення працівників з організацією і зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища. Процедура адаптації покликана полегшити входження нових працівників в організацію.

Практика показує, що 90% людей, які звільнилися з роботи протягом першого року, прийняли це рішення вже в перший день свого перебування в організації.

У процесі пристосування людини до виробничого середовища виникає

запитання: чи потрібно приймати працівникові середовище як належне і будь-що пристосовуватися до нього, чи вимагати зміни і самого середовища? У зв'язку з цим розрізняють активну адаптацію, коли людина прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його (у тому числі ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, які вона повинна освоїти), і пасивну, коли вона не прагне до такого впливу і зміни. За своїм впливом на працівника розрізняють прогресивні результати адаптації і регресивні. Останні мають місце у випадку адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною) чи у випадку пристосування середовища до негативної поведінки людини.

Крім того, розрізняють первинну виробничу адаптацію, коли людина вперше включається в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві, і вторинну -- при подальшій зміні роботи.

Види адаптації:

I. Соціально-психологічна адаптація — це адаптація до найближчого соціального оточення, до традицій і норм колективу, до стилю роботи керівника, до особливостей міжособистісних відносин, що склалися в колективі. Вона означає включення працівника в колектив як рівного, прийнятого всіма його членами.

Психофізіологічна - адаптація до трудової діяльності на рівні організму працівника (санітарно-гігієнічні умови, режим роботи, зручність робочого місця), результатом чого стають менші зміни його функціонального стану (менше стомлення, пристосування до високих фізичних навантажень).

Професійна — освоєння процесу роботи, звикання, пристосування до змісту і характеру праці, її умов. Вона полягає у певному рівні оволодіння

професійними знаннями і навичками.

Крім адаптації людини, до роботи сьогодні необхідна і адаптація роботи до людини. Вона припускає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудова структури організації і розподіл трудових функцій та конкретних завдань, виходячи з особистих особливостей і здібностей працівників; індивідуалізацію системи стимулювання. Процес адаптації можна розділити на 4 етапи:

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості новачка. Цей етап необхідний для розробки найбільш ефективної програми адаптації, куди повинне входити знайомство з виробничими особливостями організації, включення в комунікаційні мережі, ознайомлення з персоналом, правилами поведінки.

Етап 2. Орієнтація. Це практичне ознайомлення нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього пред'являються з боку організації. Звичайно програма адаптації включає ряд лекцій, екскурсій і стосується таких питань:

загальне уявлення про підприємство: мета, пріоритети, проблеми, норми, традиції, продукція, споживачі, структура, інформація про керівників;

політика організації: принципи кадрової політики, напрямки професійної підготовки і підвищення кваліфікації, правила користування внутрішнім телефоном, режим робочого часу, правила охорони комерційної таємниці;

оплата праці: норми і форми оплати праці, оплата вихідних і понаднормових;

додаткові пільги: страхування, облік стажу роботи, допомога по тимчасовій непрацездатності, по материнству, через хворобу в родині,

підтримка у випадку виходу на пенсію, наявність пільгового харчування; охорона праці і дотримання техніки безпеки: місце надання першої допомоги, застережні заходи, правила протипожежної безпеки; спеціальні питання: функції підрозділів, необхідна звітність.

Етап 3. Діюча адаптація. Цей етап полягає в пристосуванні новачка до свого статусу, включенні в міжособистісні відносини з колегами. У рамках цього етапу необхідно дати новачку можливість активно діяти в різних сферах, максимально підтримувати його, регулярно разом з ним проводити оцінку ефективності його ж діяльності.

Етап 4. Функціонування. Цим етапом завершується процес адаптації. Він характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем та переходом до стабільної роботи. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап настає після 1-1,5 року роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то він скорочується до декількох місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду може дати вагому фінансову вигоду, особливо якщо в організацію залучається велика кількість працівників.

Особливо складна соціально-психологічна адаптація керівників, насамперед через невідповідність їхнього рівня і рівня нових підлеглих. З новими підлеглими не завжди можна знайти спільну мову внаслідок їхньої настороженості. Колектив не знає, що можна чекати від нового начальника; як правило, добре видно позитивні якості підлеглих і ретельно приховуються негативні. Тоді у щойно призначеного керівника може бути кілька стратегій:

Вичікувальна. Полягає в поступовому глибокому вивченні ситуації, проблем підрозділу й особливостей роботи попередника.

Характеризується підвищеною обережністю, детальним з'ясуванням роботи попередника, ознайомленням з нереалізованими проектами, "довгим притиранням" і лише після цього початком активних дій (не раніше ніж через 3 місяці).

Критична. Виходить з оцінки всього попереднього як незадовільного і спроби відразу привести усе в норму, що, як правило, веде до швидкого провалу.

Традиційна. Припускає дії по прокладеним попереднім керівником шляхом і повторення колишніх прийомів.

Раціональна. Ґрунтується на відборі кількох напрямків діяльності з метою вирішити насущні проблеми, які хвилюють більшість протягом 4-6 тижнів і поліпшити тим самим стан справ. Вона може принести новачку успіх, показати його вмiле керівництво.

При визначенні термінів адаптації як її межі можуть використовуватися певні кількісні показники:

об'єктивні показники — рівень і стабільність кількісних показників праці (систематичне виконання норм, якісне виготовлення продукції, відсутність порушень у ритмі роботи, ріст кваліфікації, рівень трудової дисципліни);

суб'єктивні показники — рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом.

Управління процесом адаптації — це активний вплив на фактори, що визначають її хід, терміни.

Розробка заходів, що позитивно впливають на адаптацію, припускає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, освіта, стаж, психофізіологічні характеристики), так і факторів виробничого

середовища. Тому при оптимізації процесу адаптації варто виходити з наявних можливостей підприємства (у частині умов праці, гнучкого робочого часу, організації праці) і обмежень у зміні працівника (у розвитку тих чи інших здібностей, звільненні від негативних звичок); необхідно також враховувати особливості нової і колишньої роботи.

Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості тієї чи іншої сторони адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження становлять основу процесу управління адаптацією.

Складові ефекту від правильно організованої адаптації — зниження» рівня плинності, рівня браку, скорочення поломок інструментів та устаткування, числа порушень трудової дисципліни і т.д.

Контроль

Істотне місце в системі активізації резервів займає контроль за виробничою діяльністю і її результатами.

Контроль не повинен диктуватися підозріливістю й осліпленням владою. Він має визначатися передбачливістю і турботою, виходячи з того, що помилки властиві людям, і при розумному підході більшість людей домагаються гарних результатів. Контроль також повинен відзначати добре зроблену роботу, що, на жаль* надто часто залишається непоміченим.

Мета контролю полягає, як правило, не в тому, щоб "піймати", "викрити", "звинуватити", хоча і ці моменти за відомих обставин присутні в процесі контролю саме годі, коли є підстави припускати, що бажаний стан не досягається свідомо.

Контроль як інструмент управління повинен стимулювати продуктивність

і прогрес працівників. Якщо в принципі поділяти такий підхід до контролю, то повинні зникнути страхи як контролюючих, так і підконтрольних. Адже це в інтересах самого працівника, щоб результати його праці були прийняті до відома.

Бесіди між начальником і підлеглим, які супроводжують контроль, дозволяють останньому з'ясувати, чи правильно він виконує свою роботу, чи потрібні якісь зміни. Виконавець довідається, чому саме в його роботі надається пріоритет. Головне ж — усувається невизначеність.

Можливість поговорити з керівником, встановити з ним контакт відповідає бажанню майже кожного працівника. Контроль, супроводжуваний бесідою, підкреслює значимість контрольованої діяльності. У той же час тривала відсутність контролю й інтересу демонструє малу значимість даної роботи.

Отже, потреби працівника, які вимагають задоволення, підтверджують, що контроль — це послуга, яку керівник повинен зробити своїм підлеглим. Адже це прагнення до визнання результатів праці, прагнення до впевненої, безпомилкової роботи, прагнення контактувати з керівництвом і потреба в тому, щоб тебе сприймали як відповідального працівника.

Досвідчений керівник ніколи не прив'язує контроль за результатом до кінцевого терміну. Чим більша відстань від початку роботи до її закінчення, тим важливіші проміжні фініші і відповідний контроль.

Довжина відрізків повинна дозволяти виявити відхилення на ранній стадії і вживати заходів, що забезпечують виконання початкової мсти. Якщо ж через умови, що змінилися, вона стає нереальною, її треба переглянути і відповідно сформулювати нові проміжні цілі.

Комбінація обох видів контролю (проміжного і фінішного) може попереджати невдачі. Контроль результату по закінченні конкретної роботи чи її періоду повинен бути приводом для погляду як назад, так і вперед, дія відповіді на такі запитання:

Чому ми навчилися?

Що наступного разу варто робити інакше?

У чому причина відхилень від наміченого?

Які висновки варто зробити для вироблення нових цілей?

Контролювати треба вміти. Небагато треба для того, щоб втручатися в чужу роботу і викликати роздратування — адже працівник, якого постійно критикують, не буде робити більше того, що він повинен робити.

Для того щоб перетворити контроль в інструмент мотивації, керівникові необхідно насамперед контролювати себе й уникати самому помилок.

Керівник повинен аналізувати власну поведінку, щоб знайти і перебороти наявні недоліки в здійсненні контролю.

Існують типові правила контролю:

1. Контроль не повинен обмежуватися інцидентами. Найчастіше завдання поточного контролю здійснюється в тому випадку, коли працівник порушив строк, допустив брак, одержав зауваження від суміжника і т.д., з відповідною оцінкою порушення. Так формується "досьє" працівника, у якому збирається багаторічний "негатив" і вкрай рідко зустрічається подяка, коли він зробив що-небудь видатне. Результат завжди буде зі знаком мінус, тому що погане охочіше реєструється.

Нормальний контроль це постійне завдання, не приурочуване ні до яких особливих випадків. Якщо ви хочете допомогти працівникові перебороти

якись недоліки (непорядок на робочому місці, недостатня увага до дотримання термінів, недостатній кругозір і т.п.), то відзначте це на своєму календарі й знову і знову нагадуйте йому про те, на що варто звертати особливу увагу, розмовляйте з ним на його робочому місці.

2. Тотальний контроль породжує недбалість. Є керівники, які вважають, що все те, що не пройшло через їхні руки і не було ними "критично" перевірене, явно, загрожує помилками. Вони страждають від думки, що за будь-яку помилку, допущену в їхньому підрозділі, вони несуть безпосередню відповідальність. Ці контролюють всіх і вся.

Припустимо, що такому керівникові вистачить часу на тотальний контроль. Тоді підлеглі будуть звільнені від власної відповідальності, покладаючись на те, що помилки все одно будуть виявлені керівником. Тотальний контроль робить людей несамостійними і недбалими. Усі питання вирішує керівник, підлеглі не вирішують нічого.

3. Прихований контроль викликає тільки досаду. Він зустрічається в різному вигляді, але коли підлеглі починають про це здогадуватися, моральна обстановка в колективі псується надовго. А це означає, що не буде тих виробничих результатів, яких людина досягає, відчуваючи радість від своєї праці. Найчастіше прихований контроль здійснюється через "стукачів".

Контролюйте не тільки улюблену ділянку. Деякі керівники контролюють тільки ті питання, які знають найкраще. Проти цього нема чого заперечити доти, доки контрольовані ділянки не занадто звужуються. Небезпека в тому, що виконавці швидко усвідомлюють, що перевіряється, а що — ні. У відповідний бік і спрямовується їхня старанність.

Контроль — не проформа!

"Мої методи настільки приємні, вони завжди мене виручають. У нас настільки гарна обстановка, що я просто не можу їх суворо контролювати!" — таке теж доводиться чути. Керівник соромиться навіть говорити про контроль. Щоб бути на рівні своїх обов'язків, він усе-таки здійснює контроль, але поверхово і вибірково, з таємною надією, що нічого не буде виявлено. А якщо яка помилка і виявляється, то керівник виправляє її сам.

Ця установка виникає через неправильне уявлення про те, що таке контроль, а також через невпевненість у веденні контрольних бесід і в критиці.

Не контролюйте через недовіру.

Деякі керівники при проведенні контролю будь-що шукають недоліки.

Вони виходять з того, що виконавець завжди щось робить не так, завжди "щось" є і потрібно це "щось" знайти. Такий керівник позбавляє підлеглих радості від своєї праці і ніколи не користується їхньою повагою.

Не тримайте своїх висновків при собі!

Як довго Ви тримаєте в собі критику на адресу того чи іншого підлеглого?

Ви відразу розмовляєте з ним чи чекаєте сприятливої ситуації? Тримаєте інформацію, як козирну карту, щоб розіграти її в потрібний момент, наприклад, як контраргумент під час обговорення питання про підвищення розряду чи просування по службі?

Виходьте з тобто, що негативні результати контролю марні, якщо не стають предметом обговорення. Буває, що Ви не впевнені в правильності своїх висновків. Внесіть ясність якомога раніше. Тільки якщо Ви відразу доведете їх до виконавця, він зможе зробити правильні висновки. Ведіть

при цьому нормальну, відкриту, зацікавлену розмову.

Плинність кадрів

Під плинністю кадрів розуміється сукупність звільнень працівників за власним бажанням чи за порушення трудової дисципліни. Робота з вивчення і зниження плинності кадрів в організації містить у собі такі етапи:

- а) збирання й обробка інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних показників процесу плинності);
- б) аналіз процесу плинності кадрів;
- в) розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів.

Стан процесу плинності кадрів характеризується коефіцієнтом плинності K_p , частковим коефіцієнтом плинності $K_{пч}$ і коефіцієнтом інтенсивності плинності кадрів $K_{іп}$.

K_p кадрів використовується для оцінки розмірів плинності в цілому по організації. Він обчислюється як відношення числа працівників, що звільнилися за власним бажанням, і звільнених за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників:

$$K_p = \frac{P_e}{P} \times 100\%$$

$K_{пч}$ кадрів використовується для оцінки розмірів плинності по окремих статевовікових, професійних і інших групах трудового колективу і розраховується як відношення числа звільнених у даній групі до середньоспискової чисельності групи:

$$K_{mv} = \frac{P_{sv}}{P_v} \times 100\%$$

Кіп кадрів — це відношення часткового коефіцієнта плинності по даній групі до коефіцієнта плинності по організації в цілому. Він показує, у скільки разів частковий коефіцієнт плинності по даній групі більший чи менший коефіцієнта плинності:

$$K_{in} = \frac{K_{mv}}{K_n}$$

Кіп приблизно дорівнює одиниці свідчить про середній, у порівнянні з організацією, рівень плинності: К1П, менший за одиницю, свідчить про те, що інтенсивність плинності нижча п середнього рівня, тобто про стабільність групи; Кш більший за одиницю свідчить про підвищену плинність. Значення Кш дозволяють встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як стать, вік, рівень освіти, професія і т.д.

З якісного боку процес плинності кадрів характеризується причинами і мотивами, які необхідно виявляти з метою розробки конкретних заходів щодо скорочення плинності.

Причинами плинності кадрів називають найбільш розповсюджені в даній організації причини звільнення працівників. За походженням їх можна умовно розділити на три групи:

пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;

з незадоволеністю умовами праці і побуту; з порушеннями трудової дисципліни.

Мотиви звільнення є відображенням причин звільнення у свідомості працівника. Керівництву завжди необхідно прагнути виявити істинний мотив, тому що працівник може приховати його, неправильно сформулювати чи не зуміти відрізнити мотив від причини. Наприклад, одному мотиву — незадоволеністю розміром заробітної плати — може відповідати цілий ряд причин: втрати робочого часу через відсутність чи поганий стан інструментів, поганого забезпечення матеріалами, неправильна тарифікація робіт, відсутність премій і т.д.

Мотиви плинності кадрів можна згрупувати в такий спосіб:

незадоволеність виробничо-економічними умовами (умовами й організацією праці, режимом роботи, відсутністю можливості для підвищення кваліфікації, невизначеністю перспектив професійного просування);

незадоволеність житлово-побутовими умовами (житлом, культурним і медичним обслуговуванням, забезпеченістю дитячими дошкільними установами, транспортом і т.д.);

незадоволеність соціально-психологічним кліматом у колективі, взаєминами з адміністрацією;

мотиви особистого характеру (взяття шлюбу, народження дитини).

Виявлення мотивів і причин плинності кадрів виробляється за допомогою вивчення анкетних даних, бесіди з тим, хто звільняється, з його колегами і безпосереднім керівником.

Стан плинності кадрів аналізується по підприємству і підрозділах:

оцінюється динаміка плинності в порівнянні з попередніми періодами, виявляються підрозділи з найбільшим значенням. Кп, виявляються умови, що визначають високий рівень плинності.

Показники плинності кадрів внутрішньо корелюють з показниками абсентизму — кількістю самовільних невиходів працівників на роботу. Формули для розрахунку абсентизму такі:

$$A = \frac{D_n}{N} \times D,$$

Д— число робочих днів; N— середнє число працівників. Або

$$A = \frac{P_n}{P},$$

де:

Ря - загальне число пропущених годин;

Р -- загальне число робочих годин за графіком.

Абсентизм приводить до значних витрат, що містять у собі:

оплату понаднормових робіт працівникові, котрий заміняє відсутнього;

втрати, пов'язані з простоями устаткування;

ряд виплат, обов'язкових незалежно від фактичної присутності

працівника на робочому місці.

Розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів спрямована на попередження причин плинності. Управління плинністю кадрів на рівні підприємства полягає насамперед у зведенні до мінімуму протиріч між потребами й інтересами працівників і конкретних можливостей для їхнього задоволення. Залежно від характеру причин плинності кадрів заходи щодо змісту можуть бути: техніко-економічні: поліпшення умов праці, удосконалювання системи матеріального

стимулювання і нормування праці, управління й організація виробництва,

підвищення рівня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці;

організаційні: удосконалювання процедури прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, індивідуальна робота з молоддю;

виховні: формування в працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки;

соціально-психологічні: удосконалювання стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення;

культурно-побутові: поліпшення побутового обслуговування і громадського харчування, культурно-масової і спортивної роботи, поліпшення забезпеченості житлом, будинками відпочинку.

Звільнення

Принципи Роберта Таусенда:

Якщо працівник нічого не домігся за рік (у крайньому випадку, за два роки), зізнайтеся, що ви в ньому помилилися.

Тримати поганого працівника не справедливо стосовно нього самого та інших працівників.

Очищення організації від поганих працівників — тонізуючий засіб для організації.

Не слід бути надто суворим, звільняючи працівника.

Одні повільно починають, але доходять до вершин, інші швидко запалюються і також швидко згорають.

Збережіть почуття власної гідності людини, яку звільняєте.

Звільняти працівників неприємно, але іноді це доводиться робити.

Безробіття характерний елемент економіки сучасних країн. У США перше

місце за кількістю безробітних припадає на професії сфери обслуговування (роздрібна, оптова торгівля, фінансове обслуговування, готельний і ресторанний бізнес, транспорт, комунальні служби).

Проблема зайвих людей виникає періодично на кожному підприємстві. Це можуть бути окремі посади, ліквідовані підрозділи, виробництва, що закриваються. Кожне робоче місце вимагає детального обґрунтування своєї необхідності, причому не тільки в момент своєї появи, а безперервно в процесі діяльності підприємства.

Основними причинами звільнення можуть бути:

звільнення за власним бажанням;

звільнення при переведенні працівника на інше підприємство;

звільнення з ініціативи адміністрації; звільнення в період іспитового терміну; масове вивільнення працюючих;

інші.

Звільнення працівника — крайні заходи дисциплінарного покарання.

Звільнення — завжди тяжка ситуація. Вона часто супроводжується конфліктами. Щоб звільнення не відбулося, варто реально оцінювати свою працю і результати, що досягаються. Можна спиратися на ряд "заповідей".

Освоюйте комп'ютер. Якщо Ви саме та людина, до якого усі біжать, коли гасне екран комп'ютера, Вам ціни немає.

Переступіть межу. Вивчайте мови, становище в діловому світі країн, і Ви станете незамінним працівником.

Влазьте по вуха в роботу. Усілякими способами шукайте для своєї компанії потенційних клієнтів.

Створюйте свій архів. Необхідні записи, адреси потрібних людей,

телефони, інформація можуть раптово пригодитися.

Завжди говоріть "так". Беріться за все. Ризикуйте робити те, що здається Вам вище Ваших можливостей. Найкоротший шлях вилетіти з роботи — сказати: "Це не моя робота".

Умійте зробити красивий жест. Виявляйте готовність пожертвувати своїм часом у моменти криз фірми.

Постійно підвищуйте кваліфікацію.

У спілкуванні з людьми будьте приємні і чарівні. Делікатний, дружньо настроєний працівник створює навколо себе атмосферу доброзичливості, довіри, взаємодопомоги.

Прагніть добре знати і вміти щось, чого не знають і не вміють інші.

Робота не тільки "від і до". Якщо Вас будуть заставати на роботі рано-вранці і пізно ввечері, це не залишиться непоміченим.

Якщо не вдається поєднати інтереси працівника і підприємства, необхідно звільнитися.

РОЗДІЛ 10. ФОРМУВАННЯ АКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

Можливості формування активної життєдіяльності людини

Кожна людина в процесі свого розвитку, починаючи від народження до глибокої зрілості, формує себе як особистість, виховуючи і розвиваючи вроджені або здобуті риси характеру, поведінки в процесі трудової діяльності та у побуті.

Задоволеність собою, результатами своїх дій, досягнутим становищем у суспільстві залежить від того, яка цільова настанова (свідомо чи несвідомо) була закладена в кожній конкретній людині, як вона реалізована, якими шляхами і методами це досягнуто.

Для того щоб правильно, тобто у відповідності зі своїми внутрішніми

потребами, реалізувати себе, людина повинна знати про свій характер, темперамент, властиві їй методи дії взагалі, бути обізнаною про можливості її розвитку (активного особистого впливу) у бажаному напрямку.

Характерні риси активної і пасивної людини

Кожна людина має певний потенціал характерних їй рис. Люди здатні до саморозвитку тільки тоді, коли можуть бути самокритичними, тобто виділити в собі ті якості, які їм подобаються, і вони їх будуть розвивати, поки не досягнуть бажаного результату, і навпаки, намагатися нейтралізувати (вижити) небажані для себе якості. На це здатні люди з активною життєвою позицією.

Стиль і методи управління персоналом

Вивчення стилю і методів управління, ділових і особистих якостей менеджера супроводжується порівнянням потенційних можливостей з результатами діяльності, що забезпечуються ними.

Характеристики активної людини

Дух підприємництва Не боїться розумно ризикувати Піклується про саморозвиток Вникає в суть досліджуваних явищ Керує ("контролює") своїми почуттями і діями Усвідомлено використовує (розподіляє) свій людський ресурс і час

Відкритість у вираженні своєї позиції Установлює собі і своїм діям високий стандарт Враховує (аналізує) альтернативні думки, дії

Задоволеність своєю життєвою позицією

Характеристики пасивної людини

Прагне уникати випробувань

Намагається не ризикувати

Уникає того, що зв'язано з додатковими зусиллями, у тому числі стосовно саморозвитку

Вивчає суть явищ поверхово — "по верхах"

Живе "за течією"

Нераціонально використовує свій час, скаржачись, що його не вистачає

Прагне приховати свої недоліки, прорахунки в роботі, щоб нічого не змінювати

Задовольняється результатами: "як у всіх", "не гірше, ніж в інших"

З острахом, нетерпимістю ставиться до інших думок, дій

У цьому зв'язку вивчення стилю і методів керівництва є необхідним для розвитку відповідних якостей у керівника для того, щоб створювати умови для ефективного управління.

Стиль роботи керівника — це система постійно застосовуваних методів впливу на підлеглих у процесі виконання управлінських функцій.

Метод управління прийнято трактувати як сукупність способів (прийомів) цілеспрямованого впливу керівника на працівників.

Стиль і методи — взаємозалежні поняття.

Використання одних і тих самих методів не виключає розходжень у стилі керівництва, що відповідає індивідуальним властивостям певної особи.

На стиль керівництва впливають природні (генні) якості особистості, відповідне оточення, рівень підготовленості, стаж роботи.

Найбільш яскраво виражені три стилі керівництва: адміністративний (чи авторитарний, директивний), демократичний і ліберальний.

Можливості людини з урахуванням її темпераменту

Призначення на посаду керівника повинне супроводжуватися виявленням особистих якостей людини, зіставленням з об'єктивно

необхідним з метою ефективного функціонування об'єкта управління й урахуванням можливості розвитку тих чи інших якостей залежно від об'єктивних умов і темпераменту особистості. Вихідним моментом при цьому повинна бути орієнтація на певний тип (типи) темпераменту керівника, вроджений чи вихований, що забезпечує реалізацію відповідних професійних і особистісних якостей у процесі управління колективом.

Вивчення стилів і темпераментів особистості дозволяє не тільки визначитися в правильності вибору кандидатів на керівну роль, а й вибирати шляхи і напрямки для самовдосконалення в процесі навчання і самонавчання для того, щоб реалізувати бажані потенції, які найбільш прийнятні для самовираження.

Виділяються чотири типи темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

Характерні властивості різних стилів керівництва Адміністративний

Характерні ознаки:

прагнення до єдиноначальності;

підпорядкуватися своїй волі без заперечень;

прагнення самостійно вирішувати не тільки перспективні, а й поточні дрібні питання.

Основний метод впливу на підлеглих — адміністративне стягнення

Ставлення до підлеглих— "зверху вниз", недостатньо шанобливе до їх думки та до особи

Демократичний

Характерні ознаки:

створення умов для творчої праці;

вироблення колегіального рішення;

акцент на цінні пропозиції фахівців;

особиста відповідальність за прийняті рішення.

Основний метод впливу на підлеглих — заохочення кращих результатів

Ставлення до підлеглих — шанобливе, надання підлеглим права

самостійно приймати рішення відповідно до делегованих повноважень

Ліберальний

Характерні ознаки:

відсутність особистої ініціативи й особистої відповідальності;

обережність, посередництво у відносинах з підлеглими; неухильне

виконання вказівок, прохань "зверху", навіть на

шкоду своєму колективу.

Основний метод впливу на підлеглих — видача "векселів", об'єктивно не

здійсненних

Ставлення до підлеглих — добродушне, підтримка добрих відносин у

колективі, ввічливість до оточуючих

Перебудовані процеси мають позитивну тенденцію переходу від

адміністративних до демократичних методів керівництва, які диктуються

об'єктивною діяльністю.

Доцільність використання конкретних стилів управління для вирішення

конкретних завдань

В екстремальних умовах: аварійні ситуації, особливі умови роботи,

необхідність чіткої і неухильної послідовності виконання яких-небудь

операцій, дій, робіт.

Демократичний

У процесі постійної діяльності на підприємстві, фірмі, навчальних

зкладах. При розробці перспективних планів, вироблення стратегічних рішень.

Ліберальний

У наукових (навчальних) установах у процесі здійснення самостійних досліджень структурними підрозділами, конкретними фахівцями, ученими.

Тип	Характерні риси
Холерик	Легко збуджується, неврівноважений, не може спокійно (до кінця) вислухувати різні (відмінні від своїх) думки, відрізняється швидкою реакцією, поспішністю дій, рішень, що приймаються.
Сангвінік	Жвавість, активність, захоплення різними нововведеннями.
Флегматик	Спокійний, урівноважений, іноді байдужий.
Меланхолік	Повільний, байдужий, присутні хандра, хворобливо-пригнічений стан.

Посилення значимості "людського потенціалу" В умовах виходу з кризової ситуації, що характерно для української економіки на даному етапі, процес дестабілізації трудових відносин ще може досить довго тривати. Для скорочення цього етапу, зміцнення і розвитку "людського фактору" необхідний комплекс заходів для організації розвитку суспільства, що вимагає переважно інтелектуальних витрат замість матеріальних, концентрації зусиль у цьому напрямку. У цьому зв'язку наводиться перелік основних факторів, за допомогою яких, у їхньому комплексному виконанні, можна здійснити інтелектуальний прорив "людського фактору", що і є природною базою прогресивного економічного розвитку.

Фактори, що впливають на ріст "людського потенціалу" гарантія зайнятості, мінімальний рівень безробіття відповідність мінімального заробітку рівню "споживчого кошика", стабільність працівників фірми,
<http://www.library.if.ua/books/34.html>

довірчість відносин "службовець — керівник", можливість спілкування в невимушеній обстановці в міру необхідності об'єктивність оцінки ділових якостей людини і результатів, що досягаються нею поінформованість працівників про справи фірми й особистий внесок корпоративна культура: постійне поширення традицій, підвалин фірми, прилучення до накопиченого досвіду молоді, щойно прибулих на фірму працівників, студентів, які проходять практику.

Уміння керувати собою

Управління собою базується насамперед на об'єктивній оцінці своїх здібностей і наявних знань у певній галузі. Необхідність в управлінні собою виявляється постійно в процесі повсякденної життєдіяльності, дозволяє людині реалізувати себе як особистість, тобто домагатися намічуваних рубежів, стабільно йти до мети.

Очевидно, що саме людина, що керує (володіє) собою, може займати керівні посади, забезпечувати стабільний розвиток.

Здатність управління собою найбільше виявляється в таких ситуаціях: вирішення складних проблем, подолання труднощів, раціональний розподіл і використання часу, підтримка фізичного здоров'я і морального духу на відповідних параметрах. Схематично можна показати так.

Уміння керувати собою

Здатність вирішення складних проблем в оптимальний термін

Здатність подолати важкі ситуації

Постійне набуття нових знань

Раціональний розподіл і використання часу

Здатність вивчити себе

Підтримувати моральний дух і фізичне здоров'я

Очевидно, що керувати собою найбільш необхідно в складних ситуаціях, з якими ми зіштовхуємося в процесі роботи, в побуті. Для більш раціонального вирішення проблем ми повинні вміти не тільки раціонально розподіляти свій час, а й мати силу волі його раціонально використовувати. Для цього нам необхідний певний обсяг знань і, звичайно, фізичне здоров'я. Крім того, невід'ємним атрибутом керування собою і реалізації цих здібностей є цілеспрямованість, відповідні моральні якості, що дають основу для "побудови" поведінкових моделей. Перевірити здібності щодо керування собою можна за нижчеподаною схемою.

Характеристика людини, здатної керувати собою

Якості, що дозволяють керувати собою	Якості, що не дозволяють керувати собою
Об'єктивний у своїх можливостях	Дає свідомо нездійсненні обіцянки
Бере на себе тільки ті навантаження, які може подолати	Бере на себе обов'язки, що не здатний виконати
Підтримує своє здоров'я	Може занадто думати про свою недугу, у той же час зневажаючи можливість "подумати" про профілактику здоров'я, підтримку здорового способу життя
Прагне до постійного оволодіння новими знаннями, саморозвитку	Уникає зайвих навантажень, пов'язаних із саморозвитком
Прагне до раціонального спілкування з оточуючими людьми, колегами	Спілкування з оточуючими не обмежується рамками раціонального спілкування
Прагне раціонально використовувати робочий час, виділяючи в загальному балансі його активної частини час на відпочинок	Не стежить за використанням часу, постійно ремствує на його брак
При невдачах здатний переорієнтуватися в іншому напрямку	Нетерпимий до втрат, не може сприймати невдачі, як "крок в іншу сторону"
Може залишатися байдужим до схвалення на свою адресу з боку інших людей	Прагне до загальною схвалення своїх дій
Має почуття власної гідності, про яку "не кричить", а виражає її відповідальним ставленням до справи	Внутрішньо не оцінює себе високо, оскільки знає, що не все робить гак, як необхідно

РОЗДІЛ 11. ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ РОБОТИ

Людський фактор — це поняття, що означає функцію людини в суспільстві і досліджується різними суспільними науками. Деякі

пропагандисти трактують дане поняття широко, включаючи в нього всі соціально-економічні і політичні аспекти суспільного виробництва, інші прагнуть звужити його трактування. Людський фактор - - це люди, трудівники підприємств і установ, об'єднані для спільної діяльності, у структурному плані — це в першу чергу особистість, робоча група, трудовий колектив.

Психологічний аспект людського фактору включає внутрішні сили поведінки, які спонукають людей до високої активності, приводять у рух їхні творчі потенціали. Управління людським фактором вимагає узгодження управлінських впливів із психологічними закономірностями поведінки людей.

Психологічний рівень управління має відношення до таких компонентів людського фактору, як особистість, робоча група, трудовий колектив. У даному випадку розглядається психологічний рівень управління. Керівник перебуває в психологічній реальності трудового колективу і керує працівниками з урахуванням психологічних закономірностей поведінки людей. Нехтування зазначеними закономірностями призводить до виникнення психологічних конфліктів, що викликають плинність кадрів, порушення трудової дисципліни, зниження продуктивності праці і якості продукції, що випускається.

Управління трудовим колективом на психологічному рівні дає керівникові могутні важелі спонукання людей до активної трудової діяльності, дозволяє йому повніше використовувати приховані резерви колективу. Почнемо аналіз розглянутої проблеми, що розглядається, з головного елемента об'єкта управління — особистості.

Особистість як об'єкт управління. Візьміть газету чи ілюстрований

журнал. Подивіться уважно на який-небудь портрет. Дайте оцінку особистості людини, що привернула Вашу увагу. При цьому користуйтеся такою схемою:

а) Особа викликає симпатію чи антипатію? Висловіть своє ставлення штампами: "мужній погляд", "нерішучість", "скритність" і т.д.;

б) визначте рівень освіти і професію досліджуваної особи;

в) дайте висновок про її ставлення до людей, справи, себе, речей.

Висловіть свою думку про вольовий бік, про вияву емоцій і почуттів;

г) узяли б ви таку людини собі в помічники?

Завдання:

Подумайте, чому саме так Ви оцінюєте дану людини. На чому базуються Ваші висновки? Чи можете Ви помилятися?

Чи замислювалися Ви коли-небудь над такими поняттями, як "людина", "індивід", "індивідуальність", "особистість"?

Як ми звичайно вживаємо такі слова в мові?

Властивість бути особистістю притаманна людині як соціальній істоті.

Ознаки особистості виявляються не тільки при порівнянні понять "особистість" і "людина". У цей процес обов'язково включаються ще поняття "індивід" та "індивідуальність". У повсякденній мові всі ці чотири поняття нерідко вживаються як синоніми. У психології ними позначаються різні речі і феномени.

Поняття "людина" вживається для підкреслення суб'єкта діяльності.

Людина розуміється як жива істота, що володіє виразною мовою і свідомістю, здатна створювати знаряддя і користуватися ними в процесі суспільної праці. Це родове поняття. Конкретна людина як представник певної групи людей позначається видовим поняттям "індивід". Коли ж

характеризується неповторність істотних ознак індивіда, то вживається слово "індивідуальність".

Індивідуальність — це сукупність особливостей, що відрізняють одну людину від іншої. Ці особливості обумовлені особливостями обставин життя і діяльності людини. Індивідуальність також включає тілесні (соматичні) і психологічні особливості, як успадковані, так і вироблені в процесі онтогенезу.

Усе це є передумовою виділення в особистості три основних структурних компоненти і уявляти її як єдність: а) соціальних утворень, рис і якостей, вихованих у взаємодії з іншими людьми; індивідуально-психологічних особливостей і властивостей; біологічних структур.

Особистість — явище соціальне. її соціальність полягає в тому, що вона є продукт спілкування людей.

Щоб зрозуміти людину як особистість, а отже, і керувати нею, потрібно уявити картину її особливого погляду на світ. Така картина формується в еталонній групі: у родині, серед колег по роботі і навчанню, у дружньому колі, під впливом родичів і навіть товаришів по захопленнях. У кожної людини є 5-6 еталонних груп, що здійснюють великий вплив на її поведінку. Людина формує свою картину світу в спілкуванні з іншими.

Поняття "особистість" увібрало в себе чотири основних компоненти: "маску", соціальну роль, соціальний статус та самого суб'єкта діяльності і самопізнання (людське "Я").

Отже, особистість — це конкретна людина, носій свідомості і самосвідомості, володар певного статусу і ролей. Зміст особистості людини приховано "маскою", яку вона надягає на себе щоразу, коли

вступає в соціальні контакти. Зрозуміти особистість можна лише через розкриття її ролей.

Соціальна роль — це шаблон поведінки, що очікується від людини в конкретній ситуації. Розрізняють очікування, звернені до суб'єкта, і обов'язки та очікування, звернені до інших, — права. Таким чином, рольова функція особистості припускає користування правами і виконання обов'язків. При цьому розрізняються два різновиди ролей: конвенціональні і міжособистісні.

Конвенціональні ролі являють собою стандартизовані права й обов'язки, наприклад батька, сина, працівника певної служби і т.п. Відносини між людьми, які містяться в цих ролях, лежать на поверхні: батько сприймається як глава родини, що виявляє турботу про своїх домочадців, син — як активна ланка в системі "батько — син", працівник — як виконавець запропонованих йому завдань і вказівок начальника.

Однак це далеко не завжди так. Незважаючи на своє "офіційне" становище, батько може не бути в родині главою, як це очікується; син може не поважати своїх батьків, а працівник може бути не стараннішим. У даному випадку ми зіштовхуємося з міжособистісними ролями.

На відміну від конвенціональних, міжособистісні ролі викупають у вигляді прав і обов'язків, що залежать від індивідуальних особливостей членів еталонних груп. Від того, як граються міжособистісні ролі, формуються відповідні міжособистісні відносини і соціальні утворення. Одні люди стають "зірками", вони здобувають популярність, авторитет, визнання і повагу. Інші виявляються "відкинутими", до них не тягнуться, нерідко на них навіть не звертають уваги. Між цими полярностями містяться середнячки. Частина з них різною мірою тяжіє до "зірок", частина — до

"відкинутих". Отже, за кожною людиною закріплюється певний соціальний статус.

Хоча особистість і її соціальний статус — це єдине ціле, проте виділяється і те, й інше. Коли ми говоримо про особистість, то у першу чергу запитуємо себе: що вона собою являє? Якщо ж мова йде про статус працівника, то переслідуються мета визначити цінність цієї особистості через думку інших. У зв'язку з цим соціальний статус органічно вплетений у систему суспільних відносин. Він забезпечує працівникові повагу, престиж, репутацію. Усе це впливає на формування в працівника його особистої визначеності, складання "Я.— концепція". Дане питання надзвичайно важливе. Справа полягає в тому, що "Я.— концепція" концентрує в собі компоненти двох "Я": а) "Я." як діяч і б) "Я" як об'єкт відносин з боку членів еталонної групи. У першому випадку, як відзначав відомий вітчизняний психолог С.Л. Рубінштейн, ми зіштовхуємося з діяльністю "Я.", що опосередковане "моїм ставленням до іншого", а в другому — "моє ставлення до самого себе опосередковано ставленням до мене іншого". У соціальній психології це явище одержало назву "дзеркальне Я", що є ніби сполучною ланкою між соціальними і внутрішніми психологічними структурами особистості. У першу чергу варто назвати мотиваційну систему, оскільки вона пронизує всі структурні утворення особистості. Ця система включає різні види спонукань: потреби, інтереси, ідеали, установки. Головними тут виступають потреби. Людині властиве велике різноманіття потреб. Звичайно розрізняють матеріальні і духовні потреби. До матеріальних відносять потребу в їжі, сні, одязі і т.д., до духовних — потребу в пізнанні, суспільній діяльності, праці, спілкуванні, творчості. Іноді виділяють соціальні потреби (суспільна

діяльність, спілкування). Подібний розподіл, звичайно, умовний.

Насправді в людини немає жодної потреби, яка б не мала соціального характеру. Так звані матеріальні потреби, пов'язані, здавалося б, тільки з біологічними функціями організму людини, насправді носять соціальний характер. У процесі цілеспрямованого управлінського впливу цілком можливо вплинути на всю систему потреб особистості, а через потреби — на її інтереси, ідеали, установки і, звичайно, на характер.

Залежність темпераменту від типу вищої нервової діяльності та особливостей нервової системи

Тип вищої нервової діяльності	Особливості нервових процесів			
	сила	врівноваженість	рухливість	тип темпераменту
Невтримний	сильний	неврівноважений	рухливий	холерик
Живий	сильний	врівноважений	рухливий	сангвінік
Спокійний	сильний	врівноважений	інертний	флегматик
Хворобливий	слабкий	неврівноважений	загальмований	меланхолік

Характер — одна з найголовніших психологічних рис особистості. Це сукупність стійких психологічних властивостей, що визначають лінію поведінки людини, її ставлення до справи, речей, інших людей і самої себе. Таким чином, вплив на характер підлеглого виражається в упорядкуванні його відносин і впливів на ні відносини. При цьому варто мати на увазі полярність характерологічних відносин: «принциповість — безпринциповість»; тактовність — безтактність; організованість — неорганізованість; працьовитість — лінощі; впевненість — невпевненість, переоцінка своїх сил — недооцінка своїх сил; самокритичність — несамокритичність; вимогливість до себе — невимогливість до себе; акуратність — неохайність; дбайливість — недбалість; жадібність —

марнотратність.

Керівник, виокремлюючи риси характеру підлеглого, може зробити для себе чимало корисних висновків. Адже ці риси не випадкові. Вони впливають з конкретних умов, а тому досить повно характеризують особистість, яка цікавить керівника. Певному типу характеру часто відповідає певний темперамент.

Термін "темперамент" був уведений ще у Давній Греції Гіппократом для розрізнення людей одне від одного. З тих пір людство має справу з чотирма типами темпераменту, вони покладені в основу типології людей. Вірогідність цієї типології була підтверджена масовими експериментами І.П. Павлова, що виділяв чотири основних типи вищої нервової діяльності людини.

Відповідно до вчення І.П. Павлова, темперамент залежить від особливостей вищої нервової діяльності людини, основних нервових процесів — збудження і гальмування і від їхнього співвідношення. Він довів, що процеси збудження і гальмування в різних людей можуть відрізнятися по силі, рухливості й урівноваженості. Поєднання цих процесів регулюється в тому чи іншому темпераменті.

Історія світової і вітчизняної психології свідчить про те, що оцінка людей за властивостями темпераменту дає керівникові надійну методику вивчення підлеглих і підвищення ефективності управлінської діяльності. При цьому варто спиратися на позитивні риси темпераменту і переборювати негативні. Так, на поривчастість холерика потрібно реагувати тактовністю і стриманістю; інертності флегматика найкраще протиставляти активність, а емоційність і засмученість меланхоліка можна нейтралізувати непідробною оптимістичністю.

Психологами помічено, що меланхоліки, коли їм потрібно підготувати які-небудь довідки, витрачають багато часу на складання чернеток, їхню перевірку і виправлення: сангвініки, навпаки, пишуть часто чернетки скорочено чи зовсім їх не пишуть; холерики нерідко через неуважність роблять елементарні помилки; флегматики можуть не помітити плину часу і запізнитися з завершенням завдання і т.д. Усе це націлює керівника на облік індивідуально-психологічних особливостей своїх підлеглих, тобто на індивідуальний підхід.

Необхідність цього диктується також тим, що через спадкову схильність, розвиток і виховання всі люди мають певний набір загальних і спеціальних здібностей.

Здібності — це психофізіологічні властивості особистості, від яких залежать динаміка набуття знань, умінь і навичок, успішність виконання певної діяльності. Звичайно в системі набуття досвіду будь-яка людина може опанувати необхідний мінімум знань, умінь і навичок. Однак при рівних зовнішніх умовах різні люди будуть опановувати ними в різному темпі. Там, де один "усе схоплює на льоту", інший витрачає багато сил. Один досягає вищого рівня майстерності, а інший ледь дотягує до рівня середнячка. Є окремі види діяльності, у яких успіху може досягти тільки людина з певним набором даних. Співати можуть усі, але добре співати — тільки люди з музичними даними. Багато хто грає у футбол, але майстрами стають одиниці. У цьому виявляється біосоціальна єдність особистості.

Будучи членом суспільства, людина виступає як особистість, будучи природною істотою, - як живий організм. Марксистська психологія вважає, що біологічна сторона невід'ємний елемент особистості, тому вона

повинна братися в розрахунок у системі управління. Людина, на думку К. Маркса, наділена природними життєвими силами. Цими силами є статура, ріст, мускульна сила, обсяг м'язів та інші фактори. Ними обумовлюються фізичні навантаження, витривалість, а отже, і успіх у різних аспектах діяльності. Усе це впливає на психічні стани людини, а через них — на всі структури особистості. Облік біологічного компоненту допомагає краще зрозуміти як окремі вчинки, так і поведінку особистості в цілому.

РОЗДІЛ 12. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖОСОБИСТІСНИХ ВІДНОСИН

Групи і групова психологія

Група людей — не те саме, що група в психологічному розумінні. Люди, які зустрічаються іноді чи, можливо, у перше, — швидше за все, юрба. Юрба також може мати свою мсту, наприклад при обміні інформацією. Група завжди має спільну історію, протягом якої були вироблені спільні норми оцінок поведінки і відносин. Її члени ідентифікують себе з групою і вважають, що в них спільне майбутнє. Групи можуть створюватися, для здійснення того чи іншого проекту і потім розпускатися. При створенні групи варто звернути увагу на чіткість і внутрішню узгодженість питань мети, ролей, відносин і трудових процедур. Чим вище узгодженість, тим сильніше група.

Зрозуміло, особисті якості членів групи розрізняються. Звичайно говорять про людей, орієнтованих на взаємодію, себе і завдання.

Для багатьох орієнтованих на взаємодію людей робота в групі спочатку приємна, але згодом настрої погіршуються, оскільки виявляється, що по роботі зроблено занадто мало.

Орієнтована виключно на себе людина перетворює групові зустрічі в півнячі бої.

Для багатьох членів групи, орієнтованих на завдання, спочатку зустрічі продуктивні, але згодом стають усе нудніші. Тому потрібні всі типи людей, за винятком, очевидно, орієнтованих на себе. Однак навіть вони можуть бути корисні, оскільки енергійно ставлять себе в центр уваги. Вони можуть виступати в ролі послів групи і знаходити задоволення, перебуваючи в коридорах влади.

Зміст лідерства в групі непомітно визначається групою. Якщо групі потрібна орієнтація на завдання, то її члени систематично звертаються і прислухаються до орієнтованої на завдання людини. Однак через якийсь час з нею стає нудно, група перестає слухати її і цікавиться індивідом, орієнтованим на взаємодію.

Число членів групи в ідеалі 7 ± 2 чоловік. Імовірно, це зв'язано з тим, що можливе одномоментне запам'ятовування інформації, заснованої на цифрі сім. Це число також священне, і, крім того, воно являє собою обсяг так званої оперативної пам'яті — та кількість одиниць інформації, яку ми можемо сприйняти, не рахуючи. Кількість відносин у групі описується формулою:

$$\frac{N \times (N - 1)}{2},$$

де N — число членів.

У групі з 7 членів — 21 відношення, з 10 членів — 45, а з 15 — 105 відношень. Оскільки кожен член групи постійно спостерігає за іншими, це забирає так багато часу у великих групах, що люди не встигають виконувати свою роботу.

Динаміка групи створює проблеми, оскільки її члени звичайно не знають

про її компоненти. Візьмемо, приміром, динаміку юрби. Коли людина опиняється в юрбі, у неї інстинктивно виникає питання, чого можна чекати від групи, і вона формулює соціальну теорію, щоб пояснити ситуацію. Чи небезпечна група? Чи є загроза? Чи є захист? Обережно читається мова рухів інших людей. Чи є люди, з якими варто об'єднатися? Люди з такими ж структурами потреб, як у тебе? Ці групи за інтересами починають потім вести свою гру з лідером, і якщо він опиняється в пастці, поступившись якій-небудь із груп, він втрачає інші. Це інстинктивне планування завжди бере верх над роботою, яку треба робити.

У групі всі відчують більш-менш усвідомлені внутрішні конфлікти. Це залежить від того, що вони хочуть: з одного боку, належати до групи, а з іншого — не залежати від неї. Це може відбуватися і через те, що мета групи суперечить власним цілям, а також через конфлікти між очевидною метою й інстинктивними основними припущеннями, що можуть мати різний характер і стосуватися цілей групи.

Одне з таких припущень відноситься до залежності. Я. хочу належати до групи, оскільки хочу почувати зв'язок з якою-не-будь соціальною спільністю. Я упевнений, що група дасть мені безпеку, якої у мене немає. Але тоді я потрапляю в залежність від лідера групи. Однак проблема в тому, що розвивається ряд двосторонніх відносин між лідером і кожним окремим індивідом групи. Виникає жорстка ситуація, у якій члени обмежені у своїй свободі і розвитку. Замість цього лідеру треба зайнятися розвитком відносин між членами, якщо він хоче звільнити групу від залежності від себе самого. Група його ідеалізує, і її члени применшують власну компетенцію, щоб справитися із ситуацією. Якщо

лідер почуває, що в його відсутність робота припиняється і люди завжди звертаються до нього, щоб довідатися, що треба робити, то він повинен сприйняти це як застережний сигнал.

Дует — інша форма залежності. Вона зв'язана з необхідністю продовження діяльності групи, тобто відтворення групи. Іноді виникає свого роду дует лідерів, без якого, на думку членів групи, вони не справляться. Вони концентруються на відносинах лідерів, а не на створенні відносин між собою. Ця залежність звичайно називається синдромом Марії і Йосипа з релігійних міфів. Якщо зв'язок між Марією і Йосипом відсутній, то, на думку членів (як і раніше, неусвідомлену), група не виживе. Сам дует звичайно люто заперечує наявність пари й одночасно, завдяки своїм (для групи) занадто близьким відносинам, придушує розвиток членів групи. Реакція в групі може бути як позитивною, так і негативною. Іноді цей зв'язок хочуть розірвати через заздрість до їхньої близькості, а іноді — зберегти. І в цьому випадку лідеру потрібно встановлювати стосунки між членами групи.

Третя форма залежності — вибір між боротьбою і втечею. Біогенетичний корінь цього — пошук у групі захисту від зовнішньої небезпеки. Усі згуртовуються навколо людини, котра може задовольнити потребу групи в боротьбі чи втечі. Існує очевидний зовнішній ворог. Символічно це зв'язано з боротьбою добра і зла. При зникненні зовнішньої загрози потреба в такому лідерстві зникає, і лідер раптово виявляє, що залишився без послідовників. Різка зміна популярності Черчилля — яскравий приклад такої ситуації.

Поняття клімат — також елемент динаміки групи. Цікавий феномен, що стосується впливу в групах, — так звана групова однодумність. Вона

виражається в тому, що група іноді стає настільки згуртованою, що впадає в ілюзії, наприклад невразливості чи єдності. Вона вважає себе настільки сильною, що ніякі зовнішні вороги не можуть її похитнути і що вона єдина в будь-яких питаннях. Той, у кого з'являються які-небудь сумніви, піддає їх самоцензурі.

Дух колективізму

Це коротке міркування про групи закінчується розкриттям поняття "дух колективізму" за допомогою деяких зауважень про групи, що домоглися успіху.

Вони сформулювали єдину мету. Вони знають, чого від них очікують, і вважають, що мета варта праці.

Групи визнають загальні межі стосовно більших одиниць чи груп. Вони роблять це тому, що чітко знають межі своєї ділянки, а це сприяє спокою і знижує до мінімуму ризик безладдя в роботі.

Групи також здатні приймати нових членів. Деякі групи ростуть так швидко, що складно навіть відчувати себе членом такої групи. Це погано, оскільки в такому випадку зростає ризик групової однодумності. Це також може бути знаком ненадійності. Група живе в ілюзії гармонії внаслідок того, що члени знаходяться в нездоровій залежності від свого лідера, і боїться, що видима гармонія може зникнути, якщо в групі виявиться сторонній елемент. Хороша група розглядає прийняття і розвиток нових людей як умову свого виживання. Хороша група також звільняється від жорстких підгруп, тобто невеликих гуртків чи альянсів, що мають потребу в успіху, структурі, безпеці чи свободі.

Процвітаюча група визнає також внесок кожного члена. Інші її члени раді успіхам колег і вдячні їм за їхній внесок. Вони усвідомлюють, що

плюралізм талантів, уміння окремих особистостей приносять користь усім. Така група має здатність справлятися з невдоволенням. Усі знають, що іноді який-небудь член не схвалює того, чим займається група. У даному випадку питання вирішується з урахуванням заслуг, без паніки і відчуття загрози існуванню групи.

Команда

Команда має спільні риси з групою (історія, норми, майбутнє і "т.п.). Крім того, у команді більш постійний персонал, більш жорсткий розподіл ролей. У команді більш ясна і формальна мета, ніж у групи, якій узагалі не потрібно якої-небудь іншої мети, крім свого виживання (наприклад, родина).

Члени команди зіграні. Теоретичних команд не існує: зіграність приведе до шліфування і більшої очевидності системи норм для членів.

Усі почувають себе членами команди. Інші також їх сприймають членами команди. У них спільні норми в спільних справах, чітка система ролей. Це приводить до ясності взаємних очікувань у розподілі ролей. Члени команди ідентифікують себе одне з одним. Вони говорять "ми", маючи на увазі команду, оскільки фактично сприймають себе частиною цілого. Вони також сприймають участь у команді як винагороду. Радість від можливості сказати, що ти є членом команди, важливіше навіть матеріальної винагороди.

Команда прагне до спільної мети. Є щось таке, що вони усі поділяють і що визнається важливим і цінним. Члени команди діють однаково стосовно оточення. Усі горді цією співрозмірністю, оскільки показують кожному, що вони разом можуть домогтися більшого, ніж кожен окремо.

Команда задовольняє двоїсту і трохи парадоксальну потребу бути

частиною команди-переможниці і бути героєм. Команда включає примадонн доти, доки їхній внесок оцінюється вище, ніж психологічні витрати від їхніх манер.

Протидія змінам

У розвитку бізнесу нерідко зіштовхуються з протидією змінам. Можна виділити три джерела цієї протидії: психологічне, політичне й організаційне.

Психологічна протидія зв'язана з лінощами або загрозою зарозумілості. Боротьба з лінощами вимагає твердого лідерства. Загроза зарозумілості може відчуватися як особиста чи професійна. Особиста загроза набирає форми невпевненості. "А що коли я не зможу поводитися по-новому?" Саме таку невпевненість викликав страх комп'ютерів, що редагують текст, у секретарок на початку комп'ютеризації. Протидіяти цьому можна по-різному. Передача інформації йде на трьох рівнях — політичному, соціальному і процесуальному. Політична передача інформації присвячена майбутньому, соціальна — людям, з якими доведеться контактувати, процесуальна розповідає, що нового ми збираємося робити. При загрозі уявленню про себе насамперед необхідна впевненість у тому, що робиш. Тому процесуальна передача інформації набуває особливого значення.

Клімат у групі, де людина працює, також важливий, оскільки може допомогти чи перешкодити зниженню тривоги. Клімат підтримки означає загальне налаштування на спільне вирішення проблем. Члени групи сприймають одне одного як особистість. Вони постійно запитують і прислухаються одне до одного. У результаті їм не потрібно звертатися до своїх захисних механізмів, оскільки при сприятливому кліматі в групі не

виникає почуття загрози. Кожен індивід, відчуючи розуміння до себе з боку інших, так само готовий до розуміння їх, що сприяє росту взаємної поваги.

В орієнтованому на оборону кліматі люди марнують свій час, наводячи одне одному докази, які здаються переконливими. Вони сперечаються, щоб перемогти в дискусії, активно захищають свої точки зору, стежать, щоб інші дотримувались порядку денного, карають тих, хто вийшов за встановлені рамки. Оскільки ризик покарання великий, то власні думки знаходяться під цензурою. Усі мобілізують свої захисні механізми, оскільки існує загроза уявленню про себе. Вони завдають тієї ж шкоди, від якої страждають самі, перестають напружувати сили для досягнення кінцевого результату, не сприймають інших членів групи, їх цікавить не постановка питань, а закінчення зборів. Подолання оборонного клімату і спроба створити клімат підтримки — кращий шлях зниження протидії змінам.

Існує також професійна загроза уявленню про себе. Коли хтось вважає, що інша людина повинна поводитися по-новому, то натякає на помилки цієї людини протягом ряду років. Якщо, наприклад, людина переходить з автомобільного конвеєра на роботу в постійну групу по збиранню шасі, то для неї це радикальна зміна концепції діяльності. Технік, який за 20 років засвоїв, що "конвеєр завжди повинен рухатися", раптом чує, що конвеєр не настільки хороший. Зрозуміло, створюється загроза професійному уявленню про себе.

Існує кілька способів протидії цьому. Так, можна показати за допомогою статистики і математики, що старий спосіб чисто технічно менш ефективний, ніж новий. Оскільки персонал виявляє лояльність стосовно

підприємства, то він буде зацікавлений у тому, щоб вести діалог. Інший спосіб — безпосереднє залучення керівників середньої ланки до створення нового. Вони поступово звикнуть і будуть висловлювати свої заперечення в надійному середовищі. Коли ж усе запрацює на повну потужність, то не буде нічого незнайомого і дивного, а буде добре відома концепція, навіть якщо вона не випробувана на практиці. Кращий спосіб боротьби протидією змінам — підготовка ґрунту до того, як зміни стануть на порядку денному.

У людини три основні здібності: мислення, емоції і дія. Якщо хтось хоче, щоб я змінив свою поведінку, то в мене виникають проблеми на всіх рівнях.

На уявному рівні в мене виникають сумніви, оскільки я ще не можу зрозуміти нове чисто розумово.

На емоційному рівні я відчуваю недовіру до нового, оскільки замислююся над егоїстичними мотивами тих, хто висунув пропозицію.

На рівні дій я відчуваю страх не впоратися з цим.

Для розвилку розуміння на уявному рівні, довіри на емоційному рівні і мужності на рівні дій у лідера три шляхи. По-перше, він може виявити повагу (уявний рівень) до професійної компетенції людей. По-друге, підтримати їх (емоційний рівень), чесно поговоривши з ними. По-третє, використовувати співучасть (на рівні дій), тобто їхнє пряме залучення до роботи над новим проектом.

З лідером, який виявляє до людей повагу, підтримує їх і залучає до роботи, опір змінам знизиться до мінімуму.

У зв'язку з цим варто також звернути увагу на освіту. З природних причин у процесі змін відбувається навчання людей, щоб вони могли впоратися з

новим. Зрозуміло, це справляє позитивний вплив. Крім оволодіння новими прийомами, у такому навчанні закладене символічне послання, а саме: "Твоя роль важлива!" А якщо хтось не захоче відігравати важливу роль? Адже зовсім не очевидно, що навчання містить якісь недоліки чи принаймні ризик. Цей ризик закладений у прихованому посланні: "Нове важке і ризиковане". Природно, немає ніяких причин зайво драматизувати цей ризик, але про нього варто пам'ятати.

Політичний опір змінам — іншого роду. Його причиною може бути загроза владної позиції якої-небудь групи чи людини. Якщо це ситуація "виграш-програш", то треба спробувати перетворити її в ситуацію "виграш-виграш". Якщо конфлікт виник між профспілкою й адміністрацією підприємства, то одним із шляхів його вирішення може бути його перехід у ситуацію "виграш-виграш" за допомогою залучення людей, безпосередньо зачеплених процесом змін. Якщо не буде знайдено якого-небудь виходу, то залишається тільки боротьба.

Організаційний опір змінам може бути викликано неясним характером структур чи систем: іноді не розуміють, що вони повинні очікувати від своєї роботи в майбутньому. Або вони можуть думати, що їхній підрозділ швидко припинить своє існування. При вирішенні структурних питань мова йде про власну впевненість (якщо ти є керівником структури).

Для підвищення цієї впевненості можна використовувати "адвоката диявола" з метою критики. При вирішенні системних питань ставлення такс ж. Чим впевненіше ви починаєте, тим охочіше досягається схвалення. Звичайний засіб від організаційної протидії — узяти із собою зацікавлених людей "у політ на вертольоті", тобто дати їм таку ж можливість, що й у лідера, глянути на все зверху. Це необхідно,

наприклад, у груповій роботі, де групи поєднуються з точки зору функцій чи за інтересами, а потім відіграють роль "супротивників". Це звичайно веде до помітного зростання розуміння.

Взаємини з важкими людьми

"Паровий коток". Ці люди грубі і безцеремонні, вважають, що всі навколо повинні поступатися їм дорогою. Вони можуть поводитися так тому, що переконані у своїй правоті і хочуть, щоб про неї знали всі оточуючі. У той же час дехто з них можуть боятися розкриття своєї неправоти. Для таких людей підрих іміджу — жахлива перспектива. Якщо предмет конфлікту не особливо важливий для вас, то краще ухилитися від нього. Поступишся в незначному і відійти убік. Якщо це неможливо, то дайте людині "випустити пару", потім спокійно висловіть свою точку зору.

"Прихований агресор". Людина такого типу прагне чинити неприємності через приховані закулісні махінації. Вона активно виконує роль таємного месника. Якщо ви вирішити терпіти таку людину, то необхідно виявити конкретний факт заподіяння зла і зрозуміти приховані причини. Дайте зрозуміти, що ви вище цих інтриг. Розкрийте повністю спроби "агресора", його труднощі. Це дозволить знайти вирішення проблеми взаємин з ним.

"Розгнівана дитина". Людина цього типу вибухає, як дитина, коли в неї поганий настрій. Звичайно вона безпомічна і налякана. Вибух емоцій відбиває прагнення взяти ситуацію під контроль. Якщо на вас обрушується подібна хвиля, необхідно уникнути росту конфлікту. Нехай людина накричиться, дасть вихід емоціям. Потім її можна заспокоїти і переломити ситуацію на свій бік.

"Скаржник". Цей тип людей буває реалістичний і параноїдальний.

Скаржник звичайно охоплений певною ідеєю й обвинувачує інших —

часто конкретно, іноді увесь світ. Таку людину варто вислухати, що різко знижує його невдоволення. Якщо скарги йдуть нездоланим потоком, можна просто не звертати на них уваги.

"Мовчун". Такі люди потайні, і причини цього важко розкрити. Необхідно вживати заходи для розкриття людини, поставити кілька питань, що вимагають складних відповідей: "Що Ви думаєте з приводу ...?"

Проілюструйте доброзичливість і співчуття, підтримайте людину. Часто замкнутість зв'язана з важкими образами, прагненням не заподіяти неприємностей іншим.

"Надпокладливий". Такі люди здаються приємними у всіх відношеннях. Вони завжди поступаються, намагаючись сподобатися іншим. Однак створюють проблеми колегам. Слова часто не збігаються з результатом. У контактах з такою людиною варто домагатися правди в розмові, показати їй, що важливим є не її згода, а правдивість.

Міжособистісні відносили в колективі

Методика "Визначення Цієї групи".

Кожна окрема людина орієнтована на цілком визначену систему цінностей, тобто в кожного є своя ціннісна орієнтація. Сукупність індивідуальних ціннісних орієнтацій становить ціннісно-орієнтаційну єдність колективу. Щоб посилено керувати міжособистісними відносинами трудового колективу, потрібно знати його рівень.

Для оцінки рівня цього феномену служить спеціальна методика. Суть її полягає в тому, що членам колективу пред'являється набір якостей особистості і кожний повинен вибрати з нього п'ять таких, котрі вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Якості, що виписуються в опитувальник, враховують професійну спрямованість

досліджуваного колективу. Рівень встановлюється за формулою:

$$\text{Цое} = \frac{n - m \times 100}{N},$$

n — сума виборів, що припадають на п'ять якостей, які одержали в даній групі максимальну перевагу; m — сума виборів, що припадають на п'ять якостей, які одержали в даній групі мінімальне число виборів. N — загальне число виборів, зроблених членами даної групи.

Відповідно до формули, якщо усі без винятку члени колективу виберуть ті ж самі якості особистості, загальна кількість виборів, що припадають на відповідні п'ять якостей, фактично виявиться рівною сумі усіх виборів, зроблених членами колективу, тобто n дорівнюватиме N , а m — нулю, уся формула обернеться в одиницю. У результаті одержимо показник, рівний 100%, що свідчить про збіг думок групи по ціннісних факторах. Управління міжособистісними відносинами виражається в збільшенні рівня. Низький рівень служить показником неузгодженості думки і насторожує, оскільки це означає, що в міжособистісному спілкуванні кількості існують якісь збої. Якості, які необхідно оцінити:

Сталість.

Витримка.

Свобода дій.

Товариськість.

Ретельність.

Мінливість.

Чутливість.

Знання своїх можливостей.

Дотримання групових традицій.

Схильність до уяви.

Зарозумілість.

Професіоналізм.

Ощадливість.

Організованість.

Спритність.

Ініціативність.

Цілеспрямованість.

Наполегливість.

Уміння слухати співрозмовника.

Щирість.

Самостійність.

Ерудованість.

Прагнення до успіху.

Діловитість.

Методика "Вивчення психологічного клімату колективу"

Оцініть, як проявляються перелічені нижче властивості психологічного клімату у Вашій групі, виставивши ту оцінку, яка, на Вашу думку, відповідає істині.

Оцінки:

3 — властивість проявляється в групі завжди;

2 — властивість проявляється в більшості випадків;

1 — властивість проявляється рідко.

Підрахунок підсумків: додати оцінки лівої сторони в питаннях 1 — 13; це сума А; додати оцінки правої сторони.

Якщо $C = 0$ чи має негативну величину, то маємо яскраво виражений несприятливий психологічний клімат. Якщо $C > 25$, то психологічний клімат сприятливий. Якщо $C < 25$, то клімат нестійко сприятливий. Усе це з точки зору індивіда.

№	Властивості психологічного клімату А	Оцінка	Властивості психологічного клімату В
1	Переважає бадьорий, життєрадісний тон настрою	3210123	Переважає пригнічений настрій
2	Доброзичливість у відносинах, взаємні симпатії	3210123	Конфліктність у відносинах, антипатії
3	У відносинах між угрупованнями всередині вашого колективу існують взаємна прихильність, розуміння	3210123	Угруповання конфліктують між собою
4	Членам групи подобається разом проводити час, брати участь у спільній діяльності	3210123	Виявляють до більш тісного спілкування байдужість, виражають негативне ставлення до спільної діяльності
5	Успіхи чи невдачі товариші викликають співпереживання, щире співчуття усіх членів групи	3210123	Успіх чи невдачі товаришів залишають байдужими чи викликають заздрість, зловтіху
6	З повагою ставляться до думки інших	3210123	Кожний вважає свою думку головною і нетерпимий до думки товаришів
7	Досягнення і невдачі групи переживаються як власні	3210123	Досягнення і невдачі групи » знаходять відгуку в її членів
8	У важкі дні для групи відбувається емоційне єднання, «один за всіх, усі за одного»	3210123	У важкі дні група розкисає: розгубленість, сварки. Взаємні обвинувачення
9	Почуття гордості за групу, якщо її відзначає керівництво	3210123	До похвал і заохочень групи відносяться байдуже
10	Група активна, повна енергії	3210123	Група інертна, пасивна
11	Співчутливо і доброзичливо ставляться до новачків	3210123	Новачки почувають себе чужими, до них виявляють ворожість
12	У групі існує справедливе ставлення до всіх членів, підтримують слабких, виступають на їхній захист	3210123	Група помітно розділяється на «привілейованих» і «зневажених», зневажливе ставлення до слабкого
13	Спільні справи захоплюють усіх, велике бажання працювати колективно	3210123	Групу неможливо підняти на спільну справу, кожен думає про свої інтереси

Розраховують середньогрупову оцінку психологічного клімату за формулою:

$$C = \sum \frac{C_i}{N},$$

де N — кількість членів групи.

Соціометрична методика

(Гоніометрична методика (соціальне вимірювання) призначена для оцінювання міжособистісних відносин неформального типу — симпатій, привабливості.

Членам досліджуваної групи пропонують перелічити в порядку надання переваги тих товаришів по групі, з ким вони хотіли б разом працювати, учитися, відпочивати, а також зробити відповідні відхилення.

Питання про бажання людини називаються критеріями вибору.

Число виборів, отриманих кожною людиною, є мірилом її становища в системі особистих відносин і вимірює її соціометричний статус (С_і).

Кількість виборів, які може зробити одна людина, називається лімітом вибору. За результатами соціометричного дослідження визначаються категорії, до яких належать члени групи. Ті, хто одержав найбільшу кількість виборів, належать до категорії "зірки". Ті, хто отримали середню кількість виборів, належать до категорії "пріоритетні"; ті, хто отримали 1 - 2 вибори — до категорії "зневажувані", 0 виборів — "ізолювані". Ті, хто отримали тільки відхилення, належать до категорії "відкинуті".

Особливу увагу варто звернути на те, що для кожного члена групи має значення не стільки кількість виборів, скільки задоволеність своїм становищем. Це визначає коефіцієнт задоволеності K_i кількістю взаємних виборів K_{ij} зроблених даною людиною K_i може бути 0, а соціометричний статус. Це говорить про те, що людина взаємодіє не з тими, з ким їй хотілося б.

У результаті соціометричного вимірювання керівник одержує відомості про персональне місце кожної людини і загальну картину взаємин у групі.

Вона характеризується рівнем благополуччя взаємин РБВ. РБВ вважається високим, якщо "зірок" і "пріоритетних" загалом більше, ніж "зневажуваних", "ізолюваних" і "відкинутих". РБВ середній, якщо ці показники рівні.

РОЗДІЛ 13. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ, ЩО РОЗВИВАЄТЬСЯ

Стадія формування організації

Основне завдання на цьому етапі — пошук товару, що зможе знайти ринок, і споживача, а також забезпечення достатнього джерела надходження коштів для існування організації.

Для підприємства на даному етапі необхідно створити кадрову службу. Завдання кадрової служби — напрямки кадрової роботи, уявлення про мету роботи з персоналом, конкретизоване з урахуванням конкретних умов існування організації.

Основними завданнями з управління персоналом на даному етапі є:

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 якого 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.

4. Формування кадрової служби

Оскільки кадрова служба покликана забезпечити людську складову роботи фірми, що є важливою гарантією ефективності діяльності організації, то серед найбільш значимих її завдань можна виділити: допомога фірмі в досягненні її цілей;

ефективне використання майстерності і можливостей працівників;

забезпечення фірми висококваліфікованими і зацікавленими службовцями;

прагнення до найбільш повного задоволення службовців своєю роботою, до їх найбільш повного самовираження;

розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, що робить бажаною роботу в цій фірмі;

зв'язок управління персоналом із усіма службовцями;

допомога в збереженні гарного морального клімату;

управління рухом до взаємної вигоди індивідів, груп підприємств, суспільства.

Можна виділити дві структури управління персоналом в організації.

Штабна структура — фахівці відділів з керування персоналом, що займаються розробкою принципів роботи з персоналом організації, конкретних програм і організацією кадрових заходів (менеджери по персоналу).

Лінійна структура — менеджери-практики, що реалізують конкретні функції роботи з персоналом у ході виконання власних управлінських

функцій (лінійні менеджери).

При проектуванні структури управління персоналом у першу чергу необхідно враховувати:

Рівень, на якому передбачається реалізовувати управління персоналом.

Штат служби управління персоналом.

Основні завдання, розв'язувані службою з управління персоналом.

Стадія інтенсивного зростання організації

Для задоволення зростаючого попиту організація повинна швидко переструктуруватися, повинні з'явитися нові відділи, підрозділи, встановлені зв'язки між ними. Багато організацій починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, а й інші організації, наприклад, за договорами. У зв'язку зі швидким ростом загострюється проблема управління організацією, включення нових підрозділів, встановлення нових і оптимізація старих зв'язків.

Для ряду галузей бізнесу істотне значення має довгострокова взаємодія з клієнтом, тому стає важливим створення підтримуючих структур, наприклад сервісу чи додаткових послуг. Для підтримки гарного попиту важливими стають питання реклами, створення іміджу організації, установлення контактів із громадськістю, зовнішнім середовищем у цілому.

Для більшості організацій, що знаходяться в стадії інтенсивного зростання, найбільш істотне питання про залучення нового персоналу. Близько 70% часу фахівців кадрових служб присвячено саме цьому: де знайти нових працівників, як їх оцінити і відібрати найбільш підходящих, як провести адаптацію персоналу, увести його в корпоративну культуру, зробити процес включення швидким і мінімально витратним. З огляду на

те, що ріст організації ставить проблеми керованості, менеджер по персоналу повинен продумувати питання зміни організаційної структури принципів управління й у широкому розумінні — командного управління і формування управлінських команд.

Розгляд стадій інтенсивного зростання неможливий без визначення сутності таких понять.

Організаційна культура — інтегральна характеристика організації (її цінностей, прикладів поведінки, способів оцінки результатів діяльності), дана в мові визначеної типології.

Корпоративна культура - складний комплекс припущень, які бездоказово прийняті усіма членами конкретної організації і формують загальні рамки поведінки, прийняті більшою частиною організації. Корпоративна культура виявляється у філософії й ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Складові частини корпоративної культури — її елементи, можуть бути орієнтовані як на рішення проблем адаптації, так і внутрішньої інтеграції.

Які елементи можуть бути виділені?

Однією з істотних проблем на стадії інтенсивного зростання організації є утримання і зміцнення корпоративної культури, подолання тенденцій розмивання новими співробітниками. Щоб цього не відбулося, необхідно виконувати такі вимоги:

приймати на роботу нових співробітників, здатних сприйняти

корпоративну культуру;

формалізувати правила, символи і норми поведінки;

карати і звільняти співробітників, що відхиляються від норм корпоративної культури.

Можливість збереження існуючої організаційної культури залежить від її сили.

Сила корпоративної культури — характеристика, що описує її стійкість і ефективність у протистоянні з іншими тенденціями.

Показники, що дозволяють визначити силу корпоративної культури:

товщина — кількість важливих припущень, які поділяють працівники, розчленованість уявлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів;

подільність — кількість адептів (працівників), що поділяють принципи корпоративної культури;

ясність пріоритетів — визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях.

Стадія стабілізації

Найбільш істотна проблема, з якими зіштовхується управлінський персонал на стадії стабілізації, — вибір між орієнтацією на функціонування (підтримка працездатності організації в нинішній технології й обсязі) і розвитком (підготовкою організації до наступної зміни, запобіганням кризи, що неминуха, якщо організація не зможе знайти новий продукт, змінити напрямок діяльності).

У такий спосіб і управління організацією, і управління персоналом повинні вирішити, що для організації зараз доцільно: максимально зосередитися на "експлуатації" досягнутого чи почати зміни, готувати новий продукт, новий ринок, саму організацію до майбутнього і цим запобігти стадії кризи, що неминуче наближається. Однак менеджер по

персоналу повинен враховувати, що людині властиве прагнення до стабільності, природності процесу. Тому навіть після прийняття стратегічного управлінського рішення — готуватися до нового етапу, створювати новий продукт, змінювати діяльність і організаційну структуру — персонал необхідно включити в реорганізаційну, інноваційну діяльність. Почати процес зміни можна тільки, переборюючи опір змінам.

Подолання опору змінам

Перше, що повинен зробити менеджер по персоналу, — це визначити рівень орієнтації організації на зміни, ступінь варіативності організації.

Про це можуть свідчити особливості організації і персоналу.

Про готовність до змін свідчать такі організаційні особливості компанії: організаційної структури — наявність дрібних, легко керованих структур (наприклад, проектних груп);

мінімізація бюрократичних правил і процедур;

адекватність структури управління завданням функціонування — ліквідація зайвих ланок управління;

принципи інноваційності, закладені в корпоративній культурі, —

орієнтація на постійне удосконалювання і довгостроковість процесу змін; розуміння природності і безперервності процесу розвитку;

орієнтація - настроєність керівництва і персоналу на пошук нового;

уважне ставлення організації до ідей своїх членів; наявність конкретних індикаторів оцінки процесу зміни організації, порівняння з результатами конкурентів;

орієнтація на зміни, закріплена в положеннях кадрової політики;

безупинне навчання персоналу; творчий підхід до справи;

гнучка система оплати праці, що підвищує зацікавленість у результатах;

вимоги до гарного результату виробничої діяльності (кількість, якість, творчість, готовність до нового, розмаїтість способів діяльності);
оцінка внеску лінійних керівників у підготовку підлеглих;
система призів і премій за оволодіння новими навичками і виявлення проблем; оцінка досвіду і широкого кругозору.

Про здатність до змін свідчать такі особливості персоналу:

аналітичність свідомості — здатність розглядати ситуацію в цілому й в окремих аспектах виділяти взаємозв'язки, детермінанти і властивості деяких об'єктів;

діалогічність свідомості — здатність бачити кілька варіантів розвитку подій, способів вирішення проблем, припускати наявність можливості декількох варіантів вирішень.

Запрошуючи співробітників організації до змін, важливо припускати, чому вони можуть погодитися на інновацію, якими мотивами будуть керуватися.

Можна виділити такі рушійні сили змін:

філософія контракту — укладення угоди між групою акціонерів і групою працівників (через менеджерів) про обмін праці за певну плату;

філософія спільної долі — впевненість в існуванні взаємозалежності між працівниками, споживачами й акціонерами в тому, що інтереси працівників і споживачів також важливі, як і інтереси акціонерів.

Ступінь зміни, що може бути досягнута, багато в чому залежить від часу і потенціалу опору труднощам, що перешкоджають зміні. Час — важливий ресурс змін, не можна істотно змінити організацію за дуже короткий час.

Наявність матеріальних, фінансових, людських ресурсів — також важливий параметр вибору стратегії змін.

Можна виділити чотири основних рівні змін:

зміна в знаннях вимагає мінімального часу і мінімальних втрат; досить провести програму навчання, поширити матеріали, наприклад інструкції.

Однак проблема зв'язана з тим, що майже усі можуть знати, як треба робити, але ніхто в організації не буде робити так, як треба, тому що може вважати це неважливим, занадто складним, неефективним і т.д.; зміна в індивідуальних установках (ставлення кожного до того, що і як треба робити) вимагає більш тривалого часу і великих витрат, тому необхідно створити умови для того, щоб людина прийняла необхідність зміни;

зміна в індивідуальній поведінці повинна бути забезпечена ще більшим часом і ресурсами;

зміна в груповій поведінці — найбільш складна організаційна поведінка, що вимагає максимального часу й істотних ресурсів.

Для побудови оптимального процесу змін важливо враховувати індивідуальні способи прийняття змін (типові для кожного механізму).

Можна виділити такі індивідуальні механізми прийняття змін:

ідентифікація - люди приймають запропоновані зміни, керуючись зовнішніми мотивами, для кадрової служби важливо в такому випадку розробити систему стимулювання (оплати) за проведені зміни;

засвоєння - коли люди переводять загальні цілі і принципи змін у специфічні особисті цілі, для кадрової служби з'являється можливість розробити систему мотивування, орієнтуючись на той тип основних внутрішніх мотивів, специфічних для кожного — потреба в спілкуванні, орієнтація на одержання статусу, самореалізація.

Проміжний механізм — апробація.

Людина перевіряє зміни на власному досвіді, щоб сформулювати власне ставлення до нього і визначити спосіб прийняття. Для кадрової служби на даному етапі необхідно організувати підтримку (з боку значимої для співробітника соціальної групи) і підкріплення ефективної поведінки (розробити системи оцінки чи стимулювання мотивування).

Стадія спаду {ситуація кризи}

В умовах кризи, що виникла на підприємстві можлива розробка варіантів додаткового розвитку, а саме:

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

уведення зовнішнього управління — запрошення нового менеджера (його можуть запропонувати кредитори, співробітники підприємства, арбітражний суд);

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

В другому й третьому випадках залишається завдання нормалізації діяльності, а для цього необхідно провести аналіз фінансового стану, знайти шляхи реорганізації, розробити антикризову маркетингову, інвестиційну й організаційно-виробничу стратегії, знайти нових партнерів та інвесторів.

Для подолання кризи, що виникла, особливо важлива робота з персоналом. Діяльність кадрової служби на цьому етапі повинна включати діагностику кадрового потенціалу підприємства, розробку стратегії реорганізації і кадрових програм підтримки реорганізації, скорочення персоналу, підвищення продуктивності праці, вирішення конфліктів, що особливо загострюються в цей період.

З погляду людського фактору для ситуації кризи характерне виникнення, як мінімум, двох проблем: неузгодженість між професійним інструментарієм, яким володіє персонал організації, і необхідним дія нової ситуації; неадекватність норм і правил внутрішньоорганізаційного життя (власне корпоративної чи організаційної культури) новим умовам. Таким чином, можна припустити, що з погляду ситуації кризи людська складова детермінується ззовні необхідністю зміни типу професійної діяльності, а зсередини — організаційної культури.

Так, перехід від стадії формування організації до її інтенсивного зростання, як правило, супроводжується першою кризовою ситуацією. Назвемо її кризою росту.

Стадія формування характеризується наявністю в організації фахівців-розроблювачів ("новаторів", "творців"), готових, ґрунтуючись на потребах ринку, створювати і пропонувати новий (або потрібний) товар, а також превалюванням усередині організації тісних, довірчих, майже "сімейних" відносин, властивих органічній організаційній культурі.

Для ефективного функціонування організації на стадії інтенсивного зростання на зміну "творцям" (чи на додаток до них) повинні прийти "продавці", комерсанти, тобто фахівці, здатні забезпечити просування товару на ринку. Причому зміна професійно-рольового складу організації веде до появи нових організаційно-культурних норм. Нормальні умови існування і професійного розвитку "продавців" — це постійна конкуренція, характерна для підприємницької організаційної культури.

Наступна кризова ситуація очікує організацію, що переходить від стадії інтенсивного зростання до стадії стабілізації. Назвемо її кризою зрілості.

Для стадії стабілізації необхідні фахівці, здатні створювати ефективні

технології, фіксувати (знову ж таки у технологічних схемах) найбільш вдалі підходи, виявлені в ході інтенсивного зростання організації. Це означає, що "продавців" — фаворитів стадії інтенсивного зростання — повинні змінити (чи доповнити) "технологи". Середовищем їхнього функціонування повинні стати правила строгої ієрархії, підпорядкованості, визначеності, які детермінуються професійною діяльністю. Такий тип відносин характерний для бюрократичної організаційної культури, що вступає в протиріччя з підприємницькою, ефективною для попередньої стадії.

Наступна криза очікує організацію при переході зі стадії стабілізації на стадію спаду. Саме цю кризу можна вважати власне кризою, і саме для неї ми розглядали трохи вище завдання управління. Для виживання організації, що опинилась на стадії спаду, необхідні зовсім особливі фахівці, здатні об'єднати в собі навички розроблювачів, продавців і технологів. З точки зору зміни норм і правил можна припустити, що персонал організації буде мати потребу в зовсім особливому стилі відносин — орієнтованих на лідера. Для подолання власне кризи, очевидно, особливе значення буде мати те, що прийнято називати харизмою лідера. При цьому залежно від специфіки організації це може бути харизма вождя чи суперпрофесіонала або комунікатора.

Ще однією важливою особливістю ситуації власне кризи, що детермінує здатність чи нездатність організації вижити, є бажання й орієнтованість працівників на зміни (табл. 12.1).

Таблиця 12.1.

Типологія ситуацій власне кризи в організації

Емоції, складова	Інструментальна оснащеність	
	Кадровий" склад організації	
Кадровий склад	володіє необхідними професійними навичками	не володіє необхідними професійними навичками
не орієнтований на зміни	Ситуація 1	Ситуація 2
орієнтований на зміни	Ситуація 4	Ситуація 3

Ситуація 1. Працівники організації не хочуть працювати в нових умовах, але оснащені інструментально.

Ситуація характерна для багатьох досить наукомістких виробництв і ускладнюється тим, що саме у вузькоспеціалізованих, але з дуже складною діяльністю організаціях, звичайно формуються високозгуртовані колективи, не орієнтовані на зміни. Розуміючи свою високу підготовленість, працівники організації, як правило, закривають очі на зміни зовнішньої ситуації, при якій їхня продукція виявляється непотрібною.

Рішення. Завдання керівника, який опинився в подібній ситуації, полягає в тому, щоб підвищити рівень мотивації працівників на зміни, пошук нових сфер діяльності. Для цього він може звертатися до провокування зміни ціннісних орієнтацій за допомогою конфліктів. Стратегія роботи з персоналом у цих умовах лежить у площині "примус - конфлікт - підкріплення". Або керівнику вдається переконати працівників у правильності пропонованої їм стратегічної орієнтації підприємства і налагодиш нормальний робочий контакт із підлеглими, або не вдасться і тоді залишається лише рятуватися від "ідейно конфронтуючих" працівників.

Ситуація 2. Працівники організації не хочуть працювати в нових умовах і недостатньо оснащені інструментально.

Нерідко ця ситуація зовсім справедливо розглядається як кризова у вузькому розумінні. Персонал організації упевнений, що всі причини їхнього складного становища зв'язані з зовнішніми факторами, на які практично (принаймні в них) немає можливості впливати. Оцінка власних ресурсів (крім фінансових і матеріально-технічних) найчастіше неадекватно завищена. Як правило, у такій організації переважає "технократична орієнтація", відношення до ситуації як несприятливої, потребуючої боротьби з агресивним середовищем за ресурси, що залишилися. Така організація внутрішньо відриває будь-яку орієнтованість "на клієнта", будь-яка зміна власної поведінки сприймається як відступництво.

Стосовно керівника співробітники такої організації намагаються здійснити маніпуляцію, тобто включити його у власну гру, заручитися його підтримкою в боротьбі з "агресивним" оточенням (спочатку зовнішнім, а потім і внутрішнім).

Рішення. Найпростіший вихід із кризи для такої організації полягав би у повному забезпеченні її ресурсами дія реалізації звичної діяльності.

Зрозуміло, що в умовах ринку це неможливо чи важко здійснити.

Завдання керівника в даній ситуації — протистояння маніпуляціям з боку персоналу і поступове введення конкурентних відносин між виконавцями як організаційної норми. Це дозволить "перехопити" ініціативу в управлінні і сформувати нову управлінську команду.

Ситуація 3. Працівники організації хочуть працювати в нових умовах, але недостатньо оснащені інструментально.

Така ситуація може виникнути в організації, у якій або працюють високорефлексивні люди, або є сильний лідер, словам якого співробітники вірять і готові піти за ним. Часто такі підприємства самі виступають ініціаторами процесу про банкрутство.

Рішення. Для співробітників подібного підприємства, як правило, найбільш істотне питання рівня професійної (спеціальної) компетентності керівника — йому будуть готові підкорятися тільки в тому випадку, якщо він сам буде здатний працювати по-новому. Для керівника подібна ситуація може стати дуже сприятливою, якщо він зуміє організувати процес професійного навчання безпосередньо на робочому місці. Для цього необхідно, щоб і він сам, і сформована ним управлінська команда змогли працювати в режимі "інструктування" і постійного (безупинного) навчання.

Ситуація 4. Працівники організації хочуть працювати в нових умовах і оснащені відповідним інструментарієм.

Рішення. Криза викликана не тільки внутрішніми, а й зовнішніми (як макро-, так і мікроекономічними) причинами. Організацію, що має гаку кадрову ситуацію, вирізняють високий ступінь готовності до змін, самоорганізованість. Для такої організації характерна увага до цінностей і загострене ставлення до професіоналізму керівника. Причому не стільки до наявності в нього спеціальних, вузьких знань, скільки до його уміння сформулювати образ майбутнього і прийнятні для персоналу цілі і цінності. Працівники хочуть бачити свого керівника транспрофесіоналом, до того ж наділеним і лідерськими якостями.

РОЗДІЛ 14. ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

Охорона здоров'я — структурний підрозділ суспільного виробництва, функціональна роль якого полягає в наданні суспільству споживчої вартості у вигляді як індивідуального здоров'я, так і здоров'я суспільства в цілому.

Лікувально-профілактична установа (ЛПУ) — ланка в системі охорони здоров'я, у якій:

має місце нематеріальне виробництво; результатом праці є медична послуга;

медична послуга:

як споживча вартість;

як форма безпосередньої діяльності виробника — медичного працівника;

як носій системи економічних відносин в умовах ринкової економіки;

предметом праці тут є людина;

об'єкт присвоєння — конкретна трудова діяльність медичного персоналу;

процес виробництва і споживання послуг збігаються в часі й у просторі;

відносини обміну, споживання і розподілу неподільні.

Охорона здоров'я є складною соціально-економічною системою, головним компонентом якої виступає особистий фактор виробництва, жива праця.

Розвиток трудового і творчого потенціалу особистості в ЛПУ

Забезпечення захисту прав інтересів медичних працівників в умовах ринку,

Запровадження: ефективних форм організації праці

економічних методів управління кадровим потенціалом

прогресивних систем оплати і стимулювання праці

нових методів і форм нормування праці

Значення живої праці в нематеріальному виробництві, і зокрема в охороні здоров'я, відносно вище, ніж у матеріальному, оскільки її ефективність у першу чергу залежить від кадрового потенціалу, від зайнятих у медичній галузі трудових ресурсів.

Реалізація концепції якості трудового життя Створення державних структур для курування Вироблення державної політики розвитку якості праці гуманізація праці, підвищення її змістовності пріоритет управління трудовими ресурсами Підвищення якості трудового життя забезпечення задоволеності працівника умовами і результатами праці;

дія принципу трудової демократії; - наявність можливості професійного росту.

Концепція якості трудового життя

Основні умови, що визначають можливість оптимальної реалізації трудового потенціалу сучасного працівника: Справедлива і належна винагорода за працю Соціальна корисність праці Безпека й умови праці Гарні взаємини в трудовому колективі Можливість використовувати і розвивати свої здібності Можливість профросту і впевненість у майбутньому

Програма гуманізації праці

Збагачення змісту праці (суміщення функцій)

Розвиток форм трудової демократії

Чергування робочих місць

Демократизація структур управління

Групування різнорідних короткочасних операцій

Розвиток колективних форм організації праці

збереження. і розвиток особистості працівника

Трудові ресурси являють собою населення в працездатному віці, зайняте в різних сферах народного господарства і на навчанні з відривом від виробництва. Межі працездатного віку носять умовний характер і можуть змінюватися під впливом багатьох соціально-економічних та інших факторів. Дещо ширшим поняттям є трудовий потенціал, що характеризує можливу кількість і якість праці та містить сукупність якостей, що визначають працездатність людей, у тому числі фізичний, психологічний і моральний потенціал, обсяг загальних і спеціальних знань та навичок.

До трудових ресурсів у системі охорони здоров'я належать різні категорії сукупного працівника. Це лікарі, середні медичні працівники, обслуговуючий і допоміжний персонал. Крім того, тут працюють економісти, біологи, інженери, математики, фізики й ін. Однак головною фігурою в галузі охорони здоров'я є кваліфіковані кадри фахівців — лікарі і середні медичні працівники.

Перехід України до ринкової економіки, економічна криза, що затяглася, не обійшли своїм впливом і сферу охорони здоров'я. В останні роки тут спостерігається певна міграція трудових ресурсів, хвилеподібний рух робочої сили в пошуках роботи і засобів існування. Проблема забезпечення галузі медичних послуг трудовими ресурсами, комплексного їхнього використання повинна вирішуватися за допомогою нормативно-правових, організаційно-технологічних і економічних методів управління, включаючи питання організації й оплати праці, підготовки і

перепідготовки кадрів. Особлива увага при цьому повинна бути приділена вимушеній незайнятості населення, безробіттю і розробці пропозицій щодо подолання цих негативних процесів.

Етапи управління персоналом у ЛІГУ Узагальнено

Оцінка наявності трудових ресурсів
Оцінка майбутніх потреб ЛПУ в кадровому потенціалі
Розробка програм задоволення потреб у трудових ресурсах
Детально

Розробка планів задоволення потреб у трудових ресурсах
Створення резервів потенційних кандидатів по всіх посадах
Набір персоналу,

визначення заробітної плати і пільг
Профорієнтація й адаптація робітників
Розробка програм навчання і підвищення кваліфікації

Розробка методик оцінки трудової діяльності й оцінки персоналу

Розробка методик ротації персоналу
Підготовка керівних кадрів

Здійснення заходів щодо управління і раціонального використання трудового потенціалу дозволить забезпечити відносне скорочення

загальної величини витрат на утримання даного блоку нематеріального виробництва, поліпшення якості наданих лікувально-оздоровчих послуг,

зниження рівня цін і підвищення економічної ефективності праці працівників медичної галузі в ринковій економіці.

Підбір персоналу для ЛПУ

Зі сторони

Ротація

З числа тих, що працювали раніше

Формування персоналу Стадії

Підготовча (орієнтація, первинна профпідготовка)

Розподільна (розміщення кадрів)

Адаптаційна (соціально-психологічна практика)

На ефективність організації праці в ЛПУ впливають: Ефективність системи оплати праці Діюча система організації медобслуговування Фактори, пов'язані з характером завдань, розв'язуваних у різних ланках управління Психологічні фактори Особливості екологічного середовища НТП

Дослідження економічних проблем праці в галузі медичних послуг особливо важливе тому, що витрати на її утримання сягають до 80% загальних витрат у системі охорони здоров'я.

Потреба ЛПУ в трудових ресурсах визначається на основі встановлення нормативів забезпечення персоналом.

Розрахунок нормативів — це складний трудомісткий процес. Він означає метод встановлення норм витрат праці шляхом вивчення лікувально-оздоровчого процесу, виявлення кращих способів його виконання і планування найбільш раціонального використання праці медичних працівників.

Витрати ЛГГУ пов'язані з рухом трудових ресурсів (працівників даної організації)

На укладення трудового договору

На відбір кадрів

На розірвання трудового контракту

На рекламну інформацію про вакансії

На доступ до інформаційних банків даних

На контроль за виконанням трудових угод

На підставі нормування розробляються норми витрат праці на виготовлення медичної продукції і надання послуг, на роботу по

управлінню трудовими процесами, по обслуговуванню і т.д. За допомогою нормування організується оплата праці і розраховується чисельність медичних працівників. Головною метою нормування є підвищення продуктивності праці й ефективності роботи ЛПУ.

Зміст нормування праці розкривається:

при дослідженні існуючої організації праці, застосовуваного устаткування, інвентарю і показників їхнього використання;

при виявленні і вивченні передового досвіду організації праці і використанні матеріальних ресурсів;

при аналізі виконання існуючих норм праці;

при проектуванні витрат часу на виконання окремих операцій; при розробці норм часу і норм виробітку; при підготовці організаційно-технічних заходів для впровадження передових методів праці.

Нормування праці охоплює всі категорії медичних працівників.

Розрізняють такі види норм праці:

1. Норма часу - це витрати праці на виробництво одиниці продукції, послуг чи усього завдання при певних організаційно-технічних умовах. Ці умови визначаються:

а) організацією робочого місця і його обслуговуванням;

б) загальними умовами праці на підприємстві чи в установі;

в) організацією ремонту машин, устаткування, інструментів т.п.

Величина робочого часу, необхідного для виконання якої-небудь роботи залежить від багатьох факторів, що впливають на тривалість робочого процесу. Тому для її визначення необхідно провести всебічний аналіз технології трудового процесу, виявити можливості робочого місця, всіх основних елементів праці й умов її організації.

2 Норма виробітку — це кількість продукції чи послуг, що працівник повинен виконати за одиницю часу.

Між нормою часу і нормою виробітку існує обернена залежність:

Норма виробітку = T (тривалість часу) / Норма часу

3. Норма обслуговування — це зона роботи, яку повинен обслужити один працівник (кількість одиниць устаткування, робочих місць, населення і т.п.) чи кількість працівників, необхідних для обслуговування зони роботи.

Наприклад, 4 стоматологи на 10 тисяч населення.

Розрізняють два основних методи встановлення норм праці: аналітичний (дослідницький) і сумарний.

За допомогою аналітичного методу встановлюють технічно обґрунтовані норми. Для цього процес праці спочатку поділяється на складові частини: операції, прийоми, трудові дії. Потім проводиться аналіз існуючої організації праці, виявляються втрати робочого часу і причини, що їх викликали; вивчається передовий досвід. Після цього проектується найбільш раціональна структура трудового процесу й організації робочого часу.

Сумарні методи ґрунтуються на застосуванні дослідно-статистичних досліджень. При цьому величина норми визначається на підставі або статистичних даних про фактичні витрати часу, або згідно з колишнім досвідом нормування, або за аналогією з подібними роботами. Як правило, сумарні методи встановлення норм використовуються на випадкових разових роботах, коли немає часу чи недоцільно встановлювати норми аналітичними методами.

З метою спрощення розрахунків норм праці робочий час виконавця класифікують по певних ознаках. Розрізняють насамперед час роботи і

час перерв. Потім час роботи поділяють у залежності від ролі в самому трудовому процесі: час на підготовчу роботу, основну, допоміжну, роботу з обслуговування робочого місця, випадкову. Перерви в роботі можуть бути викликані причинами, залежними і не залежними від виконавця робіт.

Загальноприйнята класифікація видів діяльності і трудових витрат в охороні здоров'я включає сім різновидів:

основна робота;

допоміжна робота;

інша діяльність;

робота з медичною документацією;

службові розмови;

особистий необхідний час;

незавантажений час.

До основної діяльності відноситься опитування, бесіда, обстеження хворого, виконання лікарських маніпуляцій, тобто робота, виконувана при безпосередньому контакті з хворим.

Підготовка робочого місця, миття рук, переходи і т.п. належать до допоміжної.

Робота з документами включає:

а) ознайомлення з результатами лабораторних досліджень, функціонально-діагностичних і рентгенологічних обстежень;

б) запис результатів огляду і призначення лікування до історії хвороби, до інших документів;

в) виписування направлень на дослідження і консультації, різних довідок і т.п.

Службові розмови об'єднують лекції, санітарно-освітню роботу, участь у різних конференціях, службові розмови з персоналом і родичами хворого. Інша діяльність охоплює господарську роботу, контроль санітарно-гігієнічного стану лікувальних установ тощо.

Особистий необхідний час передбачає необхідний час перерв у роботі для короткочасного відпочинку, прийому їжі, санітарно-гігієнічних заходів особистого характеру.

Запізнення на роботу, передчасний відхід з роботи, сторонні розмови, відсутність роботи і т.п. вважається незавантаженим часом.

Чітка організація праці, що сприяє підвищенню його ефективності, є важливим елементом управління раціональним використанням трудових ресурсів. Важливе місце в ньому приділяється науковим способам вивчення трудових процесів, серед яких розрізняють два різновиди: по-перше, без реєстрації витрат робочого часу і, по-друге, з реєстрацією цих витрат. Перший спосіб призначений для вивчення змісту трудових процесів, методів, прийомів виконання, для оцінки санітарно-гігієнічних умов праці. Другий спосіб включає три основні види: хронометраж, фотографію і фотохронометраж. Вивчення трудових процесів з реєстрацією витрат робочого часу зазначеними способами призначено для оцінки стану організації праці, рівня і ступеня використання робочого часу.

Хронометраж — спосіб вивчення роботи шляхом спостереження і виміру тривалості періодично повторюваних складових частин трудових операцій. У результаті проведення хронометражу одержують ряд вимірів часу в секундах по кожному елементу операцій, що утворюють хронометражний ряд. Для зручності обробки хронометражний ряд

перетворюють у варіаційний, що складається з двох рядів (рядків): - перший рядок * варіант часу Т — це виміри часу в порядку зростання; другий рядок — частота Р — означає кількість визначених вимірів часу.

Для характеристики ритмічності виконуваної операції чи елемента операції розраховується коефіцієнт стійкості хронометражного ряду як відношення максимального виміру до часу мінімальному часу:

$$K_c \text{ (коефіцієнт стійкості)} = \frac{T_{\max}}{T_{\min}}$$

Якщо Коефіцієнт фактичної стійкості більший, ніж коефіцієнт стійкості нормативний, то хронологічний ряд вважається нестійким, тобто виробничий процес проходить неритмічно.

Фотографія — спосіб вивчення процесу праці, при якому виробляється спостереження і вимір усіх без винятку витрат робочого часу протягом певного робочого періоду (зміна, частина зміни). При цьому варто мати на увазі, що коли фотографія проводиться протягом усього робочого дня, то вона називається фотографією робочого дня — ФРД, якщо ж протягом усього часу — то фотографією робочого часу — ФРЧ.

Фотохронометраж — комбінований спосіб спостереження, що являє собою суміщення фотографії з хронометражем. При такому способі спостереження поряд з реєстрацією всіх дій виконавця в міру їхнього виникнення роблять виміри тривалості елементів основної і допоміжної роботи.

У галузях лікувально-оздоровчих послуг широко застосовуються різні

способи вивчення трудових процесів, використовуються різні методики, найбільш розповсюдженими з яких є: індивідуальна фотографія робочого часу, групова фотографія робочого дня, метод моментальних спостережень, самофотографування, хронометраж та ін. Аналіз показує, що втрати робочого часу в лікаря стаціонару становлять до 25%, на господарську діяльність затрачається від 5 до 7%, близько 25% загальної тривалості зміни втрачається на підготовку до роботи, і тільки приблизно 35-40% часу працівника іде на виконання основних лікарських функцій.

Розмаїтість трудових функцій, виконуваних різними категоріями працівників: робітниками, службовцями, фахівцями і керівниками, вимагає розподілу їх на основні і допоміжні групи, розрізнення за професіями, а в межах кожної професії — за рівнем кваліфікації.

Під професією розуміється певний вид трудової діяльності, обумовлений сукупністю знань і трудових навичок, набутих за допомогою спеціального навчання чи безпосередньо в трудовому процесі.

Управління персоналом здійснюється на основі класифікатора професій, посад службовців і тарифних розрядів (КПДР), що діють як державний стандарт.

У межах кожної професії розрізняють працівників різної кваліфікації, змістом якої є набір необхідних для виконання даної роботи навичок, знань, досвіду, інших компонентів кваліфікації.

Управління персоналом в охороні здоров'я припускає не тільки організацію праці, а й оплату праці медичних працівників.

РОЗДІЛ 15. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОРГОВОЇ ФІРМИ. ТРУДОВІ РЕСУРСИ І ПРОБЛЕМА ЗАЙНЯТОСТІ

1. Трудові ресурси є головною продуктивною силою суспільства.

Трудові ресурси — частина населення країни, яка через психофізіологічні та інтелектуальні якості здатна створювати матеріальні блага чи надавати послуги.

Трудові ресурси як економічна категорія відбивають відносини щодо населення, яке володіє фізичними й інтелектуальними здібностями відповідно до умов відтворення робочої сили.

Трудові ресурси -» Економічно активне населення -» Цивільне економічно активне населення -» Робоча сила

Трудові ресурси як економічна категорія є також населенням у працездатному віці — як зайнятим, так і не зайнятим у суспільному виробництві.

Основний контингент трудових ресурсів становить трудове населення, тобто особи, здатні до участі в трудовому процесі.

Працездатність:

- а) загальна;
- б) професійна.

Загальна працездатність передбачає наявність у людини якостей, які визначають її здатність до праці, що не вимагає спеціальної підготовки.

Трудові ресурси = Населення працездатного віку — Непрацюючі інваліди 1 і 2 груп працездатного віку — Непрацюючі пільгові пенсіонери + Працюючі пенсіонери + Працюючі підлітки

Структура трудових ресурсів України

Працездатне населення в працездатному віці — 95.2% Працюючі

пенсіонери - - 4.7% Працюючі підлітки — 0Л%

Професійна працездатність це здатність до кваліфікованої праці певної професії.

Зайнятість — це діяльність громадян, пов'язана із задоволенням особистих і суспільних потреб, не суперечить законодавству і, як правило, дає заробіток.

Суспільство повинне прагнути до того, щоб забезпечити усіх, хто може і бажає працювати, заняттям відповідно до їх потреб і кваліфікації.

Питання зайнятості нерозривно пов'язані з безробіттям, тому проблема зайнятості розв'язується як проблема ліквідації безробіття. Адже безробіття — це резерв незайнятої робочої сили, яку завжди можна залучити до праці.

Класифікація трудових ресурсів

Ознака класифікації	Характеристика
За видами зайнятості	Злиний в народному господарстві, що навчаються з відривом від виробництва, зайняті веденням домашньої о господарства, зайняті в збройних силах, незайняті, у тому числі безробітні.
За видами економічної діяльності відповідно до міжнародного класифікатора	Сільське господарство, полювання, рибальство, лісівництво; гірничодобувна промисловість, розробка кар'єрів; обробна промисловість; електроенергетика; будівництво; торгівля; транспорт, складське господарство; державне управління й оборона, орендна діяльність; освіта і дослідження; охорона здоров'я і соціальні послуги; надання комунальних послуг.
За статусом зайнятості	Наймані робітники; роботодавці; особи, що працюють за свій рахунок; члени виробничих кооперативів; члени родини, що допомагають; не кваліфіковані за статусом.
За іншими ознаками	за окремими галузями; за професійними групами; працівники фізичної і розумової праці; за режимами праці; за статтю, віком, рівнем освіти і здоров'я, за територією країни; соціально-економічний розріз (державний і приватний сектор, змішані індивідуальні господарства й інші устрої економіки).

Фактори, що впливають на трудові ресурси

Демографічні (смертність, народжуваність, старіння)

Офіційна ідеологія

Економічні фактори (попит на робочу силу)

Соціальні фактори

Природна норма безробіття характеризує найкращий для економіки резерв робочої сили, здатної досить швидко робити міжгалузеві та міжрегіональні переміщення залежно від коливання попиту та пропозиції робочої сили. Види безробіття:

Добровільне і змушене безробіття. При цьому добровільне безробіття може бути:

- а) фрикційним;
- б) інституціональним.

Вимушене безробіття може бути:

- а) технологічним;
- б) структурним
- в) економічним;
- г) маржинальним;
- д) молодіжним.

Тривале, довготривале, застійне і циклічне безробіття.

Приховане і відкрите



Розвиток ринку праці, передбачає визнання за кожним індивідумом права вільного продажу робочої сили на власний вибір, бажання і за ринковою ціною на основі контракту між працівником і наймачем.

При цьому в структурі відкритого ринку наявні:

а) офіційна частина;

б) неофіційна частина.

Роботодавці

Механізм та інститути узгодження взаємних інтересів

Продавці робочої сили

Регулювання

Забезпечення підпорядкованості вимогам розвитку суспільства всіх процесів

Проведення заходів, що підвищують якість трудового життя

Створення економічних умов для досягнення кожним членом суспільства прийняттого рівня добробуту

Ринок праці

Біржа праці — посередницька організація для забезпечення узгодження інтересів робітників і роботодавців, соціальної допомоги безробітним.

Функції біржі праці:

облік вільної робочої сили;

облік вакансій на підприємствах;

трудова і матеріальна допомога безробітним;

організація перепідготовки і підвищення кваліфікації;

експертиза професійної придатності;

консультування з питань організації й оплати праці.

Форми зайнятості — це організаційно-правові способи, умови працевикористання. За формою зайнятості варто насамперед розрізняти зайнятість з режимом повного робочого дня і зайнятість з режимом неповного робочого дня (тижня).

Внутрішній ринок праці — система соціально-трудова відносин у рамках

одного підприємства, усередині якого регулювання трудових ресурсів відбувається на основі адміністративних правил і процедур, а не на основі взаємодії попиту та пропозиції.

Розвиток внутрішнього ринку праці Економія витрат На наймання На відбір На навчання

Усі заходи в галузі політики зайнятості групуються у двох напрямках: пасивна політика зайнятості й активна політика зайнятості.

2. Мета, функції і методи управління трудовими ресурсами організації

Управління персоналом містить у собі 9 розділів:

Планування ресурсів — розробка плану задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

Набір персоналу — створення резерву потенційних кандидатів на всіх посадах.

Відбір — оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих з резерву, створеного в ході набору.

Визначення заробітної плати і пільг — розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення, наймання і збереження працівників.

Профорієнтація й адаптація — уведення найнятих працівників в організацію і її підрозділи, розвиток у працівників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній одержує заслужену оцінку.

Навчання - розробка програм для навчання трудових навичок, що вимагаються для ефективного виконання роботи.

Оцінка трудової діяльності — розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до працівника.

Підвищення, пониження, переведення, звільнення — розробка методів

переміщення працівників на посаді з більшою чи меншою відповідальністю, розвитку їхнього професійного досвіду шляхом переміщення на інші посади чи ділянки роботи, а також процедур припинення договору про наймання.

Підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі — розробка програм, спрямованих на розвиток здібностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів.

Техніко-економічне обґрунтування доцільності і недоцільності удосконалюванні системи управління є основним етапом організаційного проектування і містить у собі характеристики існуючої виробничої системи та системи управління; мету і критерії удосконалювання системи управління; очікувані техніко-економічні результати; висновки і пропозиції.

Мета управління персоналом:

- а) економічна;
- б) науково-технічна;
- в) виробничо-комерційна;
- г) соціальна;
- д) дерево цілей системи управління організацією.

Основою формування цільової спрямованості системи управління персоналом є соціальна мета, що, з одного боку, повинна відповідати на запитання: які конкретні потреби працівників? З іншого боку — ця ж система цілей повинна відповідати на запитання: яку мету щодо використання персоналу ставить перед собою адміністрація?

Ефективність управління персоналом залежить від того, у якій мірі зазначені дві групи цілей будуть несуперечливі.

Функції системи управління персоналом:

а) визначення потреби в персоналі;

б) забезпечення персоналом;

в) розвиток персоналу;

г) використання персоналу;

д) мотивація;

е) правове й інформаційне забезпечення системи управління персоналом.

Управління персоналом в умовах ринкової економіки

Програмно-нормативна регламентація соціально-трудових відносин
умови праці;

соціальна політика;

зайнятість;

міграційна політика;

демографічна політика.

Методи реалізації програм

Адміністративні, організаційні, фінансові, економічні

Програми

загальнодержавні;

регіональні; -приватні.

Склад функціональних блоків по управлінню персоналом:

Визначення потреби в персоналі.

Забезпечення персоналом.

Розвиток персоналу.

Використання персоналу.

Мотивація персоналу.

Правове й інформаційне забезпечення системи управління персоналом.

Оцінка результатів праці персоналу.

Методами управління персоналом називають способи впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі виробництва.

Управління персоналом

Комплекс управлінських впливів (принципів, методів, засобів, форм) на поведінку, діяльність, інтереси працівників з метою підвищення ефективності їхньої праці.

Класифікація методів впливу на персонал на макрорівні

За змістом: економічні та адміністративні

За об'єктами впливу: загальні (усе населення), спеціальні (окремі групи)

За рівнем впливу: загальнодержавні, регіональні, галузеві, внутрішньогалузеві

За спрямованістю: регулювання попиту та пропозиції, вплив на структуру попиту та пропозиції

За джерелом фінансування: за рахунок державного бюджету, позабюджетні кошти, кошти комерційних організацій, інноваційних фондів і т.д.

За характером впливу: заохочувальний, обмежувальний, захисний

За формами: прямий і непрямий

Усі методи поділяються на три групи:

Адміністративні, орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися у певній організації і т.п.

Економічні методи, за допомогою яких здійснюється матеріальне

стимулювання працівників.

Соціально-психологічні методи, засновані на використанні соціального механізму.

Управління персоналом у торговій організації

Планування персоналу

Стратегічний розвиток організації

Планування чисельності персоналу Відбір і наймання

Сутність і критерії процесу відбору.

Залучення кандидатів.

Відбір персоналу.

Визначення винагороди й адаптація. Психологічний аспект кадрового менеджменту

Вивчення особистості працівника.

Дослідження міжособистісних відносин у колективі. Система управління персоналом

Управління компетенцією.

Виховання і навчання.

Вивільнення персоналу.

3. Стратегічне планування людських ресурсів у торговій організації

Стратегія розвитку торгової організації включає:

- а) стратегічне планування;
- б) SWOT-аналіз;
- в) організаційні компетенції.

Для того щоб домогтися максимального використання потенціалу працівників торгового підприємства, керівництво повинне враховувати

питання, пов'язані з управлінням персоналу на етапі розробки планів розвитку всієї організації, тобто управління персоналом повинне стати частиною організаційної стратегії. Під стратегією розуміється визначення перспективних цілей розвитку організації, методів і часу їхнього досягнення, а також системи оцінки ступеня реалізації цих цілей.

Одним з найбільш розповсюджених способів аналізу зовнішнього середовища і внутрішнього стану торгової організації є СВOT-аналіз, що полягає в послідовному вивченні внутрішнього стану організації, визначенні її сильних сторін і недоліків, можливостей і загроз та виробленню стратегії дії.

Стратегія управління людськими ресурсами полягає у визначенні шляхів розвитку організаційних компетенцій у всього персоналу організації і кожного з її працівників окремо. На основі стратегії управління людськими ресурсами розробляється план організаційно-технічних заходів. На відміну від стратегії в цілому, ОТМ-плани містять набір конкретних дій, терміни і методи їхньої реалізації, а також потреби в людських і фінансових ресурсах.

Кадрове планування охоплює три послідовних етапи: інформаційний етап, етап розробки проектів і етап ухвалення рішення.

Оскільки організації є відкритими соціальними системами, їхні потреби в робочій силі виникають під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать використовувані стратегії, цілі, які стоять перед організацією, внутрішньоорганізаційна динаміка. До зовнішніх факторів, що здійснюють безпосередній вплив на стан ринку праці, відносяться мікроекономічні параметри, розвиток техніки і технології, політичні зміни, конкуренція і стан ринку збуту.

Розуміння динаміки факторів, що впливають на потребу торгової організації в робочій силі, є основою планування людських ресурсів. Сучасні організації використовують такі методи прогнозування потреб: метод екстраполяції; метод скоректованої екстраполяції; метод експертних оцінок; метод комп'ютерного моделювання.

Невід'ємним завданням кадрового планування є визначення витрат, необхідних для забезпечення підприємства робочою силою. Витрати підрозділяються на основні і додаткові. До основних витрат відноситься оплата за результатами праці. До додаткових — витрати на житло, посібники, медичне обслуговування і т.д. Усі витрати на утримання персоналу регулюються в такий спосіб:

через існуючі витрати;
через робочі виплати;
за допомогою підвищення ефективності.

Схема кадрового планування

Встановити цілі кадрового планування, специфічні для даного підприємства

Зібрати і систематизувати особові дані працівників Статистично обробити

і проаналізувати особові дані Визначити обсяг кадрового планування

Визначити терміни Спланувати кадрові потреби Визначити організаційні

підрозділи Спланувати кадрові витрати Визначити групи співробітників

Спланувати розміщення персоналу

4. Організація кадрових служб торгівлі

Зростання ролі кадрових служб і кардинальна перебудова їхньої діяльності викликані корінними змінами економічних і соціальних умов, у яких нині діють торгові підприємства. Служба управління персоналом в однаковій мірі з іншими службами підприємства несе відповідальність за вирішення завдань по досягненню економічних і соціальних цілей торгового підприємства і його працівників.

Основними завданнями служби управління персоналом торгового підприємства є проведення активної кадрової політики на основі створення ефективної системи управління кадрами і соціальними процесами, забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності торгових працівників з обліком їхніх індивідуальних здібностей і професійних навичок, розробка разом з економічною службою матеріальних і соціальних стимулів, що тісно пов'язують економічну політику підприємства з внеском кожного працівника. Функції кадрової служби:

наймання, звільнення, розміщення кадрів;

ведення документації і звітності;

оформлення пенсій;

видача довідок;

контроль і облік робочого часу;

аналіз трудової дисципліни, плинності кадрів;

атестація персоналу;

розрахунок додаткової потреби в персоналі;

планування і вивчення руху кадрів;

розробка заходів дія перепідготовки, підвищення кваліфікації.

Служба управління персоналом формується з урахуванням чисельності персоналу і завдань, що стоять перед підприємством. У структурі відділів кадрів можуть створюватися різні сектори, бюро, групи (керівних кадрів і фахівців, робочих кадрів, зміцнення дисципліни, соціального забезпечення, роботи з молоддю і т.д.) або ж їхні функції покладаються на окремих виконавців. До складу відділів кадрів можуть входити інспектори по кадрах, менеджери по підготовці кадрів, соціологи, психологи, фізіологи, інші фахівці.

Нормативна чисельність працівників ($Ч$), необхідних для виконання всіх робіт з комплектування й обліку кадрів, визначається за формулою:

$$Ч = \frac{T_1 \times K_1}{\Phi_n},$$

де: T_1 — сумарна трудомісткість робіт, розрахованих за типовими нормами за рік (квартал), годину; K_1 — чисельність персоналу; Φ_n — фонд оплати праці.

Служби управління персоналом повинні бути укомплектовані фахівцями, здатними успішно вирішувати широкий спектр питань діяльності підприємства і разом з іншими службами активно впливати на ефективність роботи торгового підприємства.

Основними професійно значимими якостями організатора кадрової роботи є: пізнавальні, організаторські і комунікативні здібності, необхідні соціально-психологічні знання і навички. Як показують дослідження, проведені серед працівників кадрових служб різних підприємств, у тому числі і торгових, понад 70% робочого часу кадровиків займають безпосередні контакти з людьми. 95% о усіх функціональних обов'язків

керівника кадрової служби повинні бути спрямовані на вивчення психології людини.

Практика показує, що рівень кадрової служби вище там, де дану ділянку очолює фахівець галузі, який пройшов необхідну спеціальну підготовку і має досвід керівної роботи.

Працівники служби управління торговим персоналом повинні:

добре знати трудове законодавство, методичні, нормативні матеріали, ідо стосуються роботи з персоналом; основи педагогіки, соціології і психології праці;

володіти сучасними методами оцінки персоналу, профорієнтаційної роботи, довгострокового й оперативного планування роботи з персоналом;

мати ясне уявлення про перспективи розвитку торгового підприємства, ринку, кон'юнктури; про основи наукової організації праці, виробництва й управління.

Досвід показує, що керівник служби управління персоналом торгового підприємства наділений широкими повноваженнями й активно впливає на політику підприємства, тому в даний час необхідна система підготовки і перепідготовки робочих центрів управління персоналом, оскільки практично немає спеціальних навчальних закладів, що готують фахівців з даного профілю.

5. Форми і методи залучення та професійного добору персоналу

Приєм на роботу - це ряд дій, що починаються торговою організацією для залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення поставлених цілей.

Найважливішою обставиною, що впливає на процес відбору, є ринок

робочої сили.

Для аналізу ефективності методів відбору використовується коефіцієнт відбору, що дорівнює відношенню числа відібраних бажаючих до числа претендентів, з яких здійснюється вибір.

Для того щоб програма відбору була діючою, слід чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. "Еталонні" рівні вимог за кожним критерієм розробляються, виходячи з характеристик уже працюючих на підприємстві торгових працівників.

Посадова інструкція — документ, що описує основні функції працівника, який займає дане робоче місце.

Кваліфікаційна карта — документ, що описує основні характеристики, якими повинен володіти працівник для успішної роботи в даній організації.

Для залучення кандидатів торгова організація може використовувати різні джерела, що об'єднуються в дві групи: внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх джерел належать оголошення про вакантне місце у внутрішніх засобах інформації, внутрішнє суміщення посад, неформальні пошуки серед знайомих.

До зовнішніх джерел належать: кандидати, що самопроявилися, оголошення в засобах масової інформації, виїзд у навчальні заклади, звертання в бюро по працевлаштуванню.

Відбір майбутніх співробітників складається з таких сходинок:

Попередня відбіркова бесіда.

Заповнення бланків заяви, автобіографії і/або резюме.

Співбесіда і/або тестування.

Перевірка рекомендацій і послужного списку.

Рішення про наймання. Типи співбесіди:

Біографічна, котра будується навколо фактів з життя кандидатів.

Ситуаційна, що припускає вирішення однієї чи декількох практичних ситуацій.

Контрольні питання

У чому полягає процес прийому па роботу?

Що таке коефіцієнт відбору? Чому для різних професій величина коефіцієнта відбору різна?

На що потрібно орієнтуватися керівникові при висуванні критеріїв відбору?

Що таке кваліфікаційна карта і профіль особистості?

Складіть профіль особи на задану посаду.

Напишіть посадову інструкцію начальника кредитного відділу банку, керуючого справами торгово-посередницької фірми, адміністратора супермаркету.

Які джерела залучення персоналу Ви знаєте? У чому їхні переваги і недоліки?

Назвіть достоїнства і недоліки тимчасового наймання.

Складіть резюме від імені претендента на посаду комерційного директора торгово-посередницької фірми, торгового представника, начальника відділу кадрів.

6. Вибір кандидата, визначення винагороди її адаптація

На основі аналізу результатів методів відбору керівник вибирає кандидата, що найбільше підходить для даної посади. Відділ людських

ресурсів готує лист-пропозицію кандидату, що містить опис умов його роботи, підпорядкованість, величину за робітної плати, режим роботи, пільги, які надаються торговою організацією.

Після рішення про прийом складається контракт чи трудова угода.

Винагорода — це все те, що людина вважає цінним для себе.

Керівник має справу з двома головними типами винагороди: внутрішньою і зовнішньою.

До внутрішньої винагороди відносяться почуття досягнення результату, змістовності, значимості виконуваної роботи.

До зовнішньої винагороди відносяться заробітна плата, просування по службі, символи службового престижу, додаткові виплати.

Щоб визначити, як і в яких пропорціях потрібно застосовувати внутрішню і зовнішню винагороду, адміністрація повинна встановити, які потреби її працівників.

Методи задоволення потреб вищих рівнів.

1. Соціальні потреби:

- а) дайте працівникам таку роботу, що дозволила б їм спілкуватися;
- б) проводьте з підлеглими періодичні наради;
- в) не намагайтеся зруйнувати неформальні групи, якщо вони не завдають торгівій організації реального збитку.

2. Потреби в повазі:

- а) пропонуйте змістовну роботу;
- б) заохочуйте досягнуті результати;
- в) делегуйте підлеглим додаткові права і повноваження;
- г) просувайте по службових сходах;
- д) забезпечуйте навчання і перепідготовку, що підвищує рівень

компетентності.

3. Потреби в самовираженні:

а) давайте складну і важливу роботу, що вимагає повної віддачі;

б) заохочуйте і розвивайте в підлеглих творчі схильності.

Принципи визначення винагороди.

Порівняння передбачуваної винагороди з потребами працівника і приведення їх у відповідність.

Принцип справедливого визначення винагороди в порівнянні з працівниками, що виконують аналогічну роботу. Стадії адаптації:

стадія ознайомлення;

стадія пристосування;

стадія асиміляції;

стадія ідентифікації. Види адаптації:

Соціально-психологічна адаптація.

Психофізична адаптація.

Професійна адаптація.

7. Методи виховання і навчання персоналу

Під методами виховання розуміють способи взаємозалежної діяльності керівника і підлеглого, спрямовані на вирішення завдань по підготовці персоналу до трудової діяльності, виконанню різноманітних соціальних функцій. До основних методів виховання відносяться:

методи формування самосвідомості особистості;

методи стимулювання і мотивації діяльності й поведінки;

методи контролю й аналізу ефективності виховного процесу.

Традиційні методи навчання класифікуються по джерелах знань тих, кого

навчають. Якщо слухачі одержують основну навчальну інформацію в процесі словесних міркувань навчальних текстів чи навчальних посібників, то такі методи відносять до групи словесних.

Під наочними методами навчання розуміються форми засвоєння навчального матеріалу, що знаходиться в істотній залежності від застосовуваних у процесі навчання наочних приладь і технічних засобів.

До практичних методів навчання відносять форми оволодіння навчальним матеріалом на основі вправ, практичних і лабораторних робіт.

8. Колектив як соціальний об'єкт управління

Група — це дві чи більше особи, які взаємодіють одна з одною таким чином, що кожна особа впливає й одночасно знаходиться під впливом інших осіб. Виділяють види груп:

1. Умовна — це група людей, об'єднана дослідником за певною, виділеною ним ознакою.

Реальна спільність людей, виділена й об'єднана на основі певних ознак (класових, вікових, статевих) і діюча спільно в значимих соціальних ситуаціях.

Мала - відносно нечисленна спільність людей, що знаходяться між собою в безпосередній взаємодії.

Неформальна — соціальна спільність, що характеризується всіма ознаками групи, але не має юридично оформленого статусу.

Формальна — соціальна спільність, що має юридично фіксований статус, члени якої об'єднані соціально зв'язаною діяльністю, котра організує їхню працю.

В організації існують 3 типи формальних груп: група керівників,

виробнича група і команда.

У своєму розвитку група проходить через три стадії:

Перша, початкова, коли колектив тільки починає формуватися. •

Друга, яка характеризується тим, що в колективі майже завершується взаємне вивчення одне одного і визначаються особисті позиції кожного члена.

Третя, яка характеризується тим, що в ньому поступово настає інтелектуальна, емоційна і вольова єдність. Механізми згуртовування колективу:

Формування сприятливого морально-психологічного клімату.

Досягнення психологічної сумісності її членів.

Досягнення спрацьованості — показника погодженості

міжіндивідуального впливу в умовах конкретної спільної діяльності.

Методи дослідження міжособистісних відносин:

Соціометричне дослідження.

9. Облік особового складу і використання робочого часу. Форми і види оплати праці в торгівлі

На кожному торговому підприємстві ведеться облік особового складу,

для чого кожному працівникові присвоюється табельний номер, за яким він числиться в таблиці обліку робочого часу і у всіх документах на зарплату.

Поряд з урахуванням руху чисельності працюючих організується облік робочого часу. У таблиці робляться відмітки про причини відсутності на роботі, про тривалість робочого дня, про понаднормативну роботу й інші відхилення від нормальних умов праці.

Облік використання робочого часу може здійснюватися двома способами: методом суцільної реєстрації чи за відхиленнями.

Оплата прані — винагорода в грошовому вираженні, що сплачується власником чи уповноваженим органом за виконану роботу чи надані послуги.

Оплата праці залежить від:

Складності

Результатів праці

Господарської діяльності організації

Професійних, ділових якостей працівників

Класифікація систем оплати праці

За формами оцінки результатів праці: колективна, індивідуальна;

За кількістю показників: багатофакторні, однофакторні;

За характером впливу працівників на результат праці: прямі, непрямі.

Форми і системи оплати праці — способи встановлення залежності величини зарплати від кількості затраченої праці за допомогою сукупності кількісних і якісних показників, що відбивають результати праці.

Призначення: забезпечення правильного співвідношення між рівнем праці і рівнем її оплати

Заробіток = Основна заробітна плата + Додаткова заробітна плата + Інші заохочувальні і компенсаційні виплати

Принципи організації оплати праці

Оплата залежно від кількості і якості праці

Диференціація заробітної плати залежно від кваліфікації працівника, умов праці і галузевої приналежності

Перевищення темпів росту продуктивності праці над темпами росту заробітної плати

Систематичне підвищення реальної заробітної плати

Надання самостійності в питаннях організації й оплати праці

Керівник підприємства самостійно вибирає форми і системи оплати праці шляхом встановлення мінімальної заробітної плати.

Заробітна плата робітників та службовців підприємства, організації - частка у фонді індивідуального споживання національного доходу.

Заробітна плата

Номінальна (сума грошей, отримана за працю) Купівельна спроможність

Реальна (кількість товарів і послуг, яку можна придбати за номінальну заробітну плату)

Диференціальна зарплата в національному масштабі

Соціально-економічна кон'юнктура

Ефективність і гнучкість системи управління

Природні ресурси

Якість праці

Технологія

Капітал

Форми і системи оплати праці визначаються:

Способом оцінки рівня праці Пропорціями зміни форм оплати праці

Характером функціональної залежності між рівнем праці і її оплатою

Обліком вимірювачів затрат праці

Заробітна плата '

Відрядна

індивідуальна;

колективна;

пряма;

відрядно-преміальна;

непряма акордна; відрядно-прогресивна.

Почасова

проста;

почасово-преміальна.

Основним елементом державного регулювання оплати праці є тарифна система! При тарифній системі діють відрядна і почасова форми оплати праці.

Відрядною називається оплата за якість і кількість виробленої продукції за встановленими розцінками. Відрядна оплата праці має свої системи: пряму, відрядно-преміальну, відрядно-прогресивну, непряму й акордну. При прямій системі заробіток кожного працівника пропорційний його виробленню і визначається як добуток встановленої відрядної розцінки на кількість виготовлених одиниць продукції.

При відрядно-преміальній системі працівникові, крім заробітку по прямим відрядних розцінках, виплачується премія за встановленою шкалою за ті чи інші якісні або кількісні показники.

При відрядно-прогресивній системі оплата праці в межах встановленої вихідної норми здійснюється за прямими відрядними розцінками, а понад дану норму — за підвищеними.

Акордна плата є системою відрядної заробітної плати, при якій величина зарплати встановлюється за весь обсяг роботи. Ця система поєднується з преміюванням за скорочення термінів виконання акордних завдань.

Почасовою називається оплата за фактично відпрацьований час з урахуванням кваліфікації працівника поза прямою залежністю від виконаної роботи. Почасова оплата праці буває проста і почасово-преміальна.

При простій почасовій системі заробіток залежить від тарифної ставки і кількості відпрацьованого часу.

При почасово-преміальній системі оплати праці, крім заробітку за тарифними ставками, виплачується премія за досягнення певних якісних і кількісних показників.

Елементи безтарифної системи оплати праці

Коефіцієнт трудової участі Кількість відпрацьованого часу Кваліфікація

Крім перерахованих систем оплати праці, існують різні форми доплати: за понаднормові, за роботу в нічний час, за роботу у святкові і вихідні дні, за роботу у важких чи шкідливих умовах, за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника.

Поряд з показником "продуктивність праці" для характеристики роботи працівників використовується такий термін, як "ефективність праці".

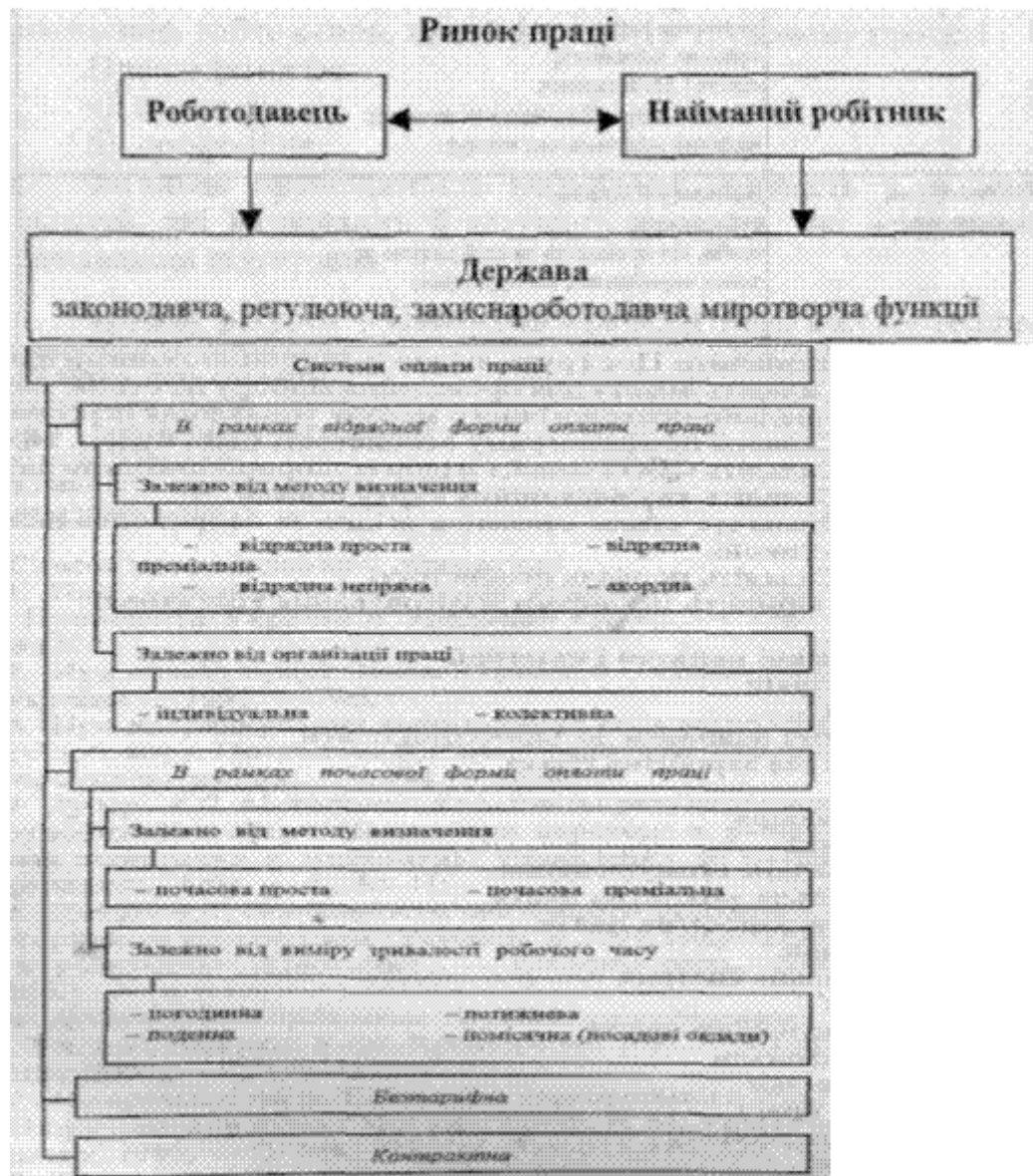
Ефективність праці є ширшим поняттям, яке враховує не лише кількісні результати діяльності торговельного підприємства (обсяг товарообігу, кількість покупців), а й якісні досягнення: якість торговельних послуг, ступінь задоволення споживчого попиту, витрати часу та коштів населення на придбання товарів, імідж підприємства.

Хоча ці показники важко оцінити кількісно, їх урахування є необхідною умовою об'єктивної оцінки кінцевого результату роботи працівників підприємств торгівлі.

Будь-яке торговельне підприємство зацікавлене в зростанні продуктивності та ефективності праці, оскільки це дозволяє скорочувати витрати живої праці (робочого часу) на одиницю продукції (робіт, послуг) підприємства, нарощувати обсяги товарообігу без зміни чисельності/працюючих. Вплив продуктивності праці не обмежується

лише обсягом товарообігу, а має ширшу сферу впливу.

Класифікація систем оплати праці наведена на рис. 4.



ВИСНОВОК

Аналіз кадрової роботи на сучасних підприємствах свідчить про якісні перетворення процесів управління персоналом. Повсюдно відбувається перехід від адміністративних, формалізованих методів до використання наукових підходів у роботі з кадрами, основу яких становить накопичений світовий досвід управління працівниками фірм в умовах функціонування ринку праці, а також переходу України до системи купівлі-продажу робочої сили, наявності безробітних і т.п.

В останній період у закордонній соціально-економічній практиці

загальноновизнано: найвища цінність — це людський фактор, якість трудового життя. Успіх будь-якої фірми закладений саме у вирішенні соціальних проблем її працівників, чому не менше сприяють менеджери по персоналу, кадрові служби організації.

В даний час вітчизняні підприємства стали приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом. Це зв'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних. У цих умовах зростає конкуренція між самими працівниками за робоче місце, з одного боку, а з іншого — між підприємствами за залучення висококваліфікованих, психологічно сумісних працівників, здатних досягти поставленої мети організації. Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити наймання, відбір і адаптацію працівників, організовувати їхню перепідготовку, навчання новим технологіям і т.д. Перехід до ринкової економіки змусив керівників усіх рівнів оцінювати ефективність не тільки матеріальних, фінансових, а й людських ресурсів, дбайливо ставитися до "людського капіталу" своєї фірми, піклуватися про його якісне відновлення і нагромадження. Усім стало ясно, що ринкова економіка - це економіка задоволення людських потреб, у тому числі і потреби в якісно новому етапі трудового життя.

В Україні в останні роки нагромадилася певна кількість наукових і практичних знахідок у галузі управління людськими ресурсами. Досить звернутися до робіт, що одержали широку популярність, Г.В. Щокіна, В.І.

Ярового, Т.С. Завадського, А.В. Калініної, В.І. Куценко, А.В. Шегди, В.Д. Немцова, Л.Е. Довгань, В.Ф. Андрієнко, Л.К. Безчасного, Д.П. Богині, М.І. Долішнього, А.М. Колота, Н.Г. Чумаченко, А.А. Чухно й ін., аби пересвідчитися в тому, що проблеми економіки праці, організації, планування, мотивації, стимулювання й ін. постійно знаходяться в центрі уваги відомих учених-економістів вітчизняної науки і практики управління людським потенціалом.

У зв'язку з постійно зростаючими вимогами до рівня підготовки фахівців з управління персоналом для суб'єктів господарювання державного і приватного секторів економіки у даному навчальному посібнику використані не тільки праці закордонних і вітчизняних вчених-фахівців у галузі менеджменту людських ресурсів, а й авторські матеріали, напрацьовані в процесі багаторічного викладання "Менеджменту персоналу" у вищих навчальних закладах Автономної Республіки Крим, проведених наукових досліджень існуючої практики управління кадровим потенціалом підприємств регіону.

Авторський колектив із вдячністю прийме всі зауваження і побажання щодо поліпшення даного навчального посібника і сподівається на те, що дана робота сприятиме підвищенню ефективності підготовки фахівців з управління персоналом, стане корисною підприємцям усіх секторів економіки України.