

Міністерство освіти і науки України
ВСП « Ковельський промислово-економічний фаховий коледж
Луцького національного технічного університету»



МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ

Методичні вказівки для здобувачів освітньо-професійного
ступеня фаховий молодший бакалавр
денної форми здобуття освіти.

Розділ 2

Ковель, 2025

УДК 811.11(07)

А 64

Затверджено до видання методичною радою ВСП «КПЕФК ЛНТУ»
протокол № 1_ від « 18» вересня 2025 року

Голова методичної ради ВСП «КПЕФК ЛНТУ» _____ Ігор ІЛЮШИК

Розглянуто і схвалено на засіданні циклової комісії з обліку і оподаткування та менеджменту спеціальностей галузі знань ДЗ Менеджмент ВСП «Ковельський промислово-економічний фаховий коледж ЛНТУ», протокол № 1 від « 29 » серпня 2025 року.

Голова циклової комісії _____ Світлана САМЧИНСЬКА

Електронна копія друкованого видання передана до книжкового фонду бібліотеки ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Завідувачка бібліотеки _____ Неля ТЕЛЮЧИК

(підпис)

Укладачі: _____ Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК, викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Рецензент: _____ Світлана МИХАЛЕВИЧ, к.е.н., викладач ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Відповідальний за випуск: _____ Леся ПРОКОПЧУК, методист ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

Менеджмент персоналу : методичні вказівки до практичних занять для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр спеціальності менеджмент денної форми здобуття освіти/уклад. Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2025. – ____ с.

У
мет
оди
чні
вказ
івки

висвітлені сучасні тренди у менеджменті персоналу: бренд роботодавця, управління талантами, благополуччя працівників, кадрова безпека, корпоративна соціальна відповідальність, що представлені на прикладі підприємств харчової промисловості. Відрізняється збалансованістю та зрозумілістю викладу матеріалу. Тематична композиція методичних вказівок та його прикладні завдання у формі тестів, кейсів, розрахункових вправ, спрямовані на впровадження активних методик навчання і сприяє розвитку аналітично-розрахункових здібностей, готує до прийняття самостійних рішень у питаннях менеджменту персоналу.

Зміст

ТЕМА 17. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ	6
1. <i>Поняття, види, суб'єкти та рівні соціально-трудо­вих відносин (СТВ)</i>	6
2. <i>Характеристика типів та принципів СТВ</i>	9
ТЕМА 18. (УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ)	11
1. <i>Мета, принципи та функції соціального партнерства</i>	11
2. <i>Управління різноманіт­тям в трудових відно­синах та запобігання дискримінаційним проявам</i>	13
3. <i>Корпоративна соціальна відповідальність у трудових відно­синах: сутність, шляхи активізації та інструменти реалізації</i>	15
ТЕМА 19. УПРАВЛІННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ	20
1. <i>Сутність поняття «управління благополуччям»</i>	20
2. <i>Впровадження wellbeing-про­грам у діяльність компаній</i>	23
3. <i>Приклади та ідеї піклування про психологічний клімат на робочому місці</i>	26
ТЕМА 20. (УПРАВЛІННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ)	34
1. <i>Зарубіжний досвід застосування wellbeing- технологій</i>	34
2. <i>Досвід застосування wellbeing- технологій на підприємствах харчової промисловості</i>	39
ТЕМА 21. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ	44
1. <i>Сутність управління поведінкою персоналу</i>	44
2. <i>Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури</i>	53
ТЕМА 22. (УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ)	60
1. <i>Методики діагностики корпоративної культури підприємства в контексті менеджменту персоналу</i>	60
2. <i>Зарубіжний досвід управління корпоративною культурою</i>	65
3. <i>Досвід управління корпоративною культурою на підприємствах харчової промисловості</i>	70
ТЕМА 23. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ	78
1. <i>Оцінювання персоналу: сутність, завдання, проблеми</i>	78
2. <i>Методи і техніки оцінювання персоналу</i>	83

ТЕМА 24. (ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ).....	90
1. <i>Особливості оцінювання інженерно-технічних працівників і фахівців управління</i>	<i>90</i>
2. <i>Атестація персоналу підприємства.....</i>	<i>93</i>
ТЕМА 25. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРОЮ.....	98
1. <i>Сутність професійного розвитку персоналу</i>	<i>99</i>
2. <i>Навчання персоналу організації.....</i>	<i>103</i>
ТЕМА 26. (УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРОЮ).....	109
1. <i>Сутність, значення та організація планування трудової кар'єри. Професійна кар'єра та кар'єра в організації.....</i>	<i>109</i>
2. <i>Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників. Етапи роботи з кадровим резервом</i>	<i>114</i>
ТЕМА 27. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ	118
1. <i>Сутність поняття «управління талантами» в системі менеджменту персоналу</i>	<i>118</i>
2. <i>Загальна характеристика стадій управління талантами</i>	<i>121</i>
ТЕМА 28. (УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ)	124
1. <i>Особливості навчання працівників в управлінні талантами: зарубіжний досвід.....</i>	<i>124</i>
2. <i>Формування креативності персоналу в управлінні талантами.....</i>	<i>130</i>
ТЕМА 29. УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	136
1. <i>Кадрова безпека підприємства : сутність, структура і загрози.....</i>	<i>136</i>
2. <i>Управління кадровою безпекою підприємства: цілі, завдання, принципи побудови і забезпечення</i>	<i>145</i>
ТЕМА 30. (УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА)	150
1. <i>Заходи недопущення та попередження виникнення загроз кадрової безпеки підприємства</i>	<i>150</i>
2. <i>Забезпечення кадрової безпеки на етапі підбору персоналу.....</i>	<i>154</i>
ТЕМА 31. (УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА)	159
1. <i>Захист від хедхантингу талановитих співробітників як завдання кадрової безпеки підприємства</i>	<i>159</i>
2. <i>Безпека персональних даних у соціальних мережах.....</i>	<i>163</i>
ТЕМА 32. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	164
1. <i>Діджиталізація менеджменту персоналу: поняття, напрямки, властивості, функції.....</i>	<i>164</i>
2. <i>Тренди діджиталізації та сучасні підходи до інформаційного забезпечення менеджменту</i>	<i>164</i>

персоналу	167
3. Діджитал-інструменти для реалізації основних функцій менеджменту персоналу	177
ТЕМА 33. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ.....	184
1. Сутність поняття «ефективність менеджменту персоналу» та чинники, які її визначають	184
2. Витрати на персонал.....	189
ТЕМА 34. (ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ)	196
1. Сутність та показники організаційної ефективності менеджменту персоналу.....	196
2. Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу.....	197
ТЕМА 35. (ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ)	200
1. Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу.....	200
2. Сутність та показники репутаційної ефективності менеджменту персоналу.....	201

ТЕМА 17. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ

План

1. Поняття, види, суб'єкти та рівні соціально-трудових відносин (СТВ)
2. Характеристика типів та принципів СТВ

1. Поняття, види, суб'єкти та рівні соціально-трудових відносин (СТВ)

Соціально-трудові відносини - це комплекс взаємовідносин між їхніми сторонами - найманими працівниками, роботодавцями (суб'єктами) і органами сторін за участі держави (органів законодавчої та виконавчої влади) і місцевого самоврядування, що пов'язані з наймом, використанням, відтворенням робочої сили та спрямовані на забезпечення високого рівня і якості життя особистості, колективів та суспільства в цілому.

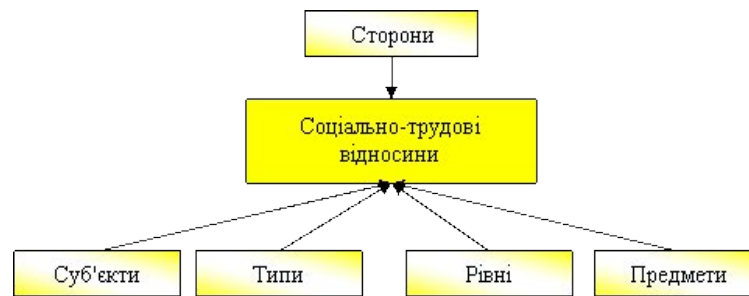
Соціально-трудові відносини охоплюють широке коло питань - від соціально-економічних аспектів майнових відносин до системи організаційно-економічних і правових інститутів, що пов'язані: з колективними та індивідуальними переговорами, укладенням договорів і угод, визначенням умов та розмірів оплати праці, залагодженням трудових конфліктів, участю найманих працівників в управлінні виробництвом тощо.

Основною умовою виникнення та функціонування соціально-трудових відносин у ринковій економіці є юридична незалежність сторін цих відносин.

У процесі виникнення та функціонування соціально-трудових відносин наймані працівники передають право використання своєї робочої сили власникові засобів виробництва при збереженні своєї особистої незалежності.

Важлива риса соціально-трудових відносин за умов ринкової економіки - їх функціонування на конкурентних засадах. Конкурують між собою як наймані працівники, що надають послуги робочої сили на умовах, визначених трудовим договором, так і покупці послуг робочої сили - роботодавці.

Комплексна характеристика соціально-трудових відносин передбачає з'ясування сутності таких категорій, як сторона, суб'єкт, орган, предмет відносин у соціально-трудовій сфері, їхніх видів, типів тощо. У сукупності ці елементи та відносини, що їх відображають, утворюють систему



соціально-трудових відносин. (рис.4.1)

Рис. 4.1. - Система соціально-трудових відносин

Значна кількість соціально-трудових відносин та характерні відмінності прояву дозволяють провести певну класифікацію СТВ за їхніми характерними ознаками: зміст діяльності, сфера поширення відносин, характер взаємозв'язків, наявність владної залежності, міра регламентованості, спосіб розподілу доходів, спрямованість інтересів, ступінь соціальної напруженості.

Соціально-трудові відносини дозволяють визначити соціальну значимість, роль, місце, суспільне становище індивіда і групи.

Вони є проміжною ланкою між робітником і майстром, керівником і групою підлеглих, визначеними групами працівників і окремими їх членами.

Жодна група працівників, жоден член трудової організації не можуть існувати поза такими відносинами, поза взаємними обов'язками відносно один одного, поза взаємодіями.

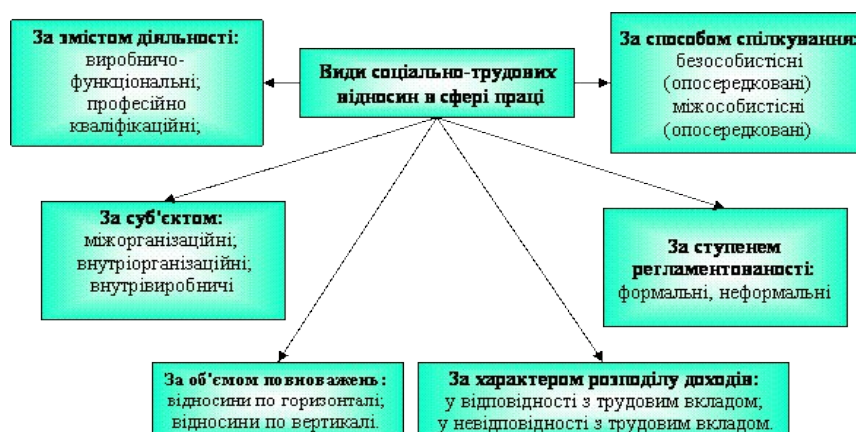


Рис. 4.2. - Соціально-трудові відносини в сфері праці

Для регулювання соціально-трудових відносин держава створює систему програм, яка охоплює такі напрямки, як: зайнятість, соціальна

політика; умови праці, міграційна і демографічна політика.

Провідними складовими системи соціально-трудових відносин є їх сторони і суб'єкти. І сторонами, і суб'єктами соціально-трудових відносин називають найманих працівників, роботодавців і державу. Відмінність між цими поняттями полягає в тому, що сторони соціально-трудових відносин є носіями первинного права у цих відносинах, а суб'єкти можуть володіти як первинними, так і делегованими первинними носіями правами.

Наприклад, найманий працівник як сторона і носій первинного права у соціально-трудових відносинах може реалізовувати свої права та інтереси безпосередньо (укладаючи трудову угоду з роботодавцем). Разом з тим наймані працівники можуть утворювати організації ті делегувати їм свої права і повноваження. Ці організації будуть реалізовувати делеговані найманими працівниками права на виробничому, галузевому чи інших рівнях як суб'єкти - представники сторони найманих працівників у соціально-трудових відносинах.

Кількість сторін соціально-трудових відносин не може бути більшою трьох (наймані працівники, роботодавці і держава), тоді як число суб'єктів цих відносин може бути більшим за рахунок носіїв делегованих прав (об'єднань найманих працівників і роботодавців, їхніх представницьких органів, різних державних органів та інше).

Вчені в галузі соціально-трудових відносин виділяють принаймні чотири групи суб'єктів соціально-трудових відносин.

Перша група - це первинні носії прав та інтересів (наймані працівники, роботодавці, держава, місцеве самоврядування). Друга група - це представницькі організації та їхні органи, які є носіями делегованих повноважень (об'єднання роботодавців, професійні спілки, органи влади й управління). Третя група - органи, через які реалізується соціальний діалог (Національна рада соціального партнерства, інші постійні або тимчасові органи в галузях, регіонах, на підприємствах чи організаціях). Четверта група - це органи, покликані мінімізувати наслідки можливих конфліктів, попереджувати загострення соціально-трудових відносин (примирні, посередницькі структури, незалежні експерти, арбітри тощо), а також навчальні, інформаційні, консультативні та інші формування.

Відповідно до соціально-економічного простору, у якому взаємодіють суб'єкти в сфері праці, та враховуючи персоніфікацію цих суб'єктів прийнято розрізняти рівні реалізації СТВ (рис. 4.3.)

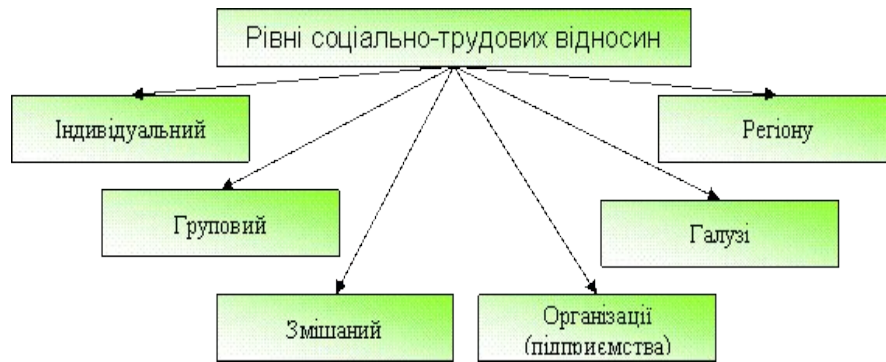


Рис. 4.3.Рівні соціально-трудоових відносин в державі

Рівень соціально-трудоових відносин залежить від особливостей суб'єктів соціально-трудоових відносин і визначається властивостями соціально-економічного середовища в якому функціонують відповідні суб'єкти. При індивідуальному рівні взаємопов'язаними суб'єктами можуть бути: робітник – робітник; робітник – роботодавець; роботодавець – роботодавець. На груповому рівні виявляється взаємозв'язок в соціально-трудоових відносинах між об'єднаннями робітників (профспілками) і об'єднаннями роботодавців. На змішаному рівні – між робітниками і державною; роботодавцем і державою.

Кожному рівню соціально-трудоових відносин властиві свої специфічні предмети відносин і відповідні взаємозв'язки між ними.

2.Характеристика типів та принципів СТВ

Типи соціально-трудоових відносин характеризують етичні, психологічні та правові форми взаємовідносин у процесі трудової діяльності. Важливу роль у формуванні типів соціально-трудоових відносин відіграє пріоритетність конкретних принципів, їх комбінація у процесі вирішення проблем. Основний принцип системи соціально-трудоових відносин – законодавче забезпечення прав у соціально-трудоовій сфері, визначення об'єктів, суб'єктів, порядку їх взаємодії, охоплення сфер взаємодії суб'єктів, а також контроль за дотриманням цих прав.

За організаційними формами виділяють такі типи соціально-трудоових відносин: партнерство, патерналізм, конкуренція, солідарність, субсидіарність, дискримінація та конфлікт.

Принцип партнерства передбачає здійснення захисту своїх інтересів суб'єктами соціально-трудоових відносин та їх самореалізацію в політику узгодження взаємних пріоритетів.

Принцип адресності є особливо актуальним при реалізації адресних програм щодо соціального захисту.

Принцип інтегрованості містить у собі обов'язковість взаємозв'язку й взаємодії усіх форм, елементів і методів соціального захисту, організацію їх у єдину систему на всіх рівнях суспільного життя.

Патерналізм (державний) передбачає практично повну регламентацію державою соціально-трудових відносин.

Патерналізм на рівні підприємства здійснюється на основі використання жорсткої регламентації соціально-трудових відносин та має на меті турботу адміністрації підприємства про своїх працівників. **Субсидіарність** означає прагнення людини до самовідповідальності та самореалізації у досягненні своїх цілей. Принцип субсидіарності покликаний запобігти перенесенню відповідальності на суспільство.

Принцип солідарності – ідеал, вироблений людством у процесі соціально-економічного розвитку, передбачає спільну відповідальність людей, яка базується на особистій відповідальності, узгодженості та спільності інтересів.

Дискримінація – це основане на свавіллі незаконне обмеження прав суб'єктів соціально-трудових відносин. Прояви дискримінації можливі при виборі професії, при вступі до вищих навчальних закладів, при наймі на роботу, при просуванні по службі, в оплаті праці, у наданні підприємством пільг працівникам. Є дискримінація за віком, статтю, національністю та ін.

Конфлікт – це зіткнення суб'єктів взаємодії, викликане протилежною направленістю цілей, інтересів, поглядів.

Трудовий конфлікт – різновидність соціального конфлікту. Причинами трудових конфліктів можуть бути обставини, пов'язані з технічно-технологічними параметрами виробництва, а також економічними, адміністративно-управлінськими, соціально-психологічними аспектами діяльності.

Конкуренція – наявність значної кількості незалежних покупців та продавців на ринку праці та можливість для них вільно входити та покидати ринок праці. Названі вище типи соціально-трудових відносин не існують у “чистому” вигляді. Реально на кожному рівні, за конкретний період часу і за певних умов складаються моделі соціально-трудових відносин, які комбінують ознаки цих типів.

За характером впливу на результати економічної діяльності та якість життя людей соціально-трудова відносина бувають двох видів: **конструктивними** (сприяють успішній діяльності підприємства та суспільства) та **деструктивними** (не сприяють успішній діяльності підприємства та суспільства). **Конструктивними** можуть бути відносини співробітництва, взаємодопомоги, конкуренції, які організовані так, щоб сприяти досягненню позитивних результатів. **Деструктивні** взаємовідносини виникають тоді, коли загальна направленість інтересів співробітників і соціальних груп не відповідають цілям підприємства.

ТЕМА 18. (УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВИМИ ВІДНОСИНАМИ)

План

1. Мета, принципи та функції соціального партнерства
2. Управління різноманіттям в трудових відносинах та запобігання дискримінаційним проявам
3. Корпоративна соціальна відповідальність у трудових відносинах: сутність, шляхи активізації та інструменти реалізації

1. Мета, принципи та функції соціального партнерства

Словосполучення «соціальне партнерство» можна розділити на два слова: слово «соціальне» значить суспільне, тобто стосовно до життя людей та їхніх відносин у суспільстві, а «партнер» (від французького слова «партія») трактується як «учасник спільної діяльності». Отже, якщо ми розглядаємо словосполучення «соціальне партнерство» в аспекті регулювання соціально-трудових відносин.

У соціально-трудових відносинах формуються різноманітні інтереси (інтереси найманої праці, інтереси капіталу та інтереси суспільства), які за своїм змістом можуть не співпадати або ж бути протилежними та внутрішньо суперечливими. Тому існує потреба їх вирішення шляхом застосування найбільш конструктивних методів взаємодії та співпраці профспілок, роботодавців і урядових структур.

Одним із найефективніших чинників врегулювання соціальних суперечностей вважається соціальне партнерство.

Визначення:

Соціальне партнерство у сфері соціально-трудових відносин – це система взаємозв'язків між державою, роботодавцями та найманими працівниками, яка спрямована на узгодження інтересів та вирішення проблем, які можуть виникати у соціальній та виробничій діяльності.

Соціальне партнерство також розглядають як **принцип трудового права**, на основі якого здійснюється колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин.

Соціальне партнерство реалізується шляхом: ведення переговорів, укладенні колективних договорів, узгодженні проектів нормативно-правових актів, консультацій при прийнятті рішень між суб'єктами соціального партнерства на всіх рівнях (національному, регіональному, галузевому та місцевому рівнях).

Мета соціального партнерства:

- зниження гостроти соціальних конфліктів, сприяння пошуку компромісів між інтересами роботодавців та найманих працівників;
- забезпечення активної ролі держави в переговорному процесі з питань організації та охорони праці;
- забезпечення взаємної зацікавленості найманих працівників та роботодавців щодо поліпшення економічного стану та сприяння взаєморозумінню між ними;
- забезпечення гідних умов праці. Принципи соціального партнерства:

а) взаємна повага і довіра соціальних партнерів; б) рівноправність сторін соціального партнерства;

в) пріоритетність примирних методів і процедур у проведенні переговорів і консультацій;

г) недопущення погіршення умов, досягнутих на попередньому рівні соціальних договорів (угод); г) обов'язковість виконання досягнутих домовленостей;

д) відповідальність соціальних партнерів за виконання прийнятих ними рішень і досягнутих домовленостей.

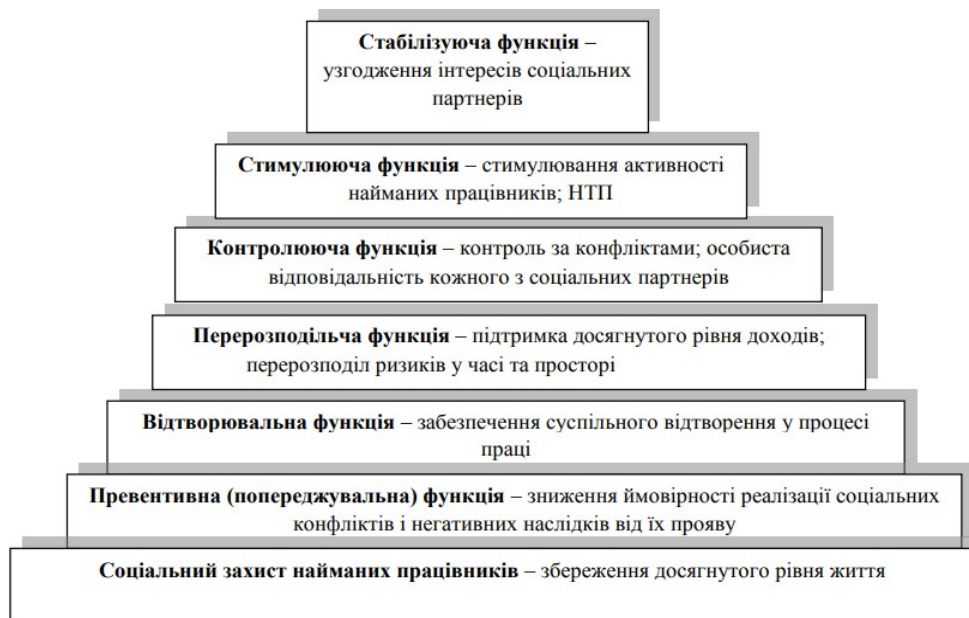


Рис. 1. Ієрархічна послідовність функцій соціального партнерства

Щодо функцій соціального партнерства, з урахуванням поглядів вчених, пропонуємо систематизувати і розподілити їх на дві категорії та сім рівнів (рис. 1). Так, функціями першочергового рівня, на нашу думку, є захисна, превентивна, відтворювальна, перерозподільча функції. Другорядними функціями можуть бути контролююча, стимулююча, стабілізуюча функції. За умов соціального партнерства, підприємництво, з

однієї сторони, ініціює створення середнього класу, який є буфером у розвитку соціальних конфліктів (мікроекономічний рівень), а з іншої – моделює соціально-економічну політику, у якій пріоритетом є соціальний захист (макроекономічний рівень). Перспектива розвитку такого захисту направлена на подолання бідності. Іншими словами, управління соціально-трудовими відносинами передбачає збереження домінуючої ролі держави. Таким чином, ціллю соціального партнерства є безкомпромісне розв’язання гострих соціальних проблем і задач, а його роль заснована на принципах трипартизму (взаємодія трьох сторін – держави, роботодавця, найманого працівника – у сфері соціально-трудових відносин).

2. Управління різноманіттям в трудових відносинах та запобігання дискримінаційним проявам

Управління різноманіттям — урахування під час формування політики, надання послуг, планування, діяльності різних інституцій різноманіття та різних ідентичностей у суспільстві. Поняття управління різноманіттям (diversity management) — уперше з’явилося ледь не в першій половині XX століття для опису стратегій використання в фабричному виробництві праці емігрантів ¹. Однак у XXI століття це поняття набуло нового змісту, який не обмежується тільки підприємствами, він є частиною публічного урядування

Різнманіття — наявність різних якостей, властивостей, аспектів ідентичності — етнічності, релігії, гендеру, віку, здібностей, релігії, ідеології.

- характерна риса всіх сучасних суспільств;
- прийняття та повага;
- унікальність кожної людини;
- визнання різних особливостей самоідентифікації

Управління різноманіттям «diversity management» — врахування в формуванні політики, здійсненні послуг, плануванні, діяльності різних інституцій різноманітності та різних ідентичностей в суспільстві. знання різних особливостей самоідентифікації.

Засади:

- визнання державою культурного плюралізму як норми сучасного демократичного суспільства;

- гарантії для індивідів і груп щодо збереження власної культурної ідентичності і специфічності;
- гарантії недопущення дискримінації через культурні відмінності;
- державна і суспільна протидія ксенофобії.

Конституція України гарантує кожному громадянину право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. При цьому на законодавчому рівні забороняються будь-які форми дискримінації.

Дискримінація – одне з низки явних і розповсюджених порушень прав і свобод людини. Підставою для вчинення дискримінаційних дій є стереотипи та упередження.

Що ж стосується дискримінації у сфері праці – то це нерівні можливості працівників, наділених рівною продуктивністю, або неоднакове до них відношення з боку роботодавців, суспільства і держави, а також свідоме обмеження прав суб'єктів соціально-трудових відносин, що перекидає їм доступ до рівних можливостей на ринку праці.

ВАЖЛИВО! 1 грудня 2022 року Верховна Рада України прийняла закон про мобінг, який передбачає відповідальність за цькування і приниження на роботі. Цей термін необхідно застосовувати лише тоді, коли йдеться про приниження на роботі. І найбільшим його проявом є психологічне знущання над колегою чи групою працівників або керівництвом.

Форми та види дискримінації в Україні

1. Пряма дискримінація – це випадки коли людина цілеспрямовано відмовляє в чомусь іншій людині або ж цілій групі людей певної раси, віку чи статі. Іншими словами це випадки, коли до деяких осіб ставляться менш прихильно, ніж до інших в аналогічній ситуації.

2. Непряма дискримінація – проявляється у створенні певних умов, коли певна група осіб ставиться в несприятливу ситуацію в порівнянні з іншою групою, незалежно від офіційного законодавства держави.

Дискримінацію на ринку праці можна умовно поділити за сферою дії або за результатами та виділити наступні види:

- дискримінація при наймі на роботу або при звільненні – це випадки під час яких ту чи іншу групу населення за інших рівних умов останніми беруть на роботу і першими звільняють;
- дискримінація у доступі до певних професій / посад або професійна

сегрегація – проявляється у забороні або обмеженні доступу до певних видів діяльності, професій, посад, незважаючи на те, що людина здатна виконувати цю роботу;

- дискримінація при оплаті праці – це відмінність в оплаті праці не пов’язана з відмінностями в ефективності праці, тобто низька оплата праці працівнику у порівнянні з іншим за виконання однієї і тієї ж роботи;
- дискримінація при просуванні по службі, в професійній кар’єрі – це обмеження у вертикальній мобільності;

Як захиститися у випадку дискримінації чи мобінгу на роботі

Перше що потрібно зробити особі, яка зазнала дискримінації на роботі та бажає звернутися за захистом своїх прав це визначити, яка дискримінація відбулася: пряма чи непряма, коли саме відбувся факт порушення та чи є докази факту дискримінації.

У випадках коли вчинювані дії підпадають під ознаки кримінального чи адміністративного правопорушення необхідно звертатися до правоохоронних органів.

Якщо зафіксовані факти не підпадають під ознаки правопорушень необхідно звернутися письмово до роботодавця, та вказати на обставини, які особа вважає дискримінаційними.

Також особа, яка зазнала дискримінації чи мобінгу має можливість:

1. звернутися зі скаргою до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини;
2. подати звернення до відповідного територіального підрозділу Державної служби України з питань праці;
3. звернутися до суду.

3. Корпоративна соціальна відповідальність у трудових відносинах: сутність, шляхи активізації та інструменти реалізації

Необхідною умовою розбудови соціально орієнтованої ринкової економіки, забезпечення соціально- економічної ефективності господарської діяльності та високої якості життя населення, створення передумов формування громадянського суспільства і розширення можливостей людського розвитку є формування і реалізація *соціальної відповідальності* всіх суб’єктів держави.

Гострою державно-управлінською, політичною та соціальною проблемою сучасної України є відсутність об’єднуючої національної ідеї, яка має ґрунтуватися на пріоритеті тих духовних цінностей, які однаково поділяють громадяни різних соціальних прошарків, різного віку, різних

регіонів країни, політичних уподобань чи мови спілкування. Висока соціальна відповідальність національної еліти (передусім, політичної) має виявитися у знаходженні і реалізації такої об'єднуючої ідеї, яка б відповідала прагненням кожного українця (незалежно від характеристик, які вирізняють його поміж інших), у розробці нової системи цінностей, впровадженні ідей демократії та духовності у життя суспільства.

В сучасних складних умовах економічного, політичного, демографічного, соціального розвитку України саме *соціальна відповідальність* може стати об'єднуючою національною ідеєю, яка допоможе знайти вихід із затяжної системної кризи, що охопила усі сторони суспільного життя.

Основним і дуже значимим здобутком нашої країни і нашого народу за останні 25 років стала *демократія*, і цінність цього здобутку така велика, що навряд чи можна її недооцінювати. Однак, демократія без відповідальності не можлива, демократія без відповідальності перетворюється на вседозволеність, що ми і бачимо в Україні повсюдно, на всіх рівнях – від особистісного до найвищого державного. Демократія і відповідальність – дві сторони єдиного цілого. Демократія необхідна в суспільстві, відповідальність

– в державі, демократія – в колективі, відповідальність – в організації, демократія – в родині, відповідальність – в сім'ї.

У філософсько-соціологічному розумінні відповідальність трактується як історично об'єктивний конкретний характер взаємовідносин між особистістю, колективом, суспільством з приводу свідомого виконання взаємних вимог, які до них висуваються¹.

Соціальна відповідальність – це усвідомлення суб'єктами соціальної держави єдності соціального простору, свідоме виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, суспільством, державою. У феномені соціальної відповідальності домінує моральний компонент, який має бути підкріплений юридичною відповідальністю. Соціальна відповідальність як концепція заохочує кожну людину й організацію враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах.

В комплексі різноманітних змін в українському суспільстві набирає сили трансформація структури традиційних цінностей. Кожна людина долучається до ціннісної системи суспільства у процесі соціалізації, тобто формування особистості за певними соціальними правилами, зразками, цінностями. На жаль, відповідальність як моральна цінність суттєво втратила свої позиції продовж кризових 90-х років XX століття і бурхливого початку XXI століття. І саме зараз соціальна відповідальність

має стати індикатором та водночас ефективним інструментом реалізації суспільних цінностей у життєдіяльності людини, відображаючи рівень її громадянської зрілості та моральності.

З кожним роком питання соціальної відповідальності стають все *актуальнішими* для України, що пов'язано з багатьма групами причин, найсильнішими з яких є: глобалізація економічного простору, інтелектуалізація праці й виробництва загалом, зростання загрози техногенних та екологічних катастроф, соціалізація трудових відносин та ін. Це ж спричинило й активізацію політичних виступів та наукових розробок питань соціальної відповідальності, однак випадково чи цілеспрямовано абсолютна більшість розробок цього напрямку стосується лише соціальної відповідальності *бізнесу*. Але, на наше глибоке переконання, немає сенсу говорити про соціальну відповідальність *лише* бізнесу. *Соціальну відповідальність несе передусім держава в особі її законодавчих і виконавчих органів. Соціальну відповідальність мають також усі люди – члени суспільства.* На різних рівнях соціальна відповідальність несе різне соціальне навантаження й здійснює різні соціальні функції.

Як форма регуляції суспільної поведінки соціальна відповідальність означає сумлінне, відповідальне ставлення людини, посадової особи, органу державної влади, інституції, підприємства чи організації до своєї діяльності. У разі порушення названими суб'єктами прав та законних інтересів іншої сторони, невиконання своїх обов'язків і соціальної ролі стосовно інших громадян соціальна відповідальність означає отримання цими суб'єктами певних негативних наслідків.

Однією з форм вияву соціальної відповідальності є волевиявлення людей, коли ті чи інші інститути публічної влади або посадові особи при порушенні усталеної системи цінностей самоусуваються, або усувають інших від виконання їхніх функцій.

Важливо підкреслити, що соціальна відповідальність як інтегральний суспільний феномен може існувати лише за умови соціально відповідальної діяльності держави бізнесу, інститутів громадянського суспільства і усіх громадян.

Найбільш широко, узагальнено, слід розуміти соціальну відповідальність як відповідальності суб'єкта громадянського суспільства (держави, владних структур, підприємств, інституцій, громадян) за інтегровану суспільну корисність їх діяльності. Тобто соціально відповідальною є діяльність, в якій використовуються лише такі способи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству.

До об'єктивних причин, що обумовлюють в сучасному світі необхідність посилення соціальної відповідальності усіх суб'єктів

економічної діяльності та інститутів суспільства слід віднести:

- ✓ посилення нестійкості економічного розвитку, що потребує формування нових «опор» та задіяння нових чинників економічної динаміки;

- ✓ поглиблення асиметрії економічного і соціального розвитку, яка все більше стає загрозою економічній і соціальній безпеці;

- ✓ загострення проблеми конкурентоспроможності, що обумовлює пошук нових шляхів та засобів набуття конкурентних переваг;

- ✓ посилення конкуренції та зниження соціокультурних, моральних настанов соціальної діяльності багатьох суб'єктів підприємницької діяльності;

- ✓ поширення ліберальних концепцій на соціально-трудова сферу, масові прояви десоціалізації відносин у сфері праці;

- ✓ превалювання концепції «людини економічної» над концепціями «людини соціальної» та «людини соціально відповідальної», неадекватне розуміння діалектики економічного і соціального розвитку багатьма представниками як бізнесу, так і владних структур;

- ✓ ерозія «культури солідарності», масові прояви формування так званого суспільства індивідів;

- ✓ загострення екологічних проблем, які межують з катаклізмами регіонального і національного масштабу².

Як точно акцентує професор А.М.Колот, усе перелічене є свідченням глибокої кризи в системі цінностей, великомасштабних виявів егоцентризму. За такого стану соціальних відносин та тенденцій їх розвитку відбувається реальне звуження відповідальності. Остання і на рівні підсвідомості, і в реальному вимірі здебільшого сприймається як відповідальність *за наслідки дій*, котрі суперечать узвичаєним правилам і нормам поведінки, втрачаючи свою *морально-духовну, соціальну* природу і призначення. Водночас дуже важливо розуміти, що відповідальність – це не тільки і не стільки обмежувальний чинник поведінки людини, скільки чинник, котрий продукує, утворює, розвиває діяльність людей, цивілізує їхню взаємодію всередині соціуму.³

Основоположне значення формування реалізації соціальної відповідальності всіх суб'єктів суспільства обумовлене тим, що вона:

- підвищує ефективність суспільства, сприяючи координації дій;
- створює сприятливий клімат для економічного зростання, підприємницької діяльності, соціального розвитку;
- зменшує соціальні, економічні, інвестиційні ризики;
- створює умови для сталого розвитку і передумови для успішного запобігання економічним кризам;

- сприяє людському розвитку за усіма напрямками та ін.

В контексті запобігання системних криз і подолання їх, розширення умов для соціального розвитку соціальна відповідальність сприяє:

- ощадливому споживанню (держави, організацій, громадян) – через перегляд потреб в бік їх раціоналізації, через соціальний маркетинг;
- розвитку людського і соціального капіталу на всіх рівнях – через відродження довіри, соціальної згуртованості, збереження добрих стосунків, підтримання кваліфікації;
- розвитку соціальних цінностей – честі, гідності, совісті, репутації, обов’язку, дружби; культивуванню національних та родинних цінностей, здорового способу життя та ін.

Таблиця 2. Напрями реалізації корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах

Напрями реалізації КСВ у трудових відносинах	Складові реалізації КСВ у трудових відносинах
Заходи соціального захисту працівників	• ліквідація дискримінації за будь-якою ознакою; • підтримка гідної оплати праці; • застосування мотиваційних схем оплати праці; • надання соціального пакета; • участь працівників у доходах та розподілі прибутку
Розвиток та підтримка персоналу	• підвищення рівня кваліфікації; • навчання та забезпечення професійного і кар’єрного зростання; • програми адаптації; • підтримка внутрішніх комунікацій у організації; • формування корпоративної культури; • надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях; • забезпечення балансу між роботою та сім’єю; • створення можливостей трудової самореалізації представникам вразливих груп; • інформаційно-роз’яснювальна робота щодо участі в соціальних програмах організації; • навчання та інформування працівників у сфері соціальної відповідальності
Охорона здоров’я та безпечні умови праці	• охорона праці та техніка безпеки; • підтримка належних санітарно-гігієнічних умов праці; • медичне обслуговування працівників та їх сімей; • профілактика професійних захворювань; • забезпечення лікувально-реабілітаційних заходів; • створення ергономічних робочих місць; • підтримка материнства та дитинства; • додаткове медичне страхування
Розвиток соціально-культурного сервісу	• надання житла працівникам; • створення та підтримка власних творчих колективів; • створення мережі соціальних закладів; • створення умов для відпочинку працівників
Соціально відповідальна реструктуризація	• реорганізація трудових процесів; • зменшення рівнів ієрархії; • скасування структурних елементів за допомогою аутсорсингу і надання самостійності структурним підрозділам; • проведення інформаційних кампаній, які висвітлюють структурні зміни в майбутньому; • заходи з професійної перепідготовки кадрів; • сприяння у працевлаштуванні; • здійснення компенсаційних виплат працівникам, які потрапили під скорочення штату

Напрями реалізації КСВ у трудових відносинах системно представлені в табл. 2. Особливістю запропонованих складових реалізації КСВ у трудових відносинах є те, що вони поєднують дотримання зобов’язань у сфері праці, передбачених чинним законодавством, та додаткові добровільні зобов’язання роботодавця перед працівниками. При цьому

очікуваний ефект включатиме попередження і мінімізацію негативних наслідків ризиків у трудових відносинах для соціальних партнерів і посилення позитивного впливу діяльності організації на соціально-трудова сферу.

ТЕМА 19. УПРАВЛІННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ

План

1. Сутність поняття «управління благополуччям»
2. Впровадження wellbeing-програм у діяльність компаній
3. Приклади та ідеї піклування про психологічний клімат на робочому місці

1. Сутність поняття «управління благополуччям»

Головними об'єктами нашого дослідження виступають емоційний інтелект та психологічне благополуччя суб'єкта організації – працівників організації будь-якої посади.

Психологічне благополуччя досліджувалося такими психологами, як К. Ріфф, Н. Бредберн, М. Аргайл, П.П. Фесенко, А.В. Вороніною та Т.Д. Шевеленковою.

К. Ріфф описувала психологічне благополуччя як базовий суб'єктивний конструкт, який відображає сприйняття та оцінку функціонування з точки зору вершини потенціалу можливостей людини .

Вона запропонувала багатовимірну модель психологічного благополуччя, яка включає в себе 6 компонентів позитивного психологічного функціонування особистості. В поєднанні аспекти охоплюють психологічне благополуччя, що включає в себе: позитивну оцінку себе і свого минулого життя, почуття подальшого зростання і розвитку, власні переконання, що життя є цілеспрямованим і значимим, успішні відносини з оточуючими, здатність керувати ефективно своїм життям і навколишнім середовищем та почуття самовизначення .

За А.В. Вороніною психологічне благополуччя трактується як, суб'єктивне відчуття щастя та загальної задоволеності життям .

Також, наша увага була привернута аналізом даного феномену психологічного благополуччя у роботах П.П. Фесенка та Т.Д. Шевеленкової . Поняття психологічного благополуччя досить складне цілісне переживання, пов'язане з базовими цінностями та потребами. Акцентування робиться на суб'єктивній оцінці людиною особистих переживань, а не порівняні з іншими.

На наш погляд, дане визначення найбільш повно описує психологічне благополуччя особистості, як комплексний підхід до його розуміння самою

особистістю. Також, важливим моментом даного визначення є акцентування уваги саме на суб'єктивній оцінці людиною власних переживань – надання їм певної оцінки, при цьому не орієнтуючись на певні стандарти викликані оточуючими.

Якщо говорити про базові потреби особистості, то звертаючись до піраміди А. Маслоу це фізіологічні потреби – їжа, сон, вода, одяг, сексуальні потреби .

Тоді ми можемо говорити, що психологічне благополуччя є основою, у вигляді сукупності 3 сходинки піраміди потреб А. Маслоу – фізіологічні потреби, потреба у безпеці, потреба у соціалізації - для того, щоб у подальшому особистість змогла самореалізовуватися через діяльність.

Дане дослідження можливості визначення психологічного благополуччя через призму піраміди А. Маслоу було апробовано у тезах на XX міжнародній науково- практичній конференції «Інклюзивне освітнє середовище: проблеми, перспективи та кращі практики».

М. Аргайл у своїй роботі «Психологія щастя» говорить, що психологічне благополуччя – це усвідомлена задоволеність особистістю власним життям .

На наш погляд, психологічне благополуччя особистості – стан особистості, при якому суб'єктивно оцінює рівень щастя та задоволеності власним життям. На це можуть впливати різні фактори, найважливішими з яких є самооцінка особистості, самореалізація, рівень емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект досліджувався такими вченими, як Д. Гоулманом, Дж.

Мейером та П. Селювей, В. Зарицькою, Е. Носенком, М. Шпаком, Дж. Стайном.

За Дж. Стайном у класифікації інтелекту був виділений емоційний інтелект, який психолог вважає основою для успішного життя особистості . Інші види інтелекту не будуть мати такого великого впливу на досягнення людини.

В той самий час, ігнорування власних емоцій, почуттів та бажань - серйозна перешкода для самореалізації у будь-якій сфері. Дане визначення визначає необхідність емоційного інтелекту, але не пояснює його природу.

За Е. Торндайком, соціальний інтелект – це здатність розуміти людей і взаємодіяти з ними .

За Д. Карузо є чотирьох компонентна структура емоційного інтелекту:

1) розуміння емоцій (уміння визначати причину емоцій, розпізнавати зв'язки між словами й емоціями, інтерпретувати емоції у стосунках, усвідомлювати переходи від однієї емоції до іншої та прогнозувати);

2) точності оцінки і вираження емоцій (точна ідентифікація емоцій – власних та інших людей, адекватне вираження емоцій, емоційне вираження);

3) врахування емоцій в розумовій сфері (емоції як мотиватор до праці);

4) управління емоціями шляхом врахування тієї інформації, яку вони несуть, із тим, щоб мати змогу оцінювати людей та викликані їхніми потребами, інтересами, рисами характеру тощо вчинки з різних перспектив.

На наш погляд, дана модель не досконала, адже не враховує такий аспект, як вплив на емоційний стан інших людей, що є досить вадливим при побудові стійких відносин.

У 1995 р. Д. Гоулман виокремивши 4 компоненти емоційного інтелекту: самосвідомість, самоконтроль, соціальну чутливість, управління взаєминами і набір навичок, що входять до складу цих компонентів .

За К. Саарні емоційний інтелект – це сукупність певних здібностей та вмінь, важливих для забезпечення емоційної регуляції повсякденних комунікативних ситуацій .

До емоційних компетенцій входить: усвідомлення власних емоцій; розпізнавання емоцій інших людей; прояв симпатії та емпатії як способів долучення до переживань інших людей; емоційної саморегуляції; розуміння значущості емоційного опосередкування міжособистісних взаємин; адекватного вираження емоційного ставлення до партнерів у міжособистісному спілкуванні.

За словами Л. Хейвел емоційний інтелект - здатність контролювати власні і чужі почуття та емоції, розрізняти їх та використовувати для управління своїми думками і діями, що впливає на підвищення продуктивності праці, ефективність розумової та управлінської діяльності .

Тут ми бачимо взаємозв'язок з таким аспектом, як керівництво, що є важливим в умовах організації. Виходячи з цього говоримо, що емоційний інтелект та його рівень є важливою складовою керівника для виконання своїх прямих обов'язків.

Отже, психологічне благополуччя можна визначити двома шляхами: 1. досить складне цілісне переживання, що виражається у суб'єктивному відчутті особистістю щастя, задоволеності собою й особистим життям, а також пов'язане з базовими людськими цінностями та потребами; 2. базовий суб'єктивний конструкт, який відображає сприйняття та оцінку свого функціонування з точки вершини потенціалу можливостей. Емоційний інтелект виступає як певна система, яка включає в себе такі компоненти: розуміння власних та чужих емоцій, використання емоцій, регуляція емоцій.

2. Впровадження well-being-програм у діяльність компаній

Поняття *well-being* уже кілька років на слуху в тих, хто прагне вивести свій бізнес на новий рівень. Одні говорять про «програми благополуччя» як про панацею від проблем, пов'язаних із карантинними обмеженнями останніх років. Інші стверджують: «Не працює і не варто витрачених зусиль...». Хто правий, а хто не дуже – спробуємо розібратися.

Що потрібно знати кожній компанії, розповіла **Mind** психотерапевт, співзасновник 4ID Студії корпоративної психології **Оксана Лещенко**.

Well-being – це загальне благополуччя нашого життя. Підтримка цього напряму в компаніях дозволяє знизити відтік персоналу, підвищити рівень задоволеності життям і роботою у співробітників, їх залученість у робочий процес.

«Розмивання» кордонів дому та роботи – це проблема, з якою зіткнувся кожен другий співробітник, перейшовши на удаленку. Звідси стрес, перевтома і вигорання.

Що можна зробити в цьому випадку в рамках програм well-being:

- **Допомогти фізично.** Наприклад, профінансувати покупку нормальної техніки для організації комфортного робочого місця вдома.
- **Допомогти психологічно.** Мінімізувати негативні переживання і тим самим оптимізувати робочий процес на відстані – складності, з якими стикається майже кожен керівник.

Існує чимало кейсів, які розповідають про ефективність впровадження «програм благополуччя». Брати корисні деталі з практики інших компаній – це добре, але переймати повністю готову оприлюднену модель не бажано. Не всі заходи, навіть найкреативніші, будуть дієві у вашому випадку. У цьому ще одна особливість *well-being* програм: тільки індивідуальний підхід може «відкрити друге дихання» конкретної компанії та її співробітників.

Актуальність well-being для бізнесу

Практика останніх років доводить, що увага до благополуччя пересічних співробітників – це одна з основних бізнес-навичок керівника, який допомагає досягати високої продуктивності всього колективу. Чим вище рівень задоволеності співробітника, тим краще він працює, тому *well-being*-програми стають частиною корпоративної культури розвинених компаній.

Статистика зарубіжного досвіду

Для американського бізнесу програми *well-being* стали реальним інструментом в боротьбі з фінансовими витратами внаслідок хвороб і втрат

робочого часу підлеглими:

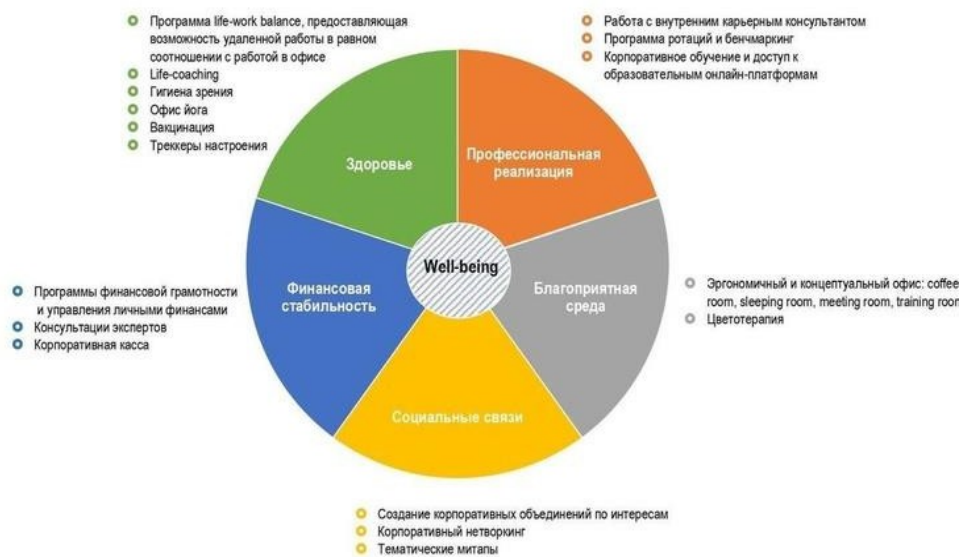
- Через гіпертонію економіка втрачає щорічно \$48,6 млрд. Підвищений артеріальний тиск – це результат незбалансованого робочого графіка та хронічного стресу.

- Депресія в співробітників – це фактор, який щороку відбирає у бізнесу \$210 млрд. З іншого боку, згідно із звітом BOOЗ, усього \$1, інвестований у програми психічного здоров'я, повертає \$4 прибутку. Загальний внесок комплексних well-being-програм – це економія на лікарняних і раптових відгулах по \$136 на кожного співробітника!

Як працюють well-being-програми та чому не завжди спрацьовують Well-being-методи – це комплекс заходів, розрахований на віддачу в середньостроковій або довгостроковій перспективі.

Один вебінар або одна-єдина зустріч із психологом у колективі не дадуть очікуваного ефекту. Як і не допоможе «День здоров'я», який проводиться раз на пів року для «галочки».

Пример продуктового портфеля Well-being



Не спрацюють також хаотичні рухи та прагнення «зробити все і відразу». Це призведе до зайвих витрат і не дасть бажаного відгуку з боку колективу.

Реальне поліпшення добробуту працівників, а отже, і фінансових результатів компанії досягається через пів року-рік після планомірного впровадження перших комплексних програм.

Для початку роботи в well-being-напрямі потрібні:

- детальне опитування співробітників для виявлення «сліпих плям» і пріоритетних напрямів активності;
- аналіз наявних ресурсів – фінансових, часових, людських;
- розробка комплексної програми з урахуванням специфіки роботи

компанії;

- залучення до реалізації програми топ менеджменту підприємства.

Що може завадити

Заважає те, що викликає настороженість і опір з боку співробітників.

1. Непослідовність

Приклад:

Куріння для компанії стало майже релігією. Співробітники практично живуть на перекурах, а під час сезонів застуд натовпами йдуть на лікарняні або, що ще гірше, чхають і кашляють на робочих місцях, а потім страждають від ускладнень і хронічних захворювань.

Керівництво заохочує спроби кинути палити – преміює найактивніших, дарує сертифікати на відвідування фітнес-центрів і басейнів. Але... залишає за собою право курити на власному балкончику.

Так не спрацює – потрібен особистий приклад керівника.

2. Зайва напористість

Приклад:

У компанії курять усі, крім керівника, який вирішує почати активну антитютюнову кампанію без попередньої підготовки. Це спричиняє атмосферу недовіри та нерозуміння. Колектив чинить опір, ополчаясь проти керівництва.

Як має бути: спочатку інформаційна підготовка, щоб переконати і зацікавити людей. Потім – дії. Результат – відгук людей і віра в щирі благі наміри керівництва, а не «черговий підступ».

3. Неготовність співробітників приймати допомогу

Приклад:

HR компанії активно впроваджує заходи програми well-being: психологічні вебінари і практики, здорове харчування і фізичні активності, заохочення до здорового способу життя та інше, але... Черговий вебінар зустрічається саркастичним: «Чому вчитимуть цього разу?» і порожніми місцями в аудиторії. У чому причина неприйняття старань? Неусвідомленість і невміння піклуватися про себе. Якщо людина споживає неусвідомлено, то й цінність запропонованих компанією «смаколиків» для нього нульова.

Як зробити співробітника щасливішим

Загалом додати трошки благополуччя в життя офісного працівника можна й без значних вкладень, досить просто:

1. **Пам'ятати про знаменні події** – вітати і робити, нехай і невеликі, але приємні подарунки.

2. **Заохочувати навчання та особистісне зростання** – направляти на курси і стажування, допомагати співробітникам побачити перспективу та

нову мету.

3. **Сприяти діалогу персоналу з керівництвом** – для початку згодні навіть ящики для листів і дошки з маркерами – головне, щоб люди відчували, що їх чують.

4. **Цінувати та оцінювати співробітників гідно** – похвала й добре слово – це мотивація, яку не можна ігнорувати.

5. **Заохочувати ініціативу і змагальність, підтримувати командний дух** – загальні святкування, відвідування футболу або театру, вилазки на природу – це те, що зміцнює зв'язки. Люди із задоволенням беруть участь у конкурсах і розіграшах – стати «Кращим менеджером місяці», володарем звання

«Найбільш пунктуальний» або «Самий позитивний» захоче кожен.

3. Приклади та ідеї піклування про психологічний клімат на робочому місці

У колективній діяльності важливий не тільки обмін інформацією, а й планування спільних дій, вироблення, прийняття й реалізація рішень. Їх ефективність залежить від того, наскільки

гармонійним є взаємозв'язок між членами колективу. На практиці він постає як система дій, за якої емоційний імпульс, вчинок однієї особи чи групи осіб зумовлює відповідну реакцію інших осіб.

Він виявляє себе навіть на рівні фізичної присутності інших людей як феномен “публічного ефекту” (зміна поведінки через вплив присутніх осіб).

Психологічний клімат колективу - емоційно-психологічний настрій колективу, в якому на емоційному рівні відображаються особисті й ділові взаємовідносини членів колективу, які визначаються їх ціннісними орієнтаціями, моральними нормами та інтересами.

Ступінь зв'язку між членами колективу визначається особливостями взаємодії. Нетривкий взаємозв'язок дає більше можливостей для самостійних дій. Зміцнення його підвищує значення керівних та координаційних функцій.

Показники, що сприяють психологічній атмосфері в колективі:

1. **Згуртованість та організованість.** Успіх діяльності забезпечує цілеспрямований колектив

однодумців, у якому цінують індивідуальність, творчі здібності, характер, інтереси й уподобання кожної особистості. У колективі повинно

максимально реалізуватися творче начало кожного працівника.

2. Єдність офіційної і неофіційної сфер спілкування. Чим вищий ступінь такої єдності, тим

ефективніше соціально-психологічна атмосфера в колективі впливає на досягнення педагогічних цілей.

3. Життєстверджуючий настрій у колективі, який залежить від самопочуття, сімейної злагоди, результатів роботи, а також від зовнішніх умов (пригнічений колега, необережне слово, недоречна посмішка тощо). Чіткі орієнтири в діяльності кожного працівника теж стабілізують самопочуття, налаштовують на діловий лад, захищають від емоційного перепаду. Завдяки справедливим вимогам керівництва настрої стає позитивним фактором працездатності, ініціативності, добрих стосунків між людьми.

Дуже важлива колективна турбота, терпимість, взаємоповага, підтримка, узгоджена взаємодія та товариські довірливі стосунки, позитивний настрій на злагоджену роботу - дає високий результат в трудовій діяльності!

Можна виділити два блоки в описі умов праці.

1. Санітарно-гігієнічні умови. Ступінь зручності офісів і конкретних робочих місць, якість освітлення, наявність простору в кабінетах, рівень вологості і температури.

2. Соціально-психологічний клімат. Це загальний тип взаємодії в групі, основні настрої в ній. Цей блок також можна назвати: «соціальна атмосфера», «мікроклімат», «психологічний клімат».

Всі ці визначення є більше метафорами, ніж термінами. Опис явищ будується на аналогії. В одній ситуації функціонування груп відбувається на оптимальному рівні, а у її учасників є максимум можливостей для реалізації потенціалу. В інших організаціях домінує відчуття дискомфорту, люди бажають покинути їх, намагаються проводити в них мало часу, а їх особистісний ріст в стінах підприємства не представляється можливим. Він сповільнюється або відсутній зовсім.

Можливості одного і того ж людини в різних компаніях з неоднаковим кліматом істотно відрізняються!

Соціально-психологічний клімат підприємства (СПК) оцінюється по ряду параметрів. Соціально-психологічні особливості групи.

- Домінуючий емоційний настрій колективу.

- Тип взаємодії в компанії.
- Загальні, комплексні характеристики стану відділів і підрозділів.

Сприятливий СПК відрізняється радістю від спілкування, переважанням оптимістичних настроїв, високим рівнем довіри до колег, супроводжується відчуттями комфорту, безпеки. У такому відділі є місце взаємній підтримці, уважності і доброзичливості. Комунікації будуються за принципом щирості, співробітники відчують симпатію до колег, є середовище для професійного, особистісного та інтелектуального зростання. Працівники мають право на свободу самовираження, на власні ідеї, вони охоче вносять вклад в розвиток організації. А якщо трапляються помилки, ніхто не боїться покарань, сприймаючи їх як привід для перегляду тактик і стратегій ведення бізнесу.

Несприятливий СПК можна обчислити за переважанням песимістичних настроїв в компанії. Рівень конфліктів високий, у відділах панують агресія або нудьга, відносини базуються на страху помилитися і зробити несприятливе враження. Співробітники побоюються покарання, між ними високий рівень напруженості, вони підозрілі і недовірливі, ворожі. Як правило, працівники таких фірм не бажають вкладати в розвиток компанії або продукту, не задоволені своїм місцем діяльності.

Соціально-психологічний клімат опосередковано проявляється в ряді дій.

Важливими характеристиками корпоративної атмосфери вважаються:

- продуктивність праці;
- плинність кадрів;
- наявність прогулів, відгулів і запізнь, їх кількість;
- якість товару або послуг;
- число претензій від партнерів, клієнтів і працівників;
- своєчасне виконання завдань або запізнення;
- ступінь акуратності у використанні матеріально-технічного забезпечення фірми;
- кількість перекурів і перерв.

Якісний аналіз типу психологічного клімату можна провести, якщо задати співробітникам ряд питань:

- Як ви оцінюєте свою роботу в компанії?

- Чи є у вас бажання змінити місце роботи?
- Стали б ви вибирати нашу компанію, якби шукали вакансії?
- Чи вважаєте ви свою діяльність захоплюючою і різноманітною?
- Чи подобаються вам умови роботи?
- Чи вважаєте ви задовільним тип обладнання, які є побажання до оснащення місця?
- Як ви оцінюєте рівень оплати вашої роботи?
- Хотіли б ви поліпшити кваліфікацію? Чи є у вас можливість для зростання?
- Як ви оцінюєте обсяг роботи? Чи доводиться трудитися в неробочі дні та після закінчення зміни? Чи не вважаєте себе перевантаженим завданнями?
- Що ви хочете поміняти в організації праці?
- Як ви оцінюєте атмосферу у відділі, в компанії?
- Як ви оцінюєте взаємодію з безпосереднім начальником?
- Як часто у вашому відділі розвиваються конфлікти?
- Як ви оцінюєте рівень кваліфікації і відповідальності колег?
- Чи поважають вас співробітники, наскільки колеги вам довіряють?

Якість психологічного мікроклімату в компанії визначає безліч чинників. Виділимо кілька найважливіших з них.

Загальне макросередовище. Тут мова йде про глобальні соціальні процеси, про економічні, соціальні, політичні та культурні умови, про обстановку в соціумі. Стабільність у всіх цих сферах сприяє психологічному, емоційному здоров'ю і соціального благополуччя кожного громадянина і окремої групи (організації). Побічно загальна обстановка в країні впливає на соціально-психологічний клімат в компаніях

Локальне макросередовище. Стан організації в цілому, частиною якої є

конкретний колектив. Ієрархія компанії, її розмір, кількість проблем, конфліктів і протиріч в розподілі функцій і ролей, рівень централізації влади характеризують мікроклімат на цьому рівні. Важливими показниками його стану також є ступінь залученості персоналу в планування діяльності, в управління кадровим складом підрозділів, в облік і розподіл ресурсів.

Фізичний мікроклімат. Так називають гігієнічні та санітарні умови

праці. Гул і шум, недостатнє освітлення, задуха є факторами ризику. У багатьох людей від фізичного дискомфорту підвищується дратівливість і схильність до сварок і з'ясування стосунків. Побічно це впливає на настрій у відділі і компанії, в цілому. Ергономіка простору, продуманий комфорт робочих місць, прекрасні санітарні умови покращують емоційний і фізичний стан співробітників. В результаті підвищується ступінь задоволеності роботою в цілому, що позитивно позначається на створенні психологічного клімату.

Задоволеність працею. Суттєве значення для поліпшення СПК має ступінь інтересу людини до своєї справи. Важливо зрозуміти, наскільки співробітникам подобаються їхні завдання, вважають вони їх цікавими або нудними, творчими або рутинними. Задоволеність роботою залежить також від наявності потенціалу для зростання, від можливості реалізувати кар'єрні завдання і досягти професійної майстерності.

Матеріальні фактори теж відіграють не останню роль: це рівень оплати праці, моральне і фінансове стимулювання, програми підтримки, графік відпусток і розклад роботи. Співробітники звертають увагу на якість інформаційної інфраструктури, на рівень професіоналізму, етики та компетентності колег.

Особисті очікування співробітника від роботи, можливість реалізовувати персональні амбіції, інтереси впливають на ступінь задоволеності роботою. У співробітників компаній зазвичай існує кілька груп потреб, які їм важливо задовольняти.

- Матеріальні потреби (відмінні умови праці і адекватний ринку рівень фінансової оплати).
- Дружба і відносини з колегами на міжособистісному рівні.
- Успіх, який виражається в можливості впливати на ситуацію, на співробітників, що супроводжується певними досягненнями, визнанням їх з боку колег і керівництва.
- Особистісний розвиток, що відбувається через творчість і рішення цікавих завдань, реалізація потенціалу та професійний ріст.

Характер основної діяльності. Ключовими характеристиками є ризик, відповідальність, монотонність роботи. Емоційна насиченість і високий рівень стресу також мають значення. Ці фактори можуть негативно позначитися на формуванні атмосфери в відділі або компанії.

Організація діяльності в групі. Мікроклімат усередині фірми

залежить від того, як розподіляються повноваження, чи є загальна мета у компанії і кожного підрозділу. Формальна структура також має значення, тому що вона описує тип розподілу відповідальності і обов'язків між працівниками. Факторами ризику і причинами сварок можуть стати взаємна залежність без чіткого визначення зони відповідальності кожного співробітника. Психологічна та емоційна несумісність здатні посилювати напругу в групі.

Психологічна сумісність. Це важливий фактор. Заради його контролю кадрові служби компаній наймають в штат психологів і проводять тестування персоналу. Зазвичай під сумісністю на увазі наявність здатності до здійснення спільної діяльності, а також оптимальну комбінацію особистісних характеристик працівників всередині одного колективу.

Психологічна сумісність щодо легко досягається, якщо в відділ підбираються люди зі схожим особистісним профілем. Їм простіше налагодити роботу і вибудувати взаємодію без конфліктів і напруги. Подібність характерів дозволяє співробітникам відчувати віру в себе, поліпшити самооцінку, відчувати себе в безпеці. Принцип взаємного доповнення теж може використовуватися для формування відділу, в якому психологічна сумісність буде перебувати на високому рівні. Такі робочі групи ще сильні тим, що співробітники підстраховують один одного в зонах зниженою компетентності або особистих слабкостей.

При створенні колективів на базі взаємного доповнення важливо особливу увагу приділити симпатії між співробітниками, вона дозволить їм вибудувати відносини на емоційному рівні оптимальним чином. Не варто провокувати людей і створювати необхідність вимушеної комунікації з тим, хто їм неприємний. Таке спілкування стає причиною негативних переживань у всього колективу. Ступінь однорідності групи за соціальними і психологічними якостями впливає на рівень психологічної сумісності.

Існує три рівні сумісності: психологічний, соціально-психологічний і психофізіологічний.

1. Психологічний. Мова йде про сумісні або схожих типах поведінкових реакцій, про однакові мотиви, характерах.

2. Соціально-психологічний. Для оцінки сумісності такого роду вивчають ступінь несуперечності соціальних ролей, установок. До уваги треба брати інтереси і цінності кожного учасника в групі. Звичклі командувати і домінувати люди складно спрацьовуються разом. Один з них повинен бути орієнтований на дотримання субординації. Аналогічні спостереження стосуються імпульсивності.

Два запальних співробітника будуть цілими днями проводити в конфліктах і з'ясуванні відносин. А якщо один з них виявиться врівноваженим, то напевно в їх взаємодії будуть проблеми. Критичність і терпимість до інших людей, вміння довіряти їм добре позначаються на психологічній сумісності в цілому.

3. Психофізіологічний. На рівні темпераментів і особливостей роботи органів почуттів теж повинна бути сумісність, це має значення для оптимальної організації діяльності. Різний темп виконання завдань здатний провокувати сварки в проектній групі, приводити до напруги і конфліктів.

Якщо всі працівники добре сумісні між собою, виникає відчуття спрацьованості. Спрацьованість дозволяє при мінімальних витратах досягати максимальної ефективності спільної праці.

Тип комунікацій в компанії також впливає на психологічний клімат. У моменти браку чіткої інформації по якійсь темі посилюється циркуляція чуток, співробітники починають плести інтриги і влаштовувати закулісні ігри.

Начальник зобов'язаний ретельно стежити за якістю інформаційного забезпечення діяльності. Бар'єри в спілкуванні виникають не тільки через дефіцит фактів, а й через невисокого рівня комунікативної компетентності працівників. А це - фактор ризику, він призводить до посилення напруженості у відносинах, до ослаблення взаєморозуміння і довіри.

Комунікабельність можна покращувати і розвивати. Для цього треба стимулювати можливість чітко і коротко висловлювати свої думки, ділитися баченням ситуації. Важливо навчати співробітників прийомам конструктивної критики, пояснювати їм методи активного слухання. Подібні програми розвитку підвищують якість спілкування не тільки всередині підприємства, але і з його зовнішніми контрагентами, партнерами і клієнтами.

Начальство грає центральну роль в створенні соціально-психологічного клімату в організації. Стиль управління фірмою має до цього пряме відношення.

Авторитарний стиль має на увазі розвиток співробітниками в собі лизоблюдства і покірності перед обличчям начальника. Між працівниками формується вороже середовище, в якій підозрілість і відсутність довіри стають важливими якостями. Існують організації, де такий стиль управління доречний, наприклад, в спорті чи армійських підрозділах.

Демократичний стиль базується на довірчому спілкуванні. В такому середовищі товарищескість і дружня підтримка виходять на перший план.

Ніхто не нав'язує рішення, їх не спускають колективу зверху. Всі співробітники в міру свого бажання можуть брати участь в управлінні проектами або окремими напрямками діяльності в компанії. Їх активність допомагає розвивати і поліпшувати мікроклімат всередині організації.

Стиль потурання є протилежністю авторитарного типу управління. Він доречний в деяких творчих союзах, але в більшості компаній веде до зниження задоволеності роботою, до їх зниження ефективності і якості діяльності. СПК в таких колективах зазвичай є несприятливим для розвитку співробітників, для їх взаємодії.

Нездоровий клімат в компанії складається в тому випадку, якщо керівництво завищує вимоги, дозволяє собі публічну критику працівників, замість заохочення використовує систему покарань. Нездоровий клімат у компанії складається у разі, якщо керівництво завищує вимоги, дозволяє собі громадську критику працівників, замість заохочення використовує систему покарань.

Залякування і погрози звільнити або позбавити премії теж не сприяють поліпшенню обстановки всередині фірми. Коли глава компанії дотримується принципу «начальник завжди правий», не цінує підлеглих і не прислухається до їхньої думки, формується неприємна атмосфера, яка сприяє продуктивній діяльності.

Відмова цінувати внесок людей в справу фірми, атмосфера неповаги і недовіри ставить людей в положення, що захищаються особистостей. Частота спілкування знижується, кількість комунікативних бар'єрів зростає.

Співробітники працюють з настроєм на те, щоб покинути організацію якомога швидше. Про якість роботи і високої продуктивності в цій ситуації доводиться забути.

Політика відмови від заохочення і вибір покарань призводить до того, що співробітники намагаються уникнути негативних санкцій. І тоді вони починають шукати ворогів всередині колективу, «цапів-відбувайлів», на яких можна перекласти свою провину. Найчастіше таким бідолахою виявляється найнеефективніший і результативний співробітник, який не здатний постояти за себе в силу особливостей виховання або характеру. Розвивається цькування, людина живе і працює в атмосфері ворожості, змушений мати справу з не обґрунтованими звинуваченнями.

Підтримка стабільності і згуртованості колективу в такому середовищі здійснюється за рахунок того, що агресія, накопичена в спілкуванні з босом, розряджається завдяки «козлу відпущення». В атмосфері тотальної недовіри і ворожості гнів і інші неприємні емоції у співробітників переважають над емоційною стабільністю і дружелюбністю.

Виходить, що «козел відпущення» є запобіжним клапаном для групи, що дозволяє звільнитися від надлишку агресії і знизити ворожі тенденції на адресу колег або клієнтів. Пошук «козла відпущення» інтегрує групу, стабілізує відносини в ній, дозволяє знизити загострення пристрастей і зменшити число конфліктів.

На жаль, подібні природні механізми соціальної саморегуляції не дають стійкого ефекту. Адже джерело напруги залишається незмінним: їм виступає керівництво компанії. Навіть в компаніях з авторитарним стилем управління начальник може керуватися позитивними факторами, враховувати інтереси службовців, роз'яснювати їм причини нових ініціатив та дій. При виборі такого стилю керівництва важливо розвивати і встановлювати тісний зв'язок між начальником і підлеглими.

ТЕМА 20. (УПРАВЛІННЯ БЛАГОПОЛУЧЧЯМ)

План

- 1.Зарубіжний досвід застосування wellbeing- технологій
- 2.Досвід застосування wellbeing- технологій на підприємствах харчової промисловості

1.Зарубіжний досвід застосування wellbeing- технологій

Актуальність теми обумовлена необхідністю формування підходів до організації поняття well-being, яке вже активно використовується іноземними компаніями і є ефективним інструментом підвищення мотивації та продуктивності праці персоналу. Стреси і бурхливий ритм сучасного життя, змушують замислитися, як поєднувати відпочинок і турботу про здоров'я та роботу. У світі філософія благополуччя давно застосовується на практиці управлінської діяльності. Значна кількість компаній вже реалізували програми well-being для підтримки співробітників, ще більша кількість задумалися про важливість цих програм і стали замислюватися про перші кроки впровадження.

За останні десятиліття було проведено багато досліджень, які доводять, що благополуччя безпосередньо впливає на наш стан, а також що благополуччя людини є основою залучення і впливає на мотивацію на робочому місці.

Благополуччя співробітників є конкурентною перевагою тому, що структурні перетворення ринку праці в умовах глобалізації світової економіки призводять до посилення конкурентної боротьби за кваліфікований персонал як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку. Це спричиняє структурний дисбаланс у попиті та пропозиції робочої сили і

зміни в професійно-кваліфікаційній структурі робочої сили за регіонами світу. Забезпечення стійкого розвитку персоналу як виробничих, так і сервісних організацій як прояв їх здатності до формування сталого трудового колективу, врахування інтересів і цілей співробітників та надання можливостей кожному співробітнику до професійного й особистісного розвитку є однією з найактуальніших проблем. Спираючись на зарубіжний досвід, можна відзначити, що зростає інтерес до здорового способу життя і до «філософії благополуччя», це обумовлено декількома факторами, такими як:

- Синдром вигорання співробітників як системне явище. Спостерігається спад рівня залученості, що неминуче позначається на продуктивності праці і ефективності роботи співробітників в цілому;

- Теорія поколінь. Згідно з цією теорією, на ринок праці вийшли нові покоління (1983-2000 рр.н.) і (2001 р.н.), в результаті чого з'явилися масові когнітивні трансформації. Цінові покоління прагнуть прожити життя повною мірою у відчутті задовольнятися нею, працювати із задоволенням і радістю в процесі;

- Позитивна психологія. Вчені Дж. Хартер і Т. Рат довели позитивний вплив «щасливішого» стану працівників на економічні показники бізнесу (збільшення обсягів продажів і продуктивності праці, зниження плинності кадрів, скорочення кількості лікарняних і т.д.).

Незважаючи на те, що протягом останніх кількох десятиліть активно розвиваються проблеми, пов'язані з вивченням благополуччя, досі немає єдиних підходів до використання цього поняття і пов'язаних з ним термінів, в розумінні його структури, властивостей, функцій тощо. Це проблема представлена не тільки у вітчизняних публікаціях, а й неодноразово піднімається в зарубіжних наукових джерелах по цій проблемі: «благополуччя» простіше представити в якості концепту, ніж спробувати дати йому визначення» (Wollny, Apps & Henricson, 2010); «благополуччя людини – неоднозначний концепт. У нього немає універсального загальноприйнятого визначення, але при цьому існує безліч, часто конкуруючих, інтерпретацій» (McGillivray & Clarke, 2006); «...немає загальноприйнятого визначення терміну «благополуччя»...

Благополуччя часто використовується нарівні з іншими термінами, такими як «щастя», "процвітання», «насолада хорошим життям» і «задоволеність життям», але всі вони мають абсолютно різний підтекст» ((McClellan et al., 2012). При цьому багато їх представлених вище термінів найчастіше мають позитивну інтеркорреляцію (Samman, 2007). У зв'язку з цим виникає необхідність розгляду сучасних зарубіжних публікацій, що описують результати теоретичного та емпіричного вивчення феномену

благополуччя, з метою формування уявлень про сьогоденне розуміння цього феномена в зарубіжній психології. Як наслідок, представляється раціональним звернутися до класичних концепцій благополуччя і їх розвитку, що дозволяє простежити еволюціонування уявлень про структуру і зміст цього концепту в зарубіжній психології, а також визначити причини такого підвищеного інтересу зарубіжних дослідників до цієї теми і, можливо, обґрунтувати їх. Про те, проблема імплементації цілісної концепції, а головне, практики well-being в корпоративну стратегію розвитку, залишається дотепер не вирішеною, в практиці діяльності управління підприємством, що потребує подальших досліджень в цьому напрямку.

Згідно з «посібником з вимірювання суб'єктивного благополуччя», опублікованому Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР)¹, необхідно розрізняти термін «суб'єктивне благополуччя» і більш широкий термін «добробут», який включає в себе як суб'єктивний компонент, так і об'єктивні чинники, наприклад, дохід, житло, довілля, здоров'я і т. д. (OECD, 2013). Однак, «об'єктивні показники не можуть врахувати людського сприйняття, яке має фундаментальне значення для розуміння благополуччя індивіда» (Pontin, 2013). У зв'язку з цим, в психологічному плані найбільший інтерес представляє саме суб'єктивні показники благополуччя, а не об'єктивні зовнішні чинники. Багато дослідників як робоче визначення терміна «Суб'єктивне благополуччя» (Subjective Well Being – SWB) використовують запропоноване Едом Динером SWB розуміння його як переживання позитивних емоцій, низький рівень неприємних емоцій і високий рівень задоволеності життям (Diener, 2002). Як наслідок, розуміння благополуччя в зарубіжній психології в рамках такого підходу дає підстави до розуміння його як «гедонії». Суб'єктивне благополуччя, оцінюване подібним чином, часто використовується багатьма світовими авторами як синонім щастя (Deci, 2012 та ін.). Таке розуміння спирається на очевидно безперечну тезу про те, що бути щасливим є однією з найголовніших, якщо не найважливішою метою, людського буття. Інший підхід до розуміння гараздів полягає в уявленні про нього як про щось більше, ніж просто переживання щастя, і спирається на тезу про їх нетотожності: думка людей про те, що вони щасливі ще не означає, що вони психологічно благополучні. У рамках цього підходу, благополуччя являє собою не результат і не кінцевий стан, а процес реалізації індивідом свого потенціалу (Deci, 2008), що лежить в основі розуміння його як «евдемонії». Однак в останні роки в публікаціях відбивається думка про те, що благополуччя або щастя містить, по крайній мере, обидва цих основних компонента – і гедонію, і евдемонію. При цьому гедонія в психологічних термінах характеризується як позитивний афект

або задоволення, а евдемонія по суті означає переживання життя як повноцінного, значущого, привабливого. Слід підкреслити, що в теоретичному плані гедонічне переживання задоволення і евдемонічна осмисленість життя істотно відрізняються один від одного. Тим не менш, у публікаціях описуються результати емпіричних досліджень, які підтверджують тезу про те, що реальне благо індивіда включає в себе обидва ці компонента (Berridge, 2011; Huta & Ryan, 2010). Зокрема, індивід, який вважає себе щасливим, з великою ймовірністю вказує на відчуття наповненості життя за позитивними цілями і змістом (Berridge, 2011), а поєднання гедонічного та евдемонічного благополуччя корелює з більш високим рівнем суб'єктивного благополуччя Чіа (Huta & Ryan, 2010). Припущення про взаємозв'язок гедонічного та евдемонічного компонентів суб'єктивного благополуччя висувалося А. S. Waterman, який стверджував, що задоволення як один з аспектів SWB виникає у випадку досягнення індивідом бажаного (Waterman, 2008). При цьому параметри евдемонічного благополуччя уособлюють весь спектр того, що люди тільки можуть хотіти. Таким чином, досягнення евдемонічного благополуччя є достатньою, але не обов'язковою умовою для відчуття суб'єктивного добробуту. Разом з тим, у зарубіжних публікаціях знаходиться відображення припущення про те, що деякі параметри евдемонічного благополуччя надають на відчуття суб'єктивного благополуччя зовсім невелике вплив або навіть не роблять ніякого впливу. Зокрема, описані ще Керол Риф само прийняття і управління середовищем, швидше за все, сприяють відчуттю задоволеності життям, в той час як чотири інших параметра (особистісний ріст, мета в життя, позитивні відносини з оточуючими, автономія) мають дуже низькі кореляції із задоволеністю життям (Schindler, 2014).

Концепція та філософія корпоративного Well-being, або добробуту, вже давно застосовується в практиці корпоративного управління. Сьогодні доцільність та необхідність впровадження Well-being як цілісної корпоративної стратегії вже не потребує доведення. Стреси та стрімкий ритм сучасного життя впливають на фізичний та психологічний стан персоналу, а відсутність Well-being заходів позначається на мотивації та лояльності працівників, призводить до вигорання та зниження продуктивності та ефективності, що завдає збитків компаніям через підвищену плинність кадрів, хвороби працівників, дефіцит та низьку продуктивність праці. Враховуючи, що робота займає третину нашого життя, не можна ігнорувати благополуччя, оскільки це матиме руйнівні наслідки для працівників, основними з яких є вигорання та депресія. Ігнорування проблеми благополуччя в робочих відносинах призводить до деструктивних наслідків як для особистості, так і для професіонала. Проблема професійного вигорання та емоційного виснаження в сучасному

світі входить до топ- психологічних проблем людства і включена в МКХ-10 та МКХ-11 як "перевтома". Воно проявляється у зростанні байдужості до своїх обов'язків і того, що відбувається на роботі, дегуманізації у вигляді негативізму по відношенню до клієнтів і колег, відчутті професійної некомпетентності, незадоволеності роботою, деперсоналізації, і в кінцевому підсумку - в різкому погіршенні психологічного здоров'я і якості життя.

Порушення благополуччя призводить до втрати прибутку від неефективної роботи працівників, їх вигорання та надмірної плінності кадрів. Співробітники повинні горіти, щоб вигоріти, але як дізнатися, коли вони відчувають спеку? Залучені працівники приносять реальні бізнес-результати, вони енергійні, захоплені та цілеспрямовані. Вони отримують задоволення від своєї роботи, сприяють продуктивності, ефективності та зростанню компанії. Таким чином, забезпечення добробуту персоналу має важливе значення як для окремих працівників, так і для бізнесу в цілому. У сучасному бізнес-середовищі енергія людських ресурсів є основним "паливом" для успішного ведення бізнесу. Підтримка працівників у ресурсному стані, коли зберігається оптимальний баланс фізичної, емоційної, розумової та духовної енергії, дозволяє не тільки досягати високих результатів, а й приймати якісно нові рішення. У світі філософія благополуччя вже давно використовується в управлінській практиці. Значна кількість компаній впроваджують концепцію Well-being як стратегію підтримки співробітників, адже благополуччя працівників є запорукою їх продуктивної та ефективної роботи, а отже, успіху та стабільності бізнесу. Адже процвітають компанії із залученими працівниками:

- на 78 % прибутковіші
- на 40 % продуктивніші
- у 5 разів рідше трапляються інциденти, пов'язані з безпекою
- У 2,5 рази більше зростання цін на акції, ніж у конкурентів

Добробут працівників сприяє залученості, і навпаки. Коли працівники залучені до роботи, вони почуваються добре і живуть з відчуттям мети. Працівники з вищим рівнем добробуту вдвічі частіше залучені до роботи. Такі працівники більше люблять свою команду, більш лояльні та рекомендують свою компанію як чудове місце роботи. Працівники відчувають себе залученими до роботи, якщо в компанії є сприятлива корпоративна культура, сильний і підтримуючий лідер, а робота має сенс і мету. Саме тоді працівники дійсно досягають успіху. Високо залучені працівники мають високий ризик вигорання, оскільки неможливо підтримувати високий рівень залученості протягом тривалого періоду часу.

Вигорання - це довгострокові наслідки хронічного емоційного та

міжособистісного стресу на роботі. Його визначають за такими ознаками:

- Виснаження (я так втомився)
- Цинізм (я настільки ситий по горло, що мені вже все одно)
- Неефективність (я нічого не роблю)

Вигорання призводить до низької продуктивності та високої плинності кадрів - особливо плинності найталановитіших і найпродуктивніших працівників. Щоб не вигоряти на роботі, працівник повинен бути максимально залученим. Працівник повинен бути повністю залученим і глибоко зацікавленим, щоб дійти до точки вигорання. Це означає, що високоефективні, високопродуктивні, високо залучені працівники піддаються найбільшому ризику вигорання. І це ті працівники, яких роботодавці не можуть дозволити собі втратити. Вигорання виникає, коли високо зайнятий працівник починає відчувати низький рівень благополуччя без підтримки з боку свого керівника або організації, або не може вирішити проблему самостійно. І, на жаль, це є результатом тиску та відсутності підтримки з боку роботодавця. Саме тому так важливо розробити ефективну та гнучку стратегію управління благополуччям, адаптовану до специфіки компанії. Сьогодні управління благополуччям співробітників стало реальним за допомогою програм та інструментів корпоративного Well-being. Побудова цілісної корпоративної стратегії Well-being вимагає високого рівня організаційної зрілості, обізнаності, критичного підходу з боку зацікавлених сторін та відповідної HR-стратегії. Для розробки стратегії Well-being важливо врахувати низку аспектів:

- ❖ специфіку діяльності компанії, структуру, колективний портрет працівника, корпоративну культуру;
- ❖ системність та комплексність;
- ❖ запит на благополуччя;
- ❖ управління сприйняттям співробітників; формування власного досвіду.

Сьогодні філософія Well-being знаходиться в процесі динамічного розвитку. З кожним роком все більше компаній стають прихильниками концепції та активно її практикують. Мабуть, найголовніше, чим варто керуватися, запускаючи велнес-стартап, - це віра в те, що Well-being - це про людей і для людей. Як показує практика, велнес-стратегія дійсно дозволяє "вдихнути нове життя" в компанію, де повністю реалізована стратегія "win-win" (інтереси бізнесу/інтереси співробітників). Всі інші нюанси повністю залежать від грамотної побудови системи і професіоналізму її фасилітаторів.

2. Досвід застосування wellbeing- технологій на підприємствах харчової промисловості

Інновація, особливо у харчовій промисловості, є одним з істотних елементів відновлення економіки. Інновація потребує використання цілого комплексу науково-технічних та промислових факторів, які визначають ринкове середовище, яке треба розглядати з погляду їх впливу на економіку та інші сторони життя суспільства. Промислова інновація бере свій початок з ідеї, проходячи такі фази, як дослідження, розроблення та створення нових зразків харчової продукції.

Впровадження інновацій тільки тоді має успіх, коли ефект для економіки та суспільства перевищує наявні затрати, інновація використовується протягом значного періоду часу.

Збереження стабільного позитивного приросту продукції у харчовій промисловості потребує постійного техніко-технологічного оновлення підприємств, тому що недостатній рівень розвитку технологічної бази, притаманний багатьом структурним підрозділам цього виду діяльності, становить проблему, яка вимагає активізації інноваційної діяльності, задіяння важелів, які сприяють підвищенню ефективності виробництва. Найважливішою складовою даної проблеми є фінансування інноваційної діяльності наукових установ і підприємств для реалізації проектів, спрямованих на кардинальну модернізацію основних засобів і продукції, розширення асортименту продуктів харчування та поліпшення їх якості.

За останні два роки помітно збільшилась кількість підприємств, які реалізовували інновації та впроваджували їх у практику, — від 522 до 550 одиниць. Напрями використання коштів зумовили й можливості впровадження інновацій у підприємствах харчової промисловості України, зрушення в їх структурі: збільшилась кількість і питома вага підприємств, що здійснювали механізацію та автоматизацію виробництва й скоротилась кількість підприємств, які освоювали нові технологічні процеси та освоювали виробництво нових видів продукції (табл. 1).

Таблиця 1

Частка підприємств харчової промисловості, що впроваджували інновації

(до загальної кількості обстежених)

Підприємства, що впроваджували інновації	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Разом	14,8	14,3	14,6	11,5	10,0	8,2	10,0
зокрема							
здійснювали механізацію та автоматизацію виробництва	1,7	1,8	2,0	3,2	3,7	3,3	5,1
впроваджували нові технологічні процеси	4,1	3,7	3,4	4,9	4,9	4,1	2,7
освоювали виробництво нових видів продукції	13,7	13,3	13,2	9,4	7,8	6,4	4,7

Започаткування останньої тенденції свідчить про недоліки у

здійсненні інноваційної політики, які потребують прийняття конкретних заходів щодо прискорення технологічного оновлення підприємств харчової промисловості, введення в дію нових видів основних засобів, реконструкцію діючих підприємств, технічне переобладнання. Це особливо важливо в умовах низького рівня технологічних процесів, які застосовуються у харчовій промисловості; зношеності основного капіталу, яка досягла 40 %, зокрема устаткування — близько 60 %, третина з яких вимагають заміни, відставання продуктивності праці від розвинутих країн Західної Європи майже у 4 рази, недостатній механізації (понад 30 % працівників зайняті ручною працею).

У процесі інноваційного оновлення підприємств необхідно оптимізувати масштаби реконструкції, яка є процесом оновлення та якісного вдосконалення діючих основних виробничих засобів.

Зокрема будівництво нових цехів і об'єктів на заміну старих, експлуатація яких за технічними й економічними умовами недоцільна, і технічного переобладнання, яке є формою відтворення та якісного вдосконалення переважно активної частини основних засобів з метою підвищення технічного рівня виробництва відповідно до сучасних вимог. Прогресивним у даній пропорції є перевага технічного переобладнання як такого, що безпосередньо впливає на якісні характеристики продукції, її ресурсомісткість та екологічність (табл. 2).

Таблиця 2

Впровадження інновацій на підприємствах харчової промисловості

Впровадження інновацій на підприємствах харчової промисловості	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Впроваджено нових прогресивних технологічних процесів	1403	1421	1142	1482	1727	1808	1145
з них маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних	430	469	430	606	645	690	424
Освоєно виробництво нових видів техніки, найменувань	631	610	520	710	769	657	786

Активність інноваційної діяльності у харчовій промисловості прямо пов'язана з фінансовим станом підприємств, оскільки на сучасному етапі фінансування інновацій більш як на 75 % здійснюється за рахунок власних коштів підприємств, що, з одного боку, зменшує навантаження на бюджет країни, а з іншого — зумовлює недостатність коштів для забезпечення вимог науково-технічного прогресу.

Багато в чому інноваційна активність підприємств харчової промисловості залежить від розвитку вітчизняного машинобудування, науково-технічного прогресу в цій базовій галузі економіки, яка за ланцюговою реакцією забезпечує прогрес в інших видах економічної діяльності. Доводиться констатувати, що процеси у вітчизняному

машинобудуванні не створюють належних умов для інновацій у харчовій промисловості України і відзначаються нестабільністю.

Технологічна відсталість ряду галузей харчової промисловості України обумовлює низьку продуктивність праці, високу ресурсо- і енергомісткість продукції. Таким чином, поряд зі створенням власних технологій, необхідне залучення сучасних зразків, розроблених в інших країнах та їх швидке освоєння. У зв'язку з цим дуже важливо створити умови для розгортання інноваційних процесів.

Поряд з галузевими трансформаціями у харчовій промисловості, на зрушення у вартісній структурі виробництва харчових продуктів значною мірою вплинули:

- різношвидкісне підвищення відпускних цін на різні види продукції;
- постійне оновлення асортименту продовольчих товарів, яке супроводжувалося «вимиванням» дешевших продуктів та їх заміною на якісніші та за підвищеною ціною;
- збільшення обсягів експорту вітчизняної продукції, а особливо – тими підприємствами, що використовують сучасні технології виробництва, впровадили системи управління якістю та сертифікували їх у міжнародних центрах сертифікації;
- розширення випуску інноваційної продукції та кількості підприємств, які отримали статус «інноваційних» або наближаються до цього .

Необхідно підкреслити, що до технологічних інновацій не належать продукти, модифіковані незначною мірою (наприклад, з використанням нових смакових добавок до продукції старого асортименту), освоєння підприємством продукції, нової для нього, але вже давно відомої на ринку збуту, а до процесових інновацій – придбання машин і устаткування традиційних моделей. Інноваційною вважається тільки продукція, що була заново впроваджена, зазнала істотних технологічних змін або вдосконалювалася протягом останніх трьох років (табл. 3).

Впровадження технологічних інновацій у харчовій промисловості стало пріоритетним завданням, оскільки від його вирішення залежать конкурентоспроможність вітчизняних продовольчих товарів на світовому і національному продовольчих ринках, міжнародне визнання і підтримання на перспективу іміджу країни як надійного експортера якісних і безпечних харчових продуктів, успішне входження нашої держави до СОТ та інтеграції з ЄС.

Таблиця 3

Введення в дію окремих потужностей харчової промисловості

Потужності з виробництва	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
м'яса, т за зміну	31,1	22,8	25,5	9,2	0,4	20,4	36,0
продукції з незбираного молока, т за зміну	37,1	31,0	70,0	11,4	—	7,1	16,4
сиру, т за зміну	5,0	2,5	40,1	0,5	0,5	1,2	20,3
олії, т переробки олієнасіння за добу	1072,7	83,0	106,5	3,5	442,9	503,4	21,9
плодоовочевих консервів, млн. умовних банок	11,5	50,3	0,02	26,0	0,5	11,0	—

Україна володіє потужним науковим потенціалом, який не поступається потенціалу багатьох європейських країн. Для реалізації цього потенціалу відповідно до цілей суспільно-економічного розвитку має створюватися національна інноваційна система, яка органічно поєднуватиме фундаментальну, прикладну науки, технологічну сферу, виробництво та управління науково-інноваційними процесами.

Використання наявного наукового та ресурсного потенціалу дозволяє заснувати в Україні потужні вертикально-інтегровані ланцюги, здатні виробляти продукцію з високим вмістом доданої вартості для потреб як світового, так і національного ринків.

Динамічність змін високотехнологічних напрямів світового розвитку вимагає становлення дієвої системи кон'юнктурних досліджень та технологічних передбачень, яка визначатиме правильні пріоритети науково-технологічного розвитку.

Стратегічні завдання у цій сфері полягають у:

- створенні сприятливих інституційних та економічних умов для інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості;
- впровадженні сучасних дієвих інструментів бюджетного та децентралізованого фінансування інноваційної діяльності;
- створенні національної інноваційної системи як основи для загальнодержавної переорієнтації на науково-технологічний варіант економічного зростання;
- запровадженні прагматичних і ділових стосунків між державою та науковою сферою з метою забезпечення прикладної спрямованості діяльності переважної більшості державних наукових установ країни;
- інтенсифікації процесів інтеграції науки та виробництва;
- розвитку державного та приватного секторів прикладної інноваційно орієнтованої науки;
- підготовці кадрів у сфері інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості. Світовий досвід засвідчує незамінність використання податкових регуляторів як засобів впливу на прийняття суб'єктами економіки економічних рішень. Стимулювання інноваційного розвитку передбачатиме формування прозорих податкових стимулів інноваційної діяльності підприємств харчової промисловості, забезпечення рівності доступу до цих стимулів.

Вступ України до СОТ ставить більшість підприємств вітчизняної харчової промисловості перед вибором: або провести технологічну

модернізацію виробництва та освоїти випуск сучасних видів продовольчих товарів, або ж ще певний час постачати традиційну продукцію на внутрішній продовольчий ринок і тим самим відсунути межу, за якою неминуче технологічне та економічне банкрутство виробника.

З включенням України до світових інтеграційних процесів зовнішнє середовище посилює свій вплив на розвиток і функціонування вітчизняної харчової промисловості.

Нові реалії світогосподарського устрою вимагають змін не тільки економічних, технологічних характеристик народногосподарського комплексу, трансформації інституційних механізмів, докорінної зміни харчової галузі, але передбачають розроблення і впровадження цілісної інноваційної стратегії.

Підвищення конкурентоспроможності завдяки використанню новинок особливо актуальне для підприємств харчової промисловості, які бажають вийти на міжнародні ринки. Нині “вклинитися” на цей ринок із традиційною продукцією — справа малоперспективна і можлива лише для підприємств, що торгують сільськогосподарською сировиною або харчовою продукцією перших переробок за нижчими, порівняно зі світовими, цінами.

Тому існуючі в українській економіці диспропорції роблять неминучим проведення структурних перетворень, що потребує зростання інноваційної активності підприємств харчової промисловості.

ТЕМА 21. УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Сутність управління поведінкою персоналу
2. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури

1. Сутність управління поведінкою персоналу

Управління персоналом, як і будь-якими іншими ресурсами, є незмінною складовою управлінської діяльності, оскільки кожен керівник відповідно до ієрархії виконує свою роль у досягненні цілей організації і контролю діяльності інших людей, зазвичай, своїх підлеглих. Це означає, що управлінці повинні забезпечити всі необхідні організаційні умови для персоналу з зовнішнього ринку праці і всебічно піклуватись про його ефективне використання для досягнення організаційних цілей.

Чітка організаційна структура, чітке окреслення прав та обов'язків

персоналу, налагоджені канали поширення інформації тощо, – все це необхідна основа ефективності діяльності колективу в організації. І все ж вирішальний вплив на успішність організації має трудова поведінка її персоналу, оскільки трудова поведінка визначається 1) внутрішніми прагненнями і 2) цінностями – саме від них залежить спрямованість активності людини. З огляду на це, менеджери всіх рівнів повинні докладати всіх зусиль на забезпечення ефективної поведінки персоналу, використовуючи важелі мотиваційної політики та корпоративної культури.

«Трудова діяльність» і «трудова поведінка» – поняття не ідентичні. Трудова діяльність – це жорстко фіксована в часі та просторі доцільна низка операцій і функцій, що здійснюються людьми, об'єднаними в трудові організації. Відповідно, трудова поведінка – це свідомо регульований комплекс дій і вчинків працівника, пов'язаних зі збігом професійних можливостей і інтересів з діяльністю виробничої організації, виробничим процесом.

Суть ефективності трудової поведінки працівника полягає в тому, що людина надійно і сумлінно виконує свої обов'язки, готова виходити за межі своїх безпосередніх обов'язків в умовах мінливості задля інтересів своєї команди, докладаючи всіх необхідних зусиль та проявляючи активність і готовність до співпраці. Ефективна трудова поведінка передбачає задоволення працівника своєю роботою, відсутність наміру змінювати її. Для цього в організації повинні бути створені всі необхідні умови для кар'єрного задоволення персоналу. Згідно з рис. 1.8, до ключових ланок кар'єрного зростання відносяться такі важливі професійні потреби, як кар'єрний розвиток та ріст, підвищення кваліфікації та професійного рівня, фінансові та сімейні переваги, прогресивні та інноваційні умови праці, громадська.



Рис. 1.8. Ключові ланки досягнення кар'єрного задоволення Джерело:

До персональних потреб відноситься насамперед громадська участь кожного працівника в організаційному середовищі підприємства задля його більш активної соціалізації, до професійних – кар'єрний розвиток та ріст, а також підвищення кваліфікації та професійного рівня.

Інтерес до роботи зумовлюється не тільки її змістом, а й організацією праці, методами управління і ступенем впливу працівника на виробництво (ініціатива, самостійність, участь у прийнятті рішень) .

Одним із основних загальнолюдських стимулів трудової активності є матеріальне зацікавлення, особливо в економічно-пасивних умовах нашої держави. Загальновідомо, що задоволення персоналу величиною заробітної плати насамперед залежить не від її розміру, а від соціальної справедливості в оплаті виконуваної праці. Відносно однакова сума заробітної плати та відкритий доступ до індивідуальної інформації про неї є значною перешкодою для збереження і посилення трудової мотивації . Попри захоплення своєю справою, сумлінне ставлення до роботи та свідомість працівника, інформація про те що інший працівник при значно меншому внеску отримує стільки ж, має деморалізуючий вплив на людину. Отже, співставлення внеску у працю та винагорода за цей внесок неминуче вплинуть на поведінку працівника.

Соціальна значимість праці полягає в усвідомленні суспільної корисності виконуваної роботи . Ставлення керівника до персоналу, повага до внеску працівника в загальну справу колег, висока оцінка в організації до його сумлінної праці – всі ці елементи лежать в основі соціальної справедливості в колективі, яка також впливає на поведінку персоналу . Отже, поведінка персоналу – важлива складова в системі менеджменту, тісно пов'язана з мотивацією. З огляду на це, особливу увагу необхідно звертати на управління поведінкою персоналу.

З огляду на сучасні реалії та еволюційні тенденції розвитку менеджменту, виникає потреба в уточненні сутності та змісту багатьох базових і дотичних до проблематики понять, а саме: поведінка, управління поведінкою персоналу, організаційна поведінка, групова поведінка . Якщо поведінка – це сукупність чийось дій, вчинків та способу життя, то групова поведінка – це тип соціальної поведінки, яка визначається проявами психічної діяльності людини, безпосереднім зв'язком між окремими індивідами та угрупованнями. У додатку А, таблиці А.1 представлено широкий спектр підходів науковців до розуміння суті й трактування змісту «управління поведінкою персоналу».

На основі аналізу основних фундаментальних понять управління персоналом за останні десять років (див. додаток А, табл. А.1) генеровано таке розширене поняття управління поведінкою персоналу: управління

поведінкою персоналу – це спрямовувальний та безперервний процес впливу на соціально- психологічні і ментальні установки людини, який дає змогу створити успішну модель збереження й ефективного використання людського ресурсу в межах однієї організації для виконання її цілей та місії.

На основі узагальнення визначень (див. додаток А, табл. А.1) зроблено висновок, що терміном «поведінка персоналу» позначається сукупність взаємопов'язаних дій і вчинків людини, які перебувають під впливом особистісних і ситуаційних чинників, спрямованих на пристосування до навколишнього середовища. Поширеною помилкою багатьох менеджерів є врахування впливу тільки якогось одного чинника. Без розуміння основних типів поведінки персоналу успішний менеджер ефективно керувати не зможе. Класифікаційні ознаки та види поведінки персоналу відображено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація видів поведінки

Класифікаційні ознаки	Вид поведінки
Сфера здійснення	Ділова Міжособистісна
Функції	Управлінська Виконавча
Характер	Активна Пасивна
Ступінь регулювання і контролю	Контрольована Неконтрольована
Спосіб прояву	Спланована Спонтанна
Очікування	Бажана Небажана
Ініціативність	Креативна Байдужа
Ефективність	Ефективна Неефективна

Продовження табл. 1.4

Ступінь визначення	Детермінована Недетермінована
Тип мотивації	Ціннісна Ситуативна
Ступінь свободи	Незалежна Нейтральна Залежна
Широта охоплення	Групова Індивідуальна
Ступінь конфліктогенності	Опортуністична Гармонійна
Ступінь ідентичності	Стереотипна Інноваційна

З огляду на сферу реалізації, поведінка може бути діловою (офіційною або неофіційною) і міжособистісною (див. рис. 1.9).



Рис. 1.9. Поведінка персоналу за сферами здійснення Джерело: адаптовано автором на основі

Ділова поведінка визначає результативність діяльності організації, між особова – морально-психологічний клімат у колективі. Залежно від суб'єкту він може бути індивідуальним (коли люди діють окремо) або колективним. За характером прояву поведінка визначається як заздалегідь спланована і спонтанна, що виражає стихійну реакцію на ті чи інші події. За висновками фахівців, спланованою поведінкою керувати значно важче, бо людей доводиться переконувати.

За функціями поведінка може бути управлінською і виконавчою. Перша орієнтована на керівництво, друга – на підпорядкування. З точки зору визначеності, поведінка може бути детермінованою обставинами, або недетермінованою, яка залежить від внутрішніх імпульсів. Залежно від типу мотивації, існують ціннісні (орієнтовані на певні усталені норми) і ситуативні типи (залежні від складних обставин) поведінки. В останньому випадку людину можна порівняти з флюгером.

За характером поведінка буває пасивною або активною, причому останню можна характеризувати як агресивну. Пасивна поведінка

відзначається боязкістю, невпевненістю, небажанням проявляти ініціативу і брати на себе відповідальність, поступливістю зовнішнім вимогам, нехтуванням своєю вигодою, тому рідко допомагає досягати цілей. Оскільки вибір за особу роблять інші, вона почуває себе жертвою. Попри це, багато хто вибирає саме цей тип поведінки, оскільки він не пов'язаний з ризиками, дає змогу уникнути складних ситуацій. Агресивна поведінка пов'язана, навпаки, з нав'язуванням суб'єктам думки оточенню. Його ворожість, непередбачуваність викликає у тих, на кого вона спрямована, невпевненість у собі, страх, потребу захищатися. Асертивна поведінка спричинена власними потребами суб'єкта, при цьому беруться до уваги інтереси і права оточуючих, які інформують про бажання і уявлення, запрошуються до конструктивного діалогу і співпраці. Під дією переконливих аргументів вдається уникати конфліктів, економити сили та час, ефективно взаємодіяти, домагатися реалізації власних цілей, зберігаючи добрі стосунки.

Групова поведінка віддзеркалює ступінь розвитку командної праці. Будучи наслідком процесів соціалізації в суспільстві, вона характеризує соціальну взаємодію і рівень згуртованості колективу.

Індивідуальна поведінка обумовлена особливостями людської психіки та її здатністю підпорядковуватись загальноприйнятим нормам суспільства чи колективу, в якому людина працює. Наявність цих видів поведінки свідчить про вміння менеджерів вищого рівня поєднувати лідерство із колективною працею.

За ступенем ідентичності виділяється два види поведінки, стереотипна та інноваційна. Стереотипна поведінка показує, наскільки людина проявляє свою ідентичність до групи, наскільки вона ототожнює себе з тим середовищем, в якому працює. Крім того, цей тип поведінки відображає рівень комунікативності людини. Управлінські аспекти в управлінні поведінкою персоналу повинні розглядатися через комунікаційні технології. Інноваційний тип поведінки частково збігається з креативним типом за класифікаційною ознакою – ініціативністю і частково відображає внутрішній опір людини до сприйняття стереотипу.

Класифікація дає змогу кожній організації вибирати свій механізм впливу на поведінку персоналу, зважаючи при цьому на ті закономірності, які регулюють поведінку людини.

Класифікацію видів поведінки можна використовувати для визначення її ефективності з наступним використанням відповідних управлінських технологій, спрямованих на покращення результативності діяльності персоналу.

Запропонована класифікація видів поведінки може

використовуватися при створенні моделі оптимальної поведінки персоналу.

—Еволюція систем менеджменту відбувалася поступово, відповідно до закону розвитку, а також на основі соціальних, політичних, економічних та культурологічних процесів кожного етапу життя суспільства. З огляду на це, всі зміни суспільного й економічного життя знаходять своє відображення у нових теоріях і концепціях, тому їх потрібно розглядати крізь призму історичних періодів еволюції.

У побудові ефективних управлінських процесів в організації, яка становить складову частину економічного середовища, важливою базовою передумовою є створення такої системи менеджменту, яка б стала рушієм сталого й ефективного розвитку підприємства. Управління поведінкою персоналу підприємства – є якщо не основна ланка на шляху ефективності, то, безперечно, визначальна, адже людина та її можливості є основним активом будь-якого суб'єкту господарювання. У цьому контексті визначається роль та основні завдання управління поведінкою персоналу підприємства у загальній системі менеджменту.

Менеджмент як система характеризується сукупністю взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, функцій, процесів, структури, механізмів, об'єктів і суб'єктів. У межах системи менеджменту виокремлюється ряд його підсистем, а саме: технічна, технологічна, організаційна, економічна та соціальна. У цьому ряді на особливу увагу заслуговують організаційна та соціальна підсистеми. Організаційна складається з управлінської структури, а також з положень та інструкцій, за якими вона функціонує. Соціальна підсистема визначається сукупністю соціальних взаємовідносин, які формуються в процесі спільної діяльності людей в організації. Управління поведінкою персоналу власне і становить ланку соціальної та організаційної підсистем менеджменту.

На підставі класифікації методів управління в системі менеджменту, які діляться на організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні, виокремлюється два з трьох методів, які базуватимуться на основі принципів та методик управління поведінкою персоналу і організаційної поведінки.

Управління поведінкою персоналу ґрунтується насамперед на соціально- психологічних методах управління в менеджменті. Правила внутрішнього розпорядку, етичні норми, моральні заохочення, регулювання міжособистісних відносин, будуть складовими соціального методу управління, ефективно використовуються в управлінні поведінкою персоналу як способи впливу на формування і розвиток. Вони базуються насамперед на оптимальній згуртованості його членів у процесі праці шляхом забезпечення соціальної справедливості та єдності інтересів задля

досягнення спільної мети .

Задля ефективного управління поведінкою персоналу використовуються також методики впливу на настрій та психіку людей, які дають змогу регулювати міжособистісні взаємозв'язки управлінського персоналу з рештою колективу. Організаційна культура та етика – дієві інструменти цього методу.

Основним завданням управління поведінкою персоналу, як і менеджменту організації загалом, є досягнення сталого розвитку підприємства, підвищення показників ефективності й інноваційності. Зображені на рис. 1.10 динамічні взаємозв'язки управління поведінкою персоналу в системі менеджменту наочно ілюструють процес ефективного менеджменту.

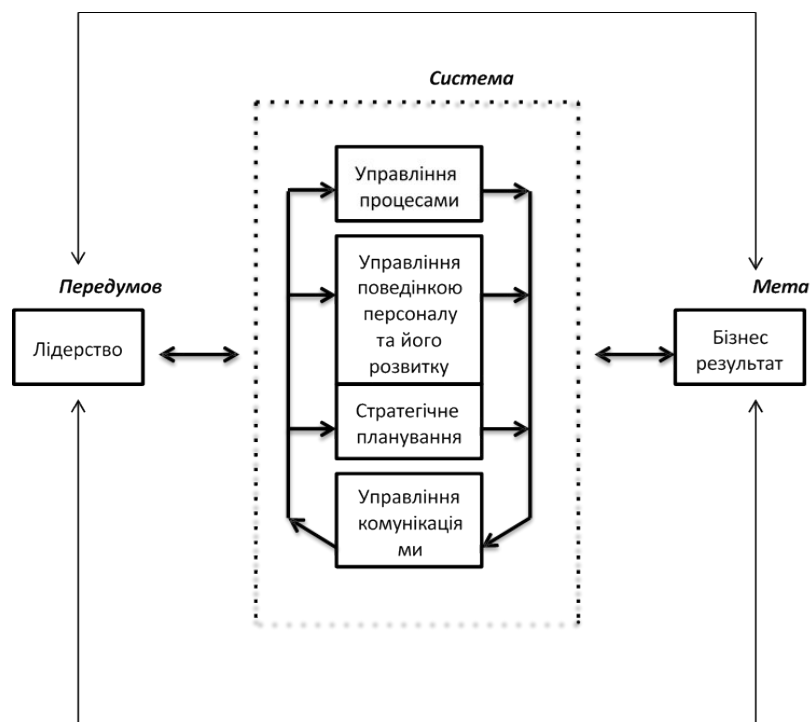


Рис. 1.10. Взаємозв'язки управління поведінкою персоналу у системі менеджменту

Джерело: удосконалено автором на основі

Маючи всі передумови для ефективного управління та використовуючи елементи системи менеджменту, підприємство ставить за мету досягнення певних позитивних результатів, які відображаються у показниках фінансового зростання, підвищення якості послуг та продукції, а також продуктивності праці. Ці та інші бізнес-показники діяльності підприємства також досягаються завдяки зростанню ефективності та інноваційності персоналу, низькому рівню плинності персоналу, високому рівню його лояльності та згуртованості. Управління поведінкою персоналу

в системі менеджменту за допомогою власного інструментарію передбачає забезпечення сталих показників ефективності персоналу .

Управління поведінкою персоналу не є стандартизованим, формалізованим процесом, оскільки вона обумовлена комплексом важливих чинників, передусім складною психологічною структурою людини та внутрішніми джерелами поведінки, потреб, інтересів, мотивів, цінностей. До того ж, на поведінку персоналу суттєво впливають зовнішні чинники того середовища, в якому вона перебуває.

Оскільки працею створюються матеріальні блага та духовна культура, то у проблематиці управління поведінкою задіяні як економічні (матеріальні), так і духовні чинники, що зумовлює необхідність розгляду культурологічного аспекту в управлінні поведінкою персоналу .

Культурологічний погляд на організацію дає змогу зрозуміти сутність поведінки людини та її роль не як механічної частини управління, а як особливої цінності, яка завдяки своїми унікальними особливостями здатна примножувати успіхи організації. Такий підхід показує, яким чином можна ефективно реалізувати діяльність організації, використовуючи не тільки економічні важелі, а й цінності, символи і навіть національні архетипи. Змінюється сутність розуміння самої людини, а відтак, і її поведінки в організації.

Як висновок: управлінська поведінка підтверджує актуальність проблематики управління персоналом, яка розглядається в ширшому контексті – від економічно-соціального до філософсько-психологічного. Стратегічна складова в системі управління персоналом знайшла своє відображення у системі управліннязнаннями, управління змінами, антикризовому управлінні.

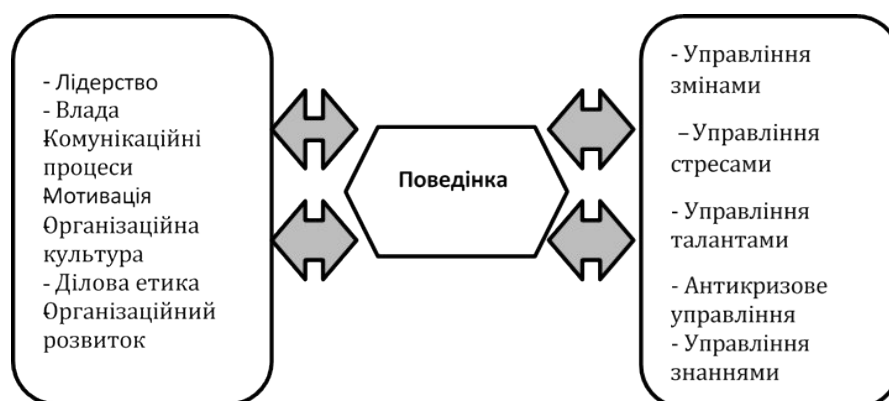


Рис. 1.11. Зв'язок поведінки персоналу з напрямками та сферами менеджменту

Джерело: власна розробка автора

Отже, управлінська поведінка персоналу, як стверджують науковці, повинно базуватись на таких ключових моментах:

- поведінка кожного працівника має індивідуальний характер;
- поведінка людей формується як під впливом їх індивідуальних бажань, так і груп, членами яких вони є;
- поведінка індивіда в будь-якій ситуації – це взаємодія його внутрішнього світу і характеристик ситуації;
- структура й процеси в організації впливають на організаційну поведінку, культуру, й навпаки;
- якість управлінських рішень багато в чому залежить від стратегії вибору поведінки керівника-лідера.

2. Управління поведінкою персоналу підприємства на засадах корпоративної культури

В останні роки управлінські служби не тільки змінили відношення до культури організації, але і зайняли активну позицію у використанні її як фактору підвищення конкурентоспроможності, адаптивності, ефективності виробництва і управління. Її наявність, як і вплив, загально визнано.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усі його підрозділи та усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

У теперішній час не існує єдиного підходу до трактування поняття "корпоративна культура". До того ж, різні автори для її характеристики використовують такі терміни як: "культура", "організаційна культура", "культура організації", "фірмова культура", "культура підприємства". Аналіз існуючих трактувань цих понять дозволив зробити висновок про те, що їх сутність є тотожною.

Так, корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Корпоративна культура виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях, віруваннях, очікуваннях, нормах

поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку людини і дає можливість прогнозувати її реакцію в критичних ситуаціях.

Виділяють три рівні корпоративної культури (рис. 3.3). При цьому кожен наступний рівень є все менш очевидним. Самий верхній, поверхневий рівень корпоративної культури складають видимі об'єкти, артефакти культури: манера вдягатися, правила поведінки, фізичні символи, організаційні церемонії, розташування офісів. Усе це можна побачити, почути або зрозуміти, спостерігаючи за поведінкою працівників підприємства.

Другий рівень корпоративної культури складають виражені в словах і справах працівників підприємства загальні цінності і переконання, що свідомо поділяються і культивуються членами підприємства, які виявляються в їхніх розповідях, мові, використовуваних символах.

Але деякі цінності закладені у корпоративній культурі настільки глибоко, що робітники просто їх не помічають. Ці базові, основні переконання і складають сутність корпоративної культури. Саме вони керують поведінкою і рішеннями людей на підсвідомому рівні.



Рис. 3.3
Рівні корпоративної культури

У деяких підприємствах в якості базисного виступає припущення про неприязнь людей до праці, з якого випливає припущення про те, що вони будуть по можливості ухилятися від виконання своїх обов'язків. Менеджмент такого підприємства жорстко контролює дії працівників, обмежує ступінь їхньої волі, колеги підозріло ставляться один до одного.

Культура більш прогресивних підприємств ґрунтується на припущенні про те, що кожен індивід прагне на високому рівні виконувати доручені йому обов'язки. У таких підприємствах робітники мають більшу волю і більшу відповідальність, колеги довіряють один одному і працюють спільно. Базові припущення найчастіше виникають з основних переконань засновника підприємства або його перших керівників.

Корпоративна культура формується на базі організаційної культури.

Вона повною мірою пояснює усі складові управління підприємством: стратегію, цілі, ринкові ніші, стан продуктивності праці, якості товарів, відношення до споживачів, конкурентів і т.д.

Сутність корпоративної культури у системі управління персоналом підприємства визначають:

- загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;
- заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства;
- зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників;
- надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

У цій роботі величезна роль приділяється менеджерам, їхній організаційній культурі та вмінню працювати з персоналом. Керівництво корпоративною культурою у підприємстві здійснює, насамперед, весь менеджерський склад на принципах безперервності і тривалого впливу.

Як об'єкт вивчення і управління корпоративна культура:

- регулює поведінку працівників;
- є соціальною, тому що на процес її формування впливають працівники підприємства;
- є багатогранною;
- є результатом дій та думок персоналу;
- здатна змінюватися;
- усвідомлено або не усвідомлено сприймається всіма працівниками;
- має багато традицій, тому що проходить певний історичний процес розвитку;

- знаходиться в постійному розвитку.

Слабка сторона представницької фірми Brocard в Україні, як і будь-якої великої компанії, – оперативність прийняття рішення. Коли структура вибудована по твердих корпоративних правилах, будь-які оперативні рішення повинні пройти по відповідним етапам. Наприклад, власник якогось (не нашого) магазину цілком може прийняти рішення про зниження на 20 % ціни товару, що не користується попитом. А керівники магазинів фірми Brocard не мають права так діяти без узгодження з усіма відповідальними особами компанії. Сильна сторона фірми – ідентичність представлення компанії (однакові вивіски, викладення продукції, рівень обслуговування, що сприяє створенню певного іміджу, образу в покупця і проектується на всі магазини – від Києва до Одеси) (87)].

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників:

- 1) товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів);
- 2) розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури);
- 3) ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки у різних ситуаціях).

У тих підприємствах, де керівник розуміє і приймає корпоративну культуру, є спеціальні підрозділи, що відповідають за:

- розробку програм корпоративної культури, їхнє впровадження,
- контроль, реалізацію;
- впровадження у свідомість персоналу вищих цінностей підприємства;
- створення у підприємстві сприятливої атмосфери для сприйняття корпоративної культури;
- формування лояльності персоналу до керівників підприємства;
- розробку нормативних принципів поведінки персоналу;
- формування системи цінностей і мотивації персоналу, необхідних для забезпечення успішної діяльності підприємства;
- розвиток у персоналу вигідної для підприємства економічної і соціальної поведінки.

Про високий рівень корпоративної культури свідчать, наприклад, досвід Київської фірми по збору комп'ютерів "МДМ-Service". Сприяє цьому чітка система планування, оплати праці та службового просування,

орієнтовані на кінцеві результати роботи. Кожному менеджеру тут доводиться щомісячний план продажу, і якщо кимсь план не виконано, то він переходить у нижчу категорію, а якщо ще раз не виконує – прощається із роботою. По-діловому проходять тут наради і п'ятихвилинки, які нагадують аукціон "незгод". Але коли рішення прийнято, то ніякі заперечення чи скарги не беруться до уваги. Контроль виконання рішень дуже жорсткий.

Адміністрацію цікавлять результати, а не поточні дії персоналу, те, як працівники використовують робочий час і т.п. У даній фірмі є високим ступінь делегування повноважень, великою мірою розвинуті горизонтальні зв'язки. За цієї системи створено умови для вільного обміну інформацією про роботу того чи іншого відділу і фірми в цілому. На думку керівництва, успішна діяльність фірми є результатом демократичного стилю управління, певної жорсткості, відкритості, економічності, поступовості і цілеспрямованості.

Резюме

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

Групи можуть бути формальними і неформальними. За ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи виділяють таке поняття, як "трудовий колектив".

Колектив – це стійке об'єднання людей, які прагнуть до загальної мети, що характеризується груповою згуртованістю. Елементами колективу є: члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями; цілі; засоби досягнення цілей; механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

Організаційні можливості колективу: колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління; колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні задачі, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи; колектив – діючий регулятор поведінки робітників; колективна діяльність зменшує стресові ситуації; у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи; як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв'язку з нечітким розподілом обов'язків і низьким особистим внеском; колектив дозволяє швидко інтегрувати нових робітників і стабілізувати культуру підприємства.

До ознак колективу належать: наявність загальної цілі у членів колективу; психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею; особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети; сталість взаємодії протягом усього часу існування групи.

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг та ін., за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

Процес створення трудового колективу складається з наступних етапів: встановлення конкретних цілей; складання графіку робіт; узгодження різних видів робіт (проведення експерименту); організаційна робота з розподілу повноважень; обговорення проблем, проведення дискусій; аналіз ходу і результатів роботи; забезпечення зворотного зв'язку.

В процесі свого розвитку трудові колективи проходять через ряд послідовних етапів (стадій): формування (зародження) колективу, становлення, зрілість, старіння колективу.

Формальна структура трудового колективу являє собою систему офіційної співпідпорядкованості працівників. Вона визначає рівні влади, задачі і спеціалізацію працівників.

Серед формальних груп виділяють: команди (супідрядні групи керівника-лідера і його співробітників), робочі групи (створюються з метою і на час виконання певних задач), комітети (спеціальні і постійні групи, яким делеговані окремі повноваження щодо управління, координації діяльності і т.п.).

Неформальні групи формуються спонтанно для задоволення тих індивідуальних потреб працівників, які по тим чи іншим причинам не задовольняються у межах формальної групи (потреби в причетності; у розумінні причин прийнятих рішень; у захисті; в участі; у спілкуванні; в інформації).

Особливості неформальних груп: величина, як правило, не перевищує 7-8 осіб; індивіди спілкуються один з одним безпосередньо; відносини людей побудовані на єдності інтересів і відносній стабільності зв'язків у межах групи і поза нею; у випадку виникнення стійких відмінностей в оцінці явищ, ворожості, навіть просто байдужості, а також нових сильних зв'язків із зовнішнім середовищем група може самоліквідуватися; неформальні групи неоднорідні, вони мають свою структуру, у якій є лідер; неформальні групи постійно контролюють поведінку кожного свого члена.

Неформальні групи поділяються на: групи інтересів (формуються для реалізації певного загального інтересу), дружні групи (формуються на

основі особистих симпатій).

Неформальні групи можуть виконувати: конструктивні функції (допомагають гуманізувати роботу, пристосувати організацію роботи до потреб і чекань людей); деструктивні функції (можуть вступати в конфлікт із цілями підприємства, відволікати увагу та енергію робітників, сприяти розвитку конфліктів і знижувати ефективність роботи в цілому).

До основних характеристик групи належать: склад (залежить від виду групи і може бути визначений сукупністю тих чи інших характеристик, параметрів); структура (може бути визначена з позицій реалізації відносин "влада – підпорядкованість", переваг, міжособистісних відносин, розподілу праці, комунікацій у процесі загальної роботи і т.п.); процеси (це процеси комунікації, інтеракції (статус, роль, положення членів групи), перцепції (сприйняття членами групи інших членів і інших груп), атракції (привабливість), а також організаційні процеси – створення групи, формування, лідерство, організація загальної діяльності, прийняття рішень); цінності; система норм, санкцій (це елементи групової культури, правила належної з погляду групи поведінки для кожного статусного рівня, а в деяких випадках – і для кожного члена групи).

Найефективнішою групою є та, чий розмір відповідає її задачам, яка є різномірною за складом, чий норми сприяють досягненню цілей підприємства і створенню духу колективізму, де існує здоровий рівень конфліктності, гарне виконання як цільових, так і підтримуючих ролей і де члени групи, які мають високий статус, не домінують.

Корпоративна культура – це добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства.

Сутність корпоративної культури в системі управління персоналом підприємства визначають: загальнолюдські цінності, сполучення інтересів персоналу (співробітництво, новаторство, довіра і т.д.) з корпоративними інтересами (підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші і т.д.); реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет споживача, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (відданість підприємству, акцент на почутті спільності, причетності до загальної справи підприємства та ін.).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства.

Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні задачі: розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства; заохочення залучення персоналу у спільну діяльність на благо підприємства; зміцнення стабільності системи соціальних відносин; підтримка індивідуальної ініціативи працівників; надання допомоги персоналу в досягненні

особистого успіху; створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві; делегування відповідальності; зміцнення корпоративної родини (поздоровлення персоналу із сімейними, трудовими святами, подіями і т.д.).

Сила корпоративної культури – це характеристика, що описує її стійкість та ефективність у протистоянні іншим тенденціям.

Сила корпоративної культури підприємства визначається за допомогою наступних показників: товщина корпоративної культури (кількість важливих припущень, що поділяються працівниками, розчленованість представлень про корпоративну культуру, конкретизація окремих її елементів); розділюваність корпоративної культури (кількість працівників, що розділяють принципи корпоративної культури); ясність пріоритетів корпоративної культури (визначеність, обґрунтованість варіантів поведінки в різних ситуаціях).

ТЕМА 22. (УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ)

План

- 1.Методики діагностики корпоративної культури підприємства в контексті менеджменту персоналу
- 2.Зарубіжний досвід управління корпоративною культурою
- 3.Досвід управління корпоративною культурою на підприємствах харчової промисловості

1.Методики діагностики корпоративної культури підприємства в контексті менеджменту персоналу

Процес діагностики корпоративної культури відбувається в певній послідовності, має чітко окреслені етапи, методи та інструментарій. Загалом діагностика корпоративної культури повинна відігравати роль стимулятора для досягнення позитивних результатів при здійсненні основної діяльності.

Діагностика корпоративної культури – це цілісна система теоретичних та емпіричних, логічно послідовних методологічних, методичних і організаційно-технічних процедур, головною метою яких є отримання достовірних даних про стан корпоративної культури на підприємстві, що сприяють отриманню нових знань для вирішення конкретних завдань та подальшого практичного їх використання .

Змістовність процесу діагностики корпоративної культури визначається наступними методологічними принципами:

- науковість (використання досягнень наукових дисциплін, які мають своїм об'єктом людину, організації, працю);
- системність у сприйнятті об'єктів дослідження та управління;
- професіоналізм, що передбачає наявність у дослідника специфічного досвіду та навичок;
- визнання підприємства як частини суспільства;
- гуманізм, що базується на визнанні індивідуума найвищою цінністю .

Незважаючи на нематеріальну сутність корпоративної культури підприємства, у сучасній економічній літературі існують підходи, які дозволяють вирішити проблему її оцінювання. У процесі дослідження вважається доречним звернути увагу на найпоширеніші підходи до оцінки та діагностики корпоративної культури, такі як: холістичний, метафоричний, етнографічний та кількісний .

Холістичний підхід передбачає «глибоке занурення» дослідника в культуру. Тобто дослідник фактично повинен стати одним із носіїв культури, але в той самий час повинен залишатися об'єктивним. Інструменти такого аналізу: хронометраж, ведення щоденника, метод емпіричних спостережень, стоп- вправи, досвід сповіді і т. п. Недоліками даного підходу є достатня складність виконання, значні витрати часу та коштів.

Метафоричний підхід базується на використанні дослідником зразків зовнішніх проявів культури: мови документів, звітності, існуючих розповідей і бесід, в результаті чого він прагне виявити відбитки культури, її вплив і сутність. Основним недоліком метафоричного підходу є виключення із процесу дослідження фінансово-економічних показників.

Етнографічний підхід полягає в проведенні «етнографічного дослідження», тобто глибинного вивчення однієї культури, яке зазвичай передбачає занурення дослідника в цю культуру протягом тривалого часу. Проблематика етнографічного підходу, наприклад, є предметом наукового аналізу П. Романова. У своїх роботах учений особливе місце приділяє аналізу соціальних стосунків у контексті виробництва, управління, корпоративної культури з точки зору напрямків вживання, пізнавальних можливостей і еволюції етнографічного методу .

Кількісний підхід до діагностики корпоративної культури включає проведення дослідником співбесід із працівниками підприємства для оцінки конкретних проявів культури та широке використання опитувальників. Кількісний підхід допускає безліч точок зору, кожній із яких має бути приділено увагу під час оцінки атрибутів культури підприємства.

У наукових і практичних дослідження корпоративної культури

використовується ціла низка як вітчизняних, так і зарубіжних методик діагностики корпоративної культури. Найбільш відомими і придатними для використання у реальних умовах є методика Е. Шейна, методика ОСАІ К. Камерона та Р. Куїнна, методика Д. Денісона, методика Т. Діла і А. Кенеді, методика Г. Захарчиної. Так, Е. Шейн вважає кількісні методи діагностики недостатньо достовірними і адекватними щодо такого об'єкта дослідження як корпоративна культура. Зокрема, Е. Шейн зазначає, що для оцінки організаційної культури найбільш прийнятним і ефективним є метод клінічного дослідження, який передбачає максимальний рівень залучення, заглиблення дослідника у соціально-культурні процеси підприємства. Не акцентуючи увагу на проблемі забезпечення достовірності даних за такого методу діагностики, зауважимо, що такий метод дослідження є надзвичайно трудомістким, потребує тривалого часу, передбачає використання лише зовнішніх консультантів, а отже має високу вартість.

Модель ОСАІ є найбільш поширеною і достатньо простою у використанні. Згідно цієї

моделі типологія корпоративної культури здійснюється на основі визначення напрямку орієнтації компанії (внутрішній фокус та інтеграція – зовнішній фокус і диференціація), а також способу вирішення проблем (стабільність і контроль – гнучкість і дискретність). Вчені К. Камерон та Р. Куїнн виділяють чотири типи організаційної культури: кланову, адхократичну, ієрархічну, ринкову. При цьому зазначимо, що поняття «організаційна культура» і «корпоративна культура» у подальшому контексті є тотожними.

Кланова культура характеризується внутрішньою орієнтацією та гнучкістю у вирішенні проблем. Позитивними характеристиками кланової культури є дружній, сприятливий соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, турбота керівництва про трудовий колектив, відданість традиціям і виконання зобов'язань.

Адхократична культура відрізняється від кланової зовнішнім спрямуванням. Для культури такого типу властивим є дух новаторства, творчості при вирішенні проблем, здатність піти на ризик, до того ж високо цінується ініціативність та особиста свобода. Ринкова культура, як і адхократична, є зорієнтованою на зовнішнє середовище, але в такій культурі увага акцентується на стабільності і контролі. Такі організації спрямовані в своїй діяльності на результат, досягнення поставлених задач, від персоналу вимагається вміння конкурувати, а керівництво демонструє жорсткість і вимогливість.

Ієрархічна культура поєднує внутрішнє спрямування зі стабільністю

та контролем як способами вирішення проблем. Тому для ієрархічної культури властивими є формалізація процесів, плановість, стабільність, гарантії. Оцінка корпоративної культури за мето- дикою ОСАІ передбачає проведення опитування працівників підприємства за допомогою спеціально розробленого опитувальника, на основі якого визначаються її шість ключових ознак:

- 1) найважливіші характеристики організації;
- 2) загальний стиль лідерства в організації;
- 3) управління найманими працівниками;
- 4) об'єднувальна сутність організації;
- 5) стратегічні цілі;
- 6) критерії успіху .

Іншими словами, результати діагностики за допомогою методики ОСАІ вказують на найважливіші характеристики діяльності підприємства, на відмінність його культури від інших. Однак дана методика не визначає впливу культури на економічні результати діяльності даного підприємства, не оцінює загальний рівень його корпоративної куль-тури, не дозволяє виокремити ті її елементи, які слід розвивати у першу чергу, а значить задовольняє в повній мірі потреби економічної діагностики. Тим не менше вважаємо, що методика К. Камерона та Р. Куїнна цілком може бути використана на практиці переважно в процесі експрес-оцінки організаційної культури.

У методиці діагностики корпоративної культури за Т. Ділом і А. Кенеді виділяють два критерії для опису «чистих» типів куль- тур: швидкість зворотного зв'язку і ступінь ризику. В результаті утворилось чотири групи корпоративних культур: мачо, інвестицій, наполегливої роботи та процесу .

Методика Д. Денісона побудована з використанням шкали конкуруючих цінностей, розробленої К. Камероном та Р. Куїнном. У рамках даної шкали Д. Денісон визначає чотири прояви корпоративної культури – місія, стійкість, ступінь залучення в діяльність організації, адаптивність, які впливають на організаційну ефективність. Кожен із чотирьох проявів культури характеризується трьома показниками, отже, організацій- на культура за методикою Д. Денісона може бути охарактеризована 12-ма індексами . Основні відмінності такої методики від по- передньої – це використання більшої кіль- кості показників, здійснення оцінок не в роз- різі типу культури, а щодо прояву певних її характеристик, а тому методика Д. Денісона має, на наш погляд, значно більше переваг. Для підвищення об'єктивності оцінок учений порівнює результати застосування за- пропонованої ним методики із показниками ефективності,

на які справляє найбільший вплив організаційна культура: рентабельністю інвестованого капіталу, рентабельністю активів, рівнем і темпом росту продажів, часткою ринку, рівнем новизни продукту, якістю, рівнем задоволеності працівників.

Методика Г. Захарчиної дає можливість оцінити корпоративну культуру на основі реалізації її функцій, а також порівняти одержані результати із оцінкою фінансово- економічних показників підприємства.

За цією методикою діагностика організаційної культури повинна ґрунтуватися на системному підході, що передбачає аналіз всіх її сторін як цілісної системи з усіма на- явними й можливими взаємозв'язками. Як вважає автор, діагностика організаційної культури – це системний процес, що об'єднує певні етапи, до складу яких входять: ви- значення мети діагностики, формування її методично-організаційної основи, інформаційний пошук та статистичне й аналітичне оброблення отриманих у його процесі даних, вивчення існуючого стану організаційної культури, постановка діагнозу (визначення «слабких місць», проблем, які необхідно ви- рішити), оптимізація критеріїв і параметрів оцінки стану організаційної культури, моделювання «нової» організаційної культури . Таким чином, системний підхід до дослідження організаційної культури окреслює цілісну її картину, зокрема стан, структуру та проблемне поле.

Для проведення діагностики організацій- ної культури автор методики пропонує конкретні кроки та інструменти реалізації зазначених етапів, до яких входять:

1) складання переліку функцій організаційної культури (автор визначає сім – просвітницько-виховну, мотиваційну, комунікативну, стабілізуючу, адаптивну, регульовальну, інноваційну);

2) визначення сукупності ознак, які характеризують кожен функцію (пропонується виокремлювати по три ознаки);

3) вибір системи оцінки кожного судження (автор віддає перевагу 5- ти бальній шкалі);

4) проведення оцінки кожного блоку і розрахунок загальної оцінки (суми);

5) вибір шкали оцінки результатів .

На наше переконання, така технологія діагностики організаційної куль- тури, побудована на конкретних ефективних процедурах, є способом одержання достовірного діагностичного результату.

Загалом цілі і задачі діагностики корпоративної культури сучасних підприємств не зводяться тільки до оцінювання стану її функціонування чи розвитку. Вони включають також виявлення проблемних моментів, можливостей і резервів.

У зазначеному контексті результатами діагностики корпоративної культури підприємства можуть бути:

- заходи, спрямовані на удосконалення корпоративної культури;
- зміна концепції розвитку корпоративної культури;
- усвідомлення керівництвом важливості фактора корпоративної культури у системі управління підприємством і покращенні його фінансових результатів.

Діагностичний процес повинен мобілізувати менеджерів підприємства на реальні кроки, які треба зробити у напрямку покращення стану організаційної культури або для формування нового типу культури. Вся система діагностичних заходів має спрямовуватись на розвиток сильної корпоративної культури, яка мотивуватиме персонал підприємства до високопродуктивної праці, розвиватиме його інноваційний потенціал і, як наслідок, впливатиме на економічні показники.

2. Зарубіжний досвід управління корпоративною культурою

Фахівці вважають, що на зміну колишнього твердого ієрархічному «механістичного» пристрою компаній приходить нова культура управління, заснована на системі корпоративних цінностей.

Раніше, в періоди «спокійного існування ринку» корпоративна культура формувалася під впливом двох факторів: ієрархічної структури, успадкованої корпораціями і сучасного міфу про організаційний «механізм». «Диктат цих двох факторів, підкреслює в своїй книзі «Перебудова управління» Д. Чеп, перетворював корпоративну культуру в різновид культури покори наказам, що поширюється по командній ланцюжку, і вимог, виконання яких необхідно для досягнення строго контрольованих начальством цілей». У сучасних умовах розвитку ринкової економіки «ми зобов'язані володіти такою культурою, яка заохочує розвиток певних чеснот: здатності до постійної гонитві за клієнтом, невичерпною фантазії, вміння бездоганно працювати в команді разом з незалежністю і самостійністю ...»

Погляди теоретиків, фахівців з реструктуризації підприємств на основі нових управлінських пріоритетів красномовно підтверджує досвід сучасних успішних компаній.

Ставлення до бізнесу як до «механізму», а до працівників як до взаємозамінним «гвинтики» - це спадщина індустріальної епохи, вважають представники електронної еліти, вони добре розуміють, що ключ до успіху - людська індивідуальність. Керівники таких компаній, як Microsoft, Dell,

Intel, Apple є прихильниками управлінської концепції «корпорація - спільнота» на противагу підходу «корпорація - машина». Ось що Білл Гейтс говорить про той тип управлінської культури, який він вирощував на своєму підприємстві: «Наша корпоративна культура покликана створювати сприятливу атмосферу для творчості і для повної реалізації потенціалу кожного співробітника. При тому, що Microsoft - величезна компанія, що активно використовує величезні ресурси, вона зберігає структуру невеликих динамічних груп, де кожен відчуває, що від нього багато чого залежить. Ідеї генеруються конкретними людьми, і Microsoft робить все, щоб дати цим творчим людям можливість довести справу до реального результату»

Майкл Делл, один з самих процвітаючих підприємців свого покоління, управляє компанією «Dell» вхідної за рейтингом журналу «Fortune» у число кращих американських компаній, так само наполягає на важливості для успіху почуття спільноти: «Люди бачать у компанії місце, де їм хочеться побудувати свою кар'єру, для них це справа життя, а не місце, куди вони заходять ненадовго покурити. Ми серйозно прагнемо викликати в співробітниках почуття приналежності до чогось значного. Є всі шанси домогтися цього в компанії, яка зростає так швидко, як наша. Було б просто нерозумно дати «прогоріти» ентузіазму людей, які вірять в те, що вони будують прекрасну компанію».

Створення саме спільнот, а не систем «механізмів» дало можливість американським компаніям, що працюють в галузі електронних високих технологій, швидко домогтися успіху.

Протилежних поглядів дотримуються прихильники управлінської концепції «корпорація - машина». Д. Чемп у своїй роботі зазначає, що саме цей традиційний підхід став однією з причин втрати конкурентоспроможності багатьма компаніями. Характерними рисами «корпорації - машини» є: широка бюрократична прошарок управлінців, жорсткий розподіл функцій, покора наказам, централізація влади, дегуманізація, контрольний і фіскальний апарат. Концепція «корпорація - машина» примушує вищих менеджерів відчувати себе операторами за пультом гігантського апарату: «Я відчуваю себе капітаном авіаносця. Я повертаю штурвал і намагаюся повісті судно в іншому напрямку, але я не можу перевірити, виконуються чи мої вказівки».

Розглянемо конкретні приклади. До 1993 року компанія «ІВМ», один з гігантів американської індустрії і лідерів своєї галузі, трохи не опинилася на межі фінансового краху. Рада директорів запросив на фірму зовнішнього консультанта з компанії «Маккінзі.» Діагноз, поставлений Л. Герстнера: ІВМ рекомендується змінити культуру управління, для цього

необхідно:

1. уважно стежити за ринком і пропонувати споживачеві те, що хоче він, а не бюрократ;

2. компанія повинна твердо дотримуватися у своїй діяльності лінії на задоволення попиту на ринку;

3. весь управлінський апарат повинен працювати разом як єдина команда. Герстнер встановив вісім принципів управління, тим самим змінивши корпоративну культуру IBM, яка була актуальна в умовах, коли фірмі належало 40% прибутку на світовому комп'ютерному ринку. Громіздкий бюрократичний апарат виявився не здатним зрозуміти, що навколишній світ змінився, причому так швидко і в таких напрямках, що під загрозу було поставлено фінансове благополуччя компанії.

Таким чином, відзначимо, що на сьогоднішній день при формуванні корпоративної культури сувора ієрархія не вітається, хоча повністю заперечувати її значення не доцільно. «Вертикальний менеджмент» необхідний там, де в роботі немає творчості, де праця стандартизована і вимагає дотримання дисципліни», вважає Надя Крилова, консультант з США. «Вертикальний менеджмент - це агресивний спосіб управління, однак, він незамінний на початкових етапах роботи організації, коли успіх або провал залежить від злагодженості та узгодженості дій всіх рівнів управління», вважає О.

Рошин, менеджер проекту USAI / Центру Ділового Співробітництва. Він також вважає, що зайва кількість наданої менеджеру ініціативи веде до хаосу і з'ясування стосунків. Завдання менеджерів вищої ланки знайти «золоту середину» між жорсткою субординацією та наданням самостійності нижчестоящим менеджерам, щоб виключити можливі негативні тенденції горизонтального менеджменту: боротьбу за сфери впливу і компетенції, конфлікти повноважень, приховування важливої для колег інформації, «перетягування ковдри на себе». Представники компанії «Рібок» вважають, що проблеми внутрішньої конкуренції, характерною для горизонтального менеджменту, можна уникнути, навчаючи персонал роботі в команді та взаємодії з колегами. А менеджер-логістик компанії «Пепсіко» М. Бакшинський бачить один із шляхів подолання цієї проблеми у своєчасному і достовірному інформуванні своїх колег про персональні плани.

До прихильників вертикального менеджменту не можна віднести комерційного директора агентства дизайну та реклами «Contradesign» А. Ватушіна, який висловлює таку думку: «Дизайнер - це скоріше вільний художник, ніж гвинтик в робочій бригаді.

Втиснути його в чіткі рамки неможливо, та й просто згубно для роботи,

так як сама суть роботи полягає у творчій свободі і експериментах; ... а питання про відповідальність вирішується так: кожен відповідає за свою роботу сам, і якщо виконує її погано, то втрачає гроші ». При цьому, вважає Ватушін, у співробітників є стимул до самодисципліни (42,43).

Як видно з вищевикладеного, питання стилю управління, структури компанії, ієрархії є достатньо добре розробленими компонентами корпоративної культури. Проте, автори робіт на ці теми мало звертають уваги на те, як до цих питань належить простий співробітник. Адже, наприклад, структура компанії може бути далека від досконалості, а службовці компанії будуть все одно ставитися до компанії з любов'ю, повагою і гордістю, і навпаки, компанія, як структура, як ієрархія може бути ідеальна, але при низькому рівні корпоративної культури ці досягнення можуть бути зведені нанівець. Тому, автор вважає, що працюючи із структурними та управлінськими елементами корпоративної культури, необхідно домагатися не тільки економічної (процесуальної) доцільності, але й піклуватися про адекватне ставлення до цих питань з боку співробітників.

Важливою областю управління корпоративною культурою є кадрова система. Обширною інформацією про специфіку підходів до відбору кадрів, системі вимог до професійних, особистісних якостей персоналу володіють співробітники рекрутингових агентств. Матеріали інтерв'ю з ними, а також з керівниками відділів персоналу великих іноземних компаній, що працюють на російському ринку, видаються вкрай корисними для розуміння ролі корпоративної культури в сучасних організаціях. Ці фахівці одноставно зазначають, що в даний час поряд з професійними навичками вимоги роботодавців до психологічних, іміджевих, поведінкових характеристик претендента продиктовані специфікою корпоративної культури компанії, її ціннісними орієнтаціями, етичними обмеженнями, особливостями національного менталітету.

Відповідно, змінився набір вимог і при підборі персоналу. Британські, німецькі та американські фірми воліють підбирати персонал через рекрутингові агентства, оголошення про вакансії в газетах або проводять відбір самі, на основі надісланих резюме. Влаштуватися на роботу через знайомих або родичів практично неможливо. До самої процедури співбесіди всі іноземці без винятку підходять дуже ретельно. Так, у німецькій компанії «Крафт» претендент проходить три, а в американській фірмі «ЗМ» - шість співбесід. Вимоги до кандидатів - стандартні: вища освіта, іноземна мова, як правило, досвід роботи. Іноземні компанії пред'являють цілком певні вимоги до психологічного типу співробітника. Більшості американських компаній властива агресивна політика в завоюванні ринку, тому вони відбирають дуже працездатних і рішучих

кандидатів. Крім того, для них дуже важливо бажання людини працювати саме в їхній компанії. Німці до подібного ентузіазму ставляться прохолодно, для них краще серйозний, педантичний професіонал. Французи та італійці відрізняються товариськістю і м'якістю. Наприклад, в «Лореаль», головне - щоб людина була динамічний і вмів працювати в колективі. Японські і інші східні компанії на додаток до професіоналізму цінують відданість фірмі, керованість, безконфліктність, колективізм.

Конкретні вимоги до психологічного типу майбутнього співробітника - не примха фірм. Від складу особистості, відповідності його внутрішньо фірмовим стандартам у сфері комунікації, сформованим у фірмі, залежить, чи зможе адаптуватися до цієї корпоративної культури новий співробітник, як будуть складатися його взаємовідносини в колективі та з керівництвом, наскільки ефективно, в кінцевому рахунку, він буде працювати.

Так, наприклад, в американських компаніях дуже розвинений дух командності.

Дистанція між начальником і підлеглим мінімальна; вони працюють, як правило, в одних приміщеннях, за сусідніми столами (Кока-Кола, Хьюліт Паккард). Не знаючи особливостей корпоративної культури американців, необізнані вважають, що вони заохочують будь-яку ініціативу. При всій їхній зовнішній демократичності тут не прийнято вирішувати питання через голову безпосереднього начальника. Крім того, не достатньо виступати з пропозиціями та ідеями, необхідно бути готовим реалізовувати їх. Така ж практика існує і в англійських компаніях.

У німецьких компаніях на прийом до керівництва необхідно записуватися заздалегідь, а звертатися до шефа-німця нерідко слід не тільки по імені і прізвища, але і з назвою його посади.

Традиційно фірми культивують шанобливе ставлення не тільки до начальства, а й до всіх колег. Ось коментар директора з персоналу «Пепсіко О» М. Островської: «Ми вчимо співробітників позитивному ставленню до справи і людей. Відносини між людьми всередині компанії будуються за принципом «чим я можу Вам допомогти?». Фрази на кшталт «у мене багато роботи, відчепіться від мене» тут ніколи не вимовляються. Ми всі клієнти по відношенню один до одного всередині компанії».

Цікаві тенденції в сфері кадрової політики іноземних фірм спостерігаються на російському ринку. У більшості іноземних компаній йде процес заміни іноземних співробітників на росіян, які краще знають місцевий ринок і обходяться удвічі дешевше (їм не оплачують деякі статті витрат і немає необхідності знімати житло). Багато іноземних компаній вкладають гроші в навчання російського персоналу. Наприклад, в

«Джонсон і Джонсон» заробітна плата нижче, ніж у конкурентів, але

співробітники проходять 4-5 серйозних навчальних тренінгів на рік, а також мають можливість за рахунок фірми отримати освіту за системою MBA. Таку ж політику проводять у відношенні талановитих російських студентів «Проктер енд Гембл» та «Ернст і Янг»: навчають їх і всіляко заохочують кар'єрне зростання.

Кадрова політика є базисним компонентом для корпоративної культури держав Європи та Америки. Однак вона має бути «одухотворена», «жвава» корпоративною культурою, стати частиною емоційного світу всіх співробітників компанії. Тільки коли і службовці, і керівники чітко уявляють собі не випадковість, корисність того чи іншого положення кадрової політики, тільки тоді ми можемо сказати, що перетворили кадрову політику в частину корпоративної культури.

3. Досвід управління корпоративною культурою на підприємствах харчової промисловості

Проблеми корпоративної культури набувають все більшої уваги у зв'язку з переходом України на інноваційну модель розвитку, активним залученням до процесів глобалізації та інтеграції, виходом на конкурентні ринки, прискоренням інформаційних процесів. Процвітаючі західні підприємства створили і підтримують у себе яскраво виражені корпоративні культури, найбільш відповідні їх цілям і цінностям, які використовують як важливий чинник економічної ефективності і чітко відрізняють одну фірму від іншої. В умовах відновлення та виходу з кризи вітчизняним підприємствам необхідно швидко й інноваційно змінюватися. Інноваційні ж зміни будуть результативними тільки тоді, коли, ставлячи перед собою перспективні цілі на їх проведення, менеджери-інноватори будуть тісно взаємодіяти з працівниками підприємства і будуть створювати необхідні умови для оволодіння відповідними знаннями та формувати корпоративну культуру майбутнього розвитку підприємства.

Саме поява у теорії і практиці феномена корпоративної культури як системи цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів тощо, які склалися на підприємствах або його підрозділах за час діяльності, та які приймаються більшістю співробітників, пов'язана з необхідністю подальшої її розробки та створення інноваційної культури підприємства. Роль корпоративної культури підприємства при здійсненні інноваційної діяльності полягає у збалансуванні інтересів і цілей підприємства, а інноваційна культура вже є результатом соціально-економічної взаємодії суб'єктів інноваційної діяльності і охоплює відносини, які складаються на всьому життєвому циклу зародження, формування і комерціалізації

інновацій . Це потребує, щоб підприємства були гнучкими, швидко реагували на потреби ринку та дії конкурентів і постійно розвивалися для досягнення мети.

Зараз доцільним при здійсненні інноваційної діяльності є перехід від індивідуальних до колективних (групових) форм організації праці, які на практиці можуть бути досить різноманітними: спільне вирішення окремих завдань, здійснення виробничого процесу в комплексі (автономні та напівавтономні бригади), виконання «наскрізних» робіт в інноваційній діяльності тощо. Цільові організовані робочі групи, що здійснюють інноваційну діяльність, дозволяють акумулювати великий обсяг знань, забезпечують краще сприймання й розуміння інноваційних проблем, дозволяють виявити альтернативні підходи у процесі підготовки і прийнятті рішень, а також досягти необхідну узгодженість трудових функцій, ефективну взаємодію та колективну відповідальність всіх працівників. Саме в робочих бригадах, автономних та напівавтономних робочих групах досягається необхідна узгодженість трудових функцій, ефективна взаємодія та колективна відповідальність учасників інноваційної діяльності. Тому інноваційну політику підприємства у відносинах із працівниками слід здійснювати на таких принципах: єдина система мотивації праці для усіх співробітників; створення атмосфери, яка заснована на відкритості, взаємоповазі та сприянні розкриттю здібностей кожного працівника зокрема, і колективу в цілому; прозорість та об'єктивність системи оплати та мотивації праці; періодичне підвищення заробітної плати у зв'язку із підвищенням продуктивності праці; використання гнучких систем преміювання з метою врахування індивідуального інноваційного вкладу працівника; створення безпеки і комфорту на робочому місці . Підприємству необхідно орієнтуватися на молодих фахівців, їхній кар'єрний ріст і самореалізацію, а працевлаштування здійснювати за такими початковими даними, як:

комунікабельність, ініціативність, вміння працювати та досвід роботи у даній сфері.

Сьогодні в діяльності взаємодіючих організацій повинні поєднуватися організаційно- економічні, виробничо-технічні та соціально- психологічні аспекти корпоративної культури. Для того щоб менеджер міг здійснювати процес управління людьми, необхідно вміти знайти підхід як до колективу в цілому, так і до окремої людини в цьому колективі. Індивідуальний підхід буде ефективним тоді, коли керівник буде знати основи психології людини і управління, коли зможе дати характеристику власним психологічним особливостям. Правильна самооцінка передбачає знання себе, своєї сили, слабких сторін та недоліків.

Розробка та впровадження управлінських інновацій на основі складових корпоративної культури дозволить швидко і точно ідентифікувати потенційні можливості підприємства щодо покращання якості його управлінських рішень, економити та зосереджувати зусилля для подальшої ефективної інноваційної діяльності.

Корпоративна культура є однією з найважливіших складових роботи будь-якого підприємства.

Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, серед них переважають малі та середні підприємства, на яких питаннями формування і управління корпоративною культурою практично ніхто не займається.

Розглянемо відомі визначення корпоративної культури, найбільш придатні, на наш погляд, для підприємств харчової промисловості.

Під організаційною культурою засновники російської школи менеджменту О. Виханський і А. Наумов розуміють набір найважливіших, спрямованих на членів колективу, припущень, що набувають вираження у цінностях, декларованих організацією, і задають людям орієнтири їхньої поведінки та дій. Ці ціннісні орієнтації передають через «символічні» духовні і матеріальні засоби внутрішнього середовища організації.

З позицій розвитку, динаміки, а також внутрішньої та зовнішньої інтеграції розглядає культуру організації професор Слоуновської школи менеджменту Е. Шейн: «Культура організації (групи) – це схема (зразок, модель, приклад, рамки) колективних базових уявлень, яких набуває група під час вирішення проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, ефективність якого є достатньою для того, щоб вважати його цінним і передавати новим членам групи як правильну систему сприйняття і розгляду названих проблем». Відомий український вчений-економіст Г. Кіндрацька вважає, що корпоративна культура – це сукупність переважаючих в організації ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від місця в ієрархічній структурі.

Отже, в умовах ринкової економіки, одне з найважливіших стратегічних завдань вищого керівництва підприємств харчової промисловості

– це формування і розвиток такої корпоративної культури, що підвищувала б віддачу від людей, що працюють на даному підприємстві, сприяла б досягненню цілей, підвищенню його ефективності і конкурентоспроможності.

Виділяють такі основні цілі, досягненню яких сприяє корпоративна культура на підприємств харчової промисловості:

- досягнення максимально можливих фінансових результатів;
- поліпшення якості продукції;
- технічний та технологічний розвиток підприємств харчової промисловості;
- підвищення ефективності виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємств харчової промисловості.

Корпоративна культура підприємств харчової промисловості повинна забезпечувати:

- контроль і управління психологічним кліматом на підприємстві;
- посилення мотивації праці співробітників підприємства;
- орієнтація співробітників на досягнення цілей підприємства;
- згуртованість людей і підвищення ефективності роботи та взаємодії кожного співробітника;
- передача набутого досвіду молодим або щойно прийнятим працівникам і збереження найбільш цінних напрацювань на підприємствах;
- почуття відповідальності у співробітників підприємств як за отримані результати роботи, так і за перспективні проекти;
- почуття приналежності і значущості особистого вкладу в отримані результати;
- почуття безпеки і комфорту у колективі;
- прогнозованість поведінки співробітника в різних ситуаціях;
- формування привабливого іміджу підприємства харчової промисловості;
- позитивну оцінку іміджу підприємства харчової промисловості з боку учасників ринку та сторонніх організацій.

Ядром корпоративної культури підприємств харчової промисловості є цінності, які поділяють усі члени організації. До головних цінностей підприємств належать: взаємоповага; командна робота; ініціативність; професіоналізм; відповідальність перед споживачами; інноваційність; соціальний захист працівників.

Корпоративна культура формується як реакція на дві групи завдань, які доводиться вирішувати підприємствам харчової промисловості. Перше – зовнішня адаптація: що повинно бути зроблено підприємством і як це повинно бути зроблено. Друге – це внутрішня інтеграція: як працівники підприємства вирішують свої щоденні, зв'язані з їхньою роботою і життям в організації, проблеми.

Управління культурою підприємства – це, по суті, управління його розвитком. Вище керівництво може керувати культурою двома способами. Перший являє собою як би бачення «зверху», застосування другого способу починається з його нижчих рівнів. Кінцева мета розвитку корпоративної культури – це адаптація до швидко мінливого середовища, придбання мобільності, гнучкості, конкурентоспроможності, живучості в умовах ринку. У наукових працях найчастіше розглядають чотири типи організаційних культур: авторитарну; бюрократичну; культуру, орієнтовану на завдання; культуру, орієнтовану на людину.

Авторитарна культура заснована на централізації влади і чіткій структурі підпорядкованості. Від працівників підприємства організації очікується безумовне підпорядкування влади вищому керівництву, будь-яке протистояння неприпустиме. Від людей очікуються результати й орієнтація на перемогу. Виконавців чи заохочують чи карають на підставі особистих оцінок керівництва.

Бюрократична культура припускає, що позиція в організації дає визначені переваги їх власнику. Для цієї культури характерна система формалізованих, чітко структурованих правил, інструкцій і положень щодо найрізноманітніших аспектів життя організації. Влада, повноваження і відповідальність у цій культурі переважно визначаються позицією в ієрархії.

Культура, орієнтована на завдання, характерна для матричних чи проектно-орієнтованих підприємств. Керівництво розподіляє проекти між різними підрозділами підприємства, проекти розробляють і реалізують автономні команди, які набирають з наявного персоналу, часто тільки для виконання конкретного проекту. Цій культурі притаманне об'єднання в одній команді носіїв різних функцій, різних рівнів компетентності і підпорядкування ієрархічної владі в процесі розроблення або виконання завдання.

Основними структурними елементами моделі є: поєднання ринкових і демократичних форм організації підприємства і управління (принципи організації і принципи керівництва), цілеспрямований розвиток персоналу і підвищення кваліфікації працівників, відкритість комунікацій, нові форми

організації й оплати праці, участь у прибутках і в капіталі, додаткові форми соціального і пенсійного забезпечення.

У межах цього типу корпоративної культури людина є ключовою цінністю для підприємства, яке працює для того, щоб служити інтересам людей.

Кожен тип корпоративної культури, зазвичай, пов'язаний з визначеною організаційною структурою.

Авторитарна культура реалізується через тверду ієрархічну корпоративну структуру, що задає чітку систему підпорядкованості.

Бюрократична культура може виражатися в різних оргструктурах, хоча також прагне до ієрархічної. Культура, що орієнтована на задачу, частіше пов'язана з матричною структурою, а культура, що орієнтована на людину, зазвичай, взагалі не співвідноситься з формальною оргструктурою.

На більшості вітчизняних підприємств харчової промисловості переважають риси бюрократичної корпоративної культури, основні характеристики якої виражені лінійно- функціональною (бюрократичною) організаційною структурою управління, заснованою на механістичному підході до проектування підприємств, автократичному доброзичливому стилю управління вищого керівництва, жорсткою формалізацією правил і процедур у прийнятті управлінських рішень.

Слід зазначити, що на формування і розвиток корпоративної культури впливають наступні основні параметри :

1. Пріоритет зовнішніх або внутрішніх цілей.
2. Соціальна або організаційна орієнтація культури.
3. Ставлення до різних видів ризиків, інновацій, прогресу або стабільності.
4. Акцент на конформізм або індивідуалізм членів корпорації.
5. Перевага групових або індивідуальних форм прийняття рішень.
6. Ступінь дотримання стратегічних і оперативних планів.
7. Кооперація або конкуренція між членами стійких груп.
8. Складність та формалізація організаційних процедур.
9. Інформованість членів організації стосовно своєї

ролі.

10. Відданість та лояльність щодо діяльності організації.

Розроблення корпоративної культури підприємствах харчової промисловості – процес трудомісткий, оскільки потребує всебічної об'єктивної оцінки організаційних культур, що склалася з усіма її структурними елементами та особливостями, та формування, на основі отриманих даних, найбільш оптимальної моделі для підприємств харчової промисловості.

Формування і зміна корпоративної культури відбувається під впливом багатьох чинників. Один з

визнаних фахівців у галузі корпоративної культури, Едгар Шейн, вважає, що існує п'ять первинних і п'ять вторинних факторів, які визначають формування корпоративної культури .

Розглянемо чинники, які є вирішальними у побудові корпоративної культури підприємств харчової промисловості, згідно з концепцією Едгара Шейна.

1. Насамперед, об'єкти, на яких концентрує увагу вище керівництво. Стабільність положення підприємств харчової промисловості на ринку визначається спрямованістю політики керівництва на виробництво якісної продукції, що відповідає високим стандартам і індивідуальним вимогам конкретного споживача. Орієнтація на споживачів є основною і невід'ємною частиною системи менеджменту підприємств харчової промисловості. Роботі зі споживачами повинна приділятися

особлива увага. Велику увагу потрібно приділяти питанням освіти і підвищенню кваліфікації менеджерів як вищої, так і середньої ланки.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають на підприємствах харчової промисловості. У разі виникнення критичних ситуацій на підприємстві керівництво повинно максимально докладати зусиль для вирішення даної ситуації згідно зі стратегією розвитку.

3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників. На більшості підприємств харчової

промисловості сформовано доброзичливий авторитарний стиль управління. Працівники підприємства свідомо чи несвідомо підлаштовують свої дії під ритм роботи керівників, дублюють його підхід до виконання своїх обов'язків і цим самим як би формують стійкі норми

поведінки в організації. Під час формування корпоративної культури підприємств харчової промисловості вище керівництво повинно звернути увагу передусім на власний стиль керівництва.

4. На формування корпоративної культури підприємств харчової промисловості велике значення має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. Члени організації, усвідомивши те, за що вони отримують винагороду або ж які вчинки керівництво не схвалює, досить швидко формують для себе уявлення про те, що добре, а що погано в цій організації. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи цим самим і визначену корпоративну культуру.

5. Так саме, як і у випадку з заохоченням, критерії, які керівництво використовує під час відбору на роботу на підприємство, під час просування співробітників та їх звільнення, мають дуже сильний вплив на те, які цінності будуть розділяти співробітники підприємства, і отже, відіграють істотну роль для формування корпоративної культури.

На формування корпоративної культури також впливають такі вторинні фактори, як: організаційна структура управління підприємств харчової промисловості, система передачі інформації та організаційні процедури, зовнішній та внутрішній дизайн та оформлення будівель підприємств, міфи й історії про

важливі події та осіб, які відігравали і відіграють ключову роль в створенні та розвитку підприємства. Формалізовані положення про філософію і сенс існування підприємств харчової промисловості .

Під час проектування діяльності підприємств харчової промисловості особливу увагу необхідно приділяти створенню корпоративної культури, орієнтованої на людину. Формування та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на людину, спрямовано на вдосконалення індивідуальної та

унікальної системи характеристик та особливостей підприємств, які дають змогу оптимізувати систему стратегічного управління, визначити поведінку та взаємодію співробітників в межах досягнення цілей, підвищити ефективність роботи як кожного співробітника підприємства, так і підприємства загалом. Така корпоративна культура, сформована з урахуванням структури, особливостей та унікальності підприємств харчової промисловості, позитивно впливає не тільки на соціально-психологічний клімат, але й на

виробничі та фінансові показники, такі як зростання прибутків та продуктивності, залучення потенційних клієнтів, залучення інвестицій, адаптивність до мінливого ринкового середовища.

ТЕМА 23. ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Оцінювання персоналу: сутність, завдання, проблеми
2. Методи і техніки оцінювання персоналу

1. Оцінювання персоналу: сутність, завдання, проблеми

Досягнення організаційних та індивідуальних цілей персоналом підприємства вимагає ефективного використання всіх ресурсів і, насамперед, високої трудової віддачі від кожного працівника. Природно, що співробітники будь-якої організації істотно розрізняються за своїми діловими й особистісними якостями, трудовою поведінкою, рівнем виконання виробничих обов'язків, результатами діяльності. Для того щоб виявити та оцінити таку диференціацію, а потім прийняти управлінські рішення, розробляють і застосовують процедури оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації.

Це неодмінна функція кожного працівника, а також працівників відділу персоналу.

Оцінювання персоналу це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам.

Постійне використання системи оцінювання персоналу суттєво впливає на ефективність організації та її конкурентоспроможність. Виявляючи ступінь невідповідності фактично досягнутих рівнів виконання очікуванню, можна розробити конкретні управлінські рішення, заходи, спрямовані на покращення як загальних, так і індивідуальних результатів роботи.

Оцінювання персоналу передбачає такі *цілі*:

- інформативна ціль, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором. Вона передбачає забезпечення керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;
- мотиваційну ціль, яка передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;
- адміністративну ціль, яка реалізується в прийнятті кадрових рішень

на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення (пониження) по службі, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покращення, припинення трудового договору.

Регулярне вимірювання фактично досягнутого рівня виконання робіт в організації та цілеспрямований вплив на його підвищення дає змогу вирішити такі *завдання*:

- виявлення потреб у професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів;
- оцінювання потенціальних здібностей працівників і можливостей їхнього професійного зростання;
- обґрунтування рішень щодо руху кадрів у організації;
- аналіз трудової діяльності;
- розроблення рішень щодо покращення трудових показників;
 - становлення цілей і завдань діяльності працівників на майбутній період;
- унесення змін у систему оплати та стимулювання праці.

На стратегічному рівні оцінка персоналу сприяє вирішенню таких завдань:

- підвищення ефективності організації виробництва шляхом оптимального використання наявних людських ресурсів;
- виявлення співробітників, спроможних виконувати відповідальнішу роботу й надання їм можливості реалізувати свій потенціал;
- допомога в самовдосконаленні співробітників через пильну увагу до їхніх потреб, спонукальних мотивів, талантів, а також заохочення до фахового зростання;
- підвищення заробітної плати для її відповідності фаховому рівню;
- на тактичному рівні, оцінка фахової діяльності допомагає:
 - підвищувати зацікавленість співробітників за допомогою мотивації їхньої праці;
 - домагатися кращого порозуміння між керівниками й підлеглими через співбесіди, спостереження, обговорення;
 - підвищувати в співробітників задоволення від роботи через виявлення перешкод у роботі й пошук способів їхньої ліквідації;
- доводити до відома підлеглих оцінку їхньої діяльності;
- накопичувати професійні сили, а за потреби вдосконалення й перепідготовки діяти згідно з конкретним планом;
- ставити реальні цілі на майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти перестановок персоналу в середині

підприємства.

Оцінювання праці є складним творчим процесом, здійснення якого має свою специфіку в кожній організації. Проте принципові *елементи* процесу оцінювання персоналу мають загальний характер. Вони послідовно взаємозв'язані:

- установлення об'єкта оцінювання;
- установлення критеріїв оцінювання;
 - вимірювання досягнутих показників діяльності результатів праці, якостей персоналу;
- порівняння досягнутих показників з установленими критеріями;
- обговорення результатів оцінювання з працівниками;
- прийняття необхідних корегувальних дій та рішень.

Таким чином, на першому етапі оцінювання персоналу визначається об'єкт аналізу та оцінювання, а потім послідовно здійснюються інші елементи в процесі оцінювання персоналу. Кожного разу визначаються чітко об'єкт оцінювання та аспекти, що забезпечують об'єктивність проведення оцінювання персоналу.

Процес оцінювання відбуваються по елементно наступним чином:

- визначення об'єкта та аналізу оцінювання, який має відповідати таким вимогам: забезпечувати всебічно характеристику трудової діяльності працівників з урахуванням їхніх сильних та слабких сторін, а також давати змогу виявити їхню корисну віддачу. Трудову діяльність людини можна розглядати в трьох аспектах, кожний з яких може стати об'єктом оцінювання. У *першому аспекті* трудова діяльність це процес реалізації здібностей, знань, умінь, навичок працівника. У цьому разі оцінюються ділові, моральні, професійно- кваліфікаційні властивості виконавців. У *другому аспекті* трудова діяльність є сукупністю дій під час виконання певних обов'язків. Об'єктом оцінювання є характеристики трудової поведінки або діяльності персоналу підприємства. *Третій аспект* трудової діяльності це втілення, матеріалізація якостей працівників та їхньої трудової поведінки в результатах. Об'єктом оцінювання в цьому разі є характеристики результатів праці, рівень досягнення цілей діяльності. Залежно від завдань оцінювання його об'єктом можуть бути як окремі елементи об'єкта, так і одночасно всі три аспекти трудової діяльності;

- на другому етапі установлюють критерії оцінювання. Третій елемент вимірювання фактично досягнутого рівня виконання за всіма заздалегідь установленими стандартами. Для цього існує широка різноманітність способів, методів та інструментів, які буде більш докладно розглянуто у наступних лекціях.

Четвертий елемент процесу оцінювання це порівняння фактичних результатів з очікуваними. На цьому етапі можна встановити місце, яке

займає окремий виконавець, серед співробітників за своїми здобутками або невдачами.

Особливо істотним є аналіз причин відхилення фактичних результатів оцінювання від запланованих очікуваних результатів.

Наступний п'ятий елемент процесу, що розглядається; передбачає обов'язкове обговорення результатів оцінювання з працівником. При цьому важливо дотримуватись декількох етичних правил, щоб не звести нанівець усі позитивні результати оцінювання, а саме:

- починати з констатації позитивних сторін;
- критикувати не особистість, а недоліки в роботі;
 - не наполягати на помилках, а визначати спосіб їхнього виправлення та покращення індивідуальних досягнень;
- зберігати доброзичливість протягом обговорення;
 - дати можливість підлеглому висловити свою думку та пропозиції;
 - виділити головне не вдаючись у подробиці, зосереджуватись на інтонаціях.

Проведення співбесіди потребує особливої майстерності керівника. Вміння, з яким проводиться обговорення результатів оцінювання з підлеглими й ключовим фактором ефективності всієї програми оцінювання та стимулювання.

Шостий елемент прийняття рішення. Як уже зазначалось ці рішення торкаються мотиваційних, кваліфікаційних, адміністративних та інших питань.

Оцінювання працівників часто супроводжується помилками, допущеними особами, які його здійснюють. Допущені помилки є небезпечними й для оцінюваного і для особи, яка цим процесом займається. Помилкова оцінка наносить шкоду авторитету і репутації оцінюваного, негативно впливає на його психологічний стан, провокує стресові ситуації і конфлікти. Для особи яка проводить оцінювання вона може стати підставою для висновків щодо невисокої кваліфікації, упереджене ставлення до оцінюваного чи недбале виконання поставленого завдання.

Для того, щоб максимально уникнути помилок при оцінюванні працівників, слід знати найтипівіші з них, зокрема:

- помилки у визначенні критеріїв оцінювання, а саме:
 - забруднення: унесення до ключових індикаторів неважливих показників (скажімо, для оцінки водія уміння користуватись комп'ютером);

- дефіцитність: нестача необхідних показників оцінки;
 - перевантаженість великою кількістю навіть потрібних показників
- (20-30 не більше);
 - «гало-ефект» - узагальнення оцінки працівника на основі однієї його якості «позитивної чи негативної» наприклад, особу, яка регулярно запізнюється на роботу, може бути оцінено нижче і за іншими критеріями, ніж пунктуальних працівників. Часто осіб із привабливою зовнішністю оцінюють за всіма параметрами, ніж осіб, які не є привабливими;
 - тенденція до усереднення висновків. Усереднені оцінки найнебезпечніші тим, що на їх підставі складно звинуватити тих, хто здійснював оцінювання в несправедливості;
 - надмірна поблажливість. Її причиною найчастіше буває небажання того, хто оцінює, зіпсувати відносини з тим, кого оцінюють;
 - надмірна суворість. Не рідко під час оцінювання виставляють занижені оцінки, щоб показати себе вимогливими, підвищити власний авторитет, або звести рахунки з кимось;
 - проекція приписування оцінюваній особі думок, поглядів, поведінки того, хто оцінює;
 - відлуння перенесення успіхів (недоліків) оцінюваного в минулому на ситуацію, в якій відбувається оцінювання, й, відповідно виставлення йому завищених (занижених) оцінок;
 - ефект ієрархії (вищі оцінки виставляються тим, хто має перспективу службового зростання).

Для мінімізації проблем, що виникають при оцінюванні, слід вдумливо добирати суб'єктів оцінювання, зосереджувати їх увагу на недопущенні типових помилок оцінювання, використовуючи з цією метою і певні заходи. Найчастіше оцінювання працівникам здійснює його безпосередній керівник, оскільки вважається що він найкраще знає вимоги робочого місця, результати їх виконання працівником, а також його поведінку в колективі.

Поширеним є оцінювання працівників групою з 3-5 осіб, до складу якої входять безпосередні керівник оцінюваного, менеджер персоналу, представник колективу (від профспілки). Склад групи може змінюватися залежно від специфіки оцінюваних робіт (дій) і критеріїв оцінювання.

Оцінювання особистісних якостей працівника можуть здійснювати і зовнішні експерти, якими бувають й консультанти з кадрових питань, науковці. Загалом колективне оцінювання більш об'єктивне ніж індивідуальне.

При оцінюванні нерідко використовують думки співробітників, які мають більше можливостей винести справедливе судження, ніж інші суб'єкти оцінювання. Однак елементи конкуренції між працівниками

можуть зашкодити справедливому виставленню оцінок. Інколи можливі і завищені оцінки співробітників. Тому їх бажано використовувати як доповнюючі елементи при виставленні підсумкових оцінок працівнику.

На сучасному етапі суб'єктами оцінювання осіб, які претендують на більш високі керівні посади, часто є їх підлеглі. Завдяки цьому можна отримати інформацію про дану особу як про керівника, її контакти, з підлеглими тощо.

Корисну інформацію про працівника містять і результати його само оцінювання. Крім того, з'ясування розбіжностей між самооцінкою і оцінками зі сторони дає змогу краще побудувати підсумкову розмову з працівником, скорегувати певні судження про нього і навіть про ситуацію в організації загалом.

Отже, процес оцінювання працівників є досить складним й нерідко супроводжується помилками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Знання причин, що їх викликають, дає можливість оптимізувати критерії оцінювання і діяльність осіб, які відповідають за його якість і результати.

2. Методи і техніки оцінювання персоналу

Змістовне й ефективне оцінювання працівників можливе лише за умови застосування об'єктивних методів і розроблених на їх основі методик, орієнтованих на цілі, завдання й результативність цього процесу.

У системах оцінювання працівників можуть застосовуватися різноманітні методи, а в їх межах — техніки оцінювання.

Метод оцінювання — сукупність певних теоретико-методологічних підходів до оцінювання якостей особистості, поведінки й ефектів праці працівника. Вибір конкретного методу залежить від особливостей системи оцінювання.

Техніка оцінювання — спосіб збирання, реєстрації і аналізу інформації, яка є підставою для визначення оцінки. Обумовлюється вона відповідними інструкціями, які передбачають використання інструментів збирання, реєстрації та аналізу інформації.

Методи і техніки оцінювання поділяють на об'єктивні (основуються на критеріях і показниках, які піддаються чіткому вимірюванню) та суб'єктивні (ґрунтуються на суб'єктивних поглядах і судженнях осіб, які проводять оцінювання) (табл. 11.1).

Таблиця 11.1 Класифікація методів і технік оцінювання

Методи оцінювання	Техніки оцінювання
Об'єктивні	— довільний опис; — структуризований опис; — самооцінювання; —техніка оцінювання за цілями; —техніка критичних випадків
Суб'єктивні	—ранжування; —техніка попарного порівняння; —техніка теоретичного розподілу

Крім того, техніки оцінювання класифікують на описові, порівняльні і комплексні.

Об'єктивні методи оцінювання. У складі їх переважають описові техніки, які є досить простими і можуть застосовуються в різноманітних формах оцінювання персоналу. Розповсюджена є техніка довільного опису, структуровані описи, техніки самооцінювання, оцінювання за визначеними цілями і критичних випадків.

Техніка довільного опису — найпростіша. До неї часто відносяться керівники, характеризуючи ефективність праці її підлеглих. У такому описі, як правило, намагаються з'ясувати фактори, які спричинили результати їх праці, сильні і слабкі сторони, компетенції працівника. Такого типу оцінювання може мати поточний характер, проводиться у зручний час і в довільно обраній формі. Перевагою техніки д 11 цільного опису є всебічно аргументована оцінка працівника, недоліком — неможливість порівняння його з Іншими працівниками. Особа, яка здійснює довільний оцінний опис, повинна володіти відповідними знаннями і вміннями для його складання.

Структуровані описи характеризують ефективність праці за конкретними критеріями, що полегшує порівняння оцінюваних осіб (наприклад, для певної категорії працівників встановлюють певні нормативні показ-ники продуктивності праці, з якими порівнюють фактичну продуктивність праці кожного окремо взятого оцінюваного працівника).

Техніка самооцінювання полягає у самостійному заповненні оцінюваною особою аркушів, що містять запитання або твердження (інколи з кількісними оцінками). Особа, яка здійснює самооцінювання, повинна мати змогу коментувати власні оцінки.

Оцінювання за визначеними цілями сформувалося у межах управління за цілями, яке останнім часом трансформувалося в управління за ефектами. Воно ґрунтується па переконанні, що оцінювання можна здійснювати у процесі спільного визначення цілей працівником і його безпосереднім

керівником і наступного аналізу досягнутих результатів праці (ступеня реалізації цілей). Цей процес розпочинається з дискусії щодо цілей для певного робочого місця і способів їх реалізації і закінчується аналізом чинників, завдяки яким досягнуто конкретного результату. Отримана при цьому інформація є свідченням придатності працівника для виконання доведених завдань, а також його потенційних можливостей для інших робіт.

Етапами оцінювання за визначеними цілями є:

- визначення цілей (встановлення стандартів виконання робіт);
- вимірювання й оцінювання досягнутих ефектів;
- інформування виконавців про досягнуту ефективність, аналіз можливостей її підвищення;
- підготовка інформації для прийняття кадрових рішень (набір, розвиток, винагородження працівників).

Оцінювання за визначеними цілями активізує участь працівників у процесі прийняття рішень, відкриває їм можливості для самостійного вибору способів вирішення поставлених завдань, чим особливо дорожать висококваліфіковані й амбітні працівники. Однак для використання цієї техніки потрібно багато часу, передусім на початку, що зумовлено включенням працівника у процес розроблення цілей, а також можливими упередженнями як керівника, так і працівника.

Техніка критичних випадків передбачає фіксацію безпосереднім керівником фактів, які свідчать про відхилення у поведінці підлеглих від нормативних значень. Такі відхилення можуть бути свідченням як досягнень, так і прорахунків працівника. Послідовне

виконання таких записів утворює реєстр успіхів і недоліків підлеглих, на підставі якого формують думку про них.

Використання техніки критичних випадків протидіє появі у керівників схильності до усередненого оцінювання підлеглих, дає змогу на підставі обширної інформації впливати на зміну їх поведінки.

Суб'єктивні методи оцінювання. Вони переважно охоплюють порівнювальні техніки оцінювання персоналу. Значною мірою ці техніки є релятивними, тобто такими, що дають відносні знання. Отримані за їх допомогою результати не варто абсолютизувати, але вони придатні для порівняння працівників, поповнюють інформацію, на підставі якої виробляють остаточні оцінки. Найпоширенішими з них є ранжування, попарне порівняння і теоретичний розподіл.

Ранжування полягає в упорядкуванні суб'єктом оцінювання працівників від найкращого до найгіршого. Ранжувальні листи складають на основі певних критеріїв, якими, наприклад, може бути продуктивність,

якість праці або надійність працівника. У ранжуванні працівників певного структурного підрозділу іноді одночасно визначають найкращого і найслабкішого, потім тих, що йдуть за ними з обох боків, завершуючи цю роботу формуванням загального списку.

Ця техніка не складна і може застосовуватися без спеціальної підготовки оцінюючих. Однак вона придатна для малих груп. Зі збільшенням кількості оцінюваних складання ранжувальних листів стає трудомісткішим.

Міміка попарного порівняння полягає у попарних (порівнянь працівників (кожного з кожним) за певним характерами). Працівнику, на користь якого відбулося порівняння, присвоюють відповідний оцінний бал. Після порівняння кожного з кожним підраховують кількість помітніших виборів (переваг) стосовно всіх працівників. Потім їх підсумовують і на цій основі складають ранжувальний лист. Ця техніка не складна і рекомендується для I етапу ранжування у малих групах.

Техніка теоретичного розподілу полягає в розстановці оцінюваних

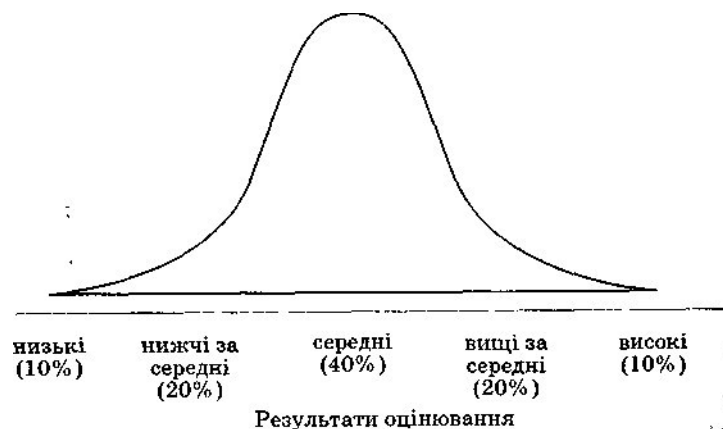


Рис. 11.1. Крива теоретичного розподілу результатів оцінювання ефективності праці групи працівників

працівників відповідно до певного, найчастіше — нормального, розподілу (рис. 11.1).

Для цього суб'єкт оцінювання відносить кожного з оцінюваних до певного інтервалу нормального розподілу. Наприклад, 10% всіх оцінюваних належать до осіб, оцінених найвище, 10% — найнижче. По 20% оцінюваних віднесено до інтервалів із вищою і нижчою за середню оцінками для даної групи, а 40% осіб отримали оцінку в інтервалі «середня». Криву нормального розподілу використовують як певний еталон, порівнюючи з яким фактичну фігуру розподілу, з'ясувати внутрішні умови, які визначили її форму.

Перевага техніки теоретичного розподілу при оцінюванні працівників полягає в необхідності суб'єктів оцінювання диференціювати оцінки. Вона

дає змогу виявити крайні групи серед оцінюваних працівників, що полегшує прийняття кадрових рішень. При цьому не всі групи працівників є репрезентативними частками цілого. Тому працівник, оцінений, наприклад, у сильній групі як середній, може бути кращим за працівника слабшої групи, оціненого в ній найвище.

Комплексні техніки оцінювання персоналу. Характерною їх особливістю є поєднання кількох технік, які не можна віднести тільки до об'єктивних чи лише до суб'єктивних методів оцінювання. Найвикористовуванішими із цих технік є аркуші оцінювання, «модель 360°», персональне портфоліо.

Аркуші оцінювання. Вони служать для отримання інформації про компетенції, поведінку і результати праці, яку потім оцінюють за допомогою відповідно побудованих шкал.

Вони можуть також містити описові техніки, контрольні листи або кількісні дані про результати праці. Аркуш оцінювання разом із відповідними інструкціями (про його застосування, аналіз зібраних даних, порядок надання працівнику зворотної інформації і використання висновків оцінювання для прийняття кадрових рішень) розглядають і як метод оцінювання.

Проектують аркуш оцінювання на основі його мети. Щоб бути використаним у комплексному періодичному оцінюванні працівника, він повинен містити такі обов'язкові частини:

1. інформаційна частина, яка заповнюється службою персоналу. Містить прізвище, ім'я, по батькові працівника, його вік, стать, цивільний стан, адресу, відомості про освіту, трудовий стаж, кар'єру, займане робоче місце;

2. заповнювана працівником частина, її зміст свідчить, як працівник оцінює результати власної праці, ставиться до організації, керівників і співробітників, на скільки прагне вдосконалювати кваліфікацію, задоволений від виконуваної праці, які має проблеми і труднощі на роботі у взаємодії з колегами чи породжені культурою організації, що впливають на його самооцінку;

3. заповнювана безпосереднім керівником оцінюваного частина. Вона, як правило, містить інформацію про праці в її кількісному і якісному вимірах, виконання завдань, відносини з іншими працівниками, про відповідальність, самостійність та ін. працівника.

Застосування аркушів оцінювання може ґрунтуватися на різних техніках та інструментах. Поширеними при цьому є *контрольні листи*, що використовуються для оцінювання особистісних якостей, поведінки і результатів праці оцінюваних осіб. Ця техніка полягає у виборі суб'єктом

оцінювання з певної кількості описів тих можинних компетенцій, поведінки і результатів, що найкраще відображають оцінювану особу.

Особливою характеристикою можуть бути певні упорядковані кількісні величини оцінюваних елементів, на основі яких вибудовують особистий профіль працівника. Оцінки, які відповідають цим елементам, не повинні бути відомими суб'єкту оцінювання, що гарантує об'єктивність і ретельність, які вважаються основними перевагами техніки контрольних листів. Недоліком її є витрати часу на підготовку описів діапазонів можливих дій і відповідних варіантів поведінки працівника.

При застосуванні аркушів оцінювання використовують різні шкали для визначення ступенів напруженості окремих критеріїв оцінювання: бальні, алфавітні, упорядковані, графічні, змішані шкали (рис. 11.2).

За традиційного підходу аркуші оцінювання заповнює безпосередній керівник працівника, оскільки це є його службовим обов'язком.

«Модель 360°». Останнім часом вона набуває усе більшої популярності. За цієї моделі працівник отримує інформацію щодо своєї праці від безпосереднього керівника, співробітників, клієнтів і підлеглих. Кількість суб'єктів оцінювання необмежена, що підвищує його об'єктивність, створює позитивні умови для залучення працівників у життя організації. Однак «модель 360°» потребує багато часу на підготовку і проведення оцінювання та його адміністрування, її застосування доцільне в організаціях із високою культурою, в яких оцінювання є джерелом отримання зворотної Інформації, яка служить підвищенню індивідуальної, групової і колективної ефективності праці.

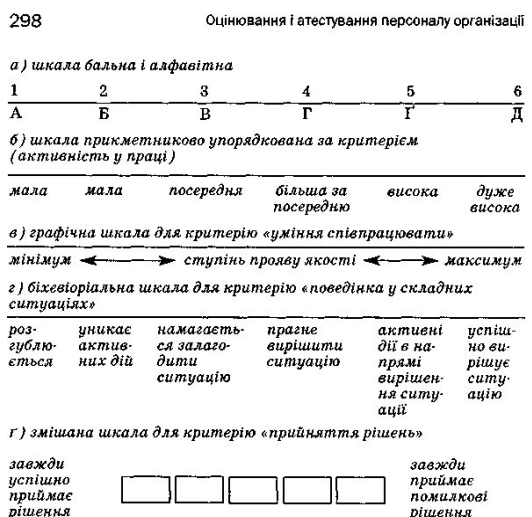


Рис. 11.2. Приклади оцінювальних шкал

Ефективність праці	низька	Найкращі працівники	Звичайні працівники
	висока	Проблематичні працівники	Малоприспособлені працівники
		високий	низький
		Потенціал для розвитку	

Рис. 11.3. Персональне портфоліо

Персональне портфоліо (лат. portus — гавань, пристань, in folio — в аркуш) — віднесення індивіда за його особистісними якостями до певної групи працівників, сформованої за стандартизованими оцінками. Воно пов'язане з об'єднанням оцінюваних працівників у характерні з точки зору стратегії організації групи на підставі досягнутих ними ефектів праці, а також потенційні можливості їх розвитку (рис. 11.3). Ефективність праці стосується минулого, а потенціал розвитку — майбутнього.

Наслідком віднесення оцінюваних працівників до конкретної групи повинна стати відповідна стратегія поведінки щодо них, яка може полягати у стимулюванні подальшого розвитку перспективних, стабілізації — ефективних, звільненні — непридатних.

Перевагою персонального портфоліо є концентрація у процесі оцінювання на двох основних критеріях, вибір таких має залежати від його цілей і можливостей врахування попередньої активності працівників і перспектив їхнього розвитку.

До комплексних методик оцінювання належить assessment centre, що, як відомо, полягає в оцінюванні окремих людей чи їх груп групою експертів з використанням системи методик оцінювання: тестів, дискусій, анкет, аналізу ситуацій, імітаційних і ділових ігор, розв'язування кейсів.

Кожна організація обирає найпридатніші для неї метод і техніку оцінювання на основі його цілей, наявних коштів, зважаючи на компетентність осіб, яким можна доручити цю важливу й складну роботу.

ТЕМА 24. (ОЦІНЮВАННЯ ТА АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ)

План

1. Особливості оцінювання інженерно-технічних працівників і фахівців управління

2. Атестація персоналу підприємства

1. Особливості оцінювання інженерно-технічних працівників і фахівців управління

При оцінюванні спеціалістів та ІТП мають місце об'єктивні труднощі, які пов'язані із: складністю формалізації результатів праці й визначенням кінцевого результату управлінської діяльності; взаємозалежністю; взаємопов'язаністю управлінських функцій із визначенням внеску кожного керівника і спеціаліста; наявністю значного проміжку часу між виконанням та виявом результатів на практиці; необхідністю одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

Спеціалісти, ІТП, як і керівники постійно працюють з персоналом своєї організації, контактують з працівниками суміжних організацій, органами місцевої виконавчої влади, відповідають за рівень виробництва, за діяльність і розвиток організацій, тому значно складніше оцінити результати їх діяльності. Тому оцінку ІТП і спеціалістів необхідно проводити, оцінюючи їх ділові якості, складність їх функцій, результати за цілями їх діяльності.

Для оцінки складності порівнюють якісно відмінні між собою роботи. Це здійснюється шляхом використання єдиних критеріїв оцінювання. Такими критеріями є оцінні показники, які найповніше характеризують відмінності у складності робіт. При виборі ознак, що визначають складність праці, враховують характер і особливості трудової діяльності всіх категорій працівників; зміни, що відбуваються у змісті їхньої праці; всі аспекти складності порівнюваних робіт. Встановлюючи оцінні ознаки, за допомогою яких можуть бути відображені якісні аспекти праці, виходять із того, що складність робіт визначається перед усім їх змістом, оскільки чим складніші трудові функції працівника, тим складніша його праця. Особливу роль при цьому відіграє різноманітність робіт: чим різноманітніші завдання, які доводиться виконувати працівнику, тим складніша його праця.

Спеціалісти та ІТП виконують свої посадові обов'язки з різним ступенем самостійності.

Кількісна оцінка складності роботи спеціалістів та ІТП є

передумовою для оцінювання якості їх праці, що передбачає комплексне оцінювання якості праці, оцінювання професійно- кваліфікаційного рівня, ділових якостей, складності виконуваних функцій, результатів праці.

Це в свою чергу пояснює особливості оцінювання спеціалістів та ІТП. Перш за все їх оцінювання охоплює такі напрями:

- оцінювання результатів основної діяльності (виконання прямих функціональних обов'язків);
- оцінювання діяльності, що супроводжує основні функціональні обов'язки (підвищення кваліфікації, творча активність);
- поведінка спеціаліста в колективі;
- якостей спеціаліста.

Оцінювання працівника починається з комплексного оцінювання якості праці. Якість праці характеризує досягнуту працівником результативність праці певного ступеня складності, зумовленої рівнем його професійно-кваліфікаційної підготовки і його діловими якостями. При оцінюванні якості праці ІТП і спеціалістів слід враховувати що результати її виявляються здебільшого через певний проміжок часу. Водночас велике значення мають показники індивідуальної результативності праці (якість виконання посадових обов'язків, обумовлених посадовими інструкціями).

1. *Оцінювання професійно-кваліфікаційного рівня* працівників. Для цього беруть єдиний набір ознак із незмінною для всіх категорій працівників частковою значущістю: освіта, стаж роботи за спеціальністю, а також раціоналізаторська, винахідницька, публіцистична діяльність тощо.

За освітою всіх працівників поділяють на три групи: I – загальна середня (повна чи неповна); II – базова вища; III – повна вища освіта. Номер групи, до якої належить працівник за рівнем освіти, визначає його оцінку за цією ознакою тому мінімальна оцінка становить 1 бал, а максимальна – 3 бали.

Залежно від стану роботи за спеціальністю працівників поділяють на чотири групи, сформовані з урахуванням освіти. При оцінюванні професійно-кваліфікаційного рівня рекомендується враховувати кількість винаходів і раціоналізаторських пропозицій, виступів у пресі, які є побічними ознаками підвищення кваліфікаційного рівня фахівця через різні форми підготовки, підвищення кваліфікації, а також шляхом самоосвіти. Максимальне значення цієї ознаки становить 0,3 бала.

2. *Оцінювання ділових якостей* працівників. У процесі оцінювання ділових якостей працівників враховують їх компетентність, здатність чітко організувати і планувати свою працю, відповідальність, ініціативність, здатність освоювати і використовувати нові методи праці, працездатність, уміння підтримувати контакти з іншими працівниками.

Кожна ознака ділових якостей має чотири рівні (ступені) прояву в балах: низький – 1, середній – 2, вищий за середній – 3, високий

4. Оцінки встановлюють за кожною ознакою відповідно до характеристик рівнів оцінок.

3. *Оцінювання складності виконуваних функцій.* Для цього використовують ознаки які дають змогу охопити всі аспекти змісту порівнюваних робіт, врахувати характер і особливості певного виду діяльності. Такими аспектами є характер робіт, які становлять зміст праці, від яких залежить технологічна складність трудового процесу, зумовлені організуванням праці, різноманітність, комплексність робіт; самостійність їх виконання; масштаб і складність керівництва, додаткова відповідальність для характеристики технологічної складності змісту виконуваної роботи (максимальна кількість ступенів – 10). Вони необхідні для більшої диференціації інформаційно-технічних, аналітично конструктивних й організаційно-адміністративних робіт. Ступені ознак визначають відповідно до характеристик рівнів оцінок.

4. *Оцінювання результатів праці.* Здійснюють його за кількісними і якісними ознаками, враховуючи не тільки обсяг виконуваних робіт відповідно до нормативів, а й творчу активність працівників.

Для ІТП і спеціалістів прийнято три найзагальніші ознаки: кількість виконаних планових і позапланових робіт (завдань); якість виконаних робіт (завдань); дотримання термінів виконання робіт (завдань). Результати праці оцінюють за чотирма рівнями, характеристика яких дозволяє конкретизувати оцінку стосовно певного виду діяльності.

Комплексної оцінки якості праці досягають завдяки врахуванню всіх елементів оцінки (професійно-кваліфікаційного рівня й ділових якостей працівника, складності робіт і результат праці).

За результатами оцінки персоналу формуються такі документи:

- результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь;
- соціально-психологічний портрет особистості;
- оцінка ділових і моральних якостей;
- аналіз шкідливих звичок і захоплень;
- висновки атестаційної комісії.

Кінцевою метою використання оцінок повинно бути укомплектування підприємства висококваліфікованим персоналом та підвищення ефективності його роботи.

2. Атестація персоналу підприємства

У деяких випадках ділове оцінювання персоналу ставить своєю задачею з'ясувати ступінь використання трудового потенціалу працівників, наявність пробілів у спеціальних знаннях і навичках, що заважають їм повною мірою і з високою якістю виконувати свої посадові обов'язки.

Такого роду оцінювання можна одержати за результатами атестації працівників або цільових досліджень. Головне в такому оцінюванні – не особистісні характеристики, а ділові якості працівника, сама праця і його результати. Складені за результатами оцінювання програми підвищення кваліфікації, що потім реалізовані, виправдовують витрати, пов'язані з проведенням самого оцінювання.

Вибір кандидатів на просування в посадовому і кваліфікаційному плані будується, насамперед, на оцінюванні результатів праці працівника.

Позитивні результати оцінювання і просування—два взаємозалежних процеси, але мати гарні результати в даній посаді – не означає, що будуть гарні результати на більш високій посаді, тому що вона вимагає зовсім інших якостей, якими даний працівник може і не володіти. Тому просування працівника на більш високу посаду варто здійснювати з урахуванням оцінювання не тільки результатів його роботи, але і наявності якостей, необхідних для повноцінного виконання нових обов'язків.

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації.

Організаційно проведення атестації оформлюється відповідним наказом по

підприємству, що додає їй офіційний статус і надає право на використання її результатів для прийняття організаційних рішень у відношенні конкретного працівника.

Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Проведення атестації регламентується рядом офіційних документів і відповідним методичним забезпеченням.

Разом з тим підприємства вправі розробляти власні положення щодо проведення атестації, виходячи із встановлених цілей. Однак, варто мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її проведення.

Відповідальність за своєчасність проведення атестації покладається на адміністрацію, а безпосереднім виконавцем є кадрова служба при активній участі керівників підрозділів підприємства.

Атестація працівників за змістом не може не розрізнятися на підприємствах різних форм власності. Разом з тим, функції атестації не

залежать від форми власності підприємства. До даних функцій належать: контроль, стимулювання, поліпшення набору і розставлення персоналу. Сутність контрольної функції полягає у періодичній перевірці ділових і особистих якостей працівників на їхню відповідність займаній посаді. Функція стимулювання спрямована на підвищення зацікавленості працівника в постійному розвитку своїх ділових і особистих якостей, поліпшення результатів праці як умови успішного проходження атестації.

Атестація повинна проводитися плановірно. Розрізняють наступні види атестації:

- регулярна;
- основна;
- розгорнута (раз у 3-5 років);
- регулярна проміжна;
- спрощена;
- орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше);
- нерегулярна;
- викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання);
- при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи:

- 1) підготовка до атестації;
- 2) проведення самої атестації;
- 3) використання результатів атестації.

На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи (додаток Л). У додатку до наказу наводиться положення про атестацію.

Як правило, від атестації звільняються керівники і спеціалісти, що проробили у даній посаді менш року, вагітні жінки, жінки, що мають дитину до року та ін.

Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. У якості членів комісії можуть залучатися: керівники, провідні спеціалісти різних структурних підрозділів

підприємства, представники громадськості (профспілки), експерти – висококваліфіковані фахівці, уповноважені для проведення оцінки. Склад атестаційної комісії не повинен перевищувати 5-6 чоловік.

Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про задачі атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів.

Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист (додаток М) і відгук-характеристика (додаток Н).

Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби.

Відзив-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника керівником.

Регулярне проведення експертної оцінки поведінки працівників, що атестуються, покладається на спеціалістів кадрової служби. Відповідальність за оцінку діяльності працівника несе керівник підрозділу. Відзив-характеристика обговорюється на зборах колективу. Працівник повинен бути ознайомлений з нею не менш ніж за тиждень до атестації під підпис. Відзив-характеристика передається у кадрову службу або безпосередньо до атестаційної комісії.

Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок:

- працівник відповідає займаній посаді;
- працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік;
- працівник не відповідає займаній посаді.

Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації у відношенні його просування або про необхідність підвищення кваліфікації.

Засідання атестаційної комісії протоколюється (додаток П).

Важливо, щоб атестація працівників проходила у доброзичливій обстановці, щоб комісія усвідомлювала свою відповідальність у забезпеченні об'єктивності оцінки.

Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані певні правові наслідки: заохочення, переведення на більш високу посаду, звільнення та ін. Тому за підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її

результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники і т.д.

Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Резюме

Ділове оцінювання персоналу— це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Ділове оцінювання має безпосереднє відношення до підвищення ефективності діяльності, оскільки за результатами оцінювання з'являється можливість: удосконалювати розставлення кадрів шляхом відбору найбільш гідних кандидатур на ту чи іншу посаду; поліпшувати використання кадрів, здійснювати їхнє службово-кваліфікаційне просування; виявляти спрямованість підвищення кваліфікації працівників; стимулювати трудову діяльність персоналу за рахунок забезпечення більш тісного ув'язування оплати праці з результатами праці; удосконалювати форми і методи роботи керівників; формувати позитивне відношення до праці, забезпечувати задоволеність роботою та ін.

На результатах ділового оцінювання персоналу базується рішення наступних управлінських проблем: відбір персоналу (оцінка особистих якостей претендентів; оцінка кваліфікації претендентів), визначення ступеня відповідності займаній посаді (переатестація працівників; аналіз раціональності розставлення працівників; оцінювання повноти і чіткості виконання посадових обов'язків; оцінювання працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування), поліпшення використання персоналу (визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією; удосконалення організації управлінської праці), з'ясування внеску працівників у результати роботи (організація заохочення працівників; встановлення міри стягнення), просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації (прогнозування просування по службі працівників; формування резерву на висування; добір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення; необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість; розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників; оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації), поліпшення структури апарату управління (обґрунтування чисельності апарату управління; перевірка нормативів чисельності; обґрунтування структури персоналу по посадах, рівню кваліфікації; розробка та уточнення посадових інструкцій), удосконалення управління

(удосконалення стилю і методів управління; підвищення відповідальності працівників; зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих).

Вимогами до проведення ділового оцінювання персоналу підприємства є: об'єктивність; оперативність; гласність; демократизм, єдність вимог оцінювання для усіх працівників однорідної посади; простота, чіткість і приступність процедури оцінювання; результативність; максимально можлива механізація та автоматизація процедури оцінювання.

Розрізняють два основних види ділового оцінювання персоналу підприємства: оцінювання кандидатів на вакантну посаду, поточне періодичне оцінювання працівників підприємства.

Ділове оцінювання кандидатів на вакантну посаду складається з наступних етапів: аналіз анкетних даних, збір інформації про кандидата, перевірочні іспити, співбесіда.

Поточне періодичне оцінювання працівників підприємства складається з наступних етапів: оцінювання результатів роботи і чинників, що визначають ступінь їх досягнення; аналіз динаміки результативності праці за певний період, а також динаміки стану чинників, що впливають на досягнення результатів.

Показники ділового оцінювання персоналу підприємства можна поділити на наступні групи: результативність праці, професійна поведінка, особисті якості.

Оцінювання праці може охоплювати: процес праці по його зовнішніх ознаках (робота, перерва і т.д.); оцінювання витрат праці; оцінювання складності праці.

Якщо стоїть задача оцінювання особистих якостей працівника, то необхідно визначити, які якості вибрати з великого їх переліку; які якості вважаються основними для працівника або характерними для певної категорії працівників; чи допоможуть обрані якості об'єктивно оцінити усіх працівників з використанням однієї методики або для кожної групи працівників набір якостей повинен бути своїм і т.д.

В процесі ділового оцінювання персоналу можна використовувати наступні методи: метод шкалування (характеристика певного значення встановлюється за шкалою для кожного працівника); метод упорядкування рангів (декілька оцінок приводяться у ранжований ряд щодо одного значення); метод альтернативних характеристик (окремий працівник характеризується з погляду наявності або відсутності запропонованого значення).

Особливе місце в оцінюванні особистих якостей працівника займає тестування. За змістом розрізняють три групи тестів: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, що

виявляють фізіологічні властивості людини.

До задач оцінювання керівників і спеціалістів за результатами праці належать: виявлення відповідності працівника займаній посаді; визначення трудового внеску в умовах колективної оплати праці з метою ув'язування загальної ефективності праці працівника і рівня його посадового окладу; забезпечення підвищення індивідуальної віддачі від працівників, їхньої чіткої орієнтації на кінцевий результат, на досягнення головної цілі відділу, підприємства.

Оцінювання спеціалістів підприємства проводиться по різних напрямках. Основні з них пов'язані з оцінюванням результатів діяльності працівника (основної і їй супутньої), що доповнюється соціально-психологічною оцінкою поведінки працівника в колективі.

Загальна методологія оцінювання праці керівників виходить з того, що праця керівників оцінюється, насамперед, за результатами роботи підлеглого йому підрозділу.

Конкретний набір критеріїв (показників) такого роду оцінювання досить різноманітний і залежить від посади керівника, характеру діяльності підрозділу (виробничий підрозділ, функціональний відділ, проектні роботи і т.п.). Як основні показники, що характеризують результати виробничої діяльності підрозділу, можуть використовуватися: виконання планового завдання; продуктивність праці; якість продукції (виконаних робіт).

У підприємствах ділове оцінювання персоналу найчастіше проходить у формі атестації, яка являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника.

Розрізняють такі види атестації: регулярна; основна; розгорнута (раз у 3-5 років); регулярна проміжна; спрощена; орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи (для керівників і спеціалістів 1 раз на рік, а для деяких категорій – 2 рази на рік і частіше); нерегулярна; викликана надзвичайними обставинами (несподівана вакансія, незапланована можливість піти на навчання); при введенні нових умов оплати праці.

Проведення атестації включає такі етапи: підготовка до атестації; проведення самої атестації; використання результатів атестації.

ТЕМА 25. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРОЮ

План

1. Сутність професійного розвитку персоналу
2. Навчання персоналу організації

1. Сутність професійного розвитку персоналу

Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Знання випускників на початку ХХ століття знецінювалися через 30 років, в кінці століття — через 10, сучасні фахівці повинні перенавчатися через 3-5 років.

Персонал в сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною культурою, стратегічним мисленням і ерудицією. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом. За прогнозами науковців США, в найближчі роки середній рівень освіти виросте до 13,5 року. Більше половини створених робочих місць вимагають середньо спеціальної освіти, а 1/3 — вище. Добитися високих результатів в організації можливо тільки тоді, коли люди, які там працюють, володіють знаннями, умінням, відповідним настроєм. Освіта і навчання персоналу повинні бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток.

Професійний розвиток - це придбання працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує або використовуватиме в своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети 10 % фундації заробітної платні.

Інвестиції в людський капітал - це вкладення, направлені на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних.

Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як на користь організації — підвищення ефективності і якості праці, так і на користь людини — підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоздатним на ринку праці, а рівень освіти є одним з трьох показників, що формують індекс розвитку людини, куди входять показники тривалості життя і дохід на душу населення.

Професійний розвиток — це безперервний комплексний процес, який

включає: професійне навчання, розвиток кар'єри і підвищення кваліфікації. Реалізація концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на рішення стратегічних завдань організації. Освіта і навчання виконують об'єднувальну роль в досягненні цілей. не випадково управління професійним розвитком займає значне місце в роботі лінійних керівників, оскільки вони добре знають рівень знань, здібностей, умінь своїх підлеглих. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як в професійній, так і в службовій кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити як найповнішу відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням всього спектру вимог до працівників.

Був зроблений вигляд час розвитку персоналу підприємства проводять самостійно, незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні моменти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширилися.

Система підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — надати можливість працівникам відповідно їх інтересам підвищувати свій професійний рівень і вчитися.

- Отже, система розвитку персоналу на підприємстві повинна бути гнучкою, здатної змінювати зміст, методи і організаційні форми згідно з потребами виробництва і ситуацією, яка складається на ринку праці. У зв'язку з цим управління персоналом повинне сконцентрувати свої зусилля на рішення таких проблем: визначення потреб в навчанні працівників в розрізі спеціальностей і професій;

- вибір форм і методів професійного розвитку персоналу;
- вибір програмно-методичного і матеріально-технічного забезпечення процесу навчання як важливої умови його якості;
- фінансове забезпечення всіх видів навчання в потрібній кількості.

Слід помітити, що цілі адміністрації і найманих працівників щодо розвитку персоналу дещо не співпадають. Так, німецькі фахівці В.Бартц і Х.Шайбл рахують, що з позиції працедавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З погляду найманого працівника — це підтримка на відповідному рівні професійної кваліфікації і придбання нових знань, умінь як у сфері діяльності, так і зовні неї.

Ключовим моментом в управлінні професійним розвитком є організація взаємопов'язаних процесів формування особи працівника з конкурентоздатними здібностями, яка включає професійне навчання, виховання, консультацію, підготовку і адаптацію. Професійний розвиток сприяє загальному, інтелектуальному і професійному зростанню людини, розширює її ерудицію і кріпить впевненість в собі.

Слід пам'ятати про принципову відмінність між професійним навчанням і навчанням. Професійне навчання направлено на розвиток конкретних навиків і умінь, які потрібні для даної організації. Навчання направлено на загальний і інтелектуальний рівень.

Наприклад, метою курсів професійного навчання комерційних агентів є розвиток навиків продажу певних видів товарів в конкретній зоні. Метою вищої школи є підготовка, надання знань і умінь в більш широкому полі діяльності даної сфери.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- первинне навчання з урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

За законом України «Про освіту» система безперервного навчання персоналу придбаває великого значення. Ця система дозволяє організовувати постійний контроль за якістю і професіоналізмом фахівців, учити їх протягом всього трудового життя, створити банк даних про склад і кваліфікацію персоналу, планувати його переміщення. Слід зазначити, що професійний розвиток персоналу може забезпечуватися вживанням різних

напрямів і кожний з них є доцільним. Це може бути: відвідини короткострокових курсів; вечірнє навчання; участь в суспільних організаціях; відвідини аналогічних підприємств; читання літератури; заочні курси; участь в семінарах; нарадах, диспутах; фундаментальне професійне навчання як своєї, так і суміжної професії.

Необхідне реформування системи підготовки людських ресурсів в Україні повинне спиратися на накопичений вітчизняний і зарубіжний досвід.

В країнах з розвиненою ринковою економікою держава, беручи на себе основний фінансовий вантаж щодо підготовки і перепідготовки кадрів, створює єдиний механізм забезпечення зайнятості шляхом взаємодії держави і підприємств, кооперацію останніх з учбовими закладами, а також акумуляцію і перерозподіл засобів підприємств з метою підготовки і перепідготовки робочої сили. Взаємодія держави і підприємств передбачає використання різного інструментарію: фінансування, податкової політики, регуляції соціального страхування і забезпечення створення інформаційної і правової інфраструктури.

Що ж до первинної професійної підготовки молоді, то державні органи в першу чергу стимулюють активність підприємств за допомогою прямого фінансування в середині фірмових систем навчання. Так, наприклад, при наймі і навчанні молоді 16-18 років, яка ще не має повну середню освіту, державні органи Великобританії, Італії, Швеції покривають до 80 % витрат підприємств.

Об'єктом прямого фінансування державними органами Німеччини, Франції, Італії, Швеції стала так звана альтернативна форма підготовки кадрів, що охоплює молодь до 25 років. Йдеться про чергування процесу теоретичної підготовки в учбовому закладі з трудовою діяльністю на умовах часткової зайнятості. Таким чином, забезпечується відповідність зайнятості того або іншого обличчя здобутої на даний момент кваліфікації. Необхідною умовою такої форми навчання є наявність загальної програми, яка забезпечує координацію підготовки в двох різних системах. Активний контроль підприємств за учбовим процесом обумовлює постійну корекцію програм теоретичного навчання..

Методи прямого фінансування доповнюються непрямим стимулюванням в середині фірмової підготовки з боку держави через диференціювання податкової політики. Цей інструмент особливо активно використовується в США, де засоби, що прямують на підготовку молодих працівників, повністю звільняються від податку (за умови акредитації місцевими органами влади, тобто відповідності підготовки встановленим стандартам).

В західноєвропейських країнах одним з джерел засобів державних

органів на професійну підготовку є грошові відрахування самих підприємств.

2. Навчання персоналу організації

У наш час в управлінні персоналом, високі результати отримують в тому випадку, якщо працівники підприємства є достатньо кваліфікованими та володіють необхідними навичками та компетентностями. Тому важливе місце в розвитку кадрового потенціалу повинне займати професійне навчання персоналу. Задля досягнення цілей організації, розвиток персоналу повинен розглядатися як інвестиції у майбутнє організації .

Саме тому кадровий потенціал організації є вагомим стратегічним фактором, адже у результаті він визначає успішність діяльності організації. Однією із складових кадрового потенціалу підприємства є навчання персоналу.

Отже, навчання персоналу – це діяльність спрямована на розвиток персоналу задля підтримання його професійних навичок на належному рівні та підвищення його конкурентоспроможності .

Метою навчання персоналу підприємства є досягнення максимального рівня ефективності роботи персоналу за допомогою підвищення рівня знань та професійних навичок працівників .

В умовах сучасних змін, розвиток персоналу є важливою умовою для функціонування організації. Підвищення кадрового потенціалу, за допомогою навчання персоналу, сприяє зростанню рівня розвитку персоналу, що позитивно впливає на результативність діяльності підприємства.

Отже, навчання персоналу – це комплексний процес, який включає наступні етапи:

1. Визначення головної мети навчання працівників;
2. Визначення необхідності у навчанні персоналу;
3. Створення бюджету навчання працівників організації;
4. Визначення змісту програми навчання персоналу;
5. Вибір форми професійного навчання;
6. Навчання персоналу організації;
7. Набуття працівниками організації необхідних знань, умінь та навиків;
8. Вибір показників оцінювання ефективності навчання працівників;

9. Оцінювання результатів навчання персоналу .

В економічній літературі виділяють такі три основні типи навчання персоналу організації : за межами робочого місця; безпосередньо на робочому місці; самостійна підготовка працівників.

Навчання на робочому місці проводиться на основі навчальної бази організації. При навчанні за межами робочого місця, служба персоналу підприємства визначає основні вимоги до процесу навчання працівників та слідує за якістю підготовки.

У випадку самостійної підготовки, повинен складатися персональний план навчання, який затверджує безпосередньо керівник. За такого типу навчання, організація може організувати впровадження різних методів матеріального і нематеріального стимулювання.

Згідно ЗУ «Про освіту» професійне навчання працівників включає :

1. Первинна підготовка працівників.
2. Перепідготовка працівників.
3. Підвищення кваліфікації працівників.

Сутність первинної підготовки полягає у наданні працівникам основних знань по необхідній спеціальності. Перепідготовкою персоналу називають навчання працівників новим знанням задля оволодіння ще одною спеціальністю. Підвищення кваліфікації – це додаткове навчання після отримання певної освіти, спрямоване на вдосконалення знань, умінь та навиків кожного працівника.

Вибір видів і форм навчання працівників необхідно визначати умовами та метою організації (табл. 1.1) .

Таблиця 1.1 Види навчання

Класифікаційна ознака в залежності від:	Види навчання за ознаками:
Учасники процесу навчання	самонавчання (розробляє і проводить працівник сам);
	внутрішнє (розробляють і проводять співробітники підприємства);
	зовнішнє (розробляють і проводять зовнішні працівники).
Кількість слухачів	індивідуальне (окремо для кожного працівника);
	групове (навчання проводиться для групи працівників)
Цільове призначення	первинна підготовка (навчання працівників без освіти);
	перепідготовка (навчання працівників, які мають освіту, нової спеціальності);
	підвищення кваліфікації (працівник одержує нові знання та навички в межах своєї професії чи спеціальності);
	адаптаційне навчання (навчання працівника з метою його адаптації).
Посидання процесу роботи і навчання в організації	з відривом від роботи (звільнення від роботи, на час проходження навчання);
	без відриву від роботи (поєднання навчання та виконання професійних обов'язків).
Термін навчання	короткострокове (до 5-ти днів);
	середньострокове (до 6-ти місяців);
	довгострокове (більше ніж 6 місяців).

Також для покращення професійного навчання персоналу використовують конкретні форми навчання працівників.

Форма навчання персоналу – це вид організації роботи учнів у групах, окремих слухачів між собою, з викладачами серед різних видів занять.

При навчанні на робочому місці підготовка персоналу повинна орієнтуватися на конкретну організацію та її персонал. Застосовуючи таку форму навчання як інструктаж, досвідчений працівник може пояснити новачку всі нюанси роботи. Дана форма навчання персоналу характеризується короткими термінами. Учніство або копіювання - це така форма навчання, за якої учень копіює усі дії свого наставника .

Ротація – це тимчасове переведення працівника на інше місце роботи, що дає змогу оволодіти декількома професіями та поглибити свої знання. Така форма навчання персоналу є короткотривалою.

Наставництво сприяє підготовці висококваліфікованого персоналу. Зазвичай наставником обирають більш досвідченого працівника, який зможе ознайомити та навчити нюансам виконання певної роботи.

Метод ускладнення завдань допомагає краще опановувати конкретну спеціальність. У результаті працівник зможе сам виконувати більш складні завдання без допомоги наставника.

Навчання на робочому місці економічно виправдане тоді, коли є достатня чисельність працівників .

Друга група форм професійного навчання включає:

Лекція – усна форма навчання, за якої учні на слух сприймають конкретну інформацію, яку намагається донести лектор.

Розгляд практичних ситуації дозволяє формувати необхідні для роботи уміння та навички за допомогою практики.

Ділові ігри дозволяють аналізувати результати прийнятих рішень за допомогою колективної гри і якій учасники виконують певну роль для розгляду ділової ситуації. До ділових ігор відносяться: локальні та глобальні .

Моделювання – це відтворення робочих умов у реальному вигляді за допомогою макетів.

Тренінгом сенситивності називають таку форму навчання, яку проводить психолог, що дає змогу працівнику краще взаємодіяти з тими, хто його оточує.

Самостійне навчання, як зрозуміло із назви, являє собою засвоєння знань працівником самостійно .

Відкрите навчання - це вивчення значного обсягу матеріалу дистанційно. Перевірити результати навчання, за такої форми, можна за

допомогою тестів та модулів. Самостійне та відкрите навчання є найбільш доступними, так як не потребують значних вкладень від організації та дозволяють накопичувати знання, які працівники пізніше використають на практиці.

Навчання за межами робочого місця дозволяє освоїти нові знання та методики, які не практикуються в організації. Саме тому вони вважаються більш ефективними .

Отже, навчанням персоналу називають процес формування у працівників знань, навичок та умінь, які вони зможуть використовувати на практиці, що дасть змогу підвищити їх продуктивність праці та вплине на результативність функціонування підприємства в цілому .

Навчання – це можливість працівників добитися нових кар’єрних висот та стати професіоналами своєї справи.

Ефективність діяльності підприємства залежить від рівня професійного розвитку працівників організації. Стратегія організації повинна включати навчання персоналу . Місце навчання персоналу у загальній системі управління персоналом організації зображено на рисунку 1.4.

Проаналізувавши економічну літературу можемо виділити наступні основні принципи навчання персоналу : загальна оцінка потенціалу всіх учнів; розвиток особистості за сферами діяльності; підготовка на основі навчальних модулів; двосторонній зв'язок із слухачами; залучення методів активного навчання працівників; залучення кваліфікованих керівників; застосування індивідуально-групових методів навчання персоналу; використання сучасних технологій для навчання персоналу.

Щоб визначити потребу у навчанні необхідно використовувати різні джерела інформації, серед яких: проходження атестація, ділова оцінка, анкетування, думка керівництва.

Також щоб визначити потребу у навчанні, необхідно проаналізувати роботу кожного працівника підприємства. У таблиці 1.2 наведено методи визначення потреби у навчанні, їх переваги та недоліки .

При виборі методів навчання необхідно врахувати побажання персоналу, щодо їх навчання .

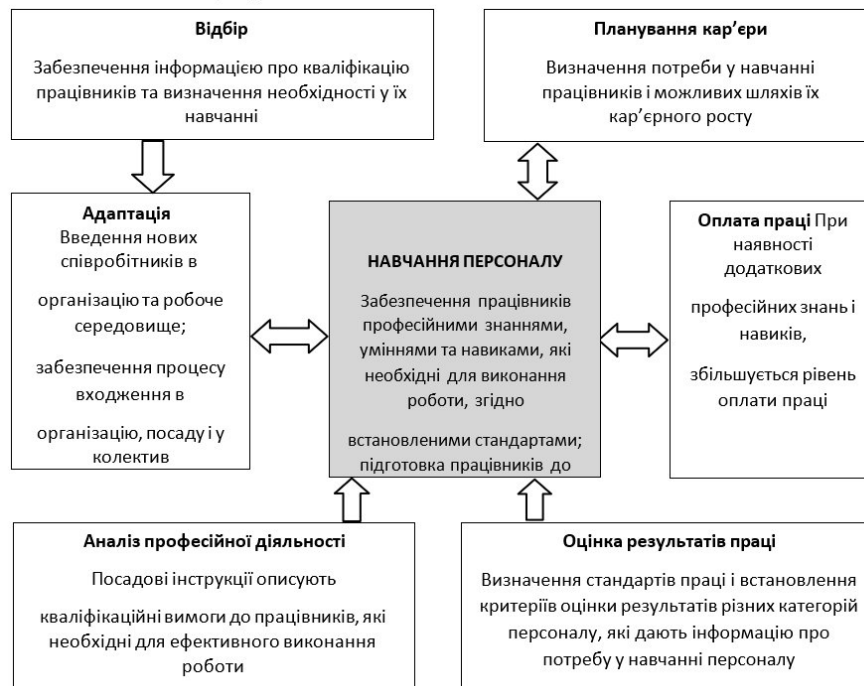


Рис. 1.4. Місце навчання у загальній системі управління персоналом підприємства

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки методів визначення потреби у навчанні працівників організації

Метод	Переваги	Недоліки
Заявки керівників	Враховуються особисті якості кожного працівника. Заявка на навчання показує реальні потреби організації. Невеликі витрати.	Керівники, які подають заявку, можуть бути: суб'єктивні; орієнтовані на короткострокові цілі; недостатньо кваліфікованими.
Пропозиції працівників	Враховують побажання працівників на основі: знання власних переваг і недоліків; знання власних інтересів; бачення розвитку власної кар'єри.	Працівникам, що подають заявку, можуть бути властиві: недостатнє знання цілей і стратегії організації; формалізм і скептицизм.
Атестація персоналу	Можливості оцінювання потенціалу кожного працівника. Регулярність процесу.	Існує загроза задати занадто загальні критерії і одержати узагальнені оцінки.
Аналіз результатів роботи працівників	Забезпечуються: наочність і конкретність оцінок; зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; підвищується мотивація працівників до ефективної праці.	Неможливо застосувати до топ-персоналу.
Аналіз посадових інструкцій	Можливість оцінити відповідність вимог професійним якостям працівника.	Складність оцінювання майбутньої роботи працівника.
Експертна оцінка незалежного консультанта	Консультант дає оцінку на основі: глибокого розміщення цілей і стратегії навчання; спеціальних професійних знань і досвіду.	Обмеженість знань консультанта по конкретній організації.
Психологічна оцінка	Забезпечується: зв'язок навчання із цілями і стратегією організації; індивідуальний підхід до працівників; безпосередня оцінка якостей конкретних працівників; висока точність оцінки персоналу працівників.	Високі затрати. Не всі працівники бажають пройти тестування й брати участь у тренінгах.

На кожному підприємстві повинен бути затверджений план навчання персоналу. Він має містити: ПІБ працівників, теми навчання, періодичність та термін навчання і дату навчання.

Планування навчання персоналу має спрямовуватись на розкриття здібностей працівника. Планами та програмами навчання на підприємстві займаються працівники, сфера діяльності яких відповідає темі програми навчання, а досвід роботи за даним напрямком не менш як три роки .

Реалізація плану навчання, насамперед, залежить від самого працівника підприємства. Також необхідно врахувати умови, які дають можливість реалізовувати даний план. Успішність реалізації плану навчання може залежати і від керівника підприємства, який оцінює роботу та потенціал працівника .

Перепідготовка робітників – навчання, на якому працівник може оволодіти новою професією.

Перепідготовка персоналу здійснюється на спеціалізованих курсах.

Структурний підрозділ, який займається навчанням персоналу повинен забезпечувати контроль за процесом навчання та своєчасним початком занять.

Також можна застосовувати такі методи контролю: визначення рівня знань працівників, бесіди з наставниками та учнями, вивчення ділових якостей працівників та перевірка наявності документації.

Після реалізації плану навчання персоналу необхідно оцінити ефективність навчання працівників. Це можна зробити на основі таких двох чинників: якісна оцінка персоналу та оцінка засобів забезпечення навчання . Оцінка має відповідати таким вимогам : бути доступною для розуміння. бути універсальною; бути економічною; забезпечувати простоту оцінки результатів навчання персоналу.

Для оцінювання навчання працівників використовують особисті картки обліку навчання персоналу, які містять інформацію про :

1. Атестацію.
2. Кваліфікацію та освіту працівника.
3. Трудову діяльність і стаж роботи.
4. Зовнішнє навчання.
5. Внутрішнє навчання.
6. Викладацький статус.

Отож, оцінюючи ефективність навчання працівників маємо змогу :

обрати найкращу програму навчання; здійснити порівняння та оцінку чого більше навчилися працівники; визначити плюси та мінуси програми навчання; оцінити якість організації процесу навчання; розробити систему аналізу результативності навчання; Таким чином висновки про результативність даної програми навчання, можна поставити в основу для створення стратегії управління персоналом організації.

ТЕМА 26. (УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТА КАР'ЄРОЮ)

План

1. Сутність, значення та організація планування трудової кар'єри.

Професійна кар'єра та кар'єра в організації

2. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників. Етапи роботи з кадровим резервом

1. Сутність, значення та організація планування трудової кар'єри.

Професійна кар'єра та кар'єра в організації

Важливим напрямом розвитку персоналу є планування кар'єри працівника, його просування по кваліфікаційних або службових рівнях (ступенях) за визначеною схемою. Планування кар'єри є альтернативою стихійним переміщенням персоналу.

Кар'єра в загальному розумінні цього слова означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. Під трудовою кар'єрою мається на увазі індивідуальна послідовність важливих змін праці, що пов'язані зі зміною становища працівника на вертикальній шкалі складності праці або соціальній драбині робочих місць, посад.

Трудова кар'єра значною мірою залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. На кар'єру працівника суттєво впливає організація роботи з профорієнтації, вибір і початок діяльності на робочому місці, рівень професійної підготовки, мотивація, стан здоров'я і т. ін. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

На думку Е. В. Маслова, трудова кар'єра працівника може бути

стабільною, якщо його діяльність тривалий час проходить у межах однієї посади (робочого місця одного соціального рангу) та динамічною, тобто пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру залежно від направленості переходів поділяють на горизонтальну - без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів - і вертикальну - перехід працівника на робочі місця (посади) вищих соціальних рангів.

Горизонтальний тип кар'єри працівника означає його просування у кваліфікаційному плані до визначення його як професіонала у своїй справі, робить професію престижною та привабливою, розглядається оточуючими як успіх у певній сфері трудової діяльності.

Вертикальний тип кар'єри передбачає перехід працівника в інші категорії персоналу, просування фахівців на посади керівників. Цей тип просування працівника можна поділити на висхідну кар'єру (систематичне просування вгору по службовій драбині) і низхідну. Отже, трудовий шлях працівника може містити періоди як підйомів, так і спадів.

Залежно від того, скільки робочих місць працівник змінював протягом своєї трудової діяльності за 3, 10, чи 20 років, кар'єра класифікується як нормальна або стрімка. Існує підхід, згідно з яким виділяють кар'єру професійну та внутрішньо організаційну.

Професійна кар'єра - це становлення працівника як професіонала у своїй справі, яке відбувається протягом усього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньо організаційна кар'єра - це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування в професійному та посадовому плані в межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і належать до внутрішньо організаційного її виду. Крім того, трудова кар'єра в організації реалізується не лише за вертикальним чи горизонтальним напрямками. Вона може проявлятися в проникненні всередину конуса - доцентровий рух, що не знаходить офіційного закріплення в структурі управління та штатному розписі. Така кар'єра називається центрострімкою. Її ознаки такі: запрошення на недосяжні для інших працівників наради, зустрічі, виконання окремих доручень, доступ до конфіденційної інформації тощо.

Планування трудової кар'єри має бути спрямоване на забезпечення зв'язку між цілями кар'єри персоналу, їхніми потребами відповідно до стратегії управління організацією. Підвищення рівня професіоналізму,

самоствердження працівників є важливими чинниками вдосконалення соціальної структури персоналу.

Однак планування трудової кар'єри не обмежується лише розстановкою персоналу. Воно має забезпечити подальший розвиток персоналу, професійно-кваліфікаційне просування працівників, а в разі необхідності їхню перепідготовку. Це потребує тісного взаємозв'язку планування кар'єри та планування виробничої адаптації, атестації персоналу, його професійного навчання, формування резерву керівників організації.

Підсистема професійно-кваліфікаційного просування робітників - це сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, спроектованого навчання й переміщення робітників організації від простої до складної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника та потреб виробництва .

Професійно-кваліфікаційне просування робітників вирішує такі завдання:

- формування в організації стабільних кадрів робітників;
- підвищення ефективності використання трудового й освітнього потенціалу особистості;
- надання можливостей робітникам у перспективі підвищувати рівень кваліфікації чи оволодівати іншою перспективною професією;
- забезпечення потреби організації у висококваліфікованих робітниках за рахунок внутрішніх джерел;
- заповнення робочих місць малопривабливої та некваліфікованої праці, переважно за рахунок зовнішніх джерел забезпечення потреби організації в робітниках.

Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників подано на рис. 1.



Рис. 1. Напрями професійно-кваліфікаційного просування робітників

Внутрішньо професійне просування робітників відбувається в межах своєї професії та розряду (категорії, класу) за рахунок опанування суміжних операцій та прийомів, розширення зон обслуговування й оволодіння передовими методами праці; підвищення кваліфікаційного розряду, категорії, класу; оволодіння кількома суміжними професіями.

Між професійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника для опанування нової, змістовнішої та складнішої. Робітник може перейти на роботу з іншою професією приблизно такою самою за рівнем кваліфікації для покращання умов праці та збереження здоров'я робітника. Між професійне просування передбачає підготовку робітників широкого профілю.

Лінійно-функціональне професійно-кваліфікаційне просування робітника має місце в разі призначення його на посаду бригадира чи ланкового.

Соціальне професійно-кваліфікаційне просування робітника відбувається в разі його переходу на посаду фахівця після закінчення вищого навчального закладу тощо.

Планування професійно-кваліфікаційного просування робочих має проводитися на основі типових рішень, що містять раціональні методи й форми підбору кандидатів на просування. Для цього деякі організації приймають нових робітників тільки на робочі місця малозмістовної праці чи з несприятливими умовами з таким розрахунком, щоб надати

можливість новачкам у майбутньому підвищити рівень кваліфікації чи освоїти нову професію після набуття певного стажу роботи й проходження професійного навчання.

У процесі підготовки типових рішень необхідно врахувати тип виробництва. Для одиночного й малосерійного виробництва, де робітничі професії мають широкий діапазон кваліфікаційних розрядів і потребується високий рівень професійної підготовки, найраціональнішим є професійно-кваліфікаційне просування робітників за напрямом підвищення їхнього кваліфікаційного розряду в межах опанованої професії.

Поточно-масове виробництво характеризується наявністю великої кількості робочих місць малокваліфікованої праці з невисоким рівнем професійної підготовки. За таких умов професійно-кваліфікаційне просування малокваліфікованих робітників слід проводити за напрямом їхнього оволодіння професіями, що потребують високого рівня кваліфікації чи суміжних професій.

Професійне навчання кандидатів на професійно-кваліфікаційне просування передбачає такі роботи служби управління персоналу, як формування груп слухачів, розроблення навчальних планів і програм, організація самого процесу навчання кандидатів. Служба управління персоналом разом з керівником структурного підрозділу розробляє заходи виробничої адаптації робітника на новому робочому місці.

Планування трудової кар'єри фахівців і керівників у організації полягає у визначенні цілей розвитку працівника та шляхів, що ведуть до їхнього досягнення. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток фахівця, а з іншого - послідовне зайняття ним посад, досвід роботи на яких необхідний для виконання трудових обов'язків на новому більш відповідальному місці.

Однією з найпоширеніших моделей управління розвитком кар'єри фахівців стала модель партнерства. Це партнерство передбачає співробітництво трьох сторін - фахівця, його керівника та служби управління персоналом організації. Працівник несе безпосередню відповідальність за планування й розвиток власної кар'єри. Одночасно керівник виступає в ролі наставника або спонсора свого співробітника. Служба управління персоналом відіграє роль професійного консультанта та водночас керує процесом розвитку кар'єри фахівця в організації.

Професійно-кваліфікаційне просування фахівців і керівників у

організації проводиться на основі:

—розробки чітких вимог до фахівця як умови його професійно-кваліфікаційного просування (стаж роботи за спеціальністю, на займаній посаді, рівень професійної підготовки, наявність вченого ступеня чи звання, проходження підвищення кваліфікації чи професійної перепідготовки тощо);

—обґрунтування напрямів просування (по горизонталі, вертикалі, комбіноване), зокрема й типових варіантів;

—додержання принципів плановірності та послідовності в професійно-кваліфікаційному просуванні;

—інформованості фахівців та їхньої активної участі у вирішенні питань планування власної трудової кар'єри;

—об'єктивні оцінки результатів трудової діяльності фахівців, визначення відповідності їхніх професійних, ділових і особистих якостей займаній посаді, виділення перспективних фахівців з організаторськими здібностями та включення їх у резерв на посади керівників.

Робота щодо встановлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей фахівців займаній посаді має здійснюватися службою управління персоналом організації в процесі профорієнтації, виробничої адаптації молодих фахівців, періодичних і поточних атестацій працівників.

2. Створення й підготовка резерву на заміщення вакантних посад керівників. Етапи роботи з кадровим резервом

Підбір керівника або просування фахівця на керівну посаду мають проводитися цілеспрямовано, а не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації. Якщо в компанії звільняється місце президента, вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, якому необхідно від 3 до 6 місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від 1 року до 3 років, щоб стати визнаним «своїм», та від 2 до 5 років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, такі проблеми, як правило, не виникають.

Під резервом керівників розуміється група працівників, яку відібрано для висунування на керівні посади за результатами оцінки їхніх здібностей, рівня професійної підготовки, ділових та особистих якостей.

Основні завдання формування кадрового резерву такі:

- виявлення серед працівників організації осіб, що мають потенціал для зайняття керівних посад;
- підготовка осіб, яких зараховано до резерву керівників для зайняття керівних посад;
- забезпечення своєчасного заміщення вакантних посад керівників з-поміж компетентних і здібних до управлінської роботи працівників;
- створення належних умов для наступності та сталості управління організацією та її підрозділами.

Етапи формування резерву керівників у організації відображено на рис.1.



Рис. 1. Етапи процесу формування резерву керівників у організації

Для визначення додаткової потреби в керівниках у розрізі структурних підрозділів служба управління персоналу спільно з першим керівником організації має проаналізувати стан використання керівників з урахуванням віку, перспектив професійно-кваліфікаційного просування, особистих інтересів, стану здоров'я кожного керівника й визначити на цій

основі можливі терміни вивільнення кожного з них.

Визначення додаткової потреби в керівниках слід здійснювати на підставі балансового розрахунку додаткової потреби організації у фахівцях та джерел її забезпечення. При цьому мають ураховуватися очікувані зміни в схемі управління, уведення нових посад керівників відповідно до стратегії розвитку організації.

Обґрунтування вимог до кандидатів у резерв з кожної керівної посади має велике значення в процесі підготовки резерву. Без чіткого уявлення про те, якими якостями (ступінь професійної придатності) мають володіти майбутні керівники, організація не зможе на належному рівні здійснити попередній набір потенційних кандидатів. Для вивчення й оцінки претендентів доцільно використовувати кваліфікаційні карти, портрети ідеальних керівників, професіограми.

Вони мають містити вимоги до організаторських здібностей, особистих якостей, знань, умінь і навичок, що необхідні працівнику для ефективної роботи на посаді керівника.

Робота з попереднього набору кандидатів до резерву керівників може проводитися під час:

- навчання студентів на старших курсах вищих навчальних закладів;
- річного стажування й виробничої адаптації молодих фахівців у організації протягом 3-х років після закінчення вищого навчального закладу;
- роботи працівника як керівника нижнього рівня управління (майстра, начальника ділянки) для його висунування в резерв на посади лінійних чи функціональних керівників середнього рівня управління;
- роботи працівника як керівника середнього рівня управління організацією для його висунування в резерв на посади керівників вищого рівня управління.

Відбір і затвердження кандидатів до резерву керівників проводиться вищим керівником організації за участі служби управління персоналом в умовах конфіденційності. У деяких компаніях працівникам повідомляють про їхнє зарахування до резерву керівників, інші тримають це в таємниці. Перевагою першого підходу щодо формування резерву керівників є

посилення мотивації резервіста й можливість організувати його цілеспрямовану підготовку. Такий підхід, зокрема, передбачений Положенням про формування кадрового резерву для державної служби.

Перевагою другого підходу щодо формування резерву є зменшення ймовірності потенційних конфліктів між керівником та його наступником і зайвого ажіотажу навколо процесу формування резерву. Разом з тим суттєвим недоліком цього підходу є відсутність можливості цілеспрямованої підготовки осіб, яких зараховано в резерв на керівні посади. Тому в недержавному секторі перевагу слід віддавати першому підходу.

Кадровий резерв має створюватися з розрахунку не менше двох претендентів на кожну керівну посаду державного службовця. Фірми й акціонерні товариства вирішують це питання на свій погляд, виходячи зі своїх фінансових можливостей.

Для попереднього набору кандидатів до резерву керівників організації можна використати такі джерела інформації:

- матеріали підсумків виробничої адаптації молодого фахівця після трьох років його роботи в організації;

- підсумки періодичних, поточних і неперіодичних атестацій персоналу;

- результати виробничої діяльності структурного підрозділу, яким керує кандидат у резерв керівників середнього чи вищого рівня управління;

- дані особистої справи кандидата;

- інформація про освіту, рівень професійної підготовки та кваліфікацію кандидата до резерву керівників;

- результати підвищення рівня кваліфікації або професійної перепідготовки кандидата;

- відгуки про кандидатів до резерву їхніх безпосередніх керівників і колег, працівників служби управління персоналу тощо.

Вивчення й оцінка претендентів у резерв мають здійснюватися на підставі використання прогностичних і практичних методів оцінки

персоналу. Серед прогностичних методів особливе місце займають різні анкети, тести й апаратурні методики, що визначають загальну здатність та окремі здібності кандидата в резерв до управлінської діяльності.

ТЕМА 27. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Сутність поняття «управління талантами» в системі менеджменту персоналу
2. Загальна характеристика стадій управління талантами

1. Сутність поняття «управління талантами» в системі менеджменту персоналу

Одним із сучасних напрямків в менеджменті персоналом є розвиток управління талантами.

У кінці 1990-х міжнародна консалтингова компанія McKinsey опублікувала звіт «Війна за таланти», що став предметом обговорення на корпоративних зборах. Керівники найбільших компаній, таких як General Electric, Procter & Gamble, розпочали розвивати новий напрямок в менеджменті персоналу – управління талантами.

Термін «управління талантами», використано вперше Девідом Уоткінсом в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році. Узагальнення підходів до сутності поняття «управління талантами» наведено у табл. 1.

Мета управління талантами – цілеспрямований розвиток креативності, інтелектуалізації праці працівника, розкриття його творчого потенціалу, ефективне використання і відтворення його якостей, здібностей, які суттєво впливають на стратегічний соціально- економічний розвиток підприємств.

Для досягнення цієї мети, насамперед, потрібно чітко з'ясувати особливості управлінської праці в менеджменті персоналу.

За класичною схемою існує 4 рівні управління персоналом :

- Оперативний – домінує кадрова робота.
- Тактичний – домінує, власне, управління персоналом.
- Стратегічний – домінує управління людськими ресурсами.

- Політичний – домінує робота по розробці кадрової політики.

Водночас поняття «управління людськими ресурсами» є застарілим терміном на його зміну зарубіжна практика з менеджменту персоналу пропонує «управління талантами» на стратегічному рівні. Аналізуючи визначення науковцями поняття «управління талантами» як системи, напрямку, шляху розвитку, вважаємо що це відноситься до стратегічного рівня управління (рис. 1).

Успіх бізнесу залежить не лише від фінансових можливостей, а й досить вагомими факторами впливу є: навички людей в команді, які спрямовують свою діяльність на досягнення стратегічної мети. Ідеї потрібні не лише для того, щоб відкрити свій бізнес, а й для того, щоб примножити свій стартовий капітал та повернути вкладені інвестиції. Однак однією із головних ідей прибуткового бізнесу є формування команди талантів, бо врешті-решт ступінь успішності діяльності підприємства залежить від людського чинника.

Управління талантами продовжує визначати ключові особливості ефективного ведення бізнесу до сьогодні, талант став ключовим фактором, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – одне з головних конкурентних переваг компанії.

Талановитість людини розкривається тільки в її роботах, творіннях, ідеях. Саме талановиті працівники стають носіями творчої праці, креативності – основою формування інтелектуального потенціалу підприємства. Талант обумовлює високий рівень розвитку спеціальних здібностей, які дають людині змогу успішно, самостійно й оригінально виконати певну складну діяльність.

Характеристика сутності поняття «управління талантами»

Автор	Характеристика «управління талантами» – це ...»
[1, с. 95]	залучення високоефективних співробітників та їх утримання в компанії.
[2, с. 19]	діяльність HR-департаменту (відділу) з прогнозування обсягів талановитих працівників, які знадобляться компанії, створення умов для їх своєчасного залучення, визначення професій та рівня компетентності перед їхнім потенційним рекрутингом.

[9, с. 182]	системний аспект функціонування бізнесу загалом, що спонукає компанії доповнювати функції управління бізнесом на рівні топ-менеджменту та менеджменту середнього рівня функціями з пошуку, залучення та утримання талантів.
[11, с. 348]	система підвищення рівня компетенцій у важливих для бізнесу видах діяльності, яка включає принципи і методи щодо роботи з перспективними талановитими співробітниками.
[11, с. 348]	новий шлях ефективності та стратегічний цілісний підхід щодо управління інтелектуальним капіталом, який охоплює сукупність інструментів управління людськими ресурсами, які дають можливість організації залучати ефективних співробітників, займатися інтеграцією нового персоналу, впроваджувати програми розвитку просування та утримання талантів, які роблять істотний внесок у розвиток організації.
[10, с. 174]	напрямок, який дозволяє створити довгострокову конкурентну перевагу, збільшити прибуток, скоротити витрати та прискорити інноваційні процеси в організації.
Авторське визначення	надсучасна підсистема системи менеджменту персоналу, яка залежить від розвитку людського, інтелектуального та репутаційного капіталів, що пов'язана з постійною боротьбою з непередбачуваністю умов функціонування підприємства.



Рис. 1. Уточнення рівнів управління персоналом підприємства

Така сукупність здібностей дає змогу одержати інтелектуальний продукт діяльності, який вирізняється новизною, високим рівнем досконалості.

Таланти створюють додаткову вартість і конкурентну перевагу, мають більш високу продуктивність, створюють унікальні продукти, впроваджують прогресивні технології.

Талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та зростання. На нашу думку, *талановитий працівник* – це працівник, який має професійні компетенції, досвід, працює з високою самовіддачею, креативністю і продуктивністю, постійно прагне покращити власні результати своєї роботи.

Для кожної категорії персоналу можуть бути свої показники для визначення талановитого працівника: управлінські, технологічні, технічні, маркетингові рішення (здобутки), досягнення економічних результатів, забезпечення рівня – конкурентоспроможності продукції, винахідництва, раціоналізаторства, сертифікації за стандартами, наставництва тощо. Кожне підприємство також може висувати власні вимоги до персоналу з метою розвитку талановитих працівників та забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Концепція управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства представлена на рис. 2.



Рис. 2. Управління талантами в системі менеджменту персоналу підприємства

2. Загальна характеристика стадій управління талантами

В сучасному світі виграють ті організації, котрі самі, як товар мають найбільшу привабливість на ринку праці та здатні зацікавити, допомогти розвитку та утриманню найбільш талановитих співробітників на всіх рівнях управлінської ієрархії. Успіх будь-якої організації залежить не лише від фінансових можливостей, а й досить вагомими факторами впливу є: навички людей в команді, які спрямовують свою діяльність на досягнення мети підприємства. Ідеї потрібні не лише для того, щоб відкрити свій бізнес, а й для того, щоб примножити свій стартовий капітал та повернути вкладені інвестиції.

Однак однією із головних ідей прибуткового бізнесу є формування команди талантів, бо врешті-решт ступінь успішності діяльності підприємства залежить від людей.

Термін управління талантами, був використаний вперше Девідом Уоткінсом з Softscape в статті, опублікованій в 1998 році і надалі розвиненим в книзі «Системи управління талантами» в 2004 році.

В кінці 1990-х міжнародна консалтингова компанія McKinsey опублікувала звіт «Війна за таланти», що став предметом обговорення на корпоративних зборах. Керівники найбільших компаній, таких як General Electric, Procter & Gamble задумалися про те, як їх компанії працюють з талантами. В кінці 1990-х років основним інструментом заохочення співробітників замість грошових коштів стали акції та опціони. У багатьох технологічно просунутих компаніях, таких як Microsoft і Cisco в результаті такої політики з'явилося безліч співробітників-мільйонерів і почалися суперечки про те, як утримати в компанії матеріально незалежних молодих

співробітників.

Талант – це сукупність здібностей людини: притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру та енергії, також відноситься здібність до навчання та росту. Чіткого визначення управлінського таланту не існує, так само як і не існує універсального визначення видатного управлінця, тому що вимоги в різних компаніях відрізняються. Кожна фірма визначає свій перелік вимог до управлінця.

Компанія McKinsey визначила, що талант менеджмент або «управління талантами – це діяльність компанії, що дає змогу використовувати вкладення в талановитий персонал у галузі середнього та вищого менеджменту» .

Часто процес талант-менеджменту використовується у креативних індустріях, де цінується такі риси персоналу, як комунікабельність, схильність до навчання і самоосвіти та креативність . Тале тільки в креативних компаніях людський капітал займає одне з провідних складових успіху. Попри те, що талановитий співробітник вважається знахідкою для будь-якої компанії, насправді працювати з талантами, сприяти їхньому становленню та професійному зростанню, спрямовувати їхню діяльність на користь компанії під силу далеко не кожному.

Управління талантами продовжує визначати ключові особливості ефективного ведення бізнесу до сьогодні, талант став ключовим фактором, що визначає успішність та ефективність функціонування організації, правильний підбір талановитого персоналу, його розвиток і утримання – одне з головних конкурентних переваг компанії.

Щоб розкрити сутність талант-менеджменту необхідно визначити кого і яким чином можна віднести до «талантів» у менеджменті. Творчих, креативних, інноваційних людей, як об'єктів управління можна умовно поділити на 2 групи (табл. 1).

Таблиця 1. Розподіл людських ресурсів, як об'єктів управління

Групи «талантів»	Характеристика
I. HiPo (high potential)	Люди без великого досвіду, але з високим потенціалом і геніальним способом мислення. Їм необхідно постійно надавати можливості для самореалізації, але вести безперервний і жорсткий контроль за їх діяльністю, надавати конструктивну оцінку, передбачати можливі вигоди та втрати від реалізації оригінального рішення об'єкта управління
II. Homo vulgaris	«Людина звичайна», котра постійно та поступово збільшує об'єм своїх знань, досвіду, нарощує продуктивність праці. В результаті досить тривалого процесу «збагачення» професійної особистості, а не миттєвої віддачі, можна досягнути на довгостроковому етапі значний загальний приріст продуктивності. Потрібно бачити потенціал кожного робітника і не робити висновку про те хто талановитий, а хто – ні завчасно, бо досвід, отриманий в одній компанії може зробити вагомий внесок у результативність діяльності іншої.

В результаті такого поділу виникає проблема правильного суміщення цих категорій, співвідношення працівників з методами управління. Її

можна уникнути шляхом створення атмосфери професійного та особистісного росту, забезпечення результативності, приділення уваги тільки професійним ініціативам.

Але ХХІ століття повністю змінило уявлення про таланти, і сьогодні найбільш успішні компанії так як «Google», «General Electric» змінили стратегію і замість того, щоб боротися з ними вони їх вирощують. Мати талановитих співробітників – це головна конкурента перевага.

Термін талант-менеджмент (управління талантами) – це цілеспрямована діяльність, спрямована на створення в компанії системи набору, розвитку, використання та утримання талановитих співробітників, здібних в досягненні виняткових результатів в бізнесі .

Сучасні менеджери потребують стратегічних дій в придбанні талантів не менше, ніж в використанні нових технологій. Зараз пошуком талантів займаються спеціальні люди – рекрутери, здавалося б вони й повинні вирішити проблему з талантами. Але головне завдання рекрутера не привести талант в компанію, а лише знайти кандидата, який відповідає вимогам відповідного клієнта. Головним критерієм оцінки талановитості можливого претендента є його попередні успіхи. Дуже успішний менеджер однієї компанії може не принести значних результатів іншій компанії.

Як показав досвід провідних компаній вигідніше виростити та розвинути власні таланти, ніж залучати зі сторони. В управлінні талантами можна виділити такі стадії (табл. 2).

Таблиця 2. Загальна характеристика стадій управління талантами

Стадії управління талантами	Основні характеристики
1. Ідентифікація та залучення талантів	Пошук працівників з високим потенціалом в колективі та зовнішньому середовищі.
2. Розвиток талантів	Створення та реалізація плану розвитку цих співробітників
3. Управління талантами	Використання та утримання талановитих співробітників, утримання їх в компанії.
4. Відстеження та оцінка ефективності управління талантами	Відстеження єдності в стратегії управління талантами на підприємстві та контроль за витратами на управління талантами

На стадії ідентифікації та залучення талантів важливу роль відіграє оцінка привабливості підприємства чи організації потенційними майбутніми талановитими співробітниками. Сьогодні в світі спостерігається тенденція росту частоти зміни місць роботи талантами, тому що попит на них збільшився.

Імідж компанії, матеріальні заохочення, соціальний пакет мають значний вплив на вибір компанії талантами. Сама стадія управління талан-

том включає в себе утримання талантів в організації, інвестиції в менеджмент, лідерство, створення таких умов, при яких співробітники розвивають власні навички та несуть відповідальність за покращення організації бізнес-процесів. Успіх на етапі оцінки управління талантами в першу чергу залежить від того, що саме та чи інша організація вкладає в поняття «талант- менеджмент» та «талант», які є базовими для побудови єдиної стратегії з управління талантами. Ефективне управління ними сприяє підвищенню іміджу компанії як роботодавця та допомагає зберегти існуючі та залучити нових. Виділяють три рівні управління талантами (табл. 3).

Таблиця 3. Рівні управління таланта

Рівні управління	Результат
1) планування заміни (Replacementplanning)	План заміни ключових позицій
2) планування спадкоємності (Successionplanning)	Розвиток та кар'єрний план для потенційно талановитих
3) управління талантами (Talentmanagement)	Повністю інтегрована в HR-процеси система розвитку та розкриття талантів

ТЕМА 28. (УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ТА ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ) План

1. Особливості навчання працівників в управлінні талантами: зарубіжний досвід
2. Формування креативності персоналу в управлінні талантами

1. Особливості навчання працівників в управлінні талантами: зарубіжний досвід

Динамічні умови ринку та стрімкий розвиток провідних галузей зумовлюють зміщення акцентів організаційного навчання в бік створення програм не універсальних, а індивідуальних, які ґрунтуються на загальному досвіді працівника з моменту приходу на роботу і аж до пікової точки його кар'єри. Працівники прагнуть навчатися швидко, освоювати саме ті знання і навички, необхідні їм для роботи та кар'єрного зростання. І коли ми говоримо про розвиток талантів організації, слід зауважити, що класичне навчання тут не діє. Сучасні компанії відходять від загальноприйнятих систем навчання і зосереджуються на важкій та цікавій роботі, коучингу, наставництві для кожного перспективного працівника. Дослідження, проведені Corporate Research Forum свідчать, що 53%

компаній незадоволені своїми програмами, які стосуються роботи з талантами. Проте, дослідники припускають, що така оцінка є досить м'якою і на практиці ситуація є значно гіршою, бо 73% з досліджених топкомпаній тільки оцінювали кандидатів на управлінські посади, а не проводили планомірну роботу з талантами.

Професор психології Колумбійського Університету др Томас ЧаморроПремузік вважає, що основні помилки, які допускають компанії, формуючи програми роботи з HiPo працівниками:

- ототожнення продуктивності та потенціалу. Проблема полягає в тому, що компанії або не мають достатньо хороших інструментів для оцінювання продуктивності, або якщо й мають, то не обов'язково продуктивний працівник буде таким ж продуктивним на іншому щаблі кар'єри або з іншою роботою, адже змінюються компетенції, обов'язки, командна робота тощо. Тому продуктивність – це те, що працівник робить зараз, а потенціал – те, що працівник робитиме в майбутньому.

- ототожнення результату та ефективності. Ця проблема пов'язана з певними стереотипами в управлінні. Для прикладу, на лідерські позиції обирають працівників, які досягають результату шляхом харизми та зацикленості на роботі, а не працівників, здатних вести за собою, згуртовувати та консолідувати зусилля команди.

- сприйняття розвитку як панацеї. Прийнято вважати, що всі проблеми з персоналом можна розв'язати його розвитком. Проте ключовим моментом має бути підбір персоналу – якщо одразу взяти «правильну» людину, потреба у додатковому витрачанні коштів відпаде.

З іншого боку, за даними CEB Global, 64% високо потенційних працівників зауважують, що незадоволені своїм розвитком і 69% всіх програм розвитку зазнавали невдач у створенні сильного пулу талантів, готових замінити лідерські позиції компаній.

Необхідно зауважити, що для повного розкриття працівника, як таланту, слід забезпечити низку умов, зокрема:

- сприятливе середовище;
 - ефективний керівник/лідер/наставник/ коуч;
 - особиста участь та емоційні затрати керівника;
 - система комунікацій в організації;
 - схвалення та заохочення його діяльності;
 - різноманітність роботи;
 - складні, цікаві та оригінальні завдання
- Методи, що стосуються навчання персоналу останніми роками також зазнають кардинальних трансформацій. На зміну загальноприйнятим видам навчання на робочому

місці та поза ним, коли програми навчання формуються з довгостроковою перспективою, приходить навчання на потребу, так зване “learn at the moment”. Це означає, що змінюється сам формат навчання, навчальні програми складаються з тематичних модулів, які можуть в різні способи поєднуватися між собою. В таблиці 1 подано перелік основних видів навчальних заходів та їх особливості.

Таким чином, як бачимо з таблиці 1, сучасні методи навчання направлені на короткий термін з оперативним реагуванням на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 1

Види навчальних заходів

Назва заходу	Характеристика	Спрямування
Лекція	Усний виклад предмета викладачем/лектором/спеціалістом, можливий з використанням мультимедійних засобів або ж публічні читання на будь-яку тематику.	Отримання знань чи інформації з конкретного питання
Тренінг	Процес модифікації знання чи поведінкових моделей з метою покращення ефективності діяльності працівника	Комплексний розвиток вмінь, знань та навиків
Майстер-клас	Процес практичного набуття певних нових навиків чи вмінь, необхідних для виконання певних завдань	Отримання нових навиків
Ворк-шоп	Процес розвитку певних навиків чи поглиблення існуючих знань з певного предмету	Розвиток та прокачування конкретної компетенції
Кейс-стадіз	Розгляд та аналізування конкретних ситуацій, які мали місце в реальних організаціях в сучасних умовах, а також прийняття управлінських рішень на основі цього аналізу	Отримання нових знань та досвіду
Хакатон	Застосування отриманих знань та навичок в конкретному завданні, яке окреслене певними умовами та часовими рамками	Отримання досвіду застосування знань та навиків
Вебінар	Виклад інформації в режимі он-лайн або записі з можливістю коментувати та ставити запитання	Отримання знань та інформації
Стратегічна сесія	Груповою роботою, яка передбачає аналізування ситуації в організації та формування перспектив руху	Узагальнення знань

У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалити пропонований нами раніше процес навчання персоналу організації. Рисунок 1 ілюструє компетентний підхід до короткотермінового навчання працівників.

Як стає зрозуміло з рис. 1 в першу чергу рішення про термінове навчання працівників приймається під впливом зовнішніх факторів, зокрема до них належать: поява на ринку нової техніки, технологій, вдосконалених методів та інших технологічних та інформаційних інновацій, які обумовлюють необхідність швидкої адаптації всіх видів діяльності організацій; диверсифікація чи розширення бізнесу, видів та напрямів діяльності, впровадження нових продуктів та послуг, що може потягнути за собою необхідність набуття нових вмінь, знань та навиків; поява на ринку нових гравців, яка загострює конкурентну боротьбу і змушує організації переглянути свої конкурентні позиції в зовнішньому середовищі. Перелік таких факторів можна продовжувати економічною,

політичною, соціальною, культурною та іншими ситуаціями в країні та світі; глобалізацією та індустріалізацією; впливом електронної діяльності та тотальної інформатизації суспільства тощо – все залежить від конкретної ситуації і сьогочасних вимог ринку. Якщо рішення про навчання персоналу приймається під впливом зовнішніх факторів, то ефективність таких заходів буде залежати від факторів внутрішніх.

Адже недостатньо є запланувати і провести хороший та змістовний навчальний захід – тренінг, майстер-клас, воркшоп чи будьякий інший: необхідно, щоб працівник, на якого спрямовуються ці зусилля, хотів та розумів необхідність таких інвестицій. Тому в цьому контексті говоримо про ефективну систему мотивації, яка забезпечує бажання працівників до розвитку; сильну корпоративну культуру, яка впровадженими цінностями допомагає працівникам зрозуміти необхідність змін та вдосконалень; прозору та структуровану систему комунікацій, при якій вся інформація працівниками отримується вчасно та без викривлень, а також про систему зворотного зв'язку, коли дуже важливими є відгуки працівників про проведені заходи, їх пропозиції щодо запланованих заходів та їх бачення щодо необхідних додаткових змін. А якщо ми ведемо мову про таланти, які працюють в організації, то їхня думка є особливо цінною в цьому аспекті.

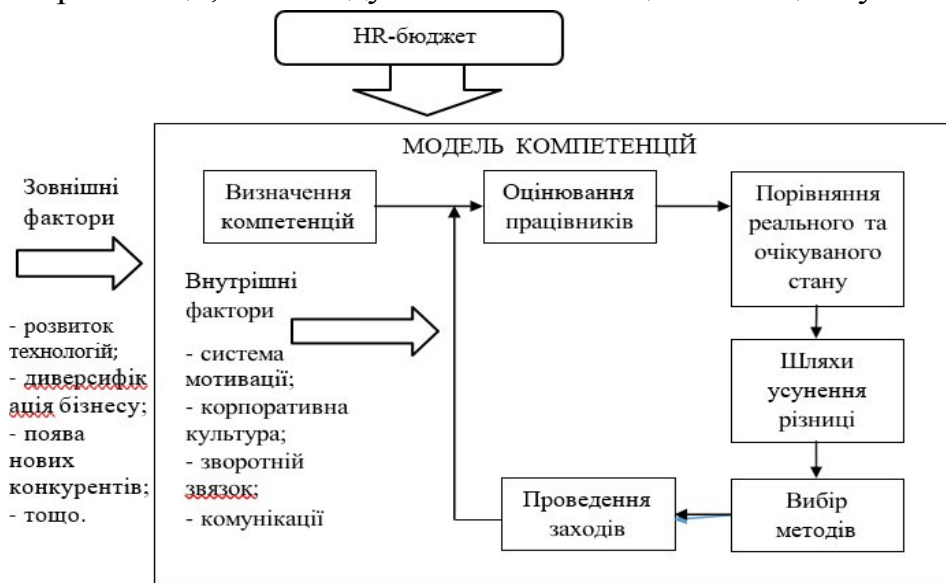


Рис. 1. Компетентісний підхід до короткотермінового навчання працівників

Переходячи безпосередньо до етапів проведення навчання, то в контексті компетентного підходу все досить просто та логічно. Для початку слід визначити, які саме компетенції необхідні організації для виконання поставлених завдань. Після цього, необхідно провести експрес-оцінювання працівників, задіяних на проектах, де потрібні визначені компетенції і оцінити різницю між бажаною картиною і реальною. Наступним етапом є визначення шляхів максимальної зменшення цієї різниці – від саморозвитку працівника (якщо різниця

незначна) до планування термінових навчальних заходів. Після проведення всіх заходів у короткому проміжку часу необхідно отримати зворотній зв'язок від працівників та наставників, а також знову оцінити всі потрібні компетенції. Таким оперативним коригуванням компетенцій організація може досягти хороших результатів, навіть якщо навчання працівників не було заплановане завчасно. Очевидно, що важливе місце в цьому контексті також посідають ресурси, які треба затратити на навчання працівників, тому рекомендується в HRбюджет обов'язково закладати статтю на коригування компетенцій в разі необхідності.

Таким чином, спрощена модель процесу навчання працівників «на вимогу» може допомогти в терміновому вирівнюванні браку компетенцій в працівників, а також дасть організації чітке розуміння картини, яка є на конкретний момент.

Окрім стандартизованих та загальноприйнятих поглядів на навчання працівників, організації намагаються знайти певні креативні підходи, які в першу чергу розраховані на талантів.

Розглянемо особливості навчання талантів в організаціях, які успішно працюють на світовому ринку.

– GE (Дженерал Електрикс) – світовий лідер промисловості та цифрових технологій налічує в штаті близько 320 тис. працівників. Одним з методів отримання нових знань є проведення спільних зустрічей працівників з різних офісів компанії, в тому числі й з різних країн, з метою обміну досвідом та отримання цілісної картини майбутнього компанії та її стратегічних цілей.

Такий метод має свої переваги з точки зору можливості поглянути на існуючу проблему під іншим кутом, зменшити опір до змін, отримати нове бачення щодо управління та внутрішніх комунікацій тощо. Створена ще в 1990 році програма *workout*, яка мала на меті сформувати в компанії атмосферу довіри, стерти бюрократичні перепони та підвищити віру працівників в себе, також стала додатковим мотивом до бажання працівників навчатися та розвиватися. Для талановитих працівників ця програма стала вирішальною з точки зору отриманої свободи дій, покращених комунікацій та зростання ініціативності. Також, слід звернути увагу на програму «Курс розвитку керівників», де невеликі групи перспективних менеджерів мають змогу навчатися в старших та досвідченіших колег. Окремої уваги заслуговує програма ротації, яка використовується для лідерів та інженерів. Ця довготермінова програма передбачає кілька ротаційних позицій і сприяє не лише отриманню нових вмінь та навиків, а й значно дозволяє зменшувати емоційне вигорання працівників, що є особливо актуальним для талантів.

– Компанія “PepsiCo” (ПепсіКо) практикує цілісний підхід до розвитку, зростання та залучення талантів, використовуючи різноманітні інструменти, спрямовані на збільшення досвіду працівників. Ключовою перевагою в роботі з талантами є створення ефективної системи зворотного зв’язку із залученням працівників до обговорень стратегічних питань щодо розвитку кар’єри та спрощенню організаційних змін. Як зазначено в інформації, яку подає ПепсіКо на офіційному сайті, можливості талантів до розвитку та навчання в компанії є досить широкі, включаючи систему самонавчання та систему управління навчанням на рівні підприємства. Тому багато навчальних планів реалізуються безпосередньо на підприємстві, хоча є низка програм, які працівники проходять з відривом від робочого місця. Зокрема, корпоративний університет ПепсіКо, спрямований допомогти працівникам отримати необхідні знання та навички, як і для безпосередньої професійної діяльності, так і формування лідерських та управлінських якостей працівників. Напрями роботи університету, який функціонує онлайн, для зручності слухачів, надзвичайно широкі: фінанси, постачання, продажі, дослідження та розвиток, управління персоналом, стратегія, маркетинг, прийняття управлінських рішень, комунікації тощо. Для талантів, зокрема, в компанії передбачено трирівнева програма розвитку менеджерів – від нижчої до найвищої ланки управління.

– У компанії «Проктер енд Гембел» до розвитку персоналу підходять дуже відповідально

– цей процес планується ще з моменту рекрутингу працівника, забезпечуючи безперервне зростання його вмінь та знань. При навчальних програмах використовується модель 70:20:10, яка передбачає, що 70% знань працівник отримує, виконуючи свою безпосередню роботу, 20% – спілкуючись з колегами і лише 10% знань залежать від різноманітних теоретичних матеріалів. Також таланти та топи компанії навчаються думати широко та різноманітно шляхом підтримання та розвитку зв’язків між колегами з різних країн, по-різному досліджуючи проблемні питання, ментальність, цінності тощо. Основними методами навчання на робочому місці є інструктаж, коучинг та ротація, а поза ним – семінари (в тому числі в межах внутрішнього курсу топ тренінгів «Академія лідерства»), онлайн навчання та активне навчання, яке передбачає покращення навичок прийняття рішень та розв’язання проблем.

– Цікаву практику отримання нових знань топ-менеджерами впровадили в компанії «Харлей Девідсон», коли виникла необхідність виходити на нові ринки збуту в країнах, що розвиваються. Працівникам було запропоновано уявити себе міжнародними журналістами і написати

цикл статей, які відображали особливості ментальності мешканців тої чи іншої країни, її політичний та економічний розвиток тощо. Після таких самостійних досліджень, працівникам було значно простіше зрозуміти стратегію входу в окреслені країни.

– В компанії «Гугл» пропагують думку, що працівників варто наймати за знання, якими вони ще не володіють, наголошуючи на тому, що ідеальними кандидатами є ті, хто постійно вчиться і тому адекватно реагує на зміни. Так зване «мислення зростання» тягне за собою впевненість, що всі якості можна змінювати та вдосконалювати, доклавши до цього зусилля. Такий підхід апріорі забезпечує Гугл кращими працівниками і створює дуже сприятливу до їх навчання атмосферу. Саме Гугл є однією з передових компаній, які усвідомлюють важливість пошуку талантів – працівників з широким світоглядом, інноваційних, адаптивних та працелюбних, з величезним потенціалом до отримання нових знань та навиків.

– Автомобільний гігант – компанія «Тойота» – як відомо, має свою філософію, принципи якої поширюється на всі види та напрями її діяльності. В контексті навчання вони прагнуть бути організацією, яка постійно навчається завдяки невтомному самоаналізу і безперервному вдосконаленню. В компанії збирається інформація про помилки, які виникали на виробництві, і ця інформація передається всім працівникам, щоб в подальшому таких проблем не ставалося. Цікавими є підходи до стандартизації та інновації – коли працівники, винаходячи нові методи роботи, мають впровадити їх у всіх підрозділах, таким чином передаючи свої знання іншим. Особливістю японської філософії «Тойота» є вміння працівником визнавати свої помилки, брати відповідальність та пропонувати шляхи уникнення таких помилок в майбутньому, використовуючи метод п'яти «Чому?», який полягає в пошуку першопричини виникнення проблеми. Навчання шляхом самоаналізу і самовдосконалення – особливість східних філософій у бізнесі.

Таким чином бачимо, що всі організації, незалежно від галузі, спрямування чи виду діяльності надають великого значення навчанню працівників в цілому, та навчанню талановитих працівників зокрема, розуміючи його важливість та необхідність в сучасному мінливому світі.

2. Формування креативності персоналу в управлінні талантами

Управління талантами визначає пріоритети успішного бізнесу компаній завдяки залученню, вирощуванню та утриманню талановитих працівників, що створюють інтелектуальний продукт та інновації. Концепція управління талантами на підприємстві наведена на рис. 1.



Рис. 1. Системний підхід до управління талантами підприємства

Для підтримання креативності персоналу в управлінні талантами формується креативне середовище завдяки чому забезпечуються потрібні умови.

Креативність (лат. «creation» – створення; англ. «creativity» – творчість) – є компетенцією, здатністю особи створити нову ідею, віднайти незвичайне вирішення, ігнорувати традиційну схему мислення.

Цей термін з'явився у роботах Д. Сімпсона (1922 р.), як здатність особи відмовитись від стереотипного мислення. Узагальнення підходів до сутності поняття «креативність» наведено у табл. 1.

Вивчаючи «креативність» необхідно звернути увагу на її основні параметри, які були виділені у своїх напрацюваннях Дж. Гілфордом та П. Торренсоном.

Спираючись на наведені параметри креативності, було визначено, що креативній особистості притаманні такі риси:

- швидкість мислення, яке характеризується швидким пошуком асоціацій, швидкістю мовлення в рамках заданої теми;
- гнучкість;
- проникливість, яка допомагає віднаходити вузькі місця у великих питаннях, об'єктивне оцінювання;
- індивідуальність, самовираження, бажання бути схожим на всіх;
- толерантність, стриманість;
- цікавість та схильність до сумніву;
- готовність йти на ризик, незалежність думки та інші.

Даний перелік є набагато ширший і є коригованим, оскільки це все також залежить від багатьох факторів самої особистості та її навколишнього середовища. Всі ці риси можуть як розвиватись, так і подавлятись суспільством. У таблиці 3 наведено причини, що обмежують розвиток креативності талановитих працівників на підприємстві.

Характеристика сутності поняття «креативність»

Автор	Ознака	Характеристика «креативності як...»
Дж. Гілфорд	Пізнавальна здатність	– пізнавальної творчої здатності адаптувати поведінку до змінних умов за допомогою методу спроб та помилок.
Едвард де Бono	Навик	– як навичку, який можна опанувати або розвинути.
Тереза М. Амабель	Компетентність	– взаємодії компонентів, таких як: компетентність, уміння творчо мислити та мотивування.
О. Халіфасва	Інтегральна властивість особистості	– інтегральна властивість особистості, що складається із різноманіття способів вирішення життєвих проблем та проявляється в індивідуально-психологічних рисах, які визначають активність особи у суспільстві.
Р. Стернберг	Здатність, готовність	– здатності особи йти на розумний ризик, бути готовою долати перешкоди, бути внутрішньо мотивованою, бути готовим протистояти інакодумцям, а прояв креативності неможливий без творчого середовища.
Д. Сімпсон		– здатності особи відмовитись від стереотипного способу мислення.
Е. Фромм		– здатності дивуватись, відшукати рішення у незвичайній ситуації, спрямованість до нового, вміння глибоко усвідомлювати особистий досвід.
Ч. Лендрі	Стиль мислення	– відмінний стиль мислення, який є більш схильним до запитань, а ніж до критики.
П. Торренс	Чутливість особи	– підвищена чутливість особи до вирішення наявних проблем, до дефіциту або розбіжностей знань, до пошуку рішень на основі запропонованих ідей.
Є. Яковлева	Особистісна характеристика	– особистісна характеристика особи, яка проявляється в реалізації її власної індивідуальності.
Я.О. Пономарьов	Активність і сенситивність	– інтелектуальна активність та сенситивність до продуктів власної діяльності.
А. Маслоу	Творча спрямованість	– творча спрямованість яка властива всім від народження, але втрачається більшою частиною під впливом таких факторів, як виховання, освіта та соціальна практика.

Параметри креативності за Дж. Гілфордом та П. Торренсоном (Таблиця 2)

Дж. Гілфорд		П. Торренс	
Параметри	Характеристика	Параметри	Характеристика
Оригінальність	Ознака особистості, що робить її неповторною, відрізняє від інших, нестандартність мислення та дій.	Продуктивність	Здатність генерувати безліч ідей
Семантична гнучкість	Здатність бачити існуючий об'єкт з нового боку, пошук нового використання вже існуючого об'єкту.	Гнучкість	Здатність пропонувати різні ідеї, можливість переходити від одного питання до іншого.
Образна адаптивна гнучкість	Здатність бачити нові ознаки в існуючому об'єкті.	Оригінальність	Здатність висувати ідеї, які відрізняються від існуючих, стандартних штампів.
Семантична спонтанна гнучкість	Здатність створювати різні ідеї в невизначених ситуаціях.	Деталізація	Реалізація ідеї від її зародження.

Причини, що обмежують розвиток креативності

працівників (Таблиця 3)

Причини з позиції компанії	Причини з позиції працівника
Незадовільний соціально-психологічний клімат в колективі	Відсутність самомотивації саморозвитку та незадовільний психологічний стан.
Погіршення умов праці.	Некомфортні робочі місця.
Зниження оцінки результатів праці.	Недостатній рівень професійних та творчих здібностей.
Критика, дотримання жорсткого регламенту, бюрократія.	Відсутність навиків тайм-менеджменту і самоменеджменту.
Відсутність мотиваційних програм та ігнорування досягнень працівників.	Недостатній рівень розвитку компетенцій та професійних компетенцій.
Відсутність командної співпраці, тимбілдингу.	Напіленість на індивідуальний результат та винагороду, складності з гуртованістю.
Фінансові проблеми, скорочення витрат на утримання та розвиток персоналу, режим економії, скорочення ресурсів.	Незадовільний рівень мотивації та стимулювання інтелектуальної праці.

На рисунку 2 умовно зображено фази креативного процесу, оскільки у реальному житті не спостерігається чітке розмежовування фаз між собою.

Наведені фази характеризуються наступним чином:

1. Зародження – спроба генерувати нові ідеї.
2. Пожвавлення – інтерес та готовність до появи нових, незвичних ідей.
3. Пік – легке та швидке генерування оригінальних, незвичайних ідей, стійкий інтерес до її реалізації.
4. Спад – зменшення рівня інтересу до праці, зниження рівня мотивації, ідеї стають спонтанними, є доречними та недоречними.
5. Депресія – відсутність підтримки, страх критики виражених ідей, невдоволення умовами праці, що спричиняє появу шаблонних ідей, небажання звертатись до креативного мислення.



Рис. 2. Фази креативного процесу

Мета формування креативного середовища підприємства – підтримання таланту та максимальне сприяння розкриттю

інтелектуального потенціалу працівників. Креативне середовище підприємства розвиває існуючий інтелектуальний потенціал, підтримує потребу в посиленні самопізнання, саморозвитку, самовдосконалення, націлює на застосування нових знань, ідей, навичків та умінь в професійній діяльності.

З точки зору управління талантами, креативність є процесом створення нових та оригінальних підходів до управління працівниками та прийняттям незвичайних творчих рішень. Креативний менеджер з персоналу повинен знайти підхід до будь-якого працівника, починаючи з його періоду адаптації та продовжуючи його кар'єрним просуванням, коли він стане талантом. Переважна більшість підприємств приділяють достатньо уваги талановитим працівникам для того, щоб вони не покидали компанію після стажування, а продовжували працювати та ставали частиною однієї команди однодумців.

На таких підприємствах зустріч нового працівника починають із створення папки- співробітника, дарують welcome-book або welcome-box, обирають найбільш підходящий вид адаптації. Деякі менеджери з персоналу, за допомогою певних відділів, починають диджиталізувати старі ідеї, перетворюючи на нові. Так, ІТ-компанія «OSA Hybrid Platform» перетворила звичний всім welcome- book (книгу співробітника) у чат-бот . Новий працівник з легкістю зможе дізнатися про правила роботи в компанії та детально розібратися із тим, де взяти заяву на відпустку. Таким чином, креативні менеджери з персоналу можуть працювати із будь-якими категоріями працівників, підтримуючи їх інтерес та розвиваючи їх, оскільки існує безліч сфер для прояву нових ідей.

Для того, щоб працівники розвивали свою креативність, цьому мають сприяти фактори, приклад яких наведено в таблиці 4.

Таблиця 4

Фактори, що сприяють формуванню креативності персоналу підприємства

Фактори	Характеристика	Сутність поняття
Енергійність	Наявна у креативних працівників, які здатні генерувати ідеї та займаються творчою діяльністю у компанії.	Енергія, яка потрібна для виконання завдання. Енергія також може виступати натхненням.
Реальність	Реалізація ідей у житті	Пошук шляхів втілення, застосування конкретної ідеї в реальне життя
Свіжість	Організація нових факторів та стимулів, зміни професійного життя, що сприятиме виникненню нових, незвичайних думок	Пошук нового, для створення нових ідей, які є неординарними в цій сфері і які неможливо буде скопіювати компаніям-конкурентам
Сміливість та хоробрість	Споріднено із креативністю	Сміливість для прийняти рішення та відповідальність за реалізацію вжиття.
Теплиця	Середовище для «виращування» ідей	Захист ідей під час їхнього «виращування»

Для покращення креативності працівників в управлінні талантами підприємств потрібно враховувати деякі аспекти :

1. *Створення гнучкого робочого місця можливо за межами офісу, яке позитивно впливає на креативну діяльність працівників.*

2. *Схвалення успіхів працівників для створення невимушеної та відкритої атмосфери, в якій усі діляться успіхами, отримують похвалу і цінну пораду.*

3. *Перспектива для створення більш креативних результатів за рахунок отримання ефективних прикладів від успіхів інших співробітників команди.*

4. *Демонстрація вирішення проблем з різних сторін за рахунок застосування різних цікавих думок, поглядів працівників різних відділів та сфер професійної діяльності у компанії.*

5. *Побудова довірливих відносин на підставі чесності, прозорості та відкритості між працівниками компанії.*

6. *Конструктивний зворотній зв'язок між працівниками та керівництвом для розв'язання складних задач або питань, який допомагає та націлює співробітників розвиватися далі і вказує на вірні рішення.*

7. *Заохочення, постійна мотивація і стимулювання командної роботи між працівниками для комплексного вирішення питань і проблем.*

8. *Цінність і умотивованість кожного співробітника.* Оскільки кожна людина є компетентною в окремому колі питань і може надати пораду, допомогу або запропонувати нестандартне вирішення будь-якого питання.

9. Безперервне навчання працівників дозволяє отримувати нову інформацію, знання і сприяє покращенню показників своєї діяльності. Процеси формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства наведені на рис. 3.

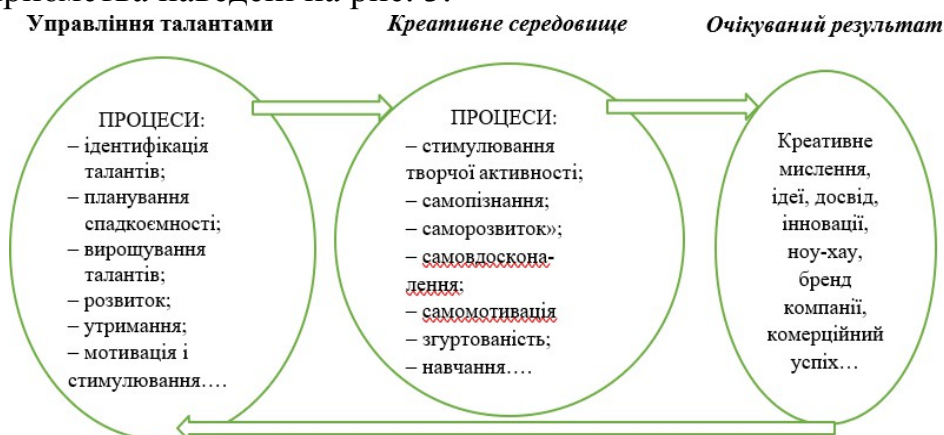


Рис. 3. Взаємозв'язок процесів при формуванні креативності персоналу в управлінні талантами підприємства

ТЕМА 29. УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

План

1. Кадрова безпека підприємства : сутність, структура і загрози
2. Управління кадровою безпекою підприємства: цілі, завдання, принципи побудови і забезпечення

1. Кадрова безпека підприємства : сутність, структура і загрози

Персонал організації впливає на всі аспекти її життєдіяльності, а також невід’ємно пов’язаний із її економічною безпекою. Це пов’язано з тим, що основні ризики компанії, як правило, генеруються її власним кадрами. За даними статистичних досліджень близько 51% випадків економічних злочинів здійснюють співробітники компаній, а ефективна організація роботи щодо забезпечення кадрової безпеки може майже на 60% знизити прямі та передбачити непрямі збитки фірми, пов’язані з людським фактором .

Тому процес забезпечення кадрової безпеки – один із важливих аспектів організації економічної безпеки підприємств, оскільки є необхідним при ліквідації соціальних та економічних загроз в їх виробничо-комерційній діяльності.

В останні роки підприємства відчують зростання загроз з боку власного персоналу, що супроводжується погіршенням економічної безпеки підприємства внаслідок збільшення ризиків в управлінні персоналом. За оцінками фахівців, такі ризики можуть не тільки спричинити підприємству фінансові втрати, а й призвести до його повної втрати власниками або суттєвого зменшення ринкової вартості активів. В умовах становлення економіки України фінансові ризики були якщо не одними з найбільших, а в деяких випадках вони вважалися абсолютними. Однак за роки стабілізації економічної ситуації в країні все більшу вагу набувають також репутаційні ризики, які збільшуються та, в свою чергу, загострюють ризики фінансові . Репутаційні ризики, насамперед, пов’язані з діями персоналу підприємства.

За даними дослідження, що було проведено однією з найбільших консалтингових компаній KPMG, Україна сьогодні займає 6 місце у світі за кількістю розкрадань і шахрайських операцій, що здійснені співробітниками. Щорічні втрати в компаніях через крадіжки, зловживання чи інші шахрайські схеми персоналу можуть досягати до 7% виручки. Майже 80% збитків українських компаній – це справа рук умисних дій або халатного ставлення власного персоналу. У то й же час, у ході дослідження

56% опитаних компаній зазначили, що не мають налагодженої системи протидії шахрайству, 37% – мають формальну схему .

Саме тому все більшої актуальності набувають питання щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства, що потребує поглибленого вивчення та вдосконалення.

Теорія економічної безпеки підприємства отримала широке висвітлення в українській економічній науці порівняно недавно – на початку 90-х років минулого століття, а відтак активні наукові дослідження у цій важливій для розвитку підприємництва сфері проводяться лише упродовж останніх двадцяти років.

У сучасній економічній літературі питанням кадрової безпеки приділяється увага такими авторами, як В. Геець, О. Грунін, М. Єрмошенко, О. Кириченко, А. Кірієнко, О. Лащенко, В. Мунтіян, М. Петров, Н. Подлужна, В. Пономарьов, І. Чумарін, Н. Швець та інші.

Однак забезпечення економічної безпеки, у тому числі і кадрової безпеки підприємств в Україні є на сьогодні як у теоретичному, так і у практичному плані мало дослідженою проблемою.

Складність процесу управління кадровою безпекою організації обумовлюється не лише недостатнім розвитком теоретичної бази дослідження, певним нерозумінням деякими керівниками важливості даної проблеми, але й її багатогранністю, значною кількістю складових безпеки, відсутністю можливості достовірної оцінки прояву факторів небезпеки .

Не існує й цілісної концепції з питань управління кадровою безпекою, здатної забезпечити повне використання наявного кадрового потенціалу, протидіяти загрозам тощо.

Метою даного дослідження є розкриття суті, змісту та основних складових кадрової безпеки підприємства, а також визначення методичних рекомендацій щодо її забезпечення.

За сучасних економічних умов діяльність підприємств потребує не лише забезпечення їх ефективного функціонування, але й розробки такої системи управління, при якій зміна чинників навколишнього середовища суттєво не впливала б на економічну діяльність суб'єктів господарювання. Тому забезпечення безпеки їх розвитку, зокрема в умовах фінансово-економічної кризи, є важливим завданням на цей час.

Нині більшість учених підтримують визначення терміна «безпека», викладеного в ст. 1 Закону України «Про безпеку» № 2446-1 від 5 березня 1992 р.: «безпека – це стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутрішніх та зовнішніх загроз» .

Згідно з даними порталу Content Security, наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином: розголошення (зайва

балакучість працівників) – 32%; несанкціонований доступ шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів і злочинних угруповань – 24%; відсутність у компанії належного нагляду і жорстких умов забезпечення конфіденційності інформації – 14%; традиційний обмін виробничим досвідом – 12%; безконтрольне використання інформаційних систем – 10%; наявність

передумов виникнення серед персоналу конфліктних ситуацій, пов'язаних з відсутністю високої трудової дисципліни, психологічною несумісністю, випадковим підбором кадрів, слабкою роботою кадрів зі згуртування колективу – 8%.

Як бачимо, тут превалює людський фактор, що змушує серйозно замислитись над ретельністю підбору персоналу в компанію. За даними дослідження Ernst & Young, рівень зафіксованого в Україні корпоративного шахрайства трохи вищий за середній у розвинених країнах (13 %), але кращий за показник країн, що розвиваються (20 %)

Французька компанія Kroll Ontrack серед десяти основних тенденцій у сфері захисту інформаційних даних 2011 р. називає крадіжки за сприяння т. зв. інсайдерів: сьогодні прогресивні організації роблять ставку на посилення безпеки за допомогою технологій, в той час як злочинці йдуть легшим шляхом – знаходять співників серед персоналу. На жаль, українські реалії такі, що роботодавець змушений охороняти не кордони від зовнішніх атак, а ловити «своїх» на гарячому .

Визначаючи первинність працівників у діяльності організації, важливо зазначити, що саме від персоналу йдуть значні загрози підприємству. Ці загрози за місцем виникнення можна поділити на дві групи: внутрішні і зовнішні.

До внутрішніх загроз відносять:

- невідповідність кваліфікації працівників вимогам до них;
- недостатня кваліфікація працівників;
- слабка організація системи управління персоналом;
- слабка організація системи навчання;
- неефективна система мотивації;
- помилки в плануванні ресурсів персоналу;
- зниження кількості раціоналізаторських пропозицій та ініціатив;
- відхід кваліфікованих працівників;
- працівники зорієнтовані на вирішення внутрішніх тактичних завдань;
- працівники зорієнтовані на дотримання інтересів підрозділу;

- відсутність корпоративної політики або вона "слабка";
- неякісні перевірки кандидатів для приймання на роботу. Зовнішні загрози включають:
- умови мотивації у конкурентів краді;
- настанова конкурентів на переманювання;
- тиск на працівників ззовні;
- потрапляння працівників у різні види залежності;
- інфляційні процеси (не можна не враховувати під час заробітної плати і прогнозувати її динаміку) .

Існують різні підходи щодо визначення поняття та розуміння сутності і змісту кадрової безпеки (табл. 1) .

Таблиця 1

Погляди науковців на поняття «кадрова безпека»

Автор	Визначення
О. Кириченко	Кадрова безпека – правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом: вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
А. Кібанов	Кадрова безпека – це генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з обробки цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального й високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації
А. Митрофанов, М. Петров	Кадрова безпека – це таке становище організації як соціальної спільноти й індивіда в ній, за якого вплив на них із боку природного, економічного й соціального середовищ, а також внутрішнього середовища самої людини не здатні заподіяти шкоди.
О. Черняк, А. Джобава	Кадрова безпека – сукупність заходів, спрямованих на запобігання протиправних дій або сприяння їм з боку персоналу підприємства
І. Чумарін	Кадрова безпека – це процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами в цілому

А. Шаваєв	Кадрова безпека – стан захищеності суспільно-прогресивних інтересів організації з розвитку й удосконалення її людського капіталу, підтримки ефективної системи управління людськими ресурсами й мінімізації ризиків компанії, пов'язаних із її складовою.
Н. Швець	Кадрова безпека – стан захищеності компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом.

Кадрову безпеку підприємства можна досліджувати як комбінацію таких складових частин як безпека життєдіяльності, соціально-мотиваційна, професійна та анти конфліктна безпека (рис. 1)

Рис. 1 Структура кадрової безпеки підприємства



Основними суб'єктами кадрової безпеки підприємства є служба управління персоналом і служба безпеки. Відоме твердження, що проблемами, пов'язаними з безпекою, має займатися тільки служба безпеки.

Однак практика показує, що служба управління персоналом не менш важливий суб'єкт, а в деяких питаннях – і значніший.

По-перше, набором, добором, оцінкою, розвитком співробітників служби безпеки займається саме служба управління персоналом, за допомогою чого вона впливає на забезпечення безпеки, у тому числі кадрової.

По-друге, прямий обов'язок фахівців служби управління персоналом – сприяти досягненню цілей фірми за допомогою персоналу, що має на увазі мінімізацію негативних впливів із боку персоналу.

По-третє, колосальна кількість методів і можливостей гарантування кадрової безпеки перебуває в руках саме співробітників служби персоналу.

Таким чином, служба персоналу – важливіший суб'єкт у кадровій безпеці, ніж служба безпеки.

Забезпечення кадрової безпеки є найважливішою ланкою роботи менеджера (директора) з персоналу.

Розглянемо і проаналізуємо зміст основних функцій кадрової служби в розрізі кадрової безпеки.

Для правильного розуміння своєї ролі в забезпеченні життєдіяльності компанії кадрова служба повинна мати відповідні повноваження щодо гарантування економічної безпеки. Адже кадрові служби - це не відділи кадрів радянських часів, не механізм із приймання на роботу і звільнення, це один із найважливіших ресурсів підприємства, що забезпечує його стійкість на ринку.

Одним із узгоджених повноважень кадрової служби при гарантуванні кадрової безпеки має бути безпосередній доступ її посадових осіб до відповідних корпоративних ресурсів: плани стратегічного розвитку (або стратегічні плани розвитку) компанії; інформаційні масиви, зокрема конфіденційного характеру; аналітика; внутрішньо фірмові й зовнішні дослідження; фінанси на відповідні програми кадрової безпеки (на залучення кваліфікованих кадрів, на управління лояльністю) тощо.

У Кодексі законів про працю України зазначено ряд документів, що безпосередньо впливають на безпеку підприємства, і служба персоналу як раз зобов'язана забезпечити їх наявність, правильність, працездатність і відсутність негативних юридичних наслідків.

До таких документів, в першу чергу, відносяться:

- трудовий договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- договір про повну індивідуальну (колективну) матеріальну відповідальність;
- документація з охорони праці та ін.

Кадрова безпека залежить від трьох основних чинників.

Найом. Під цим коротким словом розуміється цілий комплекс заходів безпеки при прийомі на роботу і прогнозування благонадійності. Тут працює невідгадлива формула – «кого приймете на роботу, такі люди й будуть працювати». До даного фактора входить розгляд питань безпеки компанії на таких етапах в роботі менеджера по персоналу, як пошук кандидатів, процедури відбору, документальне і юридичне забезпечення прийому на роботу, випробувальний термін і навіть адаптація.

Лояльність. Лояльність – задоволеність співробітника умовами, винагородою, перспективами, колективом, захистом від зовнішніх загроз. В одному слові – комплекс заходів щодо встановлення позитивних відносин працівників з роботодавцем. В цю складову роботи по запобіганню загроз

безпеки традиційно вкладається мало коштів. Однак економлячи на цьому підприємство змушене буде затратити ще більше ресурсів на заходи наступного, третього блоку.

Контроль. Він являє собою комплекс заходів з встановлених для персоналу, в тому числі для адміністрації, регламентів, обмежень, режимів, технологічних процесів, оціночних, контрольних та інших операцій, процедур безпеки. Цей комплекс вже безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди та відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але в меншій мірі службою персоналу .

На сьогоднішній день накопичено деякий досвід в організації діяльності щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Так, у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам у взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Відпрацьовано програми по боротьбі зі злочинністю, що включають і заходи щодо запобігання широкого кола порушень безпеки бізнесу.

Для Великобританії характерне прагнення підприємців до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб і, таким чином, найменшого підриву репутації фірми. Із цієї причини численні випадки економічних порушень, шахрайства злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних (банківських) служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості.

Компанії Німеччини, поряд з використанням власних і самостійних детективно-охоронних агентств, активно використовують національні спеціальні служби для рішення пріоритетних економічних проблем шляхом створення сучасних контррозвіткових структур, що виконують функції підрозділів безпеки й охорони.

Тенденцією останнього часу у Франції є стрімке нарощування діяльності служб безпеки в промислово-торговельних фірмах і фінансових інститутах. Створення приватних служб безпеки відображає потребу національних ділових кіл у зменшенні комерційних ризиків, особливо при роботі на слабо вивчених ринках, підвищенні безпеки підприємницької діяльності, а в останні роки й особистої безпеки бізнесменів .

Для збереження кадрової безпеки варто використовувати сучасні кадрові технології.

На сьогодні існує достатня кількість компаній, що спеціалізуються

виключно в області діагностики найрізноманітніших якостей та характеристик особистості шляхом проведення тестування. Слід зазначити, що такі тестування здійснюються як щодо претендентів на конкретну посаду, так і щодо осіб, які вже працюють.

Серед розмаїття таких компаній на увагу заслуговує компанія MIDOT, яка розробила і, ось уже два десятиліття, продовжує удосконалювати інноваційне рішення для оцінки ризиків деструктивної поведінки персоналу на роботі. Компанія Midot використовує два тести для оцінки персоналу :

- 1) оцінка благонадійності кандидата на посаду – Integritytest;
- 2) оцінка лояльності персоналу – Trustee.

Благонадійність як система моральних цінностей і стандартів поведінки претендента на посаду є найважливішим елементом прогнозування, чи буде він успішним співробітником чи буде від дотримуватись трудової дисципліни тощо. Оцінка благонадійності з подальшою особистою співбесідою та оцінкою професійних і ділових якостей – це надійна основа прийняття правильного кадрового рішення. Неякісна оцінка благонадійності – це головна причина нелояльності майбутніх співробітників, зловживань і порушень на роботі.

В сучасних умовах питання лояльності персоналу набуває особливої актуальності, що пояснюється тим, що персонал розглядається як фактор конкурентоспроможності, а вірність працівників компанії – як конкурентна перевага. Лояльність – це емоційна прихильність до організації, рівень якої залежить від ступеня сприйнятливості персоналом зовнішніх (зарплата, пільги, робочі умови тощо) та внутрішніх (зміст виконуваної роботи, можливості професійного зростання, визнання і оцінка досягнень) стимулів, які пропонує роботодавець .

Особливим різновидом тестування є перевірка на детекторі неправди (поліграфі). Таке тестування має назву скринінгове (від англ. screening - просіювати), а методика перевірки – приладова, суть якої полягає в проведенні комплексної процедури з використанням складних технічних пристроїв, які призначені для всебічної оцінки психофізіологічних характеристик тестованих осіб .

Вчені-поліграфологи стверджують, що за умов використання поліграфа при прийомі нового співробітника на роботу, результат тестування не лише дасть відповіді про минуле кандидата та істинні мотиви працевлаштування у компанію, але і дозволить скласти психологічний портрет кандидата, в якому будуть відображені його приховані наміри та схильності. Крім того, проведення поліграфного тесту при працевлаштуванні дозволить показати солідність підприємства і

серйозність його намірів не допустити потрапляння до його лав сумнівних особистостей.

Основні причини використання поліграфа такі:

- застосовний для будь-якого виду розслідування і дозволяє швидко виявляти брехню;
- забезпечує отримання додаткової інформації, яка прямо або побічно пов'язана з напрямом або об'єктом розслідування;
- прискорює хід розслідування при відносно невисоких витратах;
- забезпечує об'єктивну і швидку оцінку достовірності повідомленої кандидатом інформації, його потенційної благонадійності і лояльності;
- дозволяє виявляти приховані ознаки досконалих або підготовлюваних зловживань, інших чинників, що впливають на благонадійність співробітників.

Поліграф використовується для вирішення двох Основних завдань: профілактика правопорушень і їх розкриття .

Extended DISC – це комп'ютерна програма, яка дозволяє визначити індивідуальні особливості співробітника для виконання тієї чи іншої роботи. Система управління персоналом Extended DISC описує характер природної реакції людини, або стиль поведінки в різних ситуаціях та дає можливість людині розуміти свою і чужу поведінку, уникати проблем у спілкуванні і досягати успіху в роботі і житті .

Система управління персоналом Extended DISC дозволяє вирішувати наступні кадрові питання:

- швидко і точно підібрати співробітника на конкретне робоче місце;
- мотивувати співробітників з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей;
- кого і чому навчати з найбільшою користю для компанії;
- створити злагоджено діючу робочу пару або групу;
- сформувати в колективі сприятливий психологічний клімат.

За результатами проведеного дослідження відповідно до існуючих видів загроз, пропонуємо визначити такі основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства:

- ~ створення сприятливого матеріально-мотиваційного поля для співробітників організації, що не спонукатиме їх до переходу до організацій-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці. Саме справедлива оплата праці працівників — основна домінанта формування лояльності;
- ~ організація прозорої системи атестації персоналу, пов'язуючи її з діючою системою оплати праці. При атестації персоналу з точки зору кадрової

- безпеки слід приділити увагу таким питанням: уміння працівників в області забезпечення безпеки на робочому місці, зміни в анкетних даних працівника, відповідність рівня життя заробітній платі тощо;
- ~ розробка чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. Дані правила роботи повинні бути доведені до відома усіх працівників, які мають доступ до подібного роду інформації. Передбачення юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації;
- ~ проведення заходів з перевірки персоналу на етапі прийому на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу. Якісна перевірка кандидатів, правильне формулювання питань анкет і тестів під час прийому на роботу знизить ймовірність зловживань зі сторони останніх;
- ~ формування «гарячої лінії» проти шахрайства дозволить збирати інформацію про факти правопорушень співробітників компанії як від їх колег, так і від клієнтів. Це відкритий ресурс, абсолютно конфіденційний і нейтральний.

2. *Управління кадровою безпекою підприємства: цілі, завдання, принципи побудови і забезпечення*

Оскільки кадри є первинними фактором для всіх функціональних складових економічної безпеки, то актуальними стають питання удосконалення організації управління кадровою безпекою підприємства.

Як на нашу думку, під організацією системи управління кадровою безпекою слід розуміти сукупність організаційних засад здійснення управлінського впливу на систему забезпечення кадрової безпеки підприємства з метою запобігання негативного впливу кадрових ризиків, загроз та небезпек на діяльність підприємства.

Організаційні засади управління кадровою безпекою будуються на засадах теоретичних підходів. Щоб сформувати теоретичні основи управління кадровою безпекою на мікрорівні потрібно взяти до уваги ті положення, які коротко можна викласти наступним чином:

- 1) кадрова безпека є однією із функціонального складових економічної безпеки підприємства, тобто підсистемою в комплексній системі економічної безпеки підприємства;
- 2) сутність управління кадровою безпекою можна визначити як діяльність зі створення умов для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, ефективного використання трудового потенціалу, зниження ризиків, нейтралізація зовнішніх та внутрішніх загроз;

- 3) на рівень кадрової безпеки впливають різноманітні фактори, джерелом походження яких є внутрішнє і зовнішнє середовище;
- 4) об'єктом підсистеми кадрової безпеки на підприємстві є працівник як індивідуум, колектив, людський капітал, система управління персоналом;
- 5) суб'єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні.

Зміст організації управління кадровою безпекою визначається виходячи з мети цього процес (рис. 1.1).

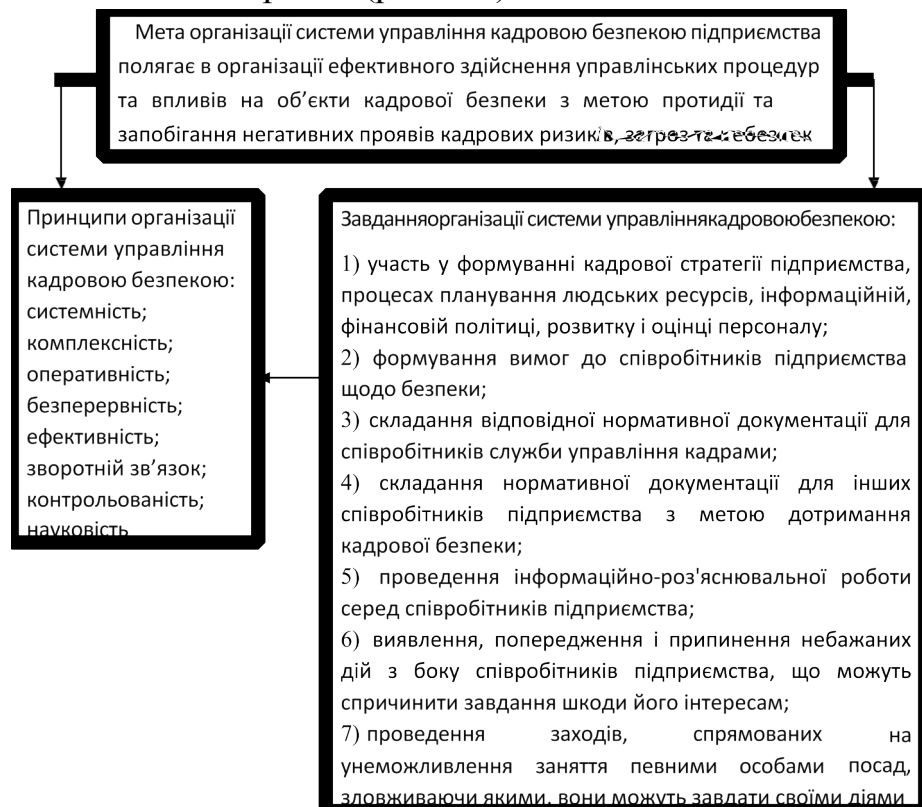


Рис. 1.1. Принципи та завдання організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві

Мета організації системи управління кадровою безпекою підприємства полягає в організації ефективного здійснення управлінських процедур та впливів на об'єкти кадрової безпеки з метою протидії та запобігання негативних проявів кадрових ризиків, загроз та небезпек. Мета обумовлює завдання та принципи організації управління кадровою безпекою підприємства.

Забезпечення високого рівня кадрової безпеки, що є пріоритетним для здійснення ефективної діяльності будь-яким суб'єктом підприємницької діяльності, потребує концентрації уваги не лише на працівниках, які знаходяться у списковому складі, але й на можливих претендентах на робочі місця. Зазначене вище положення ґрунтується на результатах наукових пошуків вітчизняних науковців. Проаналізувавши

роботу Гончарової К. Б. автори вважають за доцільне формування переліку об'єктів та суб'єктів кадрової безпеки, наведеного у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Об'єкти кадрової безпеки

Група об'єктів	Об'єкти кадрової безпеки
Стейкхолдери	Акціонери, керівники, партнери, штатний і позаштатний персонал, що володіє інформацією, яка не підлягає розголошенню або є комерційною таємницею
Фінансові ресурси	Фінансові ресурси, що знаходяться в розпорядженні персоналу підприємства та підпадають під можливість привласнення, розтрата й навмисні фінансові махінації;
Технічні засоби	Технічні засоби та програмне забезпечення, що використовується співробітниками в процесі виконання їхніх посадових обов'язків, якому може бути завдано шкоди власним персоналом навмисно або ненавмисно
Інтелектуальна власність	Об'єкти авторського права, об'єкти суміжних прав, об'єкти науково-технічної інформації, об'єкти промислової власності, засоби індивідуалізації, ноу-хау, що можуть стати об'єктами привласнення, розкрадання, махінацій, промислового шпіонажу і корпоративної розвідки, та навіть знищення власним персоналом
Матеріальні ресурси	Усі матеріальні ресурси, до яких є вільний або обмежений доступ персоналу, що може вчинити такі неправомірні дії, як розкрадання майна, навмисне спричинення шкоди майну банку, тощо;
Інформаційні потоки	Захищена інформація, інформаційні ресурси обмеженого використання та вільно розповсюджувані інформаційні ресурси, які є об'єктом захисту від несанкціонованого вилучення, збору й передачі третій, зацікавленій стороні, втраті, викривленню в інтересах зловмисника, розголошенню, що завдає шкоди інтересам та репутації підприємства

Суб'єкти кадрової безпеки поділяються на зовнішні та внутрішні

До зовнішніх відносяться: органи державної влади, правоохоронні органи, служби безпеки інших суб'єктів господарської діяльності, недержавні структури із забезпечення безпеки, особи, які не мають ділових відносин з підприємством.

До внутрішніх відносяться: служба безпеки підприємства, кадрова служба, юридичний відділ, структурні підрозділи, персонал підприємства.

Схема організації управління кадровою безпекою на підприємстві наведена на рис. 1.2.

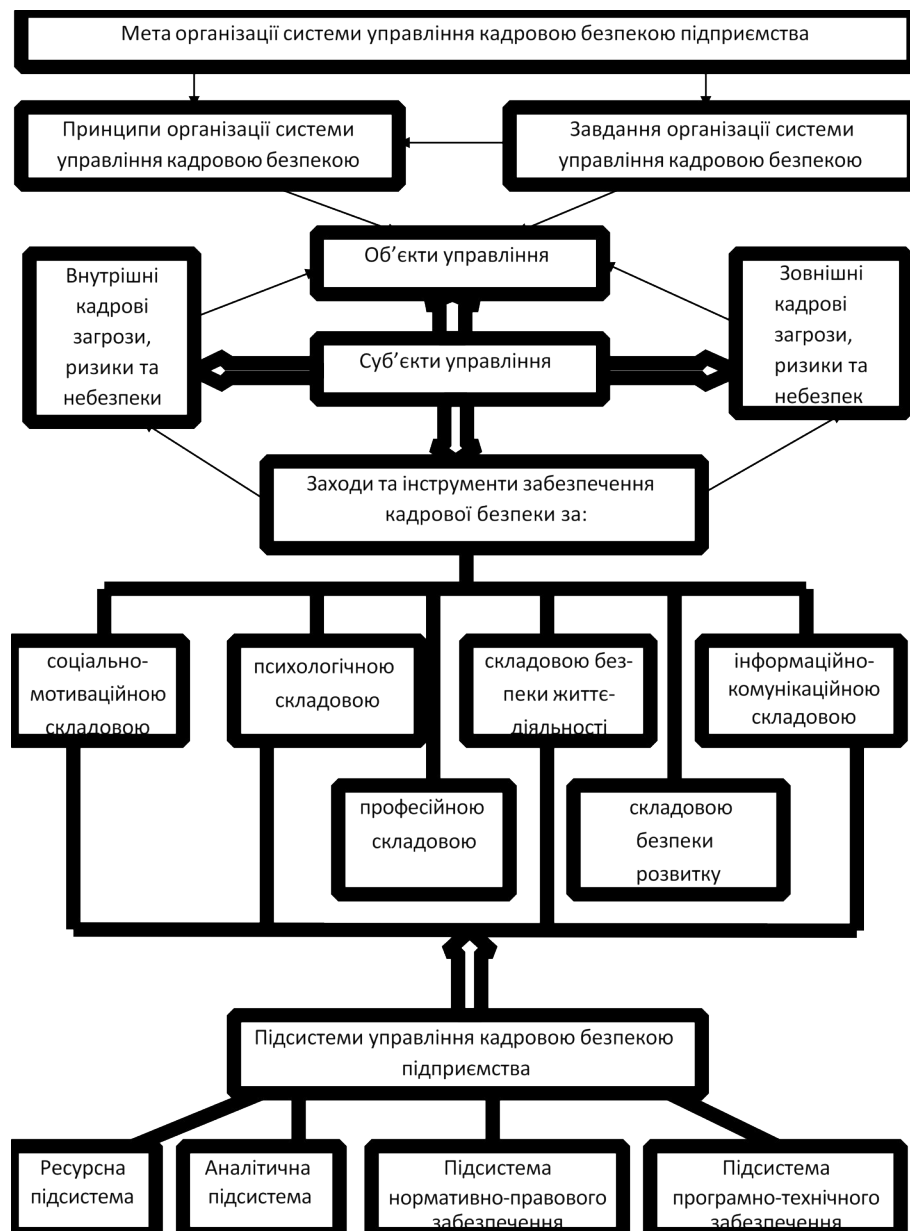


Рис. 1.2. Підхід щодо організації системи управління кадровою безпекою на підприємстві (авторська розробка)

Авторська розробка схеми організації управління кадровою безпекою підприємства ґрунтується на організації управління за її складовими.

Не менш важливими концептуальними основами є комплекс заходів забезпечення кадрової безпеки, їх своєчасність та необхідність: економічні, соціально-психологічні, технологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Поруч із розробленими варіантами застосування того чи іншого виду заходів, важливим є встановлення чіткої послідовності реалізації кроків для підтримки необхідної для досягнення мети рівня кадрової безпеки (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Процедури з організації управління кадровою безпекою підприємства

На перших стадіях процесу забезпечення кадрової безпеки здійснюється аналіз джерел негативних факторів, впливу ризиків та загроз та оцінка можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на кадрову безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи інших структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність забезпечити реалізацію інтересів власників, персоналу та суб'єктів зовнішнього середовища. Це може бути зумовлене низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу чи нераціональним їх витрачанням тощо.

Процес планування управлінських заходів, спрямований на гарантування належного рівня кадрової безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами та політику звільнення.

Виділимо на основі опрацювання джерела основні функції кадрової служби з удосконалення організації управління кадровою безпекою підприємства:

- ~ участь у формуванні кадрової стратегії компанії, процесах планування людських ресурсів, інформаційній, фінансовій політиці, розвитку й оцінці персоналу;
- ~ складання нормативної документації для співробітників підприємства інтересах дотримання кадрової безпеки;

- ~ інформаційно-роз'яснювальна робота зі співробітниками підприємства; виявлення, попередження й припинення небажаних дій із боку співробітників підприємства, що можуть спричинити шкоду інтересам підприємства;
- ~ проведення заходів, спрямованих на недопущення осіб до заняття посадових позицій, зловживаючи якими, вони можуть заподіяти шкоду підприємству.

Важливим етапом в процесі гарантування кадрової безпеки підприємства є набір кадрів. Зазначимо, що набір кадрів розглядають як процес запобігання негативним впливам на кадрову безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом.

Наступним напрямком роботи підсистеми кадрової безпеки є “адаптація” персоналу. Помилка багатьох служб управління персоналом полягає в тому, що зазначену кадрову технологію досліджують тільки на професійному й побутовому рівнях. Час адаптації – це не два місяці випробувального терміну, вони індивідуальні для кожної особистості й кожної соціальної групи працівників.

На кадрову безпеку підприємства впливають як зовнішні (тиск на співробітників, інфляційні процеси), так і внутрішні фактори (недостатня кваліфікація працівників, неефективна система мотивації), які треба враховувати при аналізі стану кадрової роботи з погляду безпеки щодо беззбитковості трудових відносин.

Для збереження кадрової безпеки варто використовувати сучасні кадрові технології, включаючи такі механізми: ефективну мотивацію; прискорену адаптацію (за рахунок наставництва); своєчасне запобігання конфліктним ситуаціям, атестацію; компенсацію; розумну політику звільнення; пропаганду корпоративності.

ТЕМА 30. (УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА)

План

1. Заходи недопущення та попередження виникнення загроз кадрової безпеки підприємства
2. Забезпечення кадрової безпеки на етапі підбору персоналу

1. Заходи недопущення та попередження виникнення загроз кадрової безпеки підприємства

Як відомо, керівники прагнуть захистити своє підприємство від зовнішніх загроз та впливу конкурентів та інших небезпечних факторів, але не варто виключати можливості, що небезпека може знаходитися всередині установи, а саме від виходити з персоналу. Актуальним у наш час є проведення дослідження у сфері кадрової безпеки, це дасть можливість зменшити загрозу, передбачити та ліквідувати її. Кадрова безпека є функціональною складовою забезпечення та зміцнення економічної безпеки підприємства.

Метою даної роботи є дослідження проблем у сфері кадрової безпеки підприємства та надання рекомендацій щодо її підвищення.

Проблему забезпечення кадрової безпеки підприємства досліджено великою кількістю авторів, серед них: Томаневич Л. М., Штамбург Н. В., Швець І. Б., Чумарин І. Г., Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г., Лисенко М. С. та ін. Але даний напрям досі є маловивченим, тому головною метою є проведення детальнішого теоретичного дослідження, постійного вдосконалення та підвищення ефективності забезпечення кадрової безпеки підприємства.

В умовах ринкової економіки одним із актуальних питань є управління бізнесом з позиції економічної безпеки з погляду системного підходу сучасні підприємства та організації повинні протистояти різного роду ризикам та загрозам, а також мають бути здатними швидко відновлюватись після їх настання .

Сучасне підприємство можна розглядати, як складну систему, у якій взаємодіють матеріально – речовинна, інтелектуально-інноваційна та людська складова розвитку власної діяльності. Ефективне їхнє використання забезпечує режим економічної безпеки – це стабільне функціонування фірми, її динамічний науково-технічний і соціальний розвиток, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам. Однією з найголовніших складових економічної безпеки підприємства, установи, організації вважається кадрова безпека. Співробітники впливають на всі аспекти життєдіяльності фірми, вони невід'ємно пов'язані з її ефективною діяльністю.

З метою досягнення найбільш високого рівня економічної безпеки підприємство має проводити роботу із забезпечення максимальної безпеки основних функціональних складових своєї роботи. Функціональні складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямів економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом .

Економічну безпеку можна розглядати як комбінацію таких складових частин:

- фінансова складова;
- кадрова складова;
- техніко-технічна;
- політично-правова складова;
- інформаційна складова;
- екологічна складова;
- силова складова.

Під кадровою безпекою розуміють процес запобігання негативних впливів на економічну безпеку підприємства через ризики і загрози, пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека – це не результат. Це постійний процес запобігання небажаних дій з боку персоналу, які можуть принести шкоду компанії.

Якщо в цілому за безпеку повинна відповідати служба охорони організації, то відповідальність за забезпечення кадрової безпеки лягає на плечі менеджера по роботі з персоналом. За статистикою, співвідношення зовнішніх і внутрішніх загроз для компанії співвідноситься як 20 до 80. Тобто 4/5 всіх проблем народжується всередині компанії, в рядах своїх співробітників.

Загроза – це дія або подія, здатна порушити безпеку підприємства. Розглядаючи поняття "загроза" кадрової безпеки, в контексті управління підприємством слід зауважити, що їхня природа виникнення є досить специфічною. Деякі з них надходять із зовнішнього середовища, а деякі із внутрішнього. Прикладом основних внутрішніх загроз підприємства, з боку кадрового складу безумовно є: невідповідність кваліфікації робітника до посади, яку він займає; відсутність, або слабкі прояви діючої системи управління персоналом; відсутність процесу "вирощування" власних кадрів та курсів підвищення кваліфікації робітників (працівники підприємства не мають можливості навчатися та підвищувати свої професійні здібності); відсутність або слабка система мотивації працівників; повсякденність в роботі, що знижує ефективність праці (нестача творчих елементів в роботі, може бути причиною слабкої організаційної культури); низький рівень корпоративної політики; недостатня перевірка робітників під час приймання на роботу.

До зовнішніх загроз кадрової безпеки підприємства необхідно віднести кращі умови мотивації у конкурентів; настанова конкурентів на переманювання; тиск на працівників ззовні; потрапляння працівників у різні види залежності; інфляційні процеси.

Неможливість здійснити практично повну перевірку кандидатів призводить до появи в організації так званих груп ризику. Це люди, що

потрапили під вплив будь-якої з залежностей, в результаті чого стають неблагонадійними і демонструють протиправне деструктивна поведінка. Така поведінка пов'язана з бажанням людини піти від реальності шляхом зміни стану своєї свідомості. Відхід від реальності завжди супроводжується сильними емоційними переживаннями. Людина фактично залежить не від самого предмета, а від емоцій. Емоції є складовою частиною.

До основних груп ризику належать члени релігійних новоутворень, алкоголіки, наркомани, гравці, учасники фінансових пірамід.

З метою підвищення рівня кадрової безпеки підприємства та зниження впливу загроз та ризиків необхідно мати сучасну та потужну службу роботи з персоналом. Вона повинна мати, крім традиційних кадрових працівників, також фахівців із підбору та тестування кандидатів, психологів, соціологів, та інших сучасних спеціалістів. Кожне підприємство повинне мати власну службу внутрішньої безпеки. Її завдання багатогранні – від охорони території і пропускнуго режиму до інформаційно-комп'ютерної безпеки і кадрової безпеки. За деякі складові кадрової безпеки відповідає одна з цих служб, інші складові забезпечуються їх спільними зусиллями. Крім того, керівники всіх рівнів також опікуються питаннями кадрової безпеки. Розгляд шляхів забезпечення багатогранних завдань кадрової безпеки виходить за межі даної роботи.

Одним із найважливіших чинників забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є утворення у працівників лояльності та прихильності до підприємства. Соціальні технології мають призводити до досягнення таких параметрів:

- 1) підвищення рівня прихильності або лояльності колективу підприємства;
- 2) підвищення рівня керованості підприємством;
- 3) підвищення якості розвитку людського капіталу, що використовується на підприємстві.

Таким чином, кадрова безпека складовою економічної безпеки, які варто досліджувати як сукупність умов, за яких потенційно небезпечні для підприємства дії чи обставини попереджені або зведені до такого рівня, за якого вони не спроможні завдати шкоди встановленому порядку функціонування підприємства, збереженню й відтворенню його майна та інфраструктури і перешкодити досягненню підприємством стратегічних цілей.

Категорія "кадрова безпека" – маловивчена наука зі значним потенціалом щодо посилення економічної безпеки підприємства. Необхідним є вивчення специфічних взаємозв'язків між складовими

кадрової безпеки, знаходження ваги кожної такої складової як для кадрової безпеки, так і для економічної безпеки підприємства взагалі.

2. *Забезпечення кадрової безпеки на етапі підбору персоналу*

Відповідно до існуючих загроз, виокремлюють такі основні методи забезпечення кадрової безпеки підприємства: економічні, технологічні, організаційні, соціально-психологічні, адміністративні та дисциплінарні.

Під економічними методами забезпечення кадрової безпеки слід насамперед розуміти такі заходи, які створюють сприятливе матеріально-мотиваційне поле для співробітників організації та не спонукатимуть їх перейти до організацій-конкурентів з більш привабливими умовами оплати праці. Тому на підприємстві потрібно регулярно здійснювати перерахунок заробітної плати та забезпечувати її відповідність до роботи, що виконується.

Соціально-психологічні методи становлять сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах. З позиції забезпечення кадрової безпеки такі методи повинні ґрунтуватися на створенні сприятливого соціально-психологічного клімату, формуванні стабільного колективу, персональній роботі з кадрами й управлінні поведінкою персоналу, вирішенні індивідуальних проблем кожного співробітника з метою гуртування персоналу та відчуття колективізму. В таких колективах, як правило, співробітники цінують свою роботу, прагнуть продовжувати працювати й надалі, інколи навіть не зважаючи на привабливіші умови праці у конкурентів.

Суть технологічних методів полягає у розробці чітких правил роботи із секретною інформацією і документами. Ці правила роботи повинні бути повідомлені усім працівникам, які мають доступ до такої інформації. У деяких випадках ця норма правил роботи, а особливо зобов'язання щодо дотримання принципу не розголошення інформації, може бути обговорена та прописана в трудовому контракті, коли приймають на роботу. До технологічних методів належить також розробка й впровадження сучасних форм охорони власності (майна, інформації) підприємства, зокрема баз даних, програм та ін.

Адміністративні методи з позиції забезпечення кадрової безпеки підприємства трактуються як сукупність заходів з перевірки персоналу на етапі прийняття на роботу, здійснення періодичного внутрішнього і зовнішнього аудиту діяльності персоналу та дотримання низки вимог у випадку звільнення персоналу.

Організаційні методи забезпечують необхідні умови функціонування

організації, а також створюють межі, в яких вона діє та розвивається. До них, зокрема, можна віднести розподіл функцій керівних кадрів, періодичне відновлення повноважень (анулювання доручень, переділ функціональних обов'язків тощо), доручення справ не одному фахівцеві, а декільком — на конкурентній основі.

Формою застосування дисциплінарних методів є застосування системи юридичних та дисциплінарних зобов'язань і відповідальності щодо роботи з окремою категорією інформації та у разі невиконання посадових осіб своїх функціональних обов'язків.

Розподіл має досить умовний характер, оскільки всі методи пов'язані між собою і застосовуються в комплексі.

Суттєвими факторами, що впливають на рівень кадрової безпеки є також організація роботи з персоналом, що містить цілий комплекс заходів, спрямованих на ефективне використання та захист кадрового потенціалу.

У цьому дослідженні варто надати увагу таким заходам, як система найму персоналу, формування лояльності працівників та контроль. На нашу думку, саме ці аспекти забезпечення кадрової безпеки підприємства створюють надійний каркас для побудови ефективної системи роботи з персоналом.

1. Система найму персоналу. Система найму персоналу — це комплекс заходів, спрямованих на залучення і відбір претендентів з урахуванням відповідності їх компетенцій до вимог вакантної посади та інтересів організації. Система найму персоналу є поняттям комплексним і передбачає ряд організаційних заходів, спрямованих на залучення кандидатів, які мають якості та володіють компетенціями, необхідними для досягнення цілей, які поставила організація. Організація може проводити пошук кандидатів на внутрішньому чи зовнішньому ринку (у цьому випадку як власними зусиллями, так і через звернення до послуг посередників: служби зайнятості, рекрутингові та кадрові агенції).

На цьому етапі розвитку національної економіки актуальним та слушним є використання таких методів залучення персоналу, як:

- лізинг персоналу (staffleasing) — це правовідносини, які виникають тоді, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку компанію на відносно тривалий строк — від трьох місяців до кількох років;
- аутстафінг (outstaffing) — рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат уже існуючий персонал компанії — клієнта. Метод, що водночас вирішує проблему безболісного виведення персоналу зі штату організації;

- аутсорсинг (outsourcing) — компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії (підрозділу іншої компанії) .

Система лояльності. Ця система передбачає формування у працівника лояльного ставлення до підприємства через застосування різних методів і прийомів, в основі яких покладено пріоритетність потреб та інтересів працівника.

Основними факторами, здатними підвищити рівень лояльності є:

- гідна винагорода за працю;
- безпечні умови співпраці працівника і роботодавця;
- справедливість і чесність керівництва в процесі оцінки рівня віддачі працівника;
- гідні і комфортні умови праці;
- сприятливий клімат в колективі;
- можливість професійного зростання і самореалізації.

Лояльність працівників, окрім зазначених факторів, формується також під впливом особистісних якостей кожного індивідуума. Тому в контексті зазначеного слід зауважити, що в процесі формування системи стимулів, необхідно враховувати психологічний аспект мотивації кожного окремого працівника, з урахуванням особливостей його характеру. Наприклад, для одного працівника активна участь вищого керівництва в його особистому житті є не лише допустимим явищем, а і додатковим стимулом власної лояльності до підприємства. Тоді як для іншого працівника такий стимул буде абсолютно неідеальним, до того ж може спричинити негативні наслідки. Лояльні працівники, як правило, більш віддані підприємству і намагаються всіляко сприяти його позитивному іміджу. Як показує практика, в умовах кризової ситуації, саме лояльні працівники готові нести тягар невизначеності та матеріальних втрат, покладаючись на власне переконання в тому, що вони є одним цілим з підприємством.

Зі свого боку нелояльні працівники розглядають підприємство виключно з позиції платформи для заробітку грошей. За умови, якщо керівники підприємства не виконуватимуть хоча б незначних своїх зобов'язань перед працівниками, останні вважають за правильне не лише зменшити свою продуктивність праці, а і змінити за нагоди місце роботи. Крім цього, нелояльні працівники, як показує досвід, значно частіше використовують ресурси підприємства у власних цілях.

Отже, прослідковується пряма залежність між соціально орієнтованою політикою підприємства і лояльністю працівників. Інакше кажучи, що краще підприємство турбується про своїх працівників, то вищий у них рівень лояльності до підприємства.

Контроль. Система контролю — комплекс заходів, в основі яких

покладено певні норми та правила, що відображаються в регламентах, обмеженнях, режимах, технологічних процесах, оціночних, контрольних та інших операціях, процедурах безпеки. Цей комплекс безпосередньо націлений на ліквідацію можливостей заподіяння шкоди та відпрацьовується, як правило, службою безпеки або іншими підрозділами, але меншою мірою службою персоналу.

Контроль в процесі забезпечення кадрової безпеки підприємства має чи не головне значення. Це твердження зумовлене тим фактом, що персонал підприємства має суб'єктно-об'єктну природу, що передбачає реалізацію творчого потенціалу людини через ряд дій і вчинків, які можуть бути як корисними для підприємства, так і некорисним. Творчий потенціал доволі умовне визначення прихованого енергетичного потенціалу людини, який по суті є джерелом мотивації і потребує постійного контролю за його реалізацією як з боку самої людини, так і з боку інших суб'єктів.

Вищезазначені заходи відображають етапи процесу забезпечення кадрової безпеки підприємства і включають всі складові системи управління кадровою безпекою (рис. 2).

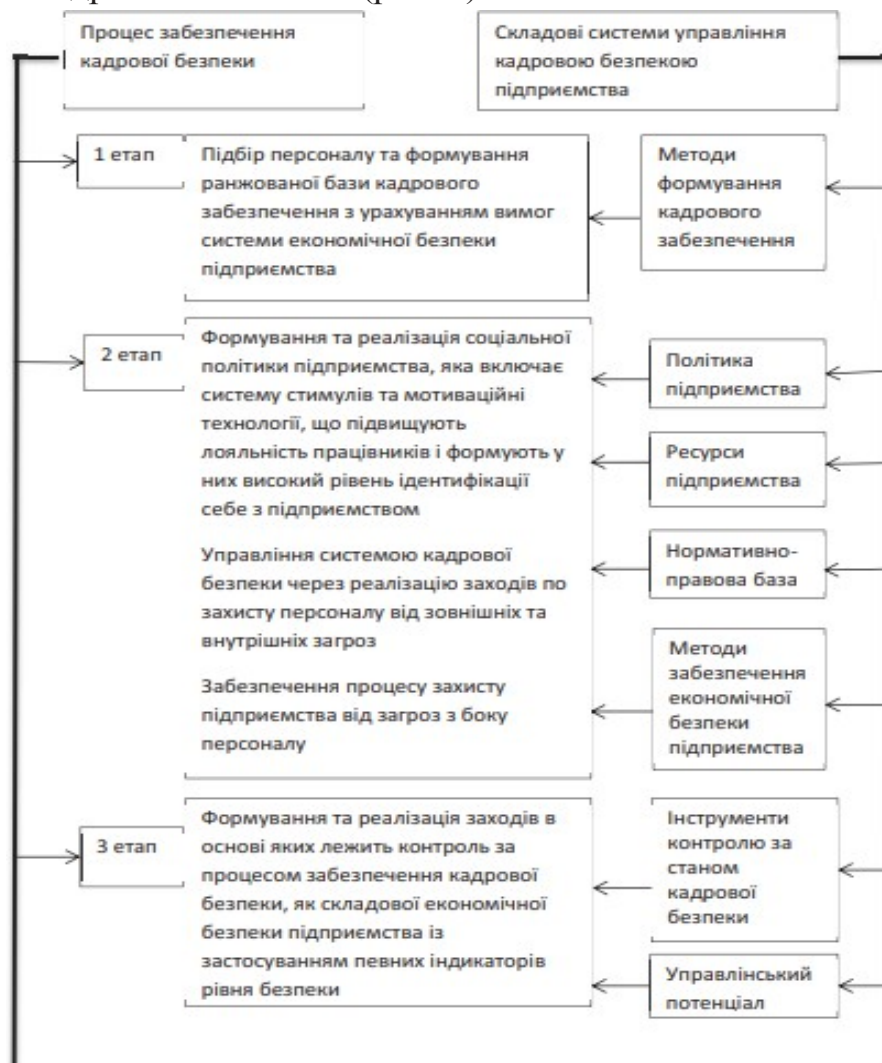


Рис. 2. Основні етапи забезпечення кадрової безпеки

Відповідно на першому етапі — етапі наймання, відбувається підбір

кадрів з урахуванням вимог системи економічної безпеки підприємства, які передбачають ранжування персоналу за ступенем доступу до секретної інформації та за ступенем потенційної впливовості на рівень його безпеки.

На другому етапі — етапі формування лояльності, відбувається становлення і реалізація соціально направленої політики підприємства, яка містить систему стимулів та мотиваційні технології, здатні підвищити рівень лояльності працівників підприємства.

Окрім цього, зазначений етап включає управління процесом забезпечення кадрової безпеки через застосування різних методів захисту — з одного боку кадрового потенціалу від різних небезпек, з іншого — ресурсів підприємства від негативного впливу самих працівників підприємства.

Третій етап передбачає організацію контролю за всіма процесами, що протікають в системі кадрової безпеки як складової економічної безпеки підприємства. На цьому етапі важливим фактором є управлінський потенціал підприємства, який реалізується через ряд вказівок, наказів, розпоряджень, інструкцій, основною метою яких є управління та контроль в системі забезпечення кадрової безпеки підприємства.

Підводячи підсумки, слід наголосити, що кадрова безпека підприємства як складова економічної безпеки є досить складним і багатоаспектним явищем, яке відображає не лише стан кадрового забезпечення в певний період часу і здатність його потенціалу до самореалізації.

Дослідивши такі аспекти кадрової безпеки підприємства, як система найму, формування лояльності та контроль за рівнем безпеки, ми визначили ключові елементи їх взаємозв'язку та місце в системі кадрової безпеки підприємства.

До основних елементів взаємозв'язку належить в першу чергу політика підприємства, ресурси підприємства та методи забезпечення кадрової безпеки. Так, вже на етапі найму проявляється політика підприємства щодо методів відбору персоналу, які зі свого боку сформовані виходячи з основних цілей підприємства і пов'язані з методикою формування та реалізації соціальної політики підприємства, що відображає другий етап процесу забезпечення кадрової безпеки. Етап формування лояльності працівників через методи забезпечення економічної безпеки тісно пов'язаний з етапом контролю, як обов'язковим складником будь-якого процесу. Відповідно ресурси підприємства, як ключовий елемент, забезпечують дієздатність системи кадрової безпеки на кожному етапі її функціонування.

Оскільки на кожному окремому етапі процесу забезпечення кадрової

безпеки є пріоритетні цілі і, відповідно, завдання, від ефективності виконання яких залежить рівень безпеки, необхідно чітко регламентувати діяльність внутрішніх суб'єктів кадрової безпеки. Регламент роботи системи кадрової безпеки передбачає певний порядок заходів, які спланували керівники підприємства і відображені в розпорядчих документах щодо кожного етапу забезпечення кадрової безпеки підприємства. Саме регламентування роботи системи кадрової безпеки уможливило ефективну взаємодію суб'єктів безпеки на всіх етапах її функціонування і забезпечує стабільне функціонування системи кадрової безпеки.

ТЕМА 31. (УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА)

План

1. Захист від хедхантингу талановитих співробітників як завдання кадрової безпеки підприємства
2. Безпека персональних даних у соціальних мережах

1. Захист від хедхантингу талановитих співробітників як завдання кадрової безпеки підприємства

Хедхантинг — це процес цілеспрямованого пошуку фахівців з високою кваліфікацією. Назва має англійське походження і походить від слів head – голова, і hunting – полювання.

Хедхантер - це компанія або фізична особа, яка надає послуги з підбору персоналу. Зазвичай вони шукають керівників та висококваліфікованих фахівців. Мисливець за головами нагадує розвідника, який шукає певний талант.

Фірми укладають угоду з хедхантерами для пошуку людей, які відповідають певним вимогам.

Мисливці за головами можуть мати пул кандидатів на певні посади або можуть діяти агресивно, щоб знайти таланти, переглядаючи персонал конкурентів.

У роботі хедхантера багато нюансів. Він повинен добре розуміти бізнес своїх клієнтів, їхні корпоративні цінності, добре розумітися на людях.

Основні етапи роботи хедхантера:

1. Створення брифу. Зазвичай хедхантер починає процес з отримання від клієнта докладного опису людини, яку він шукає. Хедхантери працюватимуть з потрібними навичками, досвідом та особистими якостями, а також з будь-якими іншими критеріями, які необхідно враховувати. Чим докладніше буде портрет кандидата, тим швидше буде знайдено відповідних кандидатів.

2. Пошук. Хедхантер проведе детальний пошук, щоб знайти потенційних кандидатів, які відповідають усім вимогам. Мисливці за головами працюють по-різному. Вони можуть звертати увагу на претендентів, які активно шукають роботу, або зосередитися на співробітниках з чинним контрактом в іншій компанії. Все залежить від навичок та компетенцій.

3. Формування списку кандидатів. У процесі пошуку хедхантер створює перелік відповідних кандидатів. Він може встановлювати з ними контакт, щоб зрозуміти, чи зацікавлена людина у співпраці. Перед тим, як організувати співбесіду із замовником, хедхантер оцінює навички та якості людини. Під час пошуку топ менеджера мало оцінити професійні навички. Важливими є риси характеру, звички та навіть подробиці особистого життя.

4. Хедхантер допомагає своєму замовнику зробити вибір, якщо є кілька відповідних кандидатів. Він надає порівняльний аналіз усіх претендентів.

5. Коли відповідного кандидата знайдено, хедхантер допомагає йому підготуватися до співбесіди, консультує з питань, пов'язаних з новою посадою. Це вигідно обом сторонам — кандидат підвищує свої шанси на укладення угоди, а хедхантер на виконання замовлення.

Існує й інший спосіб хедхантингу. Іноді клієнт називає конкретну людину, яку хотів би бачити у своїй команді. Це може бути менеджер конкуруючої фірми. Хедхантер ретельно вивчає інформацію про людину, шукає мотивацію, яка здатна підштовхнути її до зміни роботодавця. У цьому випадку права на помилку немає, тому хедхантер має проявити всю свою майстерність.

Багато мисливців за головами покладаються на особисті зв'язки, щоб отримати клієнтів, а також знайти відповідних кандидатів на вакансії. Вони контактують з людьми, які розмістили резюме на дошках оголошень або сайтах пошуку роботи. Потенційними «жертвами» можуть стати люди, чия кваліфікація відповідає критеріям на посаду.

Після встановлення контакту хедхантери часто підтримують зв'язок із потенційними співробітниками, навіть якщо вони не підходять для тієї ролі,

яку вони шукали на той час. Такі кандидати формують кадровий резерв.

Компанії, які хочуть найняти належний персонал, але яким не вистачає рекрутера для виконання такого завдання, можуть отримати вигоду від співпраці з хедхантерами. Зокрема, компанії з низкою вимог для конкретної посади зможуть швидше закрити вакансії. Мисливці за головами часто мають добрі зв'язки у певній галузі. Ця інформація є надзвичайно цінною для роботодавців.

Компанії не можуть прямо переманювати кандидатів у своїх конкурентів. Вони повинні дотримуватися етики, щоб зберегти репутацію. У HR-менеджерів та внутрішніх рекрутерів пов'язані руки. Їх єдиним засобом та ресурсом для пошуку кандидатів є портали вакансій та власні зв'язки. Якщо жоден кандидат не підійде або не підпише договір, їм просто нема з чим працювати. Натомість компанія може найняти хедхантерів — так і народилася кар'єра мисливця за головами.

Хедхантинг - це не універсальний спосіб закрити будь-яку вакансію. Найчастіше підійде звичайний рекрутинг. Але іноді headhunting – це найефективніший варіант. Він має багато переваг для бізнесу.

- Ви можете переманити фахівців з інших компаній. Традиційний рекрутинг орієнтований лише на професіоналів, які активно шукають роботу. Мисливці за головами також пов'язуються із працевлаштованими людьми, які необов'язково думали про зміну роботи.

- Хедхантинг економить час. Коли ви публікуєте вакансію, ви отримуєте багато відгуків, проте більшість кандидатів відсівається на етапах перегляду резюме та співбесід. Аналіз резюме та проведення інтерв'ю потребує часу. Мисливці за головами дають вам менше кандидатів, але вони точніше відповідають вимогам. Достатньо провести співбесіду.

- Ви отримуєте максимально відповідних кандидатів. У хедхантингу мета полягає в тому, щоб знайти кандидата, який ідеально відповідає займаній посаді та культурі вашої компанії.

- Ви можете знайти кандидатів із рідкісними навичками. Полювання за головами - ідеальний метод найму, коли вам потрібно найняти професіонала з дуже специфічним набором навичок. Хедхантери мають всі необхідні інструменти для ефективного проведення такого пошуку.

- Ви зберігаєте конфіденційність. Оскільки хедхантинг обходиться без реклами, ви можете вдатися до нього, коли з'явиться вакансія на ключову посаду, наприклад виконавчого директора. У цьому випадку важлива конфіденційність.

Хедхантинг не позбавлений деяких недоліків. Це досить дорогий спосіб пошуку співробітників, адже експерти з великим досвідом у

хедхантингу дорого оцінюють свої послуги. Процес може зайняти тривалий час — пошук керівника вищої ланки іноді затягується на рік.

Хедхантинг не підходить для масового пошуку персоналу — це тривалий та витратний спосіб.

На висококонкурентному ринку праці кваліфіковані співробітники завжди вважалися за цінний актив. Це означає, що компаніям важливо зосередитися на утриманні кадрів, інакше вони ризикують втратити ключових співробітників, яких важко замінити.

Щоб утримати співробітника, важливо зрозуміти його мотивацію під час виборів роботодавця. Так ви знатимете напевно, що можете покращити в умовах роботи. На сьогоднішньому ринку праці співробітники, які бажають змінити роботодавця, зазвичай посилаються на один чи кілька мотивів:

~ Бажання покращити баланс між роботою та особистим життям. Щоб це не стало причиною уходу, запропонуйте дистанційний формат роботи більше вихідних. Дозвольте співробітникові йти раніше, коли це не шкодить ефективності.

~ Погана атмосфера в команді. Це складніша проблема, яка потребує комплексного рішення. Спочатку доведеться розібратися, через що стосунки в команді порушуються, а потім усунути ці причини. Якщо ви хочете утримати співробітника, якого хантять, акцентуйте на тому, що працюєте над покращенням атмосфери. Влаштовуйте корпоративні заходи, тимбілдінги, щоб налагодити зв'язки в команді.

~ Обмежені можливості кар'єрного зростання. Якщо важливий співробітник не бачить перспектив у вашій компанії, він рано чи пізно піде. Обговоріть відкрито, яких висот людина зможе досягти, працюючи у вас. Підтримуйте залучення співробітників, пропонуючи можливості навчання та кар'єрного зростання. Програми навчання та наставництва не лише допоможуть зберегти таланти, а й підвищать якість роботи.

~ Низька зарплата. Гроші часто є головним мотиватором. Для компаній важливо залишатися конкурентоспроможними, регулярно оцінюючи та коригуючи заробітну плату. Ви можете розглянути можливість надання інших форм винагороди, таких як бонуси та премії.

~ Нестача визнання. Зворотній зв'язок показує співробітникам, що їхня робота цінується лідерами. Підприємствам слід заохочувати та просувати можливості для

двостороннього спілкування, щоб співробітники відчували підтримку та увагу керівництва.

~ Почуття перевтоми та вигоряння. Навряд чи співробітник захоче прийняти новий виклик, коли він відчуває вигоряння. А ось змінити сферу діяльності цілком може, тож хедхантери звертають увагу на таких людей.

Запропонуйте додаткову відпустку, щоб працівник відновив моральні та фізичні сили.

2. Безпека персональних даних у соціальних мережах

Соціальні мережі сьогодні проникли майже в усі сфери людського життя, проте крім очевидних можливостей і переваг, які приносить їх використання, існує і ряд серйозних загроз. Більшість з нас сприймають Інтернет-спільноти як розвагу, але майже ніхто не замислюється про важливість дотримання правил безпеки в соціальних мережах.

Поступово зловмисники проникли в Інтернет-спільноти і почали використовувати їх як новий інструмент для пошуку інформації про потенційних жертв. Відомі непоодинокі випадки, коли зловмисники

використовували особисті сторінки працівників певних компаній для створення фішингових атак. Навіть не дуже досвідчені користувачі навряд чи відкриють посилання або вкладення з листа з великою кількістю помилок та незрозумілих символів. Однак коли фішингова атака точно націлена на певного користувача та виконана якісно, існує значний ризик того, що жертва відкриє шкідливе повідомлення.

З кожним днем безпека даних в соціальних мережах все більше піддається сумніву. Важливо пам'ятати, що особливу небезпеку становлять особисті та корпоративні облікові записи, які більше не використовуються. За допомогою таких акаунтів кібер злочинці можуть поширювати загрози та дезінформацію. Тому надзвичайно важливо контролювати, хто саме має доступ до облікових записів компанії, а також видаляти їх, коли вони більше не потрібні.

Варто відзначити, що співробітники більшості компаній мають доступ до персональних сторінок з робочих пристроїв. Існує ймовірність, що навіть добросовісні працівники можуть іноді відволікатися на те, щоб подивитися стрічку новин в різних Інтернет-спільнотах. На перший погляд в цьому немає нічого небезпечного, однак крім звичайних новин і смішних зображень, там можуть поширюватися і повідомлення з посиланнями на шкідливі програми. Наприклад, таке посилання може перенаправляти користувача на сторінку, де стверджується, що його комп'ютер заблокований, а для отримання допомоги необхідно надати номер телефону або інші дані. У цьому випадку телефон може належати шахраям, які шукають номери кредитних карток або іншу особисту інформацію для викрадення. І хоча це майже не впливає на діяльність компанії, існує загроза не тільки для безпеки корпоративних сторінок організації в

соціальних мережах, але і для всіх пристроїв підприємства та конфіденційної інформації на них.

У зв'язку з постійним вдосконаленням інструментів кібер злочинців спеціалісти рекомендують користувачам:

1. Не переходити за підозрілими посиланнями. Якщо легітимність ресурсу викликає у вас сумнів, краще знайти потрібну інформацію за допомогою пошукової системи Google.

2. Ділитися лише перевіреною інформацією. В іншому випадку ви можете тільки допомогти зловмисникам в поширенні небажаного контенту.

3. Налаштувати параметри конфіденційності. Незалежно від того, якою сторінкою ви управляєте, особистою чи корпоративною, важливо правильно налаштувати її конфіденційність. Таким чином повна інформація зі сторінки буде доступною тільки певним особам, інші зможуть бачити лише частину даних.

Крім цього, спеціалісти радять бути обережними під час роботи в Інтернеті та використовувати надійні рішення для ефективного захисту особистих даних та пристроїв організації.

ТЕМА 32. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ТА ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Діджиталізація менеджменту персоналу: поняття, напрямки, властивості, функції
2. Тренди діджиталізації та сучасні підходи до інформаційного забезпечення менеджменту персоналу
3. Діджитал-інструменти для реалізації основних функцій менеджменту персоналу

1. Діджиталізація менеджменту персоналу: поняття, напрямки, властивості, функції

Одним з ключових елементів трансформації управління персоналу є діджиталізація, яка зараз стає необхідністю, а не трендом. Діджиталізація – це не лише запровадження програмного забезпечення чи автоматизації в системи менеджменту персоналу, а й інновації та сучасні підходи щодо організованої взаємодії з працівниками, прийняття правильних управлінських рішень на основі певних математичних моделей та

цифрових технологій. Для такого розвитку організації повинні бути забезпечені відповідними кадрами, здатними реалізовуватися на затребуваному трансформаціями рівні. У цьому важливу роль відіграє менеджер з персоналу, який безпосередньо здійснює поєднання інтересів бізнесу і працівників, а саме створює корпоративну культуру, залучає та координує роботу працівників, при необхідності утримує головних фахівців, розвиває HR-бренд певної організації, впроваджує зміни та здійснює їх управління тощо. В свою чергу, зміни, передбачені діджиталізацією менеджменту персоналу, спрямовані на цифрову робочу силу (вдосконалення знань працівників, завдяки сучасним технологіям для ліквідації цифрового розриву в їх навичках), цифрове робоче місце (створення робочого середовища для ефективної праці та збору необхідної інформації завдяки комунікаційним засобам та зворотному зв'язку з працівниками) та цифровий HR (здійснення управлінської діяльності на основі сучасних комп'ютерних технологій з використанням цифрових інструментів та програм) .

Зараз діджиталізація управління персоналу здійснюється від етапу автоматизованого добору персоналу (навіть в деяких організаціях – від оголошення вакансії до співбесіди та оформлення трудових відносин) до автоматизованих процесів управління з аналізом даних. Попри те, вона веде ряд можливостей та загроз в певних організаціях, на основі аналізу яких можна складати наступні стратегічні плани. До можливостей діджиталізації управління персоналу можна віднести більшу продуктивність праці завдяки скороченню часу і сил, вдосконалений збір та аналіз даних щодо кадрової роботи, спрощене ведення HR-процесів, інтеграція HR-інформації, зворотні зв'язки з персоналом, вдосконалення іміджу організації. В той час загрозами можуть бути вартість впровадження та моральне старіння технологій, доступ до особистих даних, цифровий розрив у навичках працівників старшого і молодшого віку .

Тому для подальшої побудови стратегії управління персоналом в умовах трансформації необхідно відмітити напрямки діджиталізації, що передбачають Штучний Інтелект, Big Data, інтегровані мобільні додатки, цифрову інтеграцію з хмарними системами, автоматизацію HR-процесів тощо . Адже додатки на основі ШІ покращують процеси управління персоналу, а саме рекрутинг. Яскравим прикладом цього є чати на основі ШІ, а також співбесіди, працевлаштування, програми допомоги працівникам тощо. Інструменти ШІ є вкрай важливими для HR-сфери, так як ці алгоритми збирають інформацію, здійснюють її аналіз, впорядковують великі дані, оптимізують певні частини робочого процесу, розробляють прогнози розвитку кадрової ситуації, при необхідності

виконують завдання менеджера з персоналу, тим же заощаджуючи його час. Завдяки ІІІ можна сортувати резюме згідно з потребами роботодавця, автоматично відповідати на поширенні запитання шукачів роботи, покращувати комунікаційні зв'язки з персоналом і т.д. Опитування IFS, свідчить, що 90% організацій реалізують проекти ІІІ для того, щоб підвищити ефективність бізнес- операцій, у доборі персоналу зокрема . Що стосується застосування хмарних технологій в програмному забезпеченні для управління персоналу, то відповідно до даних Capterra, у 2021 році 87,2% HR програмного забезпечення базувалися на хмарних технологіях .

Узагальнюючи напрямки діджиталізації та цифрових технологій в управлінні персоналом, можна відзначити те, що функція рекрутингу вимагає застосування соціальних мереж, сайтів пошуку роботи та публікування вакансій. Відповідно до досліджень CleverStaff, 92% рекрутерів використовують соціальні мережі (LinkedIn, Indeed, Monster, Facebook) для добору персоналу . Це дає змогу розширювати можливості залучення нових працівників. Що стосується функції мотивації, то завдяки діджиталізації збирається інформація щодо особливостей, цінностей та переваг працівників і відповідно використовують її для різноманітних мотиваційних програм. Що стосується розвитку персоналу, то діджиталізація дозволяє проходити освітні курси через мобільні додатки, а також створюються електронні платформи для навчання, що забезпечують безперервність освіти та вибір форм навчання в зручний час та в зручному місці. Щодо оцінки персоналу, то проводяться електронні тестування з оцінюванням в режимі реального часу (онлайн) з метою прозорості оцінювання знань, вмінь та навичок працівників. І відповідно функція контролю вимагає застосування цифрових технологій для збору звітності усіх процесів та виконаних

завдань в організації. В свою чергу, це дає можливість оцінити діяльність кожного працівника та забезпечити зворотній зв'язок з працівниками.

Однак, попри діджиталізацію, сьогодні немає нічого важливішого за людей. Тому роботодавцям, керівникам чи менеджерам з персоналу потрібно переглядати способи підтримки, співпраці та заохочення працівників для побудови дружніх відносин між ними, формування позитивної культури в організації та ефективного вирішення певного бізнес- завдання. Менеджерам з персоналу необхідно вміти не лише слухати працівників, а й чути їх і мати індивідуальний підхід до кожного, необхідно розуміти їх емоційні стани і при потребі пропонувати доречні рішення. Дослідження State of Workplace Empathy свідчить, що 96% працівників бажають, щоб керівники проявляли емпатію і співчуття до них . Адже, якщо люди відчувають, що керівництво їх розуміє, тоді вони

намагаються працювати якомога краще для збільшення прибутку. Прикладом цього є звіт Businessolver Workplace Empathy Monitor, який свідчить, що 77% працівників готові краще працювати, за умови того, що на роботі до них проявлятимуть емпатію; в той час як 92% фахівців з персоналу кажуть, що емпатія, співчуття та доброзичливе ставлення до працівників допомагають утримувати персонал.

Можна зробити висновок, що ключовим фактором успішного ведення будь-якого бізнесу є кваліфіковані працівники і вмотивовані на результат. Тому менеджерам з персоналу необхідно розробляти власні ефективні інтегровані стратегії управління працівниками, їх навчання з впровадженням індивідуальних планів розвитку та програми цифрового менеджменту персоналу. Для підвищення ефективності управління персоналом, реалізації стратегій і впливу на бізнес застосовуються соціальні мережі, додатки на основі ШІ, автоматизацію, хмарні технології в програмному забезпеченні для потреб управління персоналу. Ймовірно, надалі цифрова трансформація здійснюватиметься через формування моделей на основі ШІ з метою виявлення нерівності щодо оплати праці. Однак ці зміни вимагатимуть досконалої цифрової компетенції HR-менеджерів у сфері аналітики та автоматизації. Тобто розвиток працівників служб персоналу націлений на поглиблення і вдосконалення цифрових навичок, що допоможе розробити повноцінну систему управління персоналом в певній організації і вивести бізнес на новий рівень.

2. *Тренди діджиталізації та сучасні підходи до інформаційного забезпечення менеджменту персоналу*

У сучасних реаліях діджиталізація спрямована, передусім, на досягнення наступних основних цілей : комплексного поліпшення та забезпечення оптимізації якісних параметрів товарів та послуг на усіх етапах життєвого циклу з метою підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності; постійного удосконалення складових ринкового середовища цільового розміщення товарів та послуг; підвищення ефективності різноманітних процесів (операційних, інноваційно-інвестиційних, фінансових тощо) у їх взаємозв'язку; збалансування внутрішніх та зовнішніх комунікаційних взаємовідносин тощо. При цьому, досягнення кожної з окреслених цілей знаходиться у безпосередній залежності від якісних змін, що відбуваються у системі HR-менеджменту організації.

Поступальний системний перехід до цифрової економіки з кожним роком усе істотніше впливає на світовий ринок праці, суттєвим чином трансформуючи його. Наразі, у сучасному світі для абсолютної більшості

роботодавців критично важливими стають саме цифрові навички працівників, внаслідок чого відбувається системне переосмислення та масштабний перегляд вимог до фахівців, оскільки неухильно збільшується чисельність операцій, що потребують якнайшвидшої автоматизації.

За результатами спостережень ряду експертів найбільш ядро вираженими проявами діджиталізації сучасного ринку праці є наступні : суттєве розширення пропозиції, власне, самої праці на ринку за рахунок значного посилення економічної активності різноманітних соціально-демографічних груп населення; постійне збільшення потоку релевантної інформації про ситуацію на ринку праці й, завдяки багатоманітності та доступності використовуваних електронних ресурсів учасниками ринку, забезпечення її максимальної відкритості та прозорості; специфічні зрушення, що відбуваються у структурі попиту на працю у кожній окремо взятій галузі; постійне посилення ступеня поляризації робочих місць, тобто збільшення питомої ваги зайнятості у професіях, що потребують високої та низької кваліфікації і, одночасно із цим, навпаки, зменшення частки зайнятості населення середньої кваліфікації; над швидко оновлення професій та затребуваних на ринку праці навичок у поточний момент часу, що, цілком очевидно, надалі лише підсилуватиметься; поступове, але неухильне скорочення традиційних секторів економіки; майже повне розмивання, завдяки інтенсивній лібералізації кордонів, національних ринків праці тощо.

При цьому, необхідно чітко усвідомлювати, що діджиталізація полягає не лише у використанні цифрових технологій, а, передусім, у зміні способу мислення, змісті корпоративної культури, стилі та методах управління, системі та підходах до заохочення працівників, у запровадженні сучасних прогресивних моделей. Водночас діджиталізація передбачає інтеграцію цифрових технологій в усі сфери бізнесу, що призводить до певних якісних, а інколи навіть докорінних змін функціонування суб'єкта господарювання.

Що стосується саме HR-digital, то вона передбачає певні зміни, які доцільно умовно розподілити за наступними трьома основними напрямками : 1) діджиталізація робочої сили (залучення працівників з інноваційним, креативним, нестандартним типом мислення, усунення наявних прогалин у цифрових навичках співробітників, забезпечення постійного удосконалення компетентностей за допомогою новітніх технологій тощо); 2) діджиталізація робочих місць (створення максимально сприятливого для працівників робочого середовища, що забезпечує високу якість та продуктивність їх праці, отримання відповідних можливостей збору та обробки інформації щодо виконання функціональних завдань

працівниками, використання сучасних засобів комунікації та підтримки зворотного зв'язку з підлеглими тощо); 3) діджиталізація HR-менеджменту (трансформація традиційних (усталених) та виконання сучасних функцій управління персоналом на основі новітніх ІТ-технологій, використання цифрових інструментів, програмних продуктів тощо).

Відтак, під діджиталізованим управлінням персоналом варто розуміти сучасну парадигму управління людським капіталом, що передбачає формування проактивного інформаційно-цифрового простору для ефективного використання праці, досвіду, здатностей, вмінь і талантів спів-робітників. Необхідно зауважити, що процеси діджиталізації вносять корегування у систему HR-менеджменту, зміщуючи акцент значущості у бік комунікаційного середовища організації (інформаційного простору). Відзначимо, що лише невелика частка організацій дійсно мають увесь необхідний потенціал і спроможні докорінно трансформувати існуючу систему, натомість більшості вдається впровадити лише окремі елементи digital-технологій та обмежено використовувати їх інструментарій.

Формування ефективної системи управління персоналом у часи масштабної діджиталізації, на нашу думку, вимагає дотримання певних стратегічних орієнтирів, зокрема створювана система має: бути сфокусована на вирішенні стратегічних цілей організації, сформованих відповідно до місії; бути максимально гнучкою та швидко адаптуватися до вимог зовнішнього середовища з урахуванням динаміки внутрішніх процесів; розглядати персонал як найважливіший з-поміж інших видів ресурсів організації; здійснювати комплексне застосування колективних, групових методів організації праці з метою поліпшення умов праці та формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі; широко застосовувати практику делегування повноважень, прав і відповідальності; робити акцент на формування й розвиток цілісної сильної корпоративної культури; усебічно сприяти розвитку руху за компетентність; залучати рядових працівників до процесу прийняття управлінських рішень; створювати умови підвищення зацікавленості працівників у спільному результаті; бути постійно орієнтованою на створення та впровадження інноваційних підходів, зокрема з використанням digital HR-технологій тощо.

При впровадженні сучасних digital HR-технологій в організацію, з метою забезпечення їх високої ефективності, необхідним є дотримання наступних основних принципів:

- забезпечення максимальної централізації в одному місці людей, знань і технологій, що дозволить значно мінімізувати кількість безпосередніх взаємодій співробітників, успішно протидіяти зайвому

дублюванню процесів, а також викривленню та зниженню рівня захищеності інформації;

- переважання практики застосування високоефективних, мобільних робочих груп та згуртованих проєктних команд на противагу менш ефективним, у сучасних реаліях, традиційним структурним підрозділам;

- сприймання персоналу організації її керівництвом як специфічної довгострокової інвестиції, що, при цьому, потребує постійного удосконалення та неодмінного усебічного розвитку;

- превалювання внутрішніх здібностей працівника, його здатності до постійного навчання над іншими характеристиками, а також застосування гнучкого, адаптивного, персоніфікованого підходу до забезпечення професійного розвитку кожного працівника з метою як найповнішого розкриття його потенціалу;

- відповідного стимулювання та мотивування персоналу до змін, постійного поліпшення та удосконалення;

- максимальної автоматизації та цифровізації процесів перш за все традиційних (усталених) функцій працівників кадрових служб за рахунок мінімізації їх рутинної ручної праці, що сприяє підвищенню продуктивності та якості праці, ефективності кадрової політики у цілому;

- максимально простої організації та усунення надлишковості, що не допускає дублювання функцій та суттєво знижує ймовірність викривлення інформації, підвищує швидкість її передавання та покращує взаємодію між різними рівнями, дозволяючи зменшити кількість ітерацій (повторюваностей) та знизити загальний рівень витрат;

- максимальної концентрації застосовуваних різноманітних digital-технології на обмеженому пакеті послуг за рахунок зосередження усіх необхідних ресурсів у розпорядженні сфокусованої для цієї мети команди або робочої групи;

- максимального спрощення усіх процесів як у взаємодії із клієнтами та різноманітними контрагентами організації, так і безпосередньо всередині неї, що матиме позитивний вплив на зниження сукупного навантаження на усю систему тощо.

Характерною особливістю системи управління персоналом в умовах діджиталізації є наповнення функцій новим змістом, їх трансформація, а також поява сучасних напрямів роботи з персоналом. При цьому, впровадження digital HR-технологій у сучасних реаліях обумовлене наступними тенденціями : інтенсифікацією застосування новітніх цифрових технологій, зокрема таких як віртуальна, доповнена, змішана реальності з використанням штучного інтелекту; використанням Big Data та Data mining в сфері HR; використанням хмарних технологій,

різноманітних мобільних додатків та чат-ботів; задіянням соціальних мереж у якості потужного джерела набору персоналу; застосуванням інструментів Smart-рекрутингу; розробкою та використанням веб-сайтів кар'єрного зростання організацій; використанням гейміфікації та єдиної платформи; необхідністю створення привабливого HR-бренду організації та його постійного підтримання; поширенням практики електронного навчання, зокрема дистанційного корпоративного навчання, впровадження індивідуальних планів розвитку; підвищенням загального рівня конфіденційності інформації та необхідністю постійного посилення ступеня її захисту тощо.

Відзначимо, що сучасний етап діджиталізації (цифровізації) у сфері HR характеризується потужним використанням різноманітних інтегрованих digital HR-процесів, здійсненням у реальному часі HR-аналітики, управлінням самообслуговуванням (management self-service) тощо. Цифрова трансформація сфери HR стосується абсолютно усіх напрямків: рекрутингу, адаптації, навчання, оцінки та розвитку персоналу, стимулювання, мотивації та формування компенсаційного пакету. Цифровий HR органічно поєднує мобільні додатки, соціальні мережі, хмарні технології, віртуальну, доповнену та змішану реальність, штучний інтелект для створення сприятливих умов постійного поліпшення роботи як HR-менеджерів, так і адміністративно-управлінського персоналу та рядових працівників.

Найбільш розповсюджені сучасні digital-технології, що застосовуються у сфері HR-менеджменту зображені на рис. 1.

Отже, digital HR-технології – це сучасний підхід, побудований на принципах цілісності моделі управління, вимірності, інтеграції масиву даних, можливості здійснення усебічного аналізу у реальному часі, а також технологічної гнучкості в галузі HR-менеджменту. Метою digital HR-технологій є поєднання усіх сфер управління людськими ресурсами із сучасними можливостями цифрових технологій для забезпечення прозорості, послідовності вибудовування й вимірювання процесів управління людським капіталом, за аналогією управління будь-якими іншими активами організації при неодмінному врахуванні специфічних особливостей. Ефективний процес цифрової трансформації управління персоналом в організації передбачає врахування існуючих переваг та можливостей, загроз, недоліків та потенційних ризиків і, відповідно, вироблення на цій основі ефективної стратегії та тактики діджиталізації. Варто відзначити, що кожна з функцій HR-менеджменту (рекрутмент, адаптація, мотивування, навчання, розвиток, оцінювання тощо) має свій особливий напрям діджиталізації та використання тих чи інших технологій, застосування яких надає суттєві переваги та покращує якість

виконання функцій .

Необхідно підкреслити, що впровадження організаціями сучасних digital HR-технологій надає їм суттєві можливості та конкурентні переваги, проте, поряд із цим, також може створювати низку ризиків та мати певні істотні недоліки, що потребують обов'язкового врахування (табл. 1).

Зауважимо, що новітні технологічні транс-формації у сфері HR-менеджменту характеризуються суттєвим збільшенням масштабів використання широкого спектру цифрових технологій з метою підвищення ефективності здійснення усього комплексу управлінських та бізнес-процесів, появою сучасних більш продуктивних способів їх реалізації як, наприклад, використання

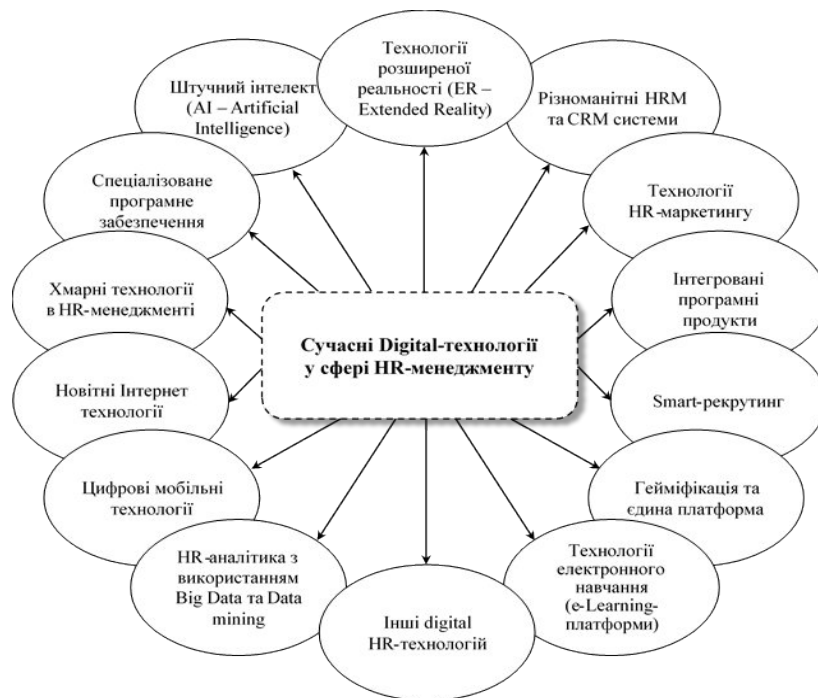


Рис. 1. Сучасні Digital-технології у сфері HR-менеджменту

більш дієвих методів пошуку кандидатів на заміщення вакансії у соціальних мережах, робота з віртуальними дистанційними командами, використання технологій «сліпого» рекрутингу, гейміфікація, застосування штучного інтелекту (artificial intelligence) для добору, розвитку чи оцінювання персоналу тощо. Сучасні підходи до здійснення процесів HR-менеджменту обумовлюють суттєву технологічну трансформацію, яка вимагає підвищення рівня цифрової компетентності HR-менеджерів для ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків як у поточних реаліях, так і на перспективу. У сучасному високотехнологічному світі цифрова компетентність фахівців є визначальною умовою їх ефективної професійної діяльності та являє

собою системне утворення з виокремленням мотиваційно-ціннісного, когнітивного, функціонального та особистісно-розвивального компонентів. Формування цифрової компетентності майбутніх фахівців для різних сфер економіки засноване на кібернетичному та технологічному підходах і складається із сукупності взаємопов'язаних етапів, зокрема: ціннісноорієнтованого, інформаційно-когнітивного, організаційно-функціонального, контрольно-аналітичного. Як вже відзначалося вище, сучасні тенденції розвитку digital HR-технологій охоплюють штучний інтелект та цифрове навчання, різноманітні платформи, що відповідають за поєднання цифрових та аналогових середовищ, та технології-блокчейнів. Відтак, застосування штучного інтелекту потрібне, головним чином, для забезпечення набуття та розширення необхідних компетентностей працівників через застосування потужних сучасних інструментів навчання, що сприятиме скороченню його тривалості та покращенню якості. Робота з великими масивами даних (Big Data) використовується, насамперед, для HR-аналітики, хоча, наразі, усе більше актуалізується застосування й для покращення процедури рекрутингу,

Таблиця 1

Суттєві переваги та можливості, недоліки та потенційні ризики впровадження сучасних digital HR-технологій

Конкурентні переваги та можливості	Недоліки та потенційні ризики
— автоматизація HR-процесів (рекрутингу, навчання, оцінки, розвитку персоналу тощо), а також внутрішнього документообігу завдяки використанню інтегрованих програмних продуктів; — здійснення цифрової інтеграції з різноманітними хмарними сервісами з метою подолання комунікаційних бар'єрів, покращення взаємодії та рівня залученості персоналу у діяльність організації, підвищення продуктивності та якості праці; — підвищення точності у виконанні HR-функцій за рахунок зменшення кількості та частоти людських помилок при адмініструванні процесів відбору, адаптації, навчання, оцінки, розвитку, мотивування персоналу тощо; — покращення рівня візуалізації та поліпшення якості аналізу великих масивів даних, надання більш точніших прогнозів розвитку та зменшення упередженості при прийнятті виважених управлінських рішень; — використання усіх переваг гнучкого інтелекту та розширеної (віртуальної, доповненої, змішаної) реальності задля покращення якості навчання та рівня розвитку персоналу, посилення корпоративної культури, поліпшення взаємодії з претендентами на заміщення вакансій тощо; — налаштування ефективної комунікативної взаємодії у колективі та забезпечення постійного зворотного зв'язку з усіма працівниками; — поліпшення іміджу організації на ринку та створення і підтримання привабливого HR-бренду; — забезпечення високого рівня консолідації та персоналізації HR-інформації в організації тощо.	— швидке моральне старіння і, відповідно до цього, необхідність постійного удосконалення чи оновлення технологій, пошук нових технологічних рішень; — постійне збільшення сукупних витрат, пов'язаних із розробкою, впровадженням та удосконаленням технологій; — висока ймовірність спротиву постійним змінам з боку працівників, а також суттєва загроза розмивання межі робочого процесу та особистого простору, що може призводити до зниження рівня їх лояльності, підвищення напруженості та невдоволеності, погіршення продуктивності та якості праці тощо; — виникнення цифрового розриву у працівників різних вікових груп, соціального статусу тощо, що потребуватиме додаткових витрат часу та ресурсів з метою його усунення або, хоча б, скорочення; — суттєве підвищення рівня ризику неконтрольованого витоку інформації внаслідок недостатнього рівня її захищеності, що особливо критично у сфері зберігання персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією; — забезпечення високого рівня інформаційної безпеки призводить до збільшення загальної вартості діджиталізації для організації тощо.

вимірювання показників ефективності персоналу, оцінювання параметрів якості тощо.

Останні тенденції у галузі діджиталізації (цифровізації) HR-менеджменту полягають у суттєвій активізації використання хмарних обчислень. Основними перевагами застосування саме хмарних

технологічних рішень на проти- вагу традиційним підходам в HR-менеджменті є наступні : можливість оперативного доступу до потрібної інформації з будь- якого місця; максимальна зручність для користувачів; підтримка різноманітних додатків; простота та швидкість здійснення оновлень; зменшення витрат, пов'язаних із проведенням технічного обслуговування; зниження вимог до необхідної IT-інфраструктури тощо. Діджиталізація (цифровізація) в HR-менеджменті передбачає широке застосування інтегрованих мобільних додатків. Цифрові мобільні інструменти забезпечують виконання наступних функцій : time-management; онлайн рекрутинг, мобільне, адаптивне та персоналізоване навчання персоналу; оцінювання результативності навчання та створення розвиваючого середовища; моніторинг та оцінка якості роботи персоналу; впровадження індивідуальних планів розвитку співробітника, управління процесом розвитку та руху персоналу організації; формування компенсаційного пакету; управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації; вимірювання та підвищення рівня залученості, забезпечення зворотного зв'язку, синхронізація взаємодії з іншими структурними підрозділами та багато інших. Технології розширеної (XR – extended reality) реальності, що увібрали в себе елементи технологій доповненої (AR – augmented reality), віртуальної (VR – virtual reality) та змішаної (MR – mixed reality) реальностей відкривають не лише можливості нового рівня для суттєвого поліпшення процесу навчання, але й створюють передумови для виходу на якісно новий рівень набуття досвіду, забезпечують візуалізацію уявлення про специфічні особливості внутрішньої організаційної структури, покращують сприйняття корпоративної культури тощо. Віртуалізація суттєвим чином поліпшує процес та скорочує термін адаптації, надає рекрутерам усю необхідну релевантну інформацію щодо особистісних якостей, особливостей, хисту кандидатів тощо, що надає змогу більш точно спрогнозувати та сформувати модель поведінки працівника у певних умовах та, відповідно до цього, прийняти зважене рішення щодо подальшого наймання .

Отож, отримані результати дозволяють виді- лити деякі тренди у сфері HR, які відіграють сьогодні надважливу роль при формуванні стратегії управління персоналом, а саме :

- орієнтація на людино-центричність та клієнтоорієнтованість як при взаємодії із зовнішніми контрагентами, так і по відношенню до співробітників самої організації, що є, по- суті, клієнтами HR-менеджерів, основне завдання яких полягає у як найповнішому розкритті потенціалу та максимальному використанні здібностей працівників. З огляду на те, що кадровий потенціал є одним із основних ресурсів організації, перед HR-службами постає комплексне завдання, що полягає у створенні

сприятливого у всіх відношеннях середовища для усебічного розвитку співробітників, що дуже часто вимагає перегляду та актуалізації цінностей і місії організації, перебудови корпоративної культури, діджиталізації й автоматизації HR-процесів;

- максимально можливе залучення персоналу до процесів розробки та впровадження нових, зокрема digital-технологій, підтримка винахідництва та раціоналізаторства, що не лише сприятиме зниженню рівня занепокоєності, невпевненості та спротиву змінам, а й внутрішньо мотивуватиме персонал, створюватиме комфортне середовище для його роботи, орієнтуватиме на потреби бізнесу;

- мінімізація бюрократичних перепон, що сприяє значному пришвидшенню та полегшенню виконання рутинних операцій;

- організація комфортного, захищеного від негативного зовнішнього впливу середовища, створення відповідних умов роботи, відпочинку та оздоровлення, справедливий та прозорий розподіл навантаження між співробітниками, забезпечення успішної роботи і здорового морально-психологічного клімату в колективі, впровадження в організації підходу «від людини до людини» (human to human), що передбачає вибудовування керівниками усіх рівнів нормальних взаємовідносин зі співробітниками;

- здійснення достовірного прогнозу поведінки співробітників в організації та управління їх ефективністю. Як ніколи раніше стають актуальними People Analytics (HR-analytics) та великі дані (Big Data). В HR-менеджменті наразі найбільш затребуваними є три інструменти, що надають можливість детально вивчати і зіставляти інформацію про співробітників, а саме: HR Big Data – управління повним обсягом даних; Talent analytics – аналіз розвитку кар'єр талантів в організації; People analytics – вивчення якісного складу співробітників. Аналізуючи інформацію за цими напрямками HR-менеджери отримують дані, що дозволяють максимально ефективно використовувати відомості про співробітників.

- суттєве підвищення ролі та значення HR-аналітики в умовах діджиталізації, яка стає надважливим інструментом і допомагає вирішити наступні завдання: сформулювати або скорегувати внутрішні корпоративні стандарти; виявити як перспективних (з високим потенціалом розвитку), так і проблемних співробітників, вибудовуючи з ними взаємодію відповідним чином, якісно оцінити морально-психологічний клімат у колективі, рівень залученості, лояльності персоналу тощо;

- виникнення нових функціональних обов'язків HR-менеджерів, що пов'язане із необхідністю у ринкових умовах корегувати бізнес-цілі, адаптувати та диверсифікувати діяльність призводить до необхідності вивільнення або, навпаки, додаткового залучення співробітників на

тимчасовій основі, що породжує нові функції для HR-служби, зокрема: організація обліку співробітників, що виконують роботу в дистанційному режимі; необхідність налагодження HR-менеджерами ефективної взаємодії зі службою внутрішньої безпеки під час перевірки нею персональних даних претендентів; необхідність вибудовування системи управління дистанційним персоналом, складання регламенту робіт із ним; необхідність збирання інформації про замовлення, терміни, відхилення і результати у керівників підрозділів, внаслідок чого HR-служба має змогу вести статистику дистанційної роботи, а також у майбутньому оцінювати її ефективність; необхідність інтеграції поза-штатних і віддалених співробітників у колектив, забезпечення якнайшвидшого прийняття ними корпоративної культури тощо.

Впровадження цифрових технологій обумовлює значні зміни потреб у персоналі та вимог до фахівців, зокрема : зниження попиту на низку професій, пов'язаних, головним чином, із виконанням формалізованих рутинних операцій; скорочення життєвого циклу професій у зв'язку із швидким оновленням технологій; трансформацію компетентнісних профілів деяких категорій персоналу у зв'язку зі зміною інструментарію роботи; періодичне виникнення нових професій; значне підвищення вимог до гнучкості й адаптивності персоналу, до володіння соціальним і емоційним інтелектом (soft skills), тобто, загалом, тими здібностями, які відрізняють людину від механічного робота; постійне зростання попиту на фахівців, що володіють цифровими навичками, здатністю і бажанням використовувати нові технології з метою поліпшення бізнес-результатів тощо.

Відповідно, найбільш важливими завданнями діджиталізації HR-процесів в організаціях, що потребують якомога швидшого вирішення є наступні : цифровізація процесу рекрутингу, зокрема через запровадження сучасних HRM-систем, оскільки використання застарілих, архаїчних методів вкрай негативно впливає на його результативність та ефективність; застосування збалансованого компенсаційного пакету; автоматизація збору, обробки та зберігання інформації, забезпечення її відповідного захисту; зниження рівня сукупних витрат; формування завершеної цілісної системи предиктивної HR-аналітики; орієнтація на залучення співробітників з високим потенціалом розвитку та цифровими навичками тощо. Крім того, серед вимог до працівників усе частіше зустрічаються : клієнтоорієнтованість (сервісна орієнтація); когнітивна гнучкість; креативність та нестандартність у підходах; критичне мислення; навички координаційної взаємодії; судження і швидкість прийняття рішень; вміння вести переговори та аргументовано доводити власну точку зору; вміння вирішувати складні завдання; навички управління людьми та емоційний

інтелект.

3. Діджитал-інструменти для реалізації основних функцій менеджменту персоналу

В епоху 4.0 індустріальної революції саме технології надають будь-якій компанії можливість змінити власну бізнес-модель так, аби диференціюватися від усього світового ринку.

В Україні цифрова економіка почала розвиватися нещодавно, тому більшість компаній ще не готові впровадити нові системи. Але цифрова трансформація стає природним етапом розвитку управління HR-процесами. Треба зауважити, що діджіталізація HR-процесів істотно полегшує роботу служби управління персоналом, робить взаємодію з колегами, керівництвом і претендентами на посаду максимально ефективною та комфортною. У перспективі впровадження цифрових технологій у цю сферу – це вигідна інвестиція в розвиток бізнесу й підвищення продуктивності праці усіх відділів.

Можна вважати початком цифрової трансформації анонсований на Всесвітньому Економічному Форумі у Давосі (WEF), входження світу в 4.0 індустріальну революцію, де Клаус Шваб, засновник Форуму, сформулював певні тези про те, що 4th Industrial Revolution вже є реальністю .

Наше століття часто називають «століттям людських ресурсів», оскільки для розвитку бізнесу слід не тільки його автоматизувати, а й організувати підтримку цього процесу людськими ресурсами. Тож основою розумного підприємства є управлінські рішення для підвищення ефективності як того, що створює його інноваційність (наприклад, технології), так і тих, хто ці передові рішення використовує (керівники, персонал) .

Найближче майбутнє управління персоналом характеризується внутрішніми змінами, в яких основна увага буде приділена технології, а саме можливостям її використання для пошуку, залучення, об'єднання працівників і програмного забезпечення їх діяльності .

Нині важко уявити діяльність будь-якого підприємства без щоденного використання систем програмного забезпечення. Функціональні можливості інформаційної системи визначаються, з одного боку, загальними вимогами до певної системи та процесів управління, а, з іншого, – вимогами, що відображають специфіку певного підприємства. Необхідно автоматизувати не функції управління персоналом взагалі, а саме ті з них, які важливі на поточний момент і будуть потрібні найближчим часом. Надлишкові функції системи потребують

використання додаткових ресурсів. Зазвичай, у першу чергу автоматизуються функції, що відповідають основним і найтрудомісткішим бізнес-процесам, наприклад, в управлінні персоналом – це: прийом на роботу, переведення, звільнення, оформлення відпусток тощо.

Дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси й технології для удосконалення HR-процесів і такими, що займають позицію вичікування.

Діджіталізація HR-служби – це використання соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій, доповненої реальності. Це є новою платформою як для покращення роботи працівників, так і підвищення ефективності пошуку кандидатів на вакантну посаду. В той час, як розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-процесів, керівництву компаній та HR-департаменту необхідно будувати власні інтегровані стратегії та впроваджувати програми цифрового управління персоналом.

Ми провели соціологічне дослідження, в якому брало участь 124 працівники: 91,3% працює в сфері HR, 4,2% – працівники освітньої сфери, решта – студенти.

На основі дослідження ми визначили, що на даний момент 91,3% працівників у сфері управління персоналом вважають, що автоматизація критично необхідна, 8,7% утрималися від відповіді.

Тобто сфері управління персоналом не уникнути автоматизації, оскільки завдяки цьому процесу продуктивність компаній зростає в рази. Не зважаючи на всі страхи та ризики, компанії змушені розвивати й автоматизувати свої HR-процеси. На основі проведеного аналізу ми визначили, що 34,78% респондентів вважають, що українські компанії готові до впровадження автоматизації HR-процесів, 45,65% – не готові, 10,87% відповіли, що не знають, актуально це чи ні. Решта надала власні коментарі, де в основному зазначено, що лише великі національні та міжнародні компанії готові до автоматизації, а середні та малі ще не готові.

Компанії, які тільки починають використовувати цифрові технології в своїй діяльності, в першу чергу, лякаються їх знеособленості, а вже потім – складності й високої вартості.

Водночас, респонденти (рисунок 1), які вже встигли оцінити зручність цих інструментів, головними перевагами вважають скорочення витрат часу на типові кадрові процедури – 93,48% опитаних, забезпечення прозорості кадрових процесів – 39,13%, спрощення взаємодії співробітників – 47,83%, інтеграцію з різними інформаційними системами та веб-ресурсами – 41,30%, розвиток HR-бренду компанії – 17,39%, економію

коштів завдяки автоматизації – 50%, відстеження процесів адаптації, розвитку та професійного зростання співробітників – 54,35%, деталізованість і точність даних – 63,04%, підвищення іміджу – 17,39%.

Дуже влучно на конференції People Management 7 «Атланти для талантів» Рената Чучман, старший віце-президент і Global HR Business Partner компанії «SoftServe», сказала про цифровізацію HR-процесів: «Цифрова реальність – у ній можна жити, а не виживати». Справді, наразі кожна компанія розуміє, що без навчання та розвитку неможливо бути успішним.



Рисунок 1. Результати відповідей на запитання: «Які, на вашу думку, основні переваги автоматизації HR-процесів?»

Figure 1. Answers to the question: «In your opinion, what are the main advantages of HR processes automation?»

На основі проведеного дослідження можемо сказати, що ринок праці не стоїть на місці, розвивається стрімкими темпами, а набір інструментів адаптації компанії до змін є досить широкий. Нині в арсеналі HR-а є надзвичайно велика кількість технологічних рішень, завдяки яким можна вирішувати різноманітні завдання: підбір, адаптацію, мотивацію, розвиток, навчання, комунікацію персоналу, оплату його праці, аналітику та багато іншого. За допомогою власного дослідження, ми дізналися про головні програмні рішення, якими користуються респонденти, або які використовуються в компанії.

Наведені результати (рисунок 2) показують, що лише 10,87% респондентів не використовують жодних інструментів у своїй роботі. Тобто можна сказати, що розуміння неминучості змін є, однак потрібні подальші кроки для адаптації та розвитку управління персоналом до сучасних реалій.

Як бачимо на рисунку 2, переважають HRM-системи, соціальні

мережі, та джоб-сайти, оскільки це ті ресурси, без яких наразі неможливо уявити роботу HR-служби. Джоб-портали до цього часу є основним джерелом пошуку роботи для більшості професіоналів і розміщення вакансій. Фактично всі закордонні джоб-сайти основним джерелом свого доходу вважають публікацію вакансій (по суті вони є зручними джоб-бордами онлайн). Продаж доступу до баз даних кандидатів не є їх значущим продуктом, тому що активний розвиток професійних соціальних мереж не дає їм можливість створити конкурентоспроможний продукт з власної бази резюме. До успішних професійних мереж крім LinkedIn належать Viadeo.com (у першу чергу в франкомовних країнах) і Xing.com (у країнах з переважанням німецької мови – Німеччина, Австрія, Швейцарія). За допомогою соціальних мереж можна не лише шукати персонал та розміщувати вакансії, а й оцінювати кандидатів. Наприклад, простий перегляд сторінки людини може надати базову інформацію про неї: вік, освіту, хобі, фото, спираючися на які рекрутер може визначити підходить даний претендент на посаду, чи співпадають його цінності та стиль життя з цінностями компанії.



Рисунок 2. Результати відповідей на запитання: «Які HR digital-інструменти використовує ваша компанія?»

Figure 2. Answers to the question: «What HR digital tools does your company use?»

У свою чергу, HRM-системи спрямовані на звільнення фахівців з управління персоналу від щоденних монотонних і трудомістких завдань, зробивши їх життя простішим та яскравішим. Кожне рішення має свою специфіку й відрізняється одне від одного, однак їх усіх об'єднує автоматизація HR-процесів. Наразі навіть найпростіші системи дають змогу вести бази кандидатів і співробітників, облік відпусток, лікарняних та

інших видів відсутності, проводити адаптацію нових працівників за допомогою різноманітних інтегрованих додатків, створювати індивідуальні плани розвитку для співробітників, розміщувати вакансії на різних джоб-порталах, проводити аналітику й оцінювати ефективність працівників.

Отже, HR-процеси нині автоматизуються за допомогою різноманітних цифрових рішень. У нашому дослідженні (рисунок 3) були досліджені різні програми та системи, починаючи з програми для проведення відеоконференцій «Zoom» і закінчуючи HRM-системами, такими, як «SAP HCM» та «Oracle HCM». Провівши дослідження, ми виявили, що 62,3% опитаних використовують кілька систем. Для обліку, адміністрування та розрахунку з персоналом значна кількість респондентів використовують програму «1С» як потужний інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а як CRM-систему використовують «Bitrix 24» – це набір з п’яти інструментів, який допомагає керівникові вибудувати в своєму колективі ефективну роботу, проводити ділове спілкування між співробітниками, здійснювати облік і контроль робочого часу, вести корпоративний чат, автоматизувати бізнес-процеси. Набуває свого поширення програмне забезпечення «Hurma». У ньому здійснюються усі процеси рекрутингу, HR та OKR в одній системі, а саме: робота з вакансіями та кандидатами; планування дзвінків по телефону та Skype, інтерв’ю та тестові завдання; керування тестовим періодом та його оцінювання; процес оцінювання; отримання зручних повідомлень про важливі події в житті компанії; управління цілями і ключовими результатами (OKR). Це ті програми, які нині використовуються найчастіше. Вони є привабливими завдяки їх простоті, можливості інтеграції з іншими системами та через невисоку ціну. 9,3% респондентів вказали, що використовують програми, які були розроблені для внутрішнього користування власними ІТ-спеціалістами.

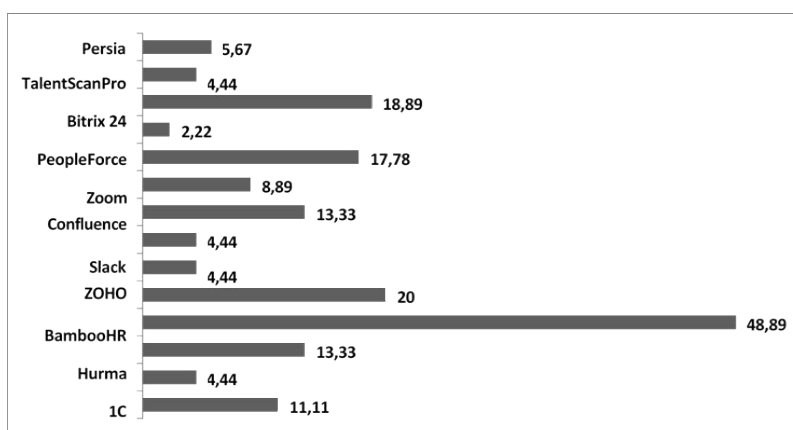


Рисунок 3. Результати відповідей на запитання:

«Якими програмними продуктами користується ваша компанія?»

Проведене авторами опитування дозволило проаналізувати цілі автоматизації HR-процесів у компанії. Для 42% респондентів важливими були функціональні можливості рішень, 28% зазначило, що вони приймали рішення на основі простоти й легкості впровадження, для 15,5% першочерговим показником була ціна, 7,5% вважають, що саме надійність є одним із найважливіших критеріїв, 7% респондентів віддали перевагу цілодобовій підтримці.

Одним із найважливіших питань, яке стосується кожного HR: «Чи зможуть технології замінити роль HR-служби в компанії?» Проведене дослідження показує, що 62,55% респондентів вважають, що автоматизація та діджіталізація не зможе замінити HR-фахівців у компанії, 23,91% – що можуть, 4,35% – вагаються при відповіді на це питання, а решта пророкує, що наступні 20–30 років професії HR-а нічого не загрожує. Нині лідером цифровізації в HR є напрям рекрутменту, а саме процеси пошуку, відбору та найму кандидатів, далі – навчання і розвиток співробітників. За допомогою цифровізації процесу рекрутингу полегшується повне ведення бази кандидатів і проведення кандидатів через всі етапи найму. Провідні програми мають можливість опрацьовувати резюме практично з будь-яких джерел (текстові файли у форматі .docx, .odt, .rtf, .csv, .txt та ін.), що істотно заощаджує час рекрутера. Трішки відстає, але знаходиться в зоні активного зростання такий цифровий напрям як HR-аналітика – надання керівництву та співробітникам організації інформації про власні операції, яка може допомогти в ефективному управлінні компанією.

Крім того, вона надає моделі для прогнозування різних способів, якими організація може отримати оптимальну віддачу від інвестицій (ROI) у свій людський капітал. Існують інструменти, які можна використовувати для автоматичного опрацювання та завантаження інформації в процесі HR-аналітики. Це, наприклад, використання IBM Websphere Data Stage і Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services є одними з найпопулярніших опцій. Хоча співробітники без технічної освіти можуть використовувати ці платформи, але корисно залучити IT-відділ до допомоги. Стають актуальними системи гейміфікації, тобто ненав'язливого, без будь-яких гасел стимулювання бажаної поведінки співробітників через гру. Цей процес реалізується особливо в молодих компаніях та стартапах за допомогою ігрових методик, реалізованих на програмних продуктах та веб- додатках. Розрізняють зовнішню та

внутрішню гейміфікацію. Перша спрямована на залучення споживачів та потенційних клієнтів і в результаті – підвищення впізнання бренду та зростання доходів компанії. Друга спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення лояльності працівників. За цією класифікацією гейміфікація в HR-менеджменті потрапляє у групу внутрішньої гейміфікації. Проте у випадках застосування ігрових технік у HR-функціях виокремити вплив останніх на окрему спеціальну функцію управління людськими ресурсами організації досить важко, оскільки вплив є багатовекторним. Проте саме рекрутмент нині має для бізнесу найбільше значення серед усіх HR-інструментів.

Розглянемо кілька прикладів використання діджитал-технології HR-процесів у роботі вітчизняних та міжнародних компаній (таблиця 1).

Таблиця 1. Використання діджитал-технології HR-процесів вітчизняними та міжнародними компаніями

Назва компанії	Назва технології	Характеристика результату
1	2	3
Salateira	Співбесіда за 90 секунд за допомогою Job Bot у Telegram, Viber чи Facebook	Компанія піклується про їхній особистий час та допомагає перемогти страх проходження першої співбесіди із менеджером з персоналу. Має вигоди й для самої компанії: збільшення зовнішнього кадрового резерву за 2,5 місяця на 2767 осіб та зниження вартості залучення одного кандидата у 2 рази

Закінчення таблиці 1

1	2	3
SoftServe	Фідбек опитування. Кожна сесія – це окремий раунд, після якого відбуваються підсумки і виставляються оцінки. Через 4 місяці відбувається наступний раунд – нова сесія опитування й нові оцінки. У перерві між раундами відбувається активна комунікація щодо статусу та планів впровадження інновацій	Працівники завжди у курсі того, що відбувається в діяльності компанії і можуть поставити свої запитання та залишити коментарі. Дозволило збільшити кількість лояльних до компанії працівників (promoters) та зменшити кількість тих, хто був незадоволений певними аспектами роботи (detractors)
Датагруп	Сдиний простір для обміну ідеями, взаємодії та активної самореалізації співробітників – DataLab – портал системи дистанційного навчання. Meta DataLab – не змушувати навчатися, а формувати у співробітників осмислену потребу в саморозвитку	Співробітники компанії отримали можливість самостійно впливати на матеріали, за якими вони навчаються, задавати теми для обговорень, формувати ком'юніті, яке їм необхідно
ПриватБанк	Онлайн-платформа для практики, що забезпечує високу якість підготовки практикантів та задовольняє потреби студентів вишів і банку	Складається з 10 модулів теорії і 5 практичних завдань. За успішного проходження дозволяє отримати іменний сертифікат зі спеціалізацією й набраними балами. Така онлайн-практика забезпечує компанії безперервний потік мотивованих кандидатів, за допомогою яких закривається більше третини зовнішніх вакансій
Deloitte	Чат-бот D.TalCa (Deloitte Talent Candidate), який підбирає та пропонує вакансію, що найбільш підходить кандидату. Використання онлайн-ігр для інтенсифікації інноваційного процесу	Проводить первинне інтерв'ю навіть вночі, рекомендує пошукачам вакансії в «Deloitte», знайомить з компанією, її історією та подіями. Використання в навчанні багатокористувачьких онлайн-ігор дозволило підвищити залученість персоналу в програми навчання. Інтелектуальна гра привертає увагу працівників та дозволяє їм обговорити деталі нового процесу й дослідити нові варіанти й можливості

Але не можна визначити універсальні діджітал-технології та інструменти для всіх організацій. Для кожної окремої організації можуть застосовуватися тільки ті, які корисні в умовах її розвитку та існування. Необхідно поєднувати різні підходи й методи. Це дозволить організації оптимізувати HR-процеси підбору персоналу, підвищити ефективність і конкурентоспроможність компанії.

Варто також акцентувати увагу на можливостях, які надає діджіталізація та цифрова трансформація HR-служби:

- застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів;
- застосування VR-технологій;
- цифрова інтеграція з хмарними системами;
- HR-аналітика та Big Data;
- штучний інтелект.

Завдяки спільній цифровій платформі працівники можуть відстежувати та управляти інформацією в режимі реального часу. Ця ж інформація доступна менеджерам, які завжди можуть отримати до неї доступ, просто скориставшись смартфоном. Робочі процеси стають прозорішими і зрозумілішими. Співробітники можуть відслідковувати свої успіхи та підходити до побудови своєї кар'єри стратегічно. Ці можливості є невід'ємними чинниками «розумного» підприємства. HR-служба створює стратегію й консультує щодо того, як правильно скористатися цими перевагами. Водночас діджіталізація вимагає грошових витрат і часу. Тому, на нашу думку, найголовніше – це прийняти рішення впроваджувати цифрові технології, готовність змінювати свої звичні процеси та прийняти на себе ризики. У будь-якому випадку, цифровізація поширюється в усіх сферах суспільного життя й ігнорувати ці процеси неможливо. Важливими стають особистісні якості самого HR-а, який повинен визначити своє місце і роль у процесі діджіталізації HR-сфери.

ТЕМА 33. ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

План

1. Сутність поняття «ефективність менеджменту персоналу» та чинники, які її визначають
2. Витрати на персонал

1. Сутність поняття «ефективність менеджменту персоналу» та чинники, які її визначають

Економіка – це наука про те, як обмежені виробничі ресурси використовуються для задоволення людських потреб. Виробничі ресурси як природного походження, так і створені людиною, завжди обмежені, а людські потреби і бажання мають тенденцію до зростання. Отже, суб'єктивні потреби та об'єктивні можливості їхнього задоволення конфліктують поміж собою, протистояють одне одному.

Мистецтво управління економікою полягає головним чином у тому, щоб максимально задовольнити потреби суспільства за наявності обмежених для цього ресурсів. Так само кожне домогосподарство задовольняє свої різноманітні потреби, виходячи з наявності грошей у сімейному бюджеті та пропонованих ринком товарів і послуг, їхніх якісних характеристик, цін і тарифів.

Обмеженість виробничих ресурсів ще з доісторичних часів привчила людство зоощадливо їх витрачати, намагатись одержати кращі результати, наприклад, підвищувати врожайність у рослинництві, нарощувати продуктивність у тваринництві. Обмеженими є і ресурси праці. Тому поділ праці, що спонтанно виник у первісної людини і розвивається дотепер, слід вважати як неоціненний за економічним значенням винахід людства.

Кожна автономна самоврядна організація у сфері економіки, щоб вижити у конкурентному середовищі та розвиватись, мусить господарювати ефективно, тобто виробляти такі товари та послуги, які мають платоспроможний попит на ринку, поліпшувати їх якість, урізноманітнювати асортимент, скорочувати витрати виробництва на одиницю продукції, збільшувати вихід продукції з одиниці матеріально-сировинних ресурсів, зрештою мати якомога більшу вигоду від своєї діяльності.

Ця вигода, яку прийнято називати економічною ефективністю виробництва, може мати різні прояви: скорочення виробничих витрат, зростання валового доходу, прибутку, рентабельності, продуктивності праці тощо.

Зрештою ефективність виробництва визначається співвідношенням результату діяльності на виході та сукупних витрат на вході. Економічний сенс будь-якого виробництва полягає у надбанні доходу, який перевищує витрати, чим більшою буде різниця між ними, тим краще. Трапляються, щоправда, ситуації, коли підприємство з тактичних міркувань якийсь виріб продукує і продає за ціною, яка не покриває витрат. Але такі випадки є винятком, а не правилом.

Принцип економічної доцільності, вигоди має панувати і у сфері управління організаціями, зокрема в менеджменті персоналу. Кожне управлінське рішення має передбачати розв'язання конкретної проблемної

ситуації, одержання заздалегідь визначеного результату.

Оцінювати ефективність менеджменту персоналу можна по-різному, залежно від того, який саме аспект ефективності вивчається. Від цього залежатиме спосіб вираження результату і витрат.

Наприклад, якщо є потреба вивчити динаміку продуктивності праці, то результат діяльності буде виражений обсягом виробництва за відповідний період часу, а витрати характеризуватимуться сумарним робочим часом, використаним для виробництва даного обсягу продукції, або кількістю працівників, що брали участь у виробництві. Якщо витрати представити у вигляді використаного сумарного фонду заробітної плати, то матимемо показник ефективності чинної системи матеріального стимулювання персоналу.

З поміж чисельних можливих показників ефективності менеджменту персоналу найбільшу інформаційну цінність являють показник загальної продуктивності організації (П) і показник продуктивності праці (Ппр)

$$П = \frac{Д}{В}$$

де: Д – сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг; В – сукупні витрати на виробництво.

$$Ппр = \frac{О}{Чсо}$$

де: О – обсяг виробленої продукції;

Чсо – середньооблікова чисельність персоналу.

Заслуговує на увагу також оцінка ефективності використання окремих видів виробничих ресурсів через показники матеріалоємності, енергоємності продукції тощо. Враховуючи, що найважливішим ресурсом для кожної організації є людський чинник, тобто ресурси праці, то одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу слід вважати показник продуктивності трудових ресурсів (Птр):

$$Птр = \frac{Д}{Вп}$$

де: Вп – сумарні витрати на персонал за звітний період.

Щоб краще зрозуміти сутність і зміст поняття “ефективність

менеджменту персоналу”, треба спочатку з’ясувати сутність понять “ефект” і “ефективність”. Сучасні словники ці поняття тлумачать таким чином:

ефект – результат, наслідок яких – небудь причин, сил, дій, заходів;

ефективність – здатність забезпечувати ефект.

Відтак, **ефективність менеджменту персоналу** слід розуміти як характеристику якості, корисності управління людськими ресурсами на підприємстві; як здатність забезпечувати троїстий ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, вдосконалення організації виробництва і праці та соціальної вигоди для працівників.

Усі три складові ефективності менеджменту персоналу (економічна, організаційна і соціальна) тісно пов’язані та взаємодіють між собою, хоча деяка перевага належить організаційній ефективності. Це пояснюється тим, що управлінські рішення насамперед трансформуються в конкретні організаційні заходи. Завдяки чіткій організації виробництва і праці, а отже кращому використанню всіх виробничих ресурсів поліпшуються економічні показники діяльності підприємства, тим самим створюються кращі фінансові можливості для підвищення якості трудового життя персоналу (зростання трудових доходів, поліпшення умов праці тощо), що є проявом соціальної ефективності менеджменту персоналу. А якщо матеріальні, організаційні, соціально-психологічні, морально-етичні та інші умови роботи персоналу поліпшуються, то це обов’язково відбивається на подальшому зростанні і організаційної, і економічної ефективності менеджменту персоналу. Цей взаємозв’язок складових ефективності менеджменту персоналу схематично ілюструє рис. 15.1.



Рис. 15.1. Схема взаємодії складових ефективності менеджменту персоналу

Звичайно, на ефективність діяльності організації справляють свій вплив різні чинники: внутрішні й зовнішні, об’єктивні й суб’єктивні. Однак усе залежить від людського чинника, від рівня конкурентоспроможності персоналу в цілому, від професіоналізму вищого менеджменту, його

вміння долати вплив негативних зовнішніх чинників та розумно використовувати наявні ресурси, у першу чергу – людські. Адже, як відомо, саме кадри усе вирішують. Недарма японські менеджери найбільше уваги приділяють питанням розвитку людських ресурсів. Опитування 1200 менеджерів великих і середніх японських компаній виявило такі підсумки при відповідях на запитання, що потребує найбільшої уваги керівників (%):

Розвиток людських ресурсів	85,3
Розвиток ринку збуту	72,8
Створення нового продукту і послуг	63,8
Зміцнення фінансової структури	59,0
Упор на нові продукти	45,0
Нова технологія	44,4
Інтенсифікація науково – дослідних і проектно - конструкторських робіт	43,1
Стабілізація трудових відносин	36,2
Підтримка інших (дружніх) компаній	32,3
Спрощення організаційної структури	29,7
Просування на зовнішні ринки	19,4

Не лише в Японії, а й в інших економічно розвинутих країнах інвестування в персонал визнається пріоритетним і економічно ефективним. А це зобов'язує керівництво організацій ретельно вивчати фактичні витрати на персонал, оцінювати їхню ефективність та вживати заходів щодо оптимізації. Адже будь – яка невиправдана економія витрат на персонал так само не вигідна для роботодавця, як і надлишкове фінансування.

2. Витрати на персонал

У спеціальній літературі немає поки що єдності поглядів на таку економічну категорію, як витрати на персонал. Різні автори оперують неоднаковими термінами, укладаючи в них різний зміст. Серед поширених понять, близьких за змістом зустрічаємо такі: вартість робочої сили, вартість праці, витрати на персонал, інвестиції в персонал, видатки на утримання робочої сили тощо.

Досить поширеною помилкою є ототожнення вартості робочої сили з рівнем заробітної плати працівників. У цьому разі вважається, що інші витрати роботодавця, пов'язані з використанням праці — це об'єктивно необхідні витрати виробництва, до яких працівників не мають ніякого відношення.

Міжнародна організація праці використовує термін «labour cost». У дослівному перекладі це означає ціну або вартість праці, робочої сили, але за змістом складників

— це є не що інше, як витрати роботодавця на персонал.

До них зараховуються: винагорода за працю та деякі виплати за невідпрацьований час, вартість харчування та житла працівників, оплачених роботодавцем, внески підприємця у фонди соціального страхування, витрати на навчання персоналу, вартість соціальних послуг персоналу, податки, що належать до витрат на робочу силу тощо .

Отже, під витратами на персонал слід розуміти сукупні витрати організації на виробничий фактор «праця».

Для потреб оцінювання ефективності менеджменту персоналу необхідно кожного разу знати точну суму сукупних або повних витрат на персонал роботодавцем та окремих складників цих витрат.

Згідно з наказом Міністерства статистики України від 29 травня 1997 р. № 131, фактичні витрати роботодавців на персонал (вартість робочої сили) визначаються за такими групами:

1. Пряма оплата.
2. Оплата за невідпрацьований час.
3. Премії та нерегулярні виплати.
4. Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомоги в натуральній і грошовій формах.
5. Витрати на оплату житла працівників.
6. Витрати на соціальне забезпечення працівників.
7. Витрати на професійне навчання.
8. Витрати на утримання громадських служб.

9. Витрати на робочу силу, які не віднесено до інших груп.

10. Податки, що відносяться до витрат на робочу силу.

Витрати, відображені в пунктах 1—4, за визначенням Міжнародної організації праці, є прямими витратами на персонал, тобто пов'язаними з величиною трудозатрат, а витрати пунктів 5—10 належать до непрямих.

Конкретизуємо зміст кожної з десяти груп фактичних витрат на персонал виділенням найвагоміших елементів.

Пряма оплата

- Заробітна плата, нарахована за виконану роботу або за відпрацьований час незалежно від застосовуваних форм і систем оплати праці.

- Надбавки й доплати до тарифних ставок і посадових окладів.

- Винагороди за вислугу років, стаж роботи.

- Премії працівникам за виробничі результати, за економію матеріальних ресурсів.

- Оплата праці за договорами підряду, за виконання разових робіт працівниками, які не перебувають у штаті підприємства.

- Виплати різниці в окладах працівникам у разі тимчасового заміщення.

- Оплата праці за виготовлену продукцію, що виявилась браком не з вини працівника.

- Виплати працівникам, залученим без звільнення від основної роботи до підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів даного підприємства, керівництва практикою студентів, навчання учнів загальноосвітніх шкіл.

Оплата за невідпрацьований час

- Оплата основних і додаткових відпусток.

- Оплата передбачених законодавством перерв у роботі та пільгового часу підліткам.

- Оплата робочого часу, невідпрацьованого у зв'язку з виконанням державних або громадських обов'язків.

- Доплати для досягнення середнього рівня фактичного заробітку, що передував тимчасовій втраті працездатності, відповідно до чинного законодавства.

- Надбавки за пересувний, роз'їзний характер робіт.

- Оплата простоїв не з вини працівника.

- Оплата працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку.

- Оплата за час вимушеного прогулу у випадках, передбачених

законодавством.

- Виплати працівникам, які перебувають у відпустці з ініціативи адміністрації з частковим збереженням заробітної плати.
- Виплати працівникам, які брали участь у страйках.

Премії та нерегулярні виплати

- Премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання.
- Премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, за створення, освоєння та впровадження нової техніки, за введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей і об'єктів будівництва, за своєчасну поставку продукції на експорт тощо.
- Одноразові заохочення працівників за виконання особливо важливих виробничих завдань, до ювілейних та пам'ятних дат.
- Винагороди за підсумками роботи за рік.
- Грошові компенсації за невикористану відпустку.
- Матеріальна допомога.
- Суми прибутку, спрямовані на придбання акцій для працівників трудового колективу.

Заробітна плата в натуральній формі, пільги, послуги, допомога в натуральній і грошовій формах

- Вартість продукції, що видається в порядку натуральної оплати працівникам.
- Вартість безкоштовно наданих працівникам комунальних послуг, продуктів харчування.
- Вартість безкоштовно наданих предметів (ураховуючи формений одяг, обмундирування), що залишаються в особистому постійному користуванні працівників, або сума пільг у зв'язку з продажем їх за зниженими цінами.
- Зменшення вартості харчування працівників як готівкою, так і за безготівковими розрахунками в їдальнях, буфетах, профілакторіях.
- Виплати, що мають індивідуальний характер: оплата продовольчих та непродовольчих товарів, ураховуючи товари, одержані за бартером, продуктових замовлень, проїзних квитків, передплати на газети й журнали, виплати різниці в цінах на паливо або суми компенсації працівникам вартості виданого палива у випадках, не передбачених чинним законодавством тощо.
- Вартість подарунків до свят і пам'ятних дат.

- Вартість виданого молока й лікувально-профілактичного харчування.

- Витрати на виплату різниці між закупівельними та роздрібними цінами на сільськогосподарську продукцію, що відпускається підсобними господарствами для громадського харчування.

Витрати на оплату житла працівників

- Витрати на утримання житла, що перебуває у власності підприємства.

- Витрати на утримання житла, що не є власністю підприємства (за умови проживання в ньому працівників підприємства).

- Витрати на оплату квартир, наймання житла в окремих громадян.

- Витрати на оплату безкоштовно наданого працівникам підприємств житла або суми грошових компенсацій за ненадання безкоштовно житла.

- Витрати на погашення позик, виданих працівникам підприємств для поліпшення житлових умов, на індивідуальне будівництво, придбання садових будинків і обзаведення домашнім господарством.

Витрати на соціальне забезпечення працівників

- Відрахування підприємств у фонди: соціального страхування, пенсійний, сприяння зайнятості населення та ін.

- Вихідна допомога в разі припинення трудового договору. Суми, що виплачуються на період працевлаштування працівникам, звільненим у зв'язку зі змінами в організації виробництва та праці, ліквідацією підприємства, а також у зв'язку з призовом на строкову військову службу.

- Вартість путівок на лікування й відпочинок або суми компенсацій, видані замість путівок.

- Оплата додатково наданих відпусток жінкам, які виховують дітей.

- Одноразова допомога працівникам, які виходять на пенсію.

- Доплати й надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам.

- Щорічна допомога на оздоровлення дітей.

- Суми, на які зменшується батьківська плата за перебування дітей у дитячих санаторіях, яслах, оздоровчих таборах підприємств.

- Витрати на оплату послуг за договорами, укладеними з медичними закладами на надання працівникам підприємств медичної допомоги, ураховуючи протезування.

- Плата за утримання дітей у дошкільних і навчання в платних навчальних закладах за рахунок коштів підприємства.

- Оплата абонементів у групі здоров'я.

- Витрати підприємств у розмірі страхових внесків, пов'язаних з

добровільним страхуванням працівників (від нещасних випадків, безробіття тощо), якщо договір страхування передбачає виплату обумовленої суми застрахованій фізичній особі (незалежно від виникнення страхового випадку) після закінчення терміну страхового договору. При цьому вказані суми включаються до вартості робочої сили в той період, в який проводяться перерахунки страховій компанії.

Витрати на професійне навчання

- Витрати на оплату навчання працівників, посланих до вищих навчальних закладів, на підвищення кваліфікації, професійну підготовку, перепідготовку тощо.
- Витрати на організацію навчального процесу: на утримання й оренду приміщень для проведення навчання, оплата праці викладачів, що не перебувають у списковому складі працівників тощо.
- Суми заробітної плати за основним місцем роботи, нараховані працівникам підприємства за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.
- Оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які навчаються без відриву від виробництва.
- Стипендії студентам, які послані підприємствами на навчання у вищі навчальні заклади, виплачені за рахунок коштів підприємства.

Витрати на утримання громадських служб

- Витрати на утримання профілакторіїв, медпунктів, будинків відпочинку та інших установ, що перебувають на балансі підприємства або утримуються на умовах пайової участі.
- Витрати на утримання дитячих садків, таборів відпочинку, бібліотек, дитячих кімнат, куточків відпочинку, музеїв тощо.
- Витрати на придбання медикаментів для лікувально-профілактичних установ, що є на балансі або утримуються на умовах пайової участі*.
- Витрати на організацію гуртків, студій, клубів, народних університетів, факультетів, виставок-продажів виробів самодіяльної творчості, ярмарків, ігрових кімнат для дітей тощо.
- Витрати на проведення культурно-масових, фізкультурних і спортивних заходів (зокрема на оренду приміщень).
- Вартість екскурсій і мандрівок.
- Витрати на благоустрій садових товариств (будівництво доріг, енерго- й водопостачання, осушення та інші витрати загального характеру),

будівництво гаражів тощо.

Витрати на робочу силу, які не віднесені до інших груп

- Авторський та лекційний гонорар.
- Одноразові допомоги та добові, які виплачуються в разі переведення, приймання й направлення на роботу в іншу місцевість, витрати на оплату добових працівникам, які перебувають у відрядженні.
- Виплати польового забезпечення.
- Вартість виданого спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, мила та інших миючих засобів, знешкоджувальних засобів або відшкодування витрат працівникам за придбання ними спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту в разі невидачі їх адміністрацією.
- Витрати на колективне харчування плавскладу річкового, морського та рибпромислового флотів, а також харчування льотного складу цивільної авіації під час виконання завдання польоту, які можуть бути прирівняні до добових витрат, що виплачуються в період відрядження.
- Компенсації, згідно з чинним законодавством, за використання для потреб виробництва власного інструменту та особистого транспорту працівників.
- Витрати на оплату проїзду до місця роботи як власним, так і орендованим транспортом, міським та приміським пасажирським транспортом.
- Суми матеріальної допомоги, що надається на поховання.

Податки, що належать до витрат на робочу силу

- Суми, які вносяться до бюджету у зв'язку з перевищенням фонду оплати праці.

Витрати роботодавця на персонал класифікуються за трьома групами:

1. Витрати на оплату праці.
2. Виплати соціального характеру.
3. Витрати, що не належать ні до фонду заробітної плати, ні до виплат соціального характеру .

Зміст елементів витрат аналогічний структурі витрат на персонал, що використовується в Україні, за винятком однієї позиції. До витрат роботодавця на персонал включаються дивіденди за акціями, виплати за облігаціями й паями, чого немає в Україні.

У Німеччині до сукупних витрат роботодавця на персонал відносять, зокрема:

- Відрахування на користь профспілок.
- Витрати на раду підприємства та на виробничі збори.
- Витрати на аналіз і спостереження за ринком робочої сили.
- Витрати на вербування, відбирання та вивільнення кадрів.
- Особливі витрати на кадрово-економічне господарство (заводський журнал, плакати, фільми тощо) та деякі інші .

Джерелами інформації для розрахунку витрат на персонал є первинна документація з обліку особового складу працівників, використання робочого часу, обліку виробітку та заробітної плати, розрахунків з робітниками й службовцями з заробітної плати, обліку касових операцій тощо.

В економічно розвинутих країнах Заходу праця для роботодавця коштує недешево.

Величина основних і додаткових витрат на персонал у розрахунку на одного середньостатистичного працівника за рік еквівалентна вартості трьох нових легкових автомобілів середнього класу . При цьому заробітна плата становить близько половини загальних витрат на персонал, обчислених у грошовій формі.

На одному з великих німецьких підприємств це співвідношення має такий вигляд (у процентах) :

- основні витрати на персонал (заробітна плата) — 100;
- додаткові витрати на персонал відповідно до законодавчих приписів і тарифних угод — 59;
- добровільні соціальні витрати підприємства — 50.

Отже, на 100 одиниць фактично виплаченої зарплати підприємство додатково витрачає 109 одиниць, з них на добровільні соціальні витрати — 50. До добровільних соціальних витрат належать:

- витрати на забезпечення працівників у старості — 51,8 %;
- грошові виплати — 25,5 %;
- вартість соціальних послуг — 9,0 %;
- вартість навчання й підвищення кваліфікації — 11,0 %;
- інші витрати — 2,7 %.

Додаткові та добровільні соціальні витрати з часом зростають швидше,

ніж заробітна плата.

Це змушує економічні підрозділи, служби персоналу підприємств дуже ретельно планувати й обґрунтовувати кожну статтю витрат на персонал, складати кошториси всіх виробничих витрат для кожного структурного підрозділу (місця утворення витрат) і суворо контролювати витрачання ресурсів у межах кошторису.

ТЕМА 34. (ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ)

План

1. Сутність та показники організаційної ефективності менеджменту персоналу
2. Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу

1. Сутність та показники організаційної ефективності менеджменту персоналу

Важливою передумовою досягнення прийнятного рівня економічної ефективності менеджменту персоналу є забезпечення адекватного організаційного рівня менеджменту персоналу. Інакше кажучи, економічна ефективність менеджменту персоналу виростає з організаційної.

Серед найважливіших показників організаційної ефективності менеджменту персоналу варто виокремити:

- стан забезпечення потреб підприємства в персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників;
- ефективність використання робочого часу, кваліфікації та творчого потенціалу всіх категорій персоналу;
- рівень ритмічності виробництва;
- якість продукції та послуг.

Організаційна ефективність менеджменту персоналу досягається повсякденною наполегливою роботою в таких напрямках:

- високоякісне інформаційне забезпечення (нормативно-правові акти, стандарти, організаційно-розпорядчі документи, норми, ліміти, правила, положення, інструкції, плани, графіки, договори, угоди, методичні рекомендації, довідкова література);
- підбирання комплектування й розстановка кадрів, поділ і кооперування праці, делегування повноважень;

- організація й обслуговування робочих місць;
- створення сприятливих умов праці;
- ефективний моніторинг ритмічності виробництва;
- звітність, облік і контроль результатів виробництва в усіх структурних підрозділах.

2. Сутність та показники економічної ефективності менеджменту персоналу

Кожна організація у сфері економіки, як правило, орієнтована на досягнення певного комерційного успіху, тобто отримання внаслідок своєї діяльності доходу, який перевищував би сукупні виробничі витрати. В іншому разі виробничо-господарська діяльність не має сенсу.

Для досягнення певного рівня ефективності виробничо-господарської діяльності необхідно ретельно вивчати ринковий попит; зваживши зовнішні умови та власні можливості, визначити й спроектувати конкурентоспроможні види продукції (товарів, послуг); якомога точніше спланувати потребу у виробничих ресурсах усіх видів; забезпечити їхнє постачання в належний час у необхідних обсягах; на високому професійному рівні організувати сукупний виробничий процес. Обов'язковою умовою забезпечення запланованого чи бажаного рівня ефективності виробництва є постійний моніторинг плину виробничих процесів, витрачання ресурсів, виконання замовлень споживачів, фінансового стану підприємства й підсумкових показників економічної ефективності діяльності.

Визначальними чинниками ефективності виробництва є перш за все якісні характеристики персоналу й рівень менеджменту. Тому аналіз ефективності діяльності будь-якої організації доцільно починати з аналізу та оцінювання ефективності менеджменту персоналу.

Менеджмент персоналу як функція управління підприємством є складним, багатогранним процесом, що відбувається в часі та просторі. Якщо цим процесом управляють менеджери із сучасним розумінням ролі та значення людського чинника, з використанням світового досвіду, напрацьованого багатьма поколіннями науковців і керівників-практиків, то підприємство буде гарантовано забезпечено конкурентоспроможним персоналом. Такий персонал не лише з успіхом вирішуватиме непрості поточні завдання виробництва — він буде надійною запорукою поступального розвитку підприємства, попри всі складності та зовнішні загрози.

Головним методом аналізу економічної ефективності менеджменту персоналу є метод порівняння. Його суть полягає в тому, що обирається

низка економічно важливих показників діяльності організації; потім кожен з цих показників оцінюється або на конкретну дату, або за конкретний робочий період, наприклад, за рік, квартал, місяць, за робочий день тощо. Відтак кожен окремий показник або групу взаємозв'язаних чи взаємодоповнюючих показників порівнюють залежно від мети аналізу:

- з запланованим рівнем;
- з досягнутим рівнем за декілька попередніх аналогічних періодів, тобто в динаміці;
- з аналогічними показниками інших організацій, зокрема, наскільки це можливо, з показниками конкурентів.

Розглянемо найважливіші показники, які можуть характеризувати економічну ефективність менеджменту персоналу на прикладі промислового підприємства.

Безумовно, до них належать такі показники: загальної продуктивності (П), продуктивності праці (Ппр), продуктивності трудових ресурсів (Птр), про що йшлося в підрозділі 15.1.

Важливою інформацією для оцінювання ефективності менеджменту персоналу є такі показники:

Виконання плану з обсягу товарної продукції (Отп):

$$O_{\text{тп}} = \frac{O_{\text{тп1}}}{O_{\text{тп2}}} \cdot 100,$$

(15.4)

де Отп1 — обсяг фактично виготовленої товарної продукції;

Отп2 — запланований обсяг товарної продукції.

Виконання плану з обсягу реалізованої продукції (Орп):

$$O_{\text{рп}} = \frac{O_{\text{рп1}}}{O_{\text{рп2}}} \cdot 100,$$

(15.5)

де Орп1 — обсяг фактично реалізованої продукції;

Орп2 — запланований обсяг реалізації продукції.

Виконання плану щодо суми доходу від реалізації продукції (Дрп):

$$D_{\text{рп}} = \frac{D_{\text{рп1}}}{D_{\text{рп2}}} \cdot 100,$$

(15.6)

де Дрп1 — сума фактично одержаного доходу;

Дрп1 — запланована сума доходу від реалізації продукції. Виконання плану з прибутку (ПР):

$$\text{ПР} = \frac{\text{ПР}_1}{\text{ПР}_2} \cdot 100,$$

(15.7)

де ПР1 — фактично одержаний балансовий прибуток;

ПР1 — запланована сума балансового прибутку.

Велике значення для характеристики ефективності менеджменту персоналу має система якісних показників, до якої належать:

Рентабельність товарної продукції (Р_Т):

$$P_T = \frac{\text{ПР}_1}{C_T} \cdot 100,$$

(15.8)

де ПР1 — фактично одержаний балансовий прибуток за звітний період;

СТ — повна собівартість товарної продукції.

Рентабельність реалізованої продукції (Р_р):

$$P_p = \frac{\text{ПР}_1^1}{C_p} \cdot 100,$$

(15.9)

де ПР₁¹ — прибуток, одержаний унаслідок реалізації продукції;

С_р — повна собівартість реалізованої продукції. Рентабельність витрат на персонал (Р_п):

$$P_{\pi} = \frac{\text{ПР}_1}{B_{\pi}} \cdot 100,$$

(15.10)

де В_п — сукупні витрати на персонал за звітний період.

У процесі оцінювання ефективності менеджменту персоналу обов'язково слід аналізувати динаміку співвідношення балансового прибутку й сукупних витрат на оплату праці, а також як змінюється частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва. Якщо за декілька суміжних періодів спостерігається позитивна динаміка співвідношення на персонал, прибутку й витрат на оплату праці, якщо

зростає частка витрат на оплату праці в загальній сукупності витрат виробництва, то це свідчить про ефективність політики трудових доходів, про хорошу організацію оплати праці.

Підвищення загальної продуктивності, продуктивності праці, рентабельності, зростання маси прибутку, виконання планів виробництва товарної продукції, збільшення реалізації — усі ці показники відображають високий рівень управління підприємством у цілому, і зокрема високий рівень менеджменту персоналу.

ТЕМА 35. (ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ)

План

1. Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу
2. Сутність та показники репутаційної ефективності менеджменту персоналу

1. Сутність та показники соціальної ефективності менеджменту персоналу

Рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу характеризується такими показниками та критеріями, які відображають різні аспекти привабливості чи непривабливості роботи в даному трудовому колективі, задоволеності чи незадоволеності людей роботою.

Частковими показниками соціальної ефективності менеджменту персоналу є:

- динаміка зростання реальної заробітної плати найманих працівників;
- гарантії зайнятості на тривалий період часу (відсутність загрози втратити роботу);
- стабільність кадрового складу;
- стан умов праці та культурно-побутового обслуговування на виробництві;
- можливості навчання та професійно-кваліфікаційного просування;
- рівень соціального страхування;
- соціально-психологічний клімат у структурних підрозділах і на підприємстві в цілому.

Загальний рівень соціальної ефективності менеджменту персоналу можна оцінити через показники задоволеності працівників роботою, який

визначається на підставі цілеспрямованих соціологічних досліджень.

2. Сутність та показники репутаційної ефективності менеджменту персоналу

Сутність менеджменту персоналу полягає в управлінні людськими ресурсами організації. Це включає в себе планування, найм, розвиток, мотивацію, оцінку та утримання персоналу. Репутаційна ефективність менеджменту персоналу відображає, наскільки добре організація виконує свої обов'язки перед співробітниками, клієнтами та громадськістю.

Показники репутаційної ефективності менеджменту персоналу:

~ Задоволеність співробітників: Вимірюється за допомогою опитувань або анкет, щоб

визначити, наскільки задоволені працівники своєю роботою, керівництвом та умовами праці.

~ Відсоток звільнень: Цей показник вказує на стабільність робочого колективу. Низький відсоток звільнень може свідчити про ефективність менеджменту персоналу.

~ Репутація серед клієнтів та громадськості: Організація повинна дбати про свою репутацію в очах клієнтів та громадськості. Це може включати в себе відгуки, рейтинги та співпрацю зі спільнотою.

~ Відсутність скарг на HR-відділ: Якщо співробітники не подають скарг на HR-відділ, це може свідчити про ефективність його роботи.

~ Співпраця зі співробітниками: Як добре менеджмент персоналу співпрацює зі співробітниками, вирішуючи їхні проблеми та відповідаючи на запити.

~ Розвиток кадрів: Показник відображає, наскільки успішно менеджмент персоналу розвиває навички та знання співробітників.

~ Соціальна відповідальність: Якщо організація виконує свої соціальні обов'язки перед співробітниками та громадськістю, це може позитивно вплинути на її репутацію.

Загалом, репутаційна ефективність менеджменту персоналу важлива для забезпечення успіху організації та збереження її доброї репутації в очах всіх зацікавлених.

Список використаних джерел

1. Павленко М. С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. Т. 31(70), № 2(2). С. 13-18.
2. Поліщук І.І., В. В. Швед В.В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
3. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 103-107. UR
4. Сучасні HR-навички. Talent Management. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4644-4644-hr-skills>.
5. Тренди в HR: нова реальність 2021 року. URL: <http://peopleforce.io/uk/blog/trendi-v-hr-nova-realnist-2021-roku-2/>
6. Універсальні модель компетенцій SHL і метод прямих атрибутів. URL: <https://shl.com.ua/produkti-i-uslugi/modelirovanie-uslugi/uslugi/modelirovanie-kompetencij/metod-prjamih-atributov>.
7. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. для студентів спец. 073 Менеджмент [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
8. Шаповал О. А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 5. С. 149-151.
9. Язлюк Б. О., Вороніна В.Л., Гордієнко В.О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_4_24.
10. Яловський П. М., Безносок О. О. Сутнісна характеристика понять «компетенція», «компетентність», «професійна компетентність учителя музичного мистецтва». *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 11. Т. 3. С. 170–174.

Менеджмент персоналу : методичні вказівки до практичних занять для здобувачів освітньо-професійного ступеня фаховий молодший бакалавр спеціальності менеджмент денної форми здобуття освіти/уклад. Оксана ШОВКОВИЧ, Євген СЕЛІВОНЧИК – Ковель: ВСП «КПЕФК ЛНТУ», 2024. – ____ с.

Комп'ютерний набір і верстка:

Оксана ШОВКОВИЧ

Редактор:

Оксана ШОВКОВИЧ

Підп. до друку «___» _____ 2024. Формат 60х84/16. папірофіс.

Гарн.Таймс. Ум.друк. арк. _____ Обл.-вид. арк. _____ Зам. _____

Тираж _____ прим.

ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

45000 м. Ковель, вул. Заводська, 23

Друк – ВСП «КПЕФК ЛНТУ»

