

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТОВІ УКРАЇНИ**

Інститут підвищення кваліфікації керівних кадрів

О. М. Руденко, М. М. Газізов

**СИСТЕМА І СТРАТЕГІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ
ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчально-методичні матеріали

**Київ
2013**

УДК 35:005.32(07)

P83

*Схвалено Вченою радою Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів
(протокол № 1 від 28 лютого 2013 р.)
та Науково-методичною радою Національної академії державного управління
при Президентіві України (протокол № 36 від 16 квітня 2013 р.)*

Автори :

О. М. Руденко, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління Національного університету біоресурсів і природокористування України;

М. М. Газізов, кандидат політичних наук, доцент кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ.

Рецензенти :

В. А. Гошовська, доктор політичних наук, професор, директор Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів, завідувач кафедри парламентаризму та політичного менеджменту НАДУ;

А. П. Рачинський, доктор наук з державного управління, професор, вчений секретар, професор кафедри державного управління і менеджменту НАДУ.

Руденко О. М.

P83

Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали / О. М. Руденко, М. М. Газізов. – К. : НАДУ, 2013. – 100 с.

Навчально-методичні матеріали підготовлено в межах Комплексної програми професійного розвитку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, які здійснюють навчання в Національній академії державного управління при Президентіві України.

Висвітлено основи системи і стратегії HR-менеджменту для державного управління.

Призначені для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”, а також для професійного навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, працівників центральних і місцевих органів виконавчої влади в системі підвищення кваліфікації.

УДК 35:005.32(07)

Видано на замовлення Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів НАДУ при Президентіві України для осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”.

© Національна академія
державного управління
при Президентіві України, 2013

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	4
ТЕМА 1. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА	6
ТЕМА 2. ПРАКТИКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	14
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СКЛАДОВІ HR.....	24
ТЕМА 4. МОТИВАЦІЯ: ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ.....	36
ТЕМА 5. НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ	45
ТЕМА 6. ОЦІНКА І КОНТРОЛЬ ЗАХОДІВ HR.....	52
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	61
ГЛОСАРІЙ: СПИСОК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ.....	63
ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ.....	70
ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ	71
<i>ЕСЕ “ПРОФЕСІЯ – HR-МЕНЕДЖЕР”</i>	<i>71</i>
<i>ЕСЕ “ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ HR-МЕНЕДЖЕРА”</i>	<i>73</i>
<i>ЕСЕ “ЩО Я ЗМІНИЛА Б НА ПОСАДІ HR-МЕНЕДЖЕРА”</i>	<i>75</i>
<i>ПРОЕКТУВАННЯ ІНТЕРВ'Ю ІЗ ПРЕТЕНДЕНТАМИ НА ПОСАДУ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ</i>	<i>78</i>
ДОДАТКИ.....	83

ПЕРЕДМОВА

Ефективність економіки України залежить від багатьох факторів, але найбільш важливим чинником є людські ресурси. На сьогодні управління кадрами як в державних установах, так і у приватних компаніях, на жаль, не відповідає існуючим потребам. Це пов'язано і з історичними особливостями становлення незалежної держави, і з цілою низкою проблем сьогодення. Зокрема, як відзначає вітчизняний дослідник А.В. Ліпенцев, “відсутня реально діюча державна кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях низький, на них покладено, в основному, обліково-розпорядчі функції; організації реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки”. Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами.

У той же час конкурентоздатність будь-якої організації залежить від того, наскільки у компанії розвинуте відчуття кадрової стратегії, співзвучної із бізнес-стратегією і місією компанії. Якщо ми говоримо про демократичне врядування, то маємо відзначити, що державне управління має застосовувати найпередовіші технології, які позитивно себе зарекомендували в інших, недержавних секторах. Державні службовці повинні демонструвати рівнозначний, а подекуди – вищий – рівень компетенції, ніж їх колеги із корпорацій.

Серйозною проблемою, з якою також зустрічаються сьогодні керівники підприємств, установ та організацій є відсутність на несформованому ще вітчизняному ринку праці фахівців, які б не лише якісно проводили управлінські процедури щодо персоналу, але й ув'язували кадрову політику компанії (установи) співвідносно до визначеної корпорацією стратегічної мети. Якщо і бізнес потерпає від цього, то що вже говорити і про державний сектор, який сьогодні, на жаль, через недосконалу систему мотивації не може забезпечити постійне оновлення корпусу державних службовців.

Відтак, в процесі підготовки фахівців виникає потреба у наданні майбутнім спеціалістам практичного і методологічного інструментарію, яким володіє на сьогодні HR менеджмент – наука, яка головну увагу приділяє людським ресурсам, їх формуванню, розвитку і відповідності стратегічній меті підприємства. Розроблений курс дає студентам розуміння стратегічної ролі, яку відіграє HR в організаціях, дозволяє вивчити HR-теорію, і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості. Лекційні теми включають в себе питання планування людських ресурсів, їх найму, відбору, навчання, атестації, мотивації, дотримання правових норм у трудових відносинах, дотримання правил безпеки і охорони праці, ведення документообігу під час перебігу усіх вищевказаних процесів. Під час практичних занять та самостійної роботи студенти застосовуватимуть HR-теорію в бізнес-контексті через методи тематичних досліджень, експериментальних вправ та моделювання.

Курс “HR менеджмент” відноситься до завершального циклу дисциплін і формує профіль майбутнього спеціаліста, надаючи йому знання з основ теорії

та методології управління людськими ресурсами в умовах глобалізованої ринкової економіки.

Оскільки курс “HR менеджмент” ґрунтується на наукових принципах економічної теорії, знаннях економіки підприємницької діяльності, соціології праці, основ менеджменту тощо, то читається він на старших курсах, тобто після того, як студенти оволодіють знаннями з перелічених дисциплін, а також при підготовці магістрів.

Предметом вивчення є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в державному управлінні України.

Завдання вивчення дисципліни – сприяти розумінню студентами сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах модернізації державного управління; місця і ролі курсу в системі менеджменту і формуванні якостей HR-менеджера на державній службі; вивчити HR-теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

Навчально-методичні матеріали складаються із матеріалу лекційних занять, глосарію, рекомендованої літератури та інтернет-ресурсів для самостійного і поглибленого вивчення дисципліни. Для ілюстрації прагматичної спрямованості практичних занять та самостійної роботи студентів подаються твори випускників-магістрів і спеціалістів. У розділі “Додатки” містяться найновіші теоретико-методологічні та статистичні дані щодо реалізації Стратегії державної служби в Україні.

Автори висловлюють вдячність усім рецензентам та колегам, які радою, доброзичливою критикою, цінними зауваженнями сприяли удосконаленню даного видання. Надзвичайно приємно авторам відзначати внесок у цю роботу їхніх колег, які нещодавно отримали дипломи спеціалістів і магістрів і тепер на практиці застосовують отримані знання з HR-менеджменту. Тож особлива подяка колишнім студентам – нинішнім молодим фахівцям-управлінцям – Глушук Марині, Нечипорук Ользі, Вакуленко Анні, Клоковій Альоні, Захарчук Інні, Сірачук Світлані, Сливці Вікторії, Шваї Тетяні, Шинкаруку Олександрю, Сільчуку Сергію, Зеліновській Мар’яні, Кульчицькій Олені та багатьом іншим.

ТЕМА 1. HR-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК НАУКА

План лекції

- 1.1. Історія виникнення HR-менеджменту: еволюція управлінських парадигм.
- 1.2. Людські ресурси: поняття, роль у системі та особливості.
- 1.3. HR-менеджмент та управління персоналом.
- 1.4. Роль відділу HR в організації.

Тематичний зміст лекції

Три професійні революції. Місія HR-менеджменту в умовах третьої професійної революції. Еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту. Основні типи професійної культури і основні культурні архетипи HR-менеджменту.

Поняття “людські ресурси”, “людський капітал”. Економічні ресурси, їх загальні та специфічні особливості. Людські ресурси та їх специфічні особливості.

Чинники, які впливають на HR-менеджмент. Управління персоналом і HR-менеджмент: спільні риси і відмінності. Предмет і основні завдання HR-менеджменту. Основні моделі кадрового менеджменту.

Турбота про персонал і споживача: матриця взаємозв'язку. Чинники, які впливають на взаємовідносини між персоналом та представниками HR-менеджменту.

Рекомендована література

1. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/ Коул Дж. [Пер. с англ. Н.Г.Владимирова]. – М: ООО “Вершина”, 2004. – 352с. – С. 17-30.
2. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М: ИНФРА-М, 2002. – 638 с. – (Серия “Высшее образование” – С. 5-65.
3. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М: Дело, 2007.- 232 с.
4. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2006. – 560 с. – С. 7-41.
5. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом/ Чемяков В.П. – М: Вершина, 2007. – 268с. – С.5-11.

1.1. Історія виникнення HR-менеджменту: еволюція управлінських парадигм

Еволюцію кадрового менеджменту у XX столітті можна представити як послідовну зміну трьох пануючих концепцій. Концепція “управління кадрами” здобула найбільшого поширення на Заході у 20-40-их роках і розглядала працівника як носія трудової функції, “живого додатку до машини”.

Концепція “управління персоналом” виявила свою ефективність у 50-70-их роках і полягала вона у тому, що працівник розглядався як суб’єкт трудових взаємовідносин, особистість.

Нові виклики перед суспільством, глобалізація світової економіки та інтелектуалізація праці сприяли утвердженню у 80-90-их роках концепції “управління людськими ресурсами”, при якій працівник розглядається як головний, стратегічний ресурс організації.

Три професійні революції. Перша професійна революція (початок XVI століття, епоха Реформації та Просвітництва в Європі) виявилася у появі вільних професій, які існують не у звичних станових світах, де формувалися традиційні професії. Їх поживне середовище – приватна власність, можливість вільно продавати свою працю, свої послуги, право вільно розпоряджатися виробленим продуктом. Їх спосіб організації – не стани, а професійні співтовариства.

Друга професійна революція (XIX-XX століття, епоха зародження і розвитку капіталізму) ініційована промисловим переворотом та зародженням жорстко спеціалізованого масового серійного виробництва. З’являється друга хвиля професіоналів, формуються масові професії. Відбувається повернення до традиційних бюрократизованих пірамідальних організацій, які дозволяють утримувати масові професії в рамках ієрархічних систем. Спосіб організації людей масових професій – професійні спілки, які можуть ефективно протистояти виробничому диктату організаційної структури. Характерний процес в економічній системі – стандартизація.

Третя професійна революція, яка розпочалася у 70-их роках минулого століття триває і досі, своїм змістом має появу та отримання все більшого впливу людьми, які готові вільно, за рахунок свого мислення та способів організації своєї діяльності, працювати у різних професійних середовищах. Таких людей ще називають транс професіоналами. Специфіка транс-професійної роботи – комплексність методів, засобів, способів мислення і діяльності під конкретну проблемну ситуацію, що не має стандартних варіантів розв’язку. Характерний процес в економічній системі – кастомізація (англ. – customization), тобто обов’язкове врахування потреб і запитів замовника-споживача. Третя форма соціальної організації сучасних професіоналів – мережа професіоналів.

Місія HR-менеджменту в умовах третьої професійної революції. Відтак, в умовах третьої професійної революції місією HR-менеджера є пошук і вирощування транспрофесіоналів, формування з них різнопрофільних команд і забезпечення успішне вирішення ними комплексних проблем.

Еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту. Технократичний підхід (кінець XIX – початок XX століть), який має своє підґрунтя в філософії позитивізму, був перенесений в практику організації виробничих і трудових процесів у зв’язку із зростанням необхідності у підвищенні ефективності діяльності великих виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Суть технократичного підходу (найвідоміший дослідник – Ф.Тейлор) полягає в тому, що працівник

розглядається як “гвинтик” у машинно-людській системі, отже, проблема оптимізації функціонування таких систем вирішується раціоналізацією соціально-виробничих зв’язків за рахунок використання ефективніших механізмів контролю і винагороди. Інша назва підходу – наукова організація праці.

Доктрина людських відносин (20-ті роки XX століття) своїми основними принципами проголосила гуманізацію трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, які стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації. Найвідоміший дослідник – Е.Мейо, який провів так звані хоторнські дослідження.

Контрактація індивідуальної відповідальності (60-70-ті роки XX століття) відзначається стимулюванням індивідуального професійного розвитку за рахунок застосування механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності.

Командний менеджмент (80-90-і роки XX століття) передбачає основний акцент на соціальній і культурній творчості самих працівників, їх безпосередній участі в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомозі і взаємозамінності, ясності та усвідомленості спільних цінностей і цілей, які визначають поведінку кожного члена команди, колективній відповідальності за результати і високу ефективність роботи, розвитку і використанні індивідуального та групового потенціалів.

Основні типи професійної культури і основні культурні архетипи HR-менеджменту Упродовж минулого століття залежно від того, який тип організаційної культури домінував в організації, виникли чотири парадигми кадрового менеджменту із своїми культурними архетипами:

- 1) Наукова організація праці – бюрократична культура (культурний архетип конфронтації);
- 2) Людські відносини – органічна культура (культурний архетип консолідації);
- 3) Контрактація індивідуальної відповідальності – культура підприємництва (культурний архетип конкуренції);
- 4) Командний менеджмент – партиципативна культура (культурний архетип кооперації).

1.2. Людські ресурси: поняття, роль у системі та особливості

Поняття “людський капітал”, “людські ресурси”. Людський капітал – капітал, втілений в людях у формі їх освіти, кваліфікації, знань, досвіду.

Гаррі Беккер, Нобелівський лауреат визначає людський капітал як “комплекс набутих і вроджених якостей, таких як освіта, знання, отримані на робочому місці, здоров’я, інші, які можуть бути використані впродовж певного часу для виробництва товарів і послуг”.

Для презентації нового погляду на роль людини в сучасному виробництві із середини 80-их років XX ст. використовується термін “людські ресурси”.

Людські ресурси – професійні знання, вміння, здібності робітників, ефективне формування, використання і розвиток яких забезпечує організації економічний успіх і конкурентні переваги.

Економічні ресурси, їх загальні та специфічні особливості. Функціонування будь-якої економічної системи являє собою процес перетворення ресурсів для задоволення потреб суспільства, індивідів у товарах і послугах. Усі ресурси економічної системи володіють як загальними, так і специфічними властивостями.

Загальні властивості ресурсів: 1) майже всі ресурси є рідкісними або наявні в обмеженій кількості; 2) усі економічні ресурси є складовими корисності і вартості продукції; 3) майже всі ресурси зношуються, тобто зменшують свої корисні властивості із часом. У той же час поряд із загальними властивостями, кожен окремий ресурс має специфічні особливості, структуру та характеристики, обумовлені природою їх походження, місцем і роллю в економічній системі.

Людські ресурси та їх специфічні особливості. Людські ресурси відрізняються від інших саме такими специфічними особливостями, основною з яких є особливість персоніфікованої специфіки цього ресурсу. На відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом, і, відповідно – їх участь у виробничому процесі не є механічним, а емоційно-усвідомленим, осмисленим.

Другою специфічною особливістю людських ресурсів є те, що відсутні видимі межі продуктивності людини, оскільки вона володіє унікальними творчими та підприємницькими властивостями. По-третє, в сучасних умовах науково-технічного прогресу людські ресурси особливо відчутно піддаються “моральному зносу”, однак внаслідок особистої мотивації люди постійно і усвідомлено намагаються самовдосконалюватися і підвищувати свою кваліфікацію.

По-четверте, здібності, кваліфікація і знання розподілені серед людей нерівномірно, відтак вимагається постійне навчання і перепідготовка. По-п’яте, працівник як особистість діє у відповідності не лише із своїми внутрішніми схильностями і рішеннями, але і у зв’язку із зовнішніми впливами. Мотиви укладання трудових угод різноманітні, тому управління мотивацією працівників є важливим завданням менеджменту. По-шосте, трудове життя сучасної людини триває 30-50 років. У зв’язку з цим відновлення людських ресурсів може мати тривалий характер. І насамкінець – по-сьоме, саме людські ресурси організують взаємодію всіх інших ресурсів економічної системи.

1.3. HR-менеджмент та управління персоналом

Чинники, які впливають на HR-менеджмент. Основні чинники, які впливають на управління персоналом та людськими ресурсами:

- 1) Економіки різних країн розвиваються глобально, а світові взаємовідносини визначають умови діяльності організацій;
- 2) Стратегічний розвиток стає пріоритетним напрямом;
- 3) Нові ринки збуту, що потребують спеціальних продуктів і послуг, ставлять відповідні вимоги і до рівня підготовки персоналу;

4) Конкурентні переваги більшою мірою визначаються знаннями і вміннями персоналу, ніж іншими факторами;

5) Постійне підвищення кваліфікації є життєво необхідною умовою для персоналу на всіх рівнях організації;

6) Нові організаційні структури потребують яскравіше вираженого лідерства на рівні топ-менеджменту для того, щоб заслужити визнання персоналу і досягнути його віри у досягнення корпоративних завдань;

7) Спостерігається вектор до створення гнучких умов праці;

8) Застосування і адаптація інформаційних технологій є важливими компонентами доданої вартості, котру створюють працівники в процесі роботи;

9) Досягнення переваги у задоволенні споживачів буде і надалі складати невіддільну частину будь-якого стратегічного плану;

10) Функцією відділу персоналу є створення умов, в яких члени організації роблять максимальний внесок в успіх бізнесу;

Управління персоналом і HR-менеджмент: спільні риси і відмінності. За останні 50 років термін “управління персоналом” використовувався для опису функції управління, присвяченій рекрутингу, розвитку, навчанню, ротатії, забезпечення безпеки і звільненню персоналу.

У 1963 році Інститут персоналу і розвитку (Institute of Personnel and Development) дав таке визначення:

Управління персоналом – це сфера управління, яка охоплює людей та їх взаємовідносини в рамках організації. Управління персоналом намагається досягнути як ефективності, так і справедливості...Воно спрямоване на об'єднання чоловіків і жінок в ефективну організацію, яка дає можливість кожному внести свій особистий внесок в успіх розпочатої справи...Управління персоналом намагається забезпечити справедливі умови зайнятості і роботу яка приносить задоволення для всіх співробітників.

Ключові аспекти цього визначення: питання ефективності і справедливості, під якими розуміється вияв керівництвом певної турботи у взаємовідносинах із підлеглими.

У 90-их роках ХХ ст. відбувся перегляд концепції управління персоналом. По-перше, на зміну складним взаємовідносинам між працедавцем та найманими працівниками середини минулого століття, при яких в робочій обстановці організації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співпраці, основу якої складають невеликі робочі групи, орієнтовані на задоволення споживачів і навчання на робочому місці. Ключові аспекти нової концепції: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення корпоративних завдань – таких як лояльність споживачів, економія витрат та висока рентабельність.

Тобто, більше уваги тепер приділяється бізнес-цілям. І тому, по-друге, важливим процесом стало залучення персоналу у послідовне досягнення цих цілей. Централізація втрачає свою актуальність, відбувається істотне розшарування організаційних ієрархічних структур, відповідальність делегується лідерам робочих груп. Одночасно зовнішнє середовище організації стає

все більш конкурентним. Тому значення набувають не лише клієнти і їх потреби, але і дії конкурентів.

Таким чином, термін “управління людськими ресурсами” випереджує в популярності термін “управління персоналом”. Основні відмінності між цими термінами виявляються у ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо.

Предмет і основні завдання HR-менеджменту. Предметом HR-менеджменту є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації.

Завдання HR – менеджменту як науки – визначити і дати відповіді на проблемні питання сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; сформувати HR-теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

HR – менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме – людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації.

Основні моделі кадрового менеджменту. Модель “78” (модель “Мак-Кінзі”). Для визначення основних складових успішної HR-політики організації застосовується модель консалтингової компанії “Мак-Кінзі”, яку ще називають Моделлю “78” (за назвою семи факторів, які в англійській мові починаються на літеру 8). Отже, на думку експертів компанії “Мак-Кінзі”, важливими для розвитку організації є такі сім чинників:

- 1) Strategy – стратегія;
- 2) Skills – вміння, навички, компетенції;
- 3) Shared values – спільні цінності;
- 4) Structure – структура;
- 5) Systems- системи, регламенти;
- 6) Staff – співробітники;
- 7) Style – стиль керівництва.

Модель “Мак-Кінзі” – це, Модель “Мак-Кінзі” – це, швидше, спосіб осмислення проблем, пов’язаних з розвитком менеджменту в організації.

Модель “5С” (модель Макарової). Російська дослідниця Ірина Макарова на основі моделі “Мак-Кінзі” запропонувала модель “5С”, в якій виділила фактори, що, на її думку, є найважливішими складовими управлінського успіху організації.

- 1) Стратегія управління людськими ресурсами;
- 2) Система управління людськими ресурсами: її цілі, функції, структури і оцінка ефективності;
- 3) Співробітники: їх підбір, адаптація, оцінка, розвиток, звільнення;
- 4) Стимулювання – навички менеджерів у мотивації та стимулюванні персоналу;
- 5) Спільні цінності: формування, підтримка корпоративної культури і управління нею.

1.4. Роль відділу HR в організації

У сучасних умовах основною роллю менеджерів відділу HR є розвиток кадрового потенціалу, сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу в досягнення спільних цілей організації, чи то маємо справу із комерційним підприємством чи із інституцією громадянського суспільства. Раніше інтереси персоналу переважали над інтересами споживачів та поставальників, які були змушені миритися із цим. Стосунки менеджерів із своїми підлеглими базувалися скоріше на почутті страху перед ними, ніж на почутті поваги до їхніх професійним знанням чи ноу-хау. У наші дні ситуація змінилася. Акценти змістилися на потреби споживачів. Полем битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок чи ринок суспільних послуг – а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR – менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо організації.

Складна павутина взаємовідносин, яка визначає роль керівника HR – відділу у XXI столітті, може бути представлена як мережа прямих і дотичних зв'язків HR – відділу із різними групами у внутрішній структурі та зовнішніх взаємовідносинах організації.

Турбота про персонал і споживача: матриця взаємоз'язку. Висока ступінь турботи про персонал може мати як руйнівні, так і хороші наслідки для споживачів. Там, де увага до персоналу тягне за собою увагу до споживачів, найбільш вірогідною є ситуація, при якій споживачі отримують чудовий сервіс з боку добре мотивованого персоналу, який прикладає всі зусилля для задоволення споживачів.

Якщо споживачі ставляться на другий план після персоналу, результатом буде поганий або посередній рівень обслуговування, що призводить до незадоволеності споживачів. У випадках, коли споживачам відводиться важлива роль, а персонал залишається без уваги, імовірна поява значної частки споживачів, яких обслуговують “стиснувши зуби”. З такими проблемами можна миритися лише деякий час, до тих пір, поки роздратованість персоналу не виліється на стосунки із споживачами.

Якщо ж HR – відділ не враховує інтереси персоналу, водночас вимагаючи повної віддачі задля досягнення переваги над конкурентами і задоволеності споживачів, то малоімовірно, що результат буде втішним, на відміну від підходу, який вітає високу ступінь турботи про кожну із двох сторін.

Небезпеки. У традиційній концепції управління персоналом є небезпека підвищити інтереси персоналу за рахунок зниження задоволеності споживачів. З позицій управління людськими ресурсами небезпека полягає у неадекватній увазі керівників лінійних підрозділів до потреб персоналу у гонитві за задоволенням споживачів.

Чинники, які впливають на взаємовідносини між персоналом та представниками HR-менеджменту. За інших рівних умов існують чинники,

котрі підвищують лояльність співробітників до HR – менеджерів та навпаки, котрі знижують таку лояльність.

Фактори, які посилюють лояльність: помітний вплив HR – відділу в організації, підтримка топ-менеджменту, участь у стратегічному плануванні, постійна потреба у розвитку і навчанні персоналу, реорганізація взаємовідносин в колективі, суттєва залежність бізнесу від людей на противагу технологіям(операціям).

Фактори, які послаблюють лояльність: безініціативність співробітників HR – відділу, недостатність уваги з боку топ-менеджменту, консервативність, стабільні умови ведення бізнесу, роль технічного прогресу більш значима, ніж роль людей.

Питання для самостійного вивчення

1. Ринок праці, ринок трудових ресурсів, безробіття.
2. Сучасна ситуація на ринку праці в Україні та світі.

Питання для самоконтролю

1. Як відбувалася еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту?
2. Які чинники впливають на розвиток HR-менеджменту?
3. У чому полягає предмет і основні завдання HR-менеджменту?
4. Які ви знаєте основні моделі кадрового менеджменту?
5. У чому полягає сутність матриці взаємозв'язку?

Спонування до дискусії

1. Як ви вважаєте, яка із управлінських парадигм найкраще підходить для опису сучасного вітчизняного HR-менеджменту?
2. За яких обставин починає цінуватися у суспільстві “людський капітал”?

ТЕМА 2. ПРАКТИКА HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

План лекції

- 2.1. Кадрова стратегія і кадрова політика: сутність понять та їхня співвіднесеність.
- 2.2. Сучасна кадрова стратегія як складова загальної стратегії організації.
- 2.3. Процес розробки та впровадження кадрової стратегії.
- 2.4. Складові досягнення стратегічних цілей HR-менеджменту.

Тематичний зміст лекції

Зміст понять “кадрова стратегія”, “кадрова політика”.

Розробка сучасної кадрової стратегії, моделі компетентності, стратегічні напрями. Кадрова стратегія в контексті загальної стратегії підприємства (організації). Стратегічні цілі HR-менеджменту.

Процес розробки і впровадження кадрової стратегії – п'ять етапів. Зовнішні чинники, які впливають на HR-стратегію. Види кадрових стратегій. Контроль реалізації кадрових стратегій.

Операційні плани, функції відділу HR, структура відділу і розподіл обов'язків між працівниками.

Рекомендована література

1. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях [текст]: учеб. / Дж. Коул. – М: ООО “Вершина”, 2004. – 352 с. – С. 30-41.
2. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента [текст]: учеб. / И.К. Макарова. – М: Дело, 2007. – 232 с. – С. 11-35.
3. Управление персоналом: учеб. для вузов /под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2006. – 560 с. – С. 126-144.
4. Щёкин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [текст]: учеб. / Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 2004. – 280 с. – С. 56-57.
5. Кузьмін О.Є. Управління персоналом: навч.-метод. посібник / О.Є.Кузьмін, І.С.Процик, Х.С.Передало, Б.Б.Комарницька; за заг.ред. О.Є.Кузьміна. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 240с. – С.47-59.

2.1. Кадрова стратегія і кадрова політика: сутність понять та їхня співвіднесеність

Визнання людських ресурсів як ключових передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними. Під *стратегією управління людськими ресурсами* розуміють генеральний план дій із досягнення стратегічних цілей організації завдяки ефективному формуванню, освоєнню і розвитку людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища. Кадрова стратегія розглядається в якості функціональної стратегії, яка повинна бути інтегрована в корпоративну стратегію, забезпечуючи

виконання людськими ресурсами інноваційної, виробничої, маркетингової, фінансової стратегій (рис. 1). Складовими частинами кадрової стратегії мають бути планування потреби в кадрах, навчання і підвищення кваліфікації, система регулювання, оплата праці.

В останні роки у зарубіжній та вітчизняній науці і практиці управління поряд із поняттям “кадрова стратегія” поширене поняття “кадрова політика”. Кадрова політика визначає цілі, пов’язані з відношенням організації до зовнішнього середовища (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо) та свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійного навчання, соціальні питання та ін.). Таким чином, **кадрова політика організації** – це цілісна кадрова стратегія, яка поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани по використанню робочої сили.

Кадрова політика включає систему правил і норм, що визначають взаємовідносини людей та організації. У великих компаніях, як правило, кадрова політика формалізується у вигляді корпоративного документу-заяви (Положення про персонал), який встановлює принципи трудових взаємовідносин, способи організації роботи в компанії, основні права та обов’язки компанії та її персоналу. У середніх та малих фірмах кадрова політика або взагалі неформалізована, або слабо формалізована, тобто в корпоративних документах організації прописуються лише окремі аспекти кадрової роботи (Правила внутрішнього розпорядку, Положення про оплату праці тощо).

Кадрова політика, як правило, носить суб’єктивний характер, відображаючи пріоритет особистих уявлень керівництва по відношенню до своїх працівників. На відміну від кадрової політики, стратегія розвитку людських ресурсів – кадрова стратегія – базується на об’єктивному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища організації для досягнення конкурентних переваг у складних ринкових умовах.

2.2. Сучасна кадрова стратегія як складова загальної стратегії організації. Розробка сучасної кадрової стратегії

Кадрова стратегія за сучасних умов включає два вихідних елементи: наміри та напрямки. Місія спеціаліста із управління людськими ресурсами в сучасному конкурентному середовищі – нарощувати кадровий потенціал корпорації з метою реалізації її бізнес-стратегії. Корпоративна культура породжує відповідальність, а здібності людей створюють конкурентні переваги. Саме через це менеджер із управління персоналом повинен виконувати два стратегічні завдання:

1. *Створювати конкурентні переваги фірми шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників*, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою. Оновлення і постійна адаптація корпоративної культури до динамічних умов зовнішнього середовища спрямовані на підвищення якості умов праці, забезпечення зворотного зв’язку з працівниками і

споживачами. Цьому слугують семінари, форуми, фокус-групи, круглі столи, рекламні кампанії.

2. *Забезпечувати конкурентні переваги фірми шляхом нарощення її людського потенціалу*, одночасно підтримуючи ріст професійної компетентності працівників. Розвиток людських здібностей, централізація на рівні професійної компетентності працівників стає лейтмотивом діяльності не тільки кадрових служб, але і лінійних керівників.

У будь-якому випадку успіх залежить від того, наскільки ретельно на основі діагностики, що проводиться кадровими спеціалістами і лінійними керівниками, будуть складені індивідуальні плани розвитку, спрямовані усунути розрив між зростаючими професійними вимогами і наявним рівнем компетентності кожного працівника. Складання цих планів ґрунтується на моделях компетентності, які розробляються для кожної посадової позиції.

Моделі компетентності. При розробці моделей компетентності можна скористатися запропонованими нижче *підходами*, кожен з яких має свої сильні і слабкі сторони:

- аналіз діяльності найбільш видатних працівників (“зірок”);
- порівняльний аналіз декількох зразків діяльності працівників;
- опитування експертів;
- комбінування моделей, запозичених із інших сфер діяльності.

Проте, зважаючи на наявність у цих підходах як переваг, так і недоліків, при побудові моделей компетентності їх варто поєднувати, щоб отримати прийнятні результати кадрового менеджменту.

Моделі компетентності, які описують інтелектуальні та ділові якості працівника, його навички міжособистісної комунікації, дозволяють спрямовувати розвиток персоналу у двох вимірах:

1. *Пристосування до культури, що склалась в організації* (готовність усіх працівників корпорації демонструвати очікувану від них ефективну поведінку, що забезпечується єдністю поглядів на професійну етику споживача товарів та послуг, механізм прийняття управлінських рішень, відповідальність за якість продукції та послуг);

2. *Оволодіння знаннями, уміннями і навиками*, необхідними для успішної роботи в спеціалізованій професійній сфері діяльності.

Єдність цих двох вимірів досягається діяльнісною інтерпретацією організаційної культури, під якою розуміють соціальний механізм реалізації досвіду, життєво необхідного для успішного функціонування і розвитку організації.

Стратегічні напрями. Цей компонент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічних цілей корпорації. Проте перед вибором шляху необхідно мати чіткий образ майбутнього організації. Структуроване бачення перспектив організації у великій мірі забезпечують стратегічні напрями.

Першим пріоритетним стратегічним напрямом діяльності кадрової служби виявляється *зсув у організаційній культурі* (від домінування бюрократичної – до підприємницької) кадрової служби.

Другий пріоритетний напрям – *перегляд наявних систем стимулювання і оплати праці*, а також системи зайнятості. Наявні системи обмежують

стратегічне мислення в сфері управління людськими ресурсами, перешкоджають успішній реалізації сучасних кадрових стратегій, оскільки лімітують свободу маневру менеджера з персоналу.

Третій пріоритетний напрям – **скорочення витрат**, обумовлених як неефективним використанням наявного кадрового потенціалу, так і надлишковими трудовими ресурсами в корпорації.

Перетворення кадрових служб корпорацій із адміністративних підсистем підтримки інших структурних підрозділів у надійного ділового партнера всередині організації та за її межами свідчить про виникнення принципово нової технології кадрового менеджменту – **управління рухом і ростом людського капіталу**.

Проте у зв'язку з необхідністю врахування не лише людського, але і соціального, культурного і морального капіталу організації система корпоративного кадрового менеджменту повинна інтегрувати **технології**:

- управління репутацією як інструмента підвищення морального авторитету (моральний капітал);
- психологічного контракту як засобу розширення і укріплення соціальних зв'язків на основі взаємної довіри (соціальний капітал);
- організаційного навчання як методичної бази для освоєння форм інноваційного безперервного навчання (культурний капітал);
- розробки і застосування моделей компетентності у розвитку кадрового потенціалу (людський капітал).

Кадрова стратегія в контексті загальної стратегії підприємства (організації). Розробка кадрової стратегії є ключовим елементом стратегічного планування всієї організації. Особливе завдання кадрової стратегії полягає у підготовці відповідей на всі запитання, пов'язані з управлінням персоналом.

Наприклад, **базовими принципами кадрової стратегії в системі загального стратегічного планування** є такі:

- компанія буде вносити свій вклад у суспільство і дотримуватися принципу законності у питаннях кадрової політики;
- інформація про всі вакантні позиції буде доведена до відома персоналу;
- всі посадові позиції будуть розподілятися лише за заслугами; жодна організаційна зміна не може бути здійснена без ретельного обговорення з тими, кого вона може стосуватися безпосередньо;
- оплата праці буде аналогічна кращим показникам у галузі;
- персонал прийме участь у програмах навчання і розвитку для підвищення свого професійного рівня;
- кожен працівник має право на справедливе поводження у питаннях дисципліни.

Принципи, зазначені вище, складають довгострокове уявлення організації про управління взаємовідносинами у колективі. Відразу після їх затвердження у письмовій формі чи на практиці настає етап стратегічного планування всієї діяльності організації.

У спрощеному вигляді процес стратегічного планування може бути представлений на рис. 2. Корпоративні цілі і політика компанії, зображені на

першому плані, є джерелом для маркетингової стратегії, яка, у свою чергу, приводить до розробки інших ключових стратегій, включаючи кадрову стратегію. Кожна з них веде за собою цілий ряд довготермінових та середньотермінових планів, які проходять через етапи контролю і перегляду. Результатом останнього стають дані, які передаються на попередні рівні процесу планування.

Стратегічні цілі HR-менеджменту. Прикладом стратегічних цілей в системі стратегічного управління персоналом можуть слугувати:

- забезпечення потреби організації в персоналі на найближчі п'ять років;
- регулювання рівня оплати праці, достатнього для підбору, втримання і мотивації персоналу на всіх організаційних рівнях;
- високий пріоритет розвитку лідерства на ключових посадах;
- забезпечення ефективних програм навчання і розвитку для підвищення кваліфікації персоналу, формування високої внутрішньої динаміки кадрів;
- розвиток ефективних систем комунікації між управлінською ланкою та іншими працівниками, між департаментами і відділами;

Такі стратегічні завдання можна виміряти лише в якісному відношенні. Вибір стратегії здійснюється на основі аналізу і визначення найбільш перспективного варіанту. Однак деякі із завдань не можуть завжди бути виражені якісно. Наприклад, якби керівництво компанії приймало рішення про рівень оплати праці, то воно базувалося б частково на статистиці відділу кадрів і частково на загальних розмірковуваннях та висновках про рівень мотивації персоналу. Те, що насправді важливо в таких рішеннях, – це повнота інформації, котра передається на розгляд керівництву.

Таким чином, стратегічні цілі носять *загальний характер*, оскільки передбачають *високий рівень невизначеності* та *уточнення в довгостроковому періоді*. Крім того, існують суттєві зовнішні фактори, які впливають на спосіб реалізації стратегії управління персоналом і додають ще більшої невизначеності. До таких факторів відносяться: зміни в законодавстві, дії конкурентів (особливо в питаннях персоналу) і технологічні досягнення. Більш об'єктивними факторами також виступають: рівень попиту на товари і послуги організації та позиція на національному чи регіональному ринку праці.

Усі варіанти стратегічних цілей HR-менеджменту можна оцінити як кількісно, так і якісно. Проте точно визначити переваги кожного із варіантів практично неможливо.

2.3. Процес розробки та впровадження кадрової стратегії

Розробка і реалізація стратегії управління людськими ресурсами – це складний процес, схожий до розробки бізнес-стратегії. Він включає п'ять взаємопов'язаних етапів (рис. 3):

- визначення стратегічних цілей на основі сформульованої місії компанії;
- проведення SWOT-аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища для виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- розробка кадрової стратегії;

- реалізація стратегії – план заходів для успішного виконання стратегії;
- контроль і оцінка стратегії (за необхідності її корекція).

2.3.1. Визначення місії та стратегічних цілей організації

Сучасна місія, визначаючи управлінську філософію організації, повинна відображати баланс між економічними намірами і стратегічною роллю людських ресурсів в їх реалізації. Наприклад, встановлення місії “створення високо-професійного і відданого колективу, який забезпечував би стратегічний успіх і конкурентоспроможність компанії” не тільки визначає смисл існування організації, але і дозволяє виділити її серед інших організацій, чітко формулюючи корпоративні ціннісні орієнтири і мотиви динамічного розвитку людських ресурсів.

Місія є лише базою для формування довгострокових цілей стратегії, встановлення пріоритетів і напрямку перспективного розвитку. Наприклад, протягом п’яти років підвищити на 80% обсяги продажу на одного працівника завдяки покращенню корпоративного навчання і вдосконалення мотивації персоналу; зменшити за три роки плинність персоналу на 5%.

Таким чином, правильно сформульовані місія та цілі є ключовими елементами успіху кадрової стратегії, перспективними орієнтирами управління людськими ресурсами.

2.3.2. Проведення SWOT-аналізу середовища. Роль зовнішніх чинників при розробці HR-стратегії

На розробку і реалізацію стратегії управління людськими ресурсами сильний вплив здійснює організаційне оточення. Саме через це на другому етапі проводиться поглиблений аналіз тенденцій, небезпек, змін середовища, що здійснюють потужний вплив на внутрішньофірмовий кадровий менеджмент.

Фактично, мова йде про **SWOT-аналіз**, під яким розуміють дослідження, спрямоване на визначення та оцінку сильних і слабких сторін організації, оцінку її можливостей і потенційних загроз. На першому етапі SWOT-аналізу перераховуються слабкі та сильні сторони фірми, після чого розглядаються різні поєднання сильних сторін із загрозами та можливостями, а також слабких сторін із загрозами та можливостями. Другим кроком аналізу стає кількісна оцінка сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища. Після визначення кількісних характеристик стає доступним формулювання проблем, що виникають для кожної комбінації сильних і слабких сторін з загрозами та можливостями. Таким чином, SWOT-аналіз дає можливість побачити проблемне поле організації, яке може отримати подальшу кількісну оцінку з використанням експертних оцінок сильних та слабких сторін, загроз і можливостей.

Сучасна організація завдяки постійному обміну із зовнішнім середовищем забезпечує себе трудовими ресурсами, умовами, необхідними для їх трудової діяльності і життєвого існування.

Сьогодні кваліфіковані працівники – це пріоритетний ресурс, тому його дефіцит може ослабити потенціал організації, що приведе до негативних наслідків. Серед основних **факторів зовнішнього середовища** виділяють:

- економічні (темпи інфляції, податкова ставка, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості населення в цілому і в галузі, платоспроможність підприємств);
- політичні (загальна політична обстановка, угоди по тарифах і торгівлі між країнами, митна політика, кредитна політика влади, обмеження на отримання позик і найм робочої сили);
- ринкові (демографічні умови, рівень доходів населення і їх розподіл, життєві цикли різних видів товарів та послуг, частка ринку, займана фірмою, обсяг ринку);
- технологічні (зміни в технології виробництва, застосування обчислювальної техніки для проектування нових товарів і послуг в управлінні, зміни в технології збору і передачі інформації, в засобах зв'язку, інші ноу-хау);
- конкурентні (рівень конкуренції в галузі, цілі, стратегії, сильні і слабкі сторони конкурентів, потенційні загрози з їхнього боку);
- соціальні (культурні і національні традиції, соціальні установки, суспільні цінності, потреби населення, рівень освіти);
- правові (законодавство країни і його зміна, нормативні акти місцевих органів влади і центрального уряду, рівень розвитку правового регулювання економіки, особливості антимонопольної політики і законодавства);
- міжнародні (облік і аналіз таких факторів набув важливого значення після відміни державної монополії на зовнішню торгівлю і має актуальне значення для фірм, котрі працюють на зовнішньому ринку).

Ступінь впливу окремих факторів зовнішнього середовища на систему управління людськими ресурсами залежить від виду діяльності, розміру організації, її територіального розташування, форми власності тощо.

Таким чином, необхідні, по-перше, аналіз корпоративної стратегії для визначення майбутніх потреб в персоналі і рівні його кваліфікації і, по-друге, оцінка потенціалу наявних людських ресурсів в організації.

2.3.3. Розробка кадрових стратегій. Види кадрових стратегій

На третьому етапі процесу стратегічного управління людськими ресурсами розробляються **моделі кадрових стратегій** як інтегральні складові корпоративної бізнес-стратегії або самостійні функціональні стратегії.

Існують певні взаємозв'язки між стратегією фірми і системою управління людськими ресурсами. На основі чотирьох основних бізнес-стратегій (підприємницька стратегія, стратегія динамічного зростання, стратегія прибутковості і ліквідаційна стратегія) розробляють чотири **види базових кадрових стратегій**:

- **стратегія оптимізації кадрового потенціалу.** Це пасивна стратегія, яка характеризується орієнтацією на скорочення штатів, зменшення витрат на

соціальні програми, навчання персоналу. Використовується при ліквідаційній бізнес-стратегії або при технократичному управлінському підході керівництва.

- **стратегія розвитку людських ресурсів.** Це активна стратегія, здійснювана у рамках інноваційної корпоративної стратегії. Вона відрізняється інвестиційним підходом до управління людськими ресурсами як ключового і конкурентоздатного ресурсу. Застосовується при підприємницькій бізнес-стратегії, а також стратегіях прибутковості і зростання.

- **антикризова стратегія управління людськими ресурсами.** Ця стратегія спрямована, по-перше, на попередження (профілактику) кризових ситуацій, а по-друге, на вживання заходів із їх ліквідації. Вона є актуальною для багатьох організацій, що постійно відчувають симптоми критичних і кризових ситуацій.

- **універсальна стратегія.** Поєднує елементи вищеназваних типів кадрових стратегій.

Логічно завершальними етапами процесу стратегічного управління людськими ресурсами є четвертий і п'ятий – реалізація, оцінка і контроль виконання стратегічного плану, що забезпечують стійкий зворотний зв'язок між поставленими цілями і процесом їх практичного досягнення, визначення причин відхилень і здійснення можливого їх коригування.

2.3.4. Контроль реалізації кадрових стратегій

Головна відповідальність за формування, реалізацію і контроль виконання стратегії покладається на кадрові служби. Менеджери HR – відділів повинні, виходячи із затвердженої стратегії, визначити середньострокові і короткострокові цілі, розробити оперативні плани конкретних дій з їх досягнення, встановити критерії оцінки виконання планів, а також скоординувати їх з бюджетом служби.

Процедура бюджетування складається з трьох етапів: складання бюджету служби по управлінню персоналом, його виконання і аналізу виконання.

Складання бюджету, або планування доходів і витрат, розпочинається з аналізу власної діяльності і визначення тих витрат, які потрібні для її здійснення. В якості періоду планування і бюджетування найчастіше визначають рік і квартал.

Виконання бюджету. Бюджетування буває декількох видів. Наприклад, при повному бюджетуванні враховуються доходи і витрати компанії: усі її підрозділи мають розрахунковий рахунок у власній розрахунковій установі та ведуть свою діяльність практично як самостійні організації. Але більшість фірм використовують спрощений варіант бюджетування, коли плануванню, обліку і аналізу піддаються тільки зовнішні доходи і витрати. Виконання бюджету полягає передусім в строгому обліку витрачання засобів і контролі його дотримання.

Аналіз виконання бюджету. У цілому завдання аналізу виконання бюджету відноситься до ведення фінансової служби підприємства, проте керівник кадрової служби теж повинен контролювати і вести облік своїх витрат. Особливо це важливо, якщо перед компанією стоїть завдання економії коштів.

Реальна ефективність діяльності організації може бути визначена тільки шляхом зіставлення ступеню реалізації бізнес-цілей з витраченими на це засобами. Інтегральний показник (ефективність організації в цілому) трансформується в множину інших на нижчих рівнях, що показують у тому числі і ефективність управління людськими ресурсами.

У зв'язку з цим в методиці оцінки ефективності системи управління людськими ресурсами можна виділити два види ефективності, обумовлені природою соціально-економічних цілей цієї системи: економічну і соціальну.

2.4. Складові досягнення стратегічних цілей HR-менеджменту: операційні плани, функціональна та посадова структура кадрового відділу

Операційні плани. Визначивши стратегію розвитку кадрового відділу, його керівник може приступити до узгодження **річних операційних планів**, що визначають шляхи досягнення довгострокових цілей: основи планування людських ресурсів, планування найму, адміністрування заробітної плати, адміністрування і облік персоналу, планування навчання персоналу, управління розвитком персоналу, колективні переговори, колективні узгодження, соціальні програми охорони праці.

Операційні плани містять детальні положення, включаючи положення про бюджетування, які визначають способи досягнення стратегічних цілей організації. Такі плани вказують на дії і ресурси, необхідні для втілення намірів у реальність. У планах наводяться кількісні і якісні показники, даються тимчасові обмеження і обмеження в рамках певного бюджету, визначається відповідальність конкретних осіб за досягнення бажаних результатів.

Функції відділу HR. Основні функції кадрового відділу в організації можна розподілити на три групи:

стратегічне планування (розробка кадрової політики, довгострокове планування та інноваційний розвиток);

консультування (підтримка менеджерів компанії в ключових питаннях управління персоналом);

щоденна робота (підбір персоналу, адміністрування заробітної плати, збір статистики тощо).

Стратегічні функції можна охарактеризувати як директивні і творчі, консультаційні – як необхідні, а поточні операції – як обслуговуючі. Більшість відділів із управління персоналом відіграють безпосередню роль в забезпеченні роботи організації. Однак ступінь їхньої участі в стратегічному плануванні і консультуванні прямо залежить від статусу кадрового відділу в організації.

Структура відділу і розподіл обов'язків між працівниками. У кадрових відділах, як правило, присутні три типи фахівців:

директори / керівники / менеджери із персоналу, основним завданням яких є розробка кадрової політики і її реалізація. Також сферою їхньої діяльності може виступати сприяння змінам на усіх рівнях організації.

консультанти / фахівці з персоналу, котрі є носіями певних професійних знань і навичок, використовуваних в контексті кадрової політики / політики управління людськими ресурсами організації.

- адміністратори / асистенти з персоналу, які розвивають і підтримують використання певних процедур і виконують рутинні операції, пов'язані з підбором персоналу тощо.

При цьому, робота членів кадрового відділу тісно пов'язана з роботою лінійних керівників у кожному з відділів усієї комплексної системи управління організацією.

Матеріал для самостійного вивчення

1. Характеристика сильних та слабких сторін підходів, які використовуються для розробки моделей компетентності.

2. Показники оцінки економічної та соціальної ефективності реалізації кадрової стратегії.

3. Обов'язки типових працівників кадрового відділу: директора із персоналу, консультанта із персоналу, адміністратора відділу персоналу, асистента відділу по роботі з персоналом.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає відмінність між кадровою стратегією та кадровою політикою?

2. Назвіть пріоритетні стратегічні напрями діяльності кадрової служби.

3. Охарактеризуйте основні види стратегій служби управління персоналом.

4. Охарактеризуйте структуру кадрового відділу в організації.

Спонування до дискусії

1. Яка із кадрових стратегій є найбільш прийнятною для використання в організаціях за сучасних умов розвитку суспільства? Аргументуйте свою позицію.

2. Назвіть фактори, що впливають на розробку HR-стратегії, використовуючи методику SWOT-аналізу.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СКЛАДОВІ HR

1. Поняття, основні риси організації. Особливості організаційної культури.
2. Організаційна структура та її види.
3. Лідерство в організаціях: стилі лідерства, ситуаційні теорії лідерства.
4. Робочі групи і команда. Розмір груп та їх ефективність. Команди і формування командного духу.

Тематичний зміст лекції

- 3.1. *Поняття організації. Основні риси організації. Огляд теорій організації. Національні особливості організаційної культури. Перспективи організації і організаційні рішення.*
- 3.2. *Організаційна структура, п'ять структурних конфігурацій Мінцберга. Спеціалізація на основі функції. Спеціалізація на основі товару чи послуги. Географічна структура. Матрична структура. Централізація і децентралізація.*
- 3.3. *Лідерство в організаціях. Риси лідера. Стилi лідерства. Система координат Мічиганської школи. Матриця Огайо.*
- 3.4. *Ситуаційні теорії лідерства. Лідерство і організаційна культура.*
- 3.5. *Робочі групи і команда. Розмір групи. Згуртованість групи, ролі і влада. Ефективність груп. Команди і формування командного духу.*

Рекомендована література

1. Андрійчук, В. Г. Менеджмент прийняття рішень і ризик [Текст] : навч.посіб. / В. Г. Андрійчук. – К.:КНЕУ,1998. – с. 309
2. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях [Текст] : навч.посіб./ Дж. Коул – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 352с.
3. Соболев С.М., Менеджмент [Текст] : навч.посіб. / С. М. Соболев. – К.,2002. – с. 252
4. Щекин, Г.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учеб./ Г. В. Щекин. – 5-е изд. – К.: МАУП, 2004. – 280 с.
5. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 400 с.

3.1. Поняття, основні риси організації. Особливості організаційної культури

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт поміж окремими робітниками та їх групами та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

За визначенням Ч.Бернарда: “Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей”.

Всі організації використовують чотири основних види ресурсів:

- людські ресурси;
- фінансові ресурси;
- фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо);
- інформаційні ресурси.

Будь-яка організація є відкритою системою. Ресурси, які організація використовує для виробництва продукції (надання послуг) вона забирає із зовнішнього середовища. В свою чергу продукція, що виробляється організацією також реалізується у зовнішньому середовищі. Отже організація може існувати лише у взаємодії з оточуючим середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

За критерієм часу **в розвитку теорії** організації виділяють :

- 1) класичну (ієрархічну) теорію організації;
- 2) неокласичну (поведінкову) теорію організації;
- 3) сучасну (ситуаційну) теорію організації.

Класична теорія організації сформувалася як загальний теоретичний підхід до визначення організаційних параметрів, який ґрунтується на:

- вивчені анатомії організації;
- її формальній структурі;
- розподілі праці та спеціалізації;
- використанні ієрархії у побудові організації.

В центрі уваги *неокласичної (поведінкової)* теорії організацій знаходиться людина в організації, більш конкретно – соціо-психологічні відношення, індивідуальні та групові взаємозв'язки, децентралізація повноважень тощо.

Сучасна теорія розглядає організацію як відкриту систему, яка знаходиться у постійній взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися. Сучасна теорія організації спрямована на вивчення механізмів адаптації організації до свого середовища.

В основу класичної теорії організації покладено результати досліджень А.Файоля та М.Вебера. Вони намагалися виділити загальні характеристики та закономірності управління будь-якою організацією. За мету своїх досліджень вони ставили виділення “універсальних принципів управління”, дотримуючись яких можна забезпечити успіх організації. Найбільш чітко 14 таких універсальних принципів сформулював А.Файоль.

Іншим відомим теоретиком класичної школи теорії організацій був М.Вебер (“Теорія соціальних та економічних організацій”, 1947). Він в результаті емпіричного аналізу церковних, урядових, військових та комерційних організацій сформулював концепцію ідеальної бюрократії. Вебер розглядав бюрократію як нормативну модель, як ідеал, досягнення якого мають прагнути всі організації.

За Вебером ідеальна бюрократія має 5 наступних основних характеристик:

- високий ступінь розподілу праці – кожна операція повинна виконуватися спеціалістом;
- чітка управлінська ієрархія – кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;

- численні правила, стандарти та показники оцінки роботи – організація повинна розробити та встановити певний набір правил та стандартів, аби “дух формальної безособовості” – менеджери повинні управляти бізнесом за відсутності симпатій та переваг щодо окремих робітників;

- підбір кадрів в організації має здійснюватися виключно за діловими та професійними якостями кожного співробітника.

Найбільш чітко поведінковий підхід в теорії організації був сформульований у працях професора Мічиганського університету Р. Лайкерта. Вивчаючи результати діяльності багатьох великих комерційних організацій з метою з'ясування питань, що робить їх роботу більш ефективною, він дійшов висновку, що організації, які орієнтувалися на бюрократичну модель були менш ефективними проти організацій, які приділяли більше уваги створенню робочих груп, поведінковим та соціальним аспектам діяльності організацій.

Лайкерт запропонував характеризувати організації за допомогою таких 8 ключових характеристик:

- процеси лідирування;
- процеси мотивації;
- процеси комунікацій (формальної і неформальної);
- процеси взаємодії (керівник – підлеглий);
- процеси прийняття рішень(зверху, знизу);
- процеси встановлення цілей (залучення підлеглих);
- процеси контролю (жорсткий, частий і навпаки);
- процеси досягнення цілей (оцінка роботи по досягненню цілей).

3.2. Організаційна структура та її види

Організаційна структура управління це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

До основних ситуаційних факторів, які впливають на формування організаційної структури сучасна теорія організації відносить такі:

технологію;
розміри організації;
середовище;
стратегію.

При цьому слід зауважити, що кожний із зазначених факторів впливає на формування організаційної структури не тільки прямо, але і непрямо (опосередковано), тобто шляхом їх взаємного впливу один на одного.

Типи організаційних структур за класифікацією Г. Мінцберга. 1. Проста структура. Такий тип структури використовують малі за розмірами організації, які контролюються агресивними підприємцями, а також організації, які тільки-но розпочинають свою діяльність. Влада прийняття рішень тут узурпована керівником. Організація здебільшого не є спеціалізованою.

2. Машинна бюрократія – цей тип структури нагадує механістичну структуру Барнса-Сталкера. Це організації зрілого віку, зі стабільним

передбачуваним середовищем. Для таких організацій типові високий рівень спеціалізації, жорстка модель влади, вузький діапазон контролю.

3. Професійна бюрократія (державні університети, лікарні). Такі організації мають відносно мало функціональних менеджерів. Для членів такої організації характерна концепція об'єднання у підрозділи за професійними інтересами.

4. Дивізіональна форма. Характерна для більшості великих компаній (особливо з продуктовою департаменталізацією). Повноваження передаються на рівень дивізіонів, але в межах дивізіону вони централізовані. Виникнення такого типу структури пов'язане з необхідністю ринкової диверсифікації.

5. Адхократія. У широкому розумінні адхократія схожа на органічну структуру. Адхократія “уникає” спеціалізації, формалізації, жорстких наказів тощо. Характерна для великих науково-дослідних центрів та установ.

Організаційна структура управління – це форма системи управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: 1) ступенем складності; 2) ступенем формалізації; 3) ступенем централізації.

Під складністю розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації.

Ступінь, у якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх робітників і є ступенем формалізації. Чим більше правил та регуляторів в організації, які вказують, що можуть робити співробітники, а що – ні, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація визначає місце, де переважно зосереджено право прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. **Децентралізація** означає, що право прийняття певних рішень передається з вищих рівнів управління на нижчі.

Матрична організаційна структура з'явилась як відповідь на підвищення ступеня динамічності (мінливості) середовища функціонування фірм. Особливістю оргструктур у такому середовищі має бути високий ступінь адаптованості. Це можна забезпечити за рахунок тимчасового характеру функціонування структурних одиниць.

Переваги матричної структури: високий ступінь адаптації до змін у середовищі; наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємопов'язаними проектами.

Недоліки матричної структури: обмежена сфера застосування; виникнення конфліктів на підставі “боротьби за владу” між функціональними керівниками і керівниками проектів.

3.3. Лідерство в організаціях: стилі лідерства, ситуаційні теорії лідерства

Лідерство в організаціях – це динамічний процес роботи в групах, за допомогою якого одна людина в рамках певного часу чи в контексті визначеної організації має вплив над іншими членами групи, які без будь-якого примусу діють на благо досягнення цілей і задач групи.

Ознаки лідерства:

- Це динамічний процес, вплив на який надає постійний перегляд вимог, що пред'являються до задач, сама група і окремі її члени. Отже, лідерство не є універсальним, і для того щоб бути ефективним лідером, потрібно дотримуватись різних концепцій поведінки.

- Лідерство – не завжди роль однієї людини, в групі може бути й кілька лідерів.

- Основна задача лідера – розвивати прагнення членів групи до досягнення цілей.

- Лідерство виявляється, і на лідерство виявляє вплив деяка група обставин. Ці обставини створюють організаційні рамки лідерства, і, як помічає Фідлер (1967), суттєво визначає той ступінь впливу, який має лідер.

Особистісні риси лідера: впевненість у собі; енергійність; творчий підхід до справ; здатність розуміти і впливати на людей; управлінські здібності; чесність; емоційна стійкість. До речі, одні з перших робіт, присвячені темі лідерству, фокусувались на особистих якостях лідера. Згідно даного підходу, секрет лідерства полягає в деяких природних якостях лідера, мати які можуть лише обрані члени суспільства. Однак вся багатоманітність рис лідера, що класифікуються представниками як теорія характерних рис (trait theories), тільки в 5% мають під собою реальне підґрунтя (Хенді, 1976).

Стиль лідерства – це своєрідна система певних прийомів, способів і принципів управління групою людей, якими користується людина, що є формальним чи неформальним лідером.

Якщо лідерство визначається не тільки особистими якостям, то, можливо, воно залежить від того, яким чином лідер проявляє себе. Послідовники такого підходу – “теоретики стилів” (style theorists) лідерства. Ними було виявлено дві діаметрально протилежні грані: автократія – демократія або домінанта інтересів персоналу – домінанта інтересів організації. Відтак варто дати визначення характеристику ефективного лідерства.

Ефективність лідерства характеризується досягненням наступних результатів:

1. Досягнення організаційних цілей

2. Досягнення високого ступеня співучасті і розуміння даних цілей групою співробітників

3. Досягнення високого рівня задоволення членів групи.

Реддін (1970) виділяє 3 групи ефективності:

1. Видима ефективність – ситуація, в якій всі видимі ознаки свідчать про те, що керівник ефективно справляється зі своєю справою, однак виявляється, що його досягнення оманливі.

2. Особиста ефективність – ситуація, в якій керівник досягає своїх особистих цілей, що не мають нічого спільного з цілями організації.

3. Лідерська ефективність – ситуація, в якій лідер надихає своїх послідовників на досягнення цілей групи.

За критерієм участі співробітників в управлінні виділяють такі стилі – авторитарний та демократичний.

Авторитарний стиль як ідеально-типова форма одноосібного централізованого прояву владної волі формального лідера має наступні варіанти:

- *диктаторський стиль*: співробітники змушені слідувати строгим одноосібним наказам під загрозою санкцій;
- *автократичний стиль*: в розпорядженні менеджера – великий апарат;
- *бюрократичний стиль*: авторитет менеджера зумовлений його формальним становищем лідера. Все підпорядковане одній детальної системі правил, інструкцій, положень;
- *патріархальний стиль*: менеджер має авторитет “глави сім’ї”, співробітники підкоряються на основі необмеженої довіри;
- *доброзичливий (прихильний) стиль*: авторитет менеджера заснований на його особистих позитивних якостях, в яких впевнені співробітники.

Демократичний (кооперативний, солідарний, колегіальний або співпричетний) стиль як типова форма включає різні варіанти:

- *комунікаційний стиль*: співробітники можуть висловлювати свої думки, але повинні в кінцевому результаті слідувати розпорядженням;
- *консультативний стиль*: менеджер приймає рішення тільки на основі докладної інформації і після її спільного обговорення, співробітники виконують рішення, в розробці яких вони брали участь;
- *стиль управління до спільного рішення*: менеджер ставить проблеми та обмеження, співробітники самі приймають рішення про подальші дії, менеджер залишає за собою право вето;
- *автономний стиль*: співробітники вирішують самі, вони не обмежені рамками, контроль і відповідальність залишаються за менеджером.

В рамках досліджень, проведених на початку 1950-х рр. Р.Лікерт та його колеги аналізували поведінку керівників як високопродуктивних, так і низькопродуктивних робочих груп. Було відмічено, що керівники груп з високою продуктивністю в своїй роботі орієнтувались на інтереси членів своєї групи. Це означає, що вони надавали великого значення відносинам всередині групи, орієнтувались меншою мірою на пряме підпорядкування і заохочували участь в процесі прийняття рішень. Для порівняння, керівники груп з низькою продуктивністю були більш схильні до авторитарної поведінки і більше уваги віділяли досягненню виробничих задач, аніж потребами свого колективу (на рисунку).

На думку дослідників, ці два підходи – два протилежні полюси одного цілого. Тому стиль керівництва може характеризуватись орієнтацією на персонал або орієнтацією на задачі. Що стосується членів групи, то вони, безумовно, віддавали перевагу працювати під керівництвом лідера, який

ставити їх інтереси вище задач компанії. Отже, система координат Мічиганської школи складається з напрямів: від низькопродуктивних груп до високопродуктивних груп, від орієнтації на задачі до орієнтації на потреби персоналу.

На відміну від висновків представників Мічиганської школи, два стилі матриці Огайо знаходяться в двох різних площинах. Тобто, поведінку лідера можна виміряти як в площині “Повага персоналу”, так і в площині “Реалізація організаційних правил і процедур”.

Дослідники виявили, що персонал був більш задоволеним під керівництвом лідерів, які отримали вищу відмітку за шкалою “Повага інтересу персоналу”.

Метою *сучасних ситуаційних теорій лідерства* є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які найкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера. В моделі Ф. Фідлера враховані три фактори:

- характер відносин між керівником та підлеглими (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);
- структура завдання підлеглому (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);
- посадові повноваження керівника (межі влади, що пов’язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

Чотири основні концепції впливу організаційної культури (систематизовані Денісоном):

- ідея узгодженості, послідовності – спільні для працівників організації бачення, переконання та цінності посилюють внутрішню координацію та сприяють самоусвідомленню;
- ідея місії – спільне сприйняття цілей, спрямування та стратегії може скоординувати та прискорити діяльність у напрямі досягнення спільної мети;
- ідея залучення / участі – залучення та участь сприятимуть розвитку почуття відповідальності та приналежності, й відтак – відданості організації, лояльності, дотриманню відповідних правил;
- ідея адаптування – норми та переконання, які посилюють здатність сприймати, розуміти та використовувати зовнішні сигнали для організаційних та поведінкових змін сприятиме ефективній роботі організації, зміцненню та розвитку.

• **Організаційна культура та лідерство.** Е.Шейн у книзі “Організаційна культура і лідерство” (Organizational Culture and Leadership) дав таке визначення: **культура організації** – “...це сукупність основних переконань, сформованих самостійно, засвоєних або розроблених певною групою у міру того, як вона вчиться вирішувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінними, а тому передаватися новим членам як правильний образ

сприйняття, мислення і ставлення до конкретних проблем”. Автор також запропонував трирівневу структуру організаційної культури.

Найповерхневіший рівень – видимі культурні артефакти (artifacts), або формально-ієрархічна структура організації: система лідерства, технологія, стійкі способи відносин із середовищем, поведінка членів організації. Це – зовнішній прояв організаційної культури, усе, що людина може побачити і відчувати: корпоративна символіка, логотип, фірмові календарі, прапор фірми, гімн фірми, + емоційна атмосфера, міфи, легенди і історії, пов’язані із заснуванням організації, діяльністю її керівників і видатних співробітників. Речі і явища легко виявити, але їх досить важко інтерпретувати термінами організаційної культури без знання інших її рівнів. Це зумовлює наявність так званого “підповерхневого” рівня організаційних цінностей (espoused values), який включає цінності, що поділяються членами, відповідно до того, наскільки ці цінності відбиваються в символах і мові, яким чином вони несуть у собі смислове пояснення верхнього рівня.

Свідомо зафіксовані в документах організації, вони покликані бути провідними в повсякденній діяльності членів організації (на кшталт “клієнт завжди правий”) у вигляді її стратегії, цілі, філософії; тут також знаходяться моральні погляди, етичні правила, кодекс поведінки в організації. На цьому рівні тільки ті цінності, які в тій чи іншій мірі усвідомлюються самими членами організації або ж заохочуються її лідером. Останній, переконаний Е.Шейн, відіграє особливу роль у створенні і удосконаленні “організаційної ідеології”.

3.4. Робочі групи і команда. Розмір груп та їх ефективність. Команди і формування командного духу

Робоча група (work group) – це двоє або більше людей, які працюють узгоджено, але ставлять на чільне місце досягнення індивідуальних цілей. Індивідуальні інтереси учасників вище інтересів групи. Зазвичай на чолі групи знаходиться керівник, що задає напрямок робіт, що розподіляє завдання і забезпечує досягнення спільної мети як суми досягнень індивідуальних цілей учасників групи.

Команда (team) – це група людей, що працюють взаємозалежно один від одного і ставлять на чільне місце досягнення спільної мети. Інтереси команди вище індивідуальних інтересів учасників. Учасники команди розділяють взаємну відповідальність. Керівник команди часто є першим серед рівних, а розподілом завдань і рішенням робочих питань займається вся команда.

Крім того, ефективність команди вище суми ефективностей кожного з її учасників. Говорячи образно, для робочої групи $1 + 1 = 2$, але для команди $1 + 1 = 3$, що є результатом прояву синергетичного ефекту (зростання ефективності роботи в результаті інтеграції зусиль учасників команди).

Розмір групи – важлива детермінанта групової поведінки. Великі групи чисельністю від 12 осіб і більше є оптимальними для виконання складних комплексних завдань. Групи з меншим складом більш ефективні у вирішенні завдань з перетворення інформації або обробці документів на виході. Для

виконання оперативних завдань найбільш ефективні групи, що складаються приблизно з семи чоловік.

Дослідження показують, що збільшення розміру групи не веде до пропорційного збільшення її продуктивності. Існує помилковий стереотип про те, що “почуття ліктя” збільшує індивідуальний потенціал кожного члена групи. Проте в реальності найчастіше стикаються не з приростом індивідуальної ефективності в групі, а з її втратою (феномен “групового ледаря”). В основі феномена “групового ледаря” лежить:

1) невпевненість члена групи в тому, що решта повністю викладаються. Якщо індивід вважає, що інші члени групи-ледарі і “не допрацьовують”, то він може цілком обґрунтовано стримати своє завзяття, відновивши, таким чином, порушену, на його думку, справедливість;

2) розмитість відповідальності. Результати групової діяльності можуть бути приписані окремому члену групи, взаємозв'язок між індивідуальним результатом і результатом групи не очевидна. В таких ситуаціях у індивіда з'являється спокуса “проїхатися” за чужий рахунок.

Для організації ефективної групової роботи, а також підтримки морального клімату в групі повинні бути забезпечені засоби ідентифікації зусиль кожного члена групи. Якщо цього не зробити, продуктивності групи і задоволеності працею може бути завдано великої шкоди.

Поняття згуртованості. Під згуртованістю групи ми розуміємо те, наскільки члени цієї групи задоволені спільною роботою і наскільки їх приваблює перспектива продовжувати працювати разом.

Згуртованість – це зацікавленість членів групи в її існуванні. Для учасників згуртованих груп характерно бажання залишатися в групі.

Привабливість участі в роботі групи є ключовим фактором згуртованості, проте можливий варіант, коли людина хоче бути членом групи, не знаходячи її привабливою. Участь в громадському клубі може бути доцільним з точки зору просування по службових сходах, навіть якщо та чи інша людина не знаходить нічого приємного в спілкуванні з деякими членами групи. Потрібно відзначити той факт, що такого роду мотивація не є вкладом в згуртованість групи. Без привабливості згуртованість починає втрачатися. Групи можуть бути різними за ступенем згуртованості, і з часом ступінь згуртованості може змінюватися. Учасники групи можуть жити і працювати разом протягом тривалого періоду часу без високого ступеня згуртованості.

Фактори згуртованості групи:

а. Складність вступу. В деякі групи не так просто вступити.

2. Система ретельного відбору та спеціальні вимоги для вступу створюють високі входні бар'єри. Чим складніше вступити в групу, тим бажанішою стає мета вступу до неї. Тому сам факт вступу до групи буде означати для людини певне досягнення. Почуття приналежності до елітарної групи і участь в ній пробуджують відчуття духовної згуртованості в групі.

3. Відповідність статусу учасників і положення в службовій ієрархії. Якщо існують певні вимоги для вступу до групи, її члени починають працювати з однаковою стартовою позиції і їх думки, службове та фінансове становище

зазвичай схожі. У міру того як члени групи починають взаємодіяти, їх положення в службовій ієрархії може змінюватися. Невідповідність статусів може призвести до обурення всіх її членів і до руйнування групи.

4. Справедливий розподіл винагороди. Згуртованість досягається тоді, коли винагороди розподіляються справедливо чи порівну. Для того щоб винагороду було розподілено справедливо, слід орієнтуватися або на вклад учасника, або на його службове становище. При цьому рівномірний розподіл винагород має впливати з групового рішення. Згуртованість втрачається, коли хтось із членів групи відчуває несправедливість щодо свого грошової винагороди.

5. Успіх групи. Коли група досягає бажаного результату, згуртованість зазвичай посилюється. Члени групи відчувають почуття виконаного обов'язку і гордість за виконану роботу. Наприклад, почуття згуртованості притаманне військовим з'єднанням, спортивним командам, учасникам конкурсів.

6. Сталість участі. Стабільність участі допомагає підтримувати згуртованість на одному рівні. Нові учасники кілька підбивають це почуття, так як вони можуть не бути сприйняті групою належним чином і виникне боротьба за службові місця.

7. Помічено, що чим більше часу люди проводять разом, тим згуртованішими вони стають: розширюються можливості для встановлення дружніх контактів, зростає взаєморозуміння, виявляються спільні інтереси і потреби. Можливість для членів групи разом проводити час залежить від цілого ряду обставин, і в першу чергу від характеру виконуваної роботи, взаємозв'язку вирішуваних ними завдань і навіть від розташування їх робочого місця (в одній кімнаті або різних).

8. Зовнішня загроза. Якщо на шляху реалізації групових інтересів постає зовнішня загроза, згуртованість всередині групи різко зростає. Відмінності в думках і підходах до вирішення проблем не є вже визначальним фактором, так як члени групи об'єднуються для вирішення найголовнішої проблеми – протистояння зовнішній загрозі. Сторона, від якої виходить загроза, відчуває сильний опір, зіткнувшись з об'єднаною групою.

9. Розміри групи. Малі групи характеризуються більшим ступенем згуртованості, ніж великі. У великих груп часто виникають проблеми організаційного характеру, а також проблеми, пов'язані із взаємодією всередині групи. Малі групи, навпаки, відрізняються високим ступенем взаємодії – в таких групах збільшується можливість для кожного з членів брати активну участь в діяльності групи.

10. Склад групи. Згуртованість жінок в групах, як правило, вище, ніж згуртованість чоловіків. Передбачуване пояснення цього явища полягає в тому, що жінки зазвичай менше схильні конкурувати один з одним, у них більш розвинена потреба в груповому прийнятті рішень і співробітництво один з одним.

Ролі в групі. Поняття ролі має велике значення для розуміння поведінки групи. Роль має відношення до норм передбачуваної поведінки. Роль може включати відносини і цінності, а також характерні типи поведінки. Роль – це те, що повинен робити індивід для того, щоб підтверджувати своє право на яке-небудь певне положення в організації.

В офіційній організації кожній посаді відповідає певна діяльність, яка визначає собою роль цієї посади з точки зору організації.

Ролі членів групи можна розділити на асоційовані, що сприймаються і запропоновані ролі.

Кожен працівник має в структурі групи *асоційовану (передбачувану) роль*, яка характеризується очікуванням ставленням його до справи, ставленням, яке має бути притаманне цій посаді. *Роль, яка сприймається* – це поведінка або відношення до справи, якою повинен володіти працівник, що займає певну посаду. В деяких випадках сприймається роль може відповідати передбачуваній ролі, а може бути перекручена або змінена. *Запропонована роль* – це поведінка і ставлення до справи, яка фактично здійснюється працівником. У стійких і постійних групах зазвичай існує гарне узгодження між передбачуваною і сприйманою ролями членів групи. Однак в силу відмінності цих трьох ролей (передбачуваної, сприймають і продиктованої) можуть виникати суперечності і зриви.

Тренінги з **командоутворення** (team building) в даний час є лідерами і за популярністю і по престижу серед видів активного корпоративного відпочинку на природі.

Психологічна основа тренінгу полягає в тому, що вирвана зі звичного оточення, людина рідше повертається до стереотипів поведінки, мислення, які склалися в цьому оточенні. В іншому оточенні виникає необхідність діяти по-іншому, людина навчається не тільки робити, але і сприймати, аналізувати ситуацію по-новому.

Емоційне піднесення, накладене на необхідність діяти спільно, закладає новий принцип роботи – в команді, створює передумови для довіри до членів колективу в робочих умовах. Форми проведення тренінгів з командоутворення – найрізноманітніші, зокрема: рольова гра; веселі старти; смуга перешкод (квест); спортивні (командні) ігри; пригодницькі тури.

Чудовим інструментом для підтримання корпоративного духу є спорт, особливо командні його види (футбол і боулінг). Багато компаній мають свої команди, проводять корпоративні чемпіонати і активно беруть участь в турнірах з командами конкурентів і партнерів.

Ще одна розвага – на межі спорту і відпочинку – пейнтбол прищеплює навички вирішувати завдання командою, а “провокуючи” працівників на ухвалення нестандартних рішень в стислі терміни, сприяє виявленню в колективі лідерів.

Добре відпрацьованим методом для формування командного духу стали пригодницькі тури. Питання про те, бути разом з усіма або залишитися в стороні, як правило, в таких мандрівках не виникає, особливо, коли учасники туру знаходяться в одному рафті на сплаві якою-небудь гірською річкою. Втім, для багатьох офісних працівників навіть колективна поїздка на сплав однією з річок України, необхідність провести ніч в наметі, – вже велика пригода, емоційний екстрим, який має всі передумови для перетворення на ефективний тренінг з навчання навичкам командної роботи.

Питання для самоконтролю

1. Що вам найбільше запам'яталось з теорії організації? Чи погоджуєтесь ви з сучасною теорією організації?
2. Як Ви розумієте категорії “організація”, “організаційна діяльність”, “організаційна структура”? Як вони пов'язані між собою?
3. Як і залежно від яких ситуаційних факторів змінюється стиль ефективного лідерства?
4. Які фактори необхідно врахувати для результативного функціонування групи?
5. Як ви розумієте трирівневу структуру організаційної культури?

Спонування до дискусії

1. Як ви гадаєте, якому типові організаційної структури віддають перевагу більшість робітників в організації? Чому?
2. Лідерами не народжуються. Лідерами стають. Що ви думаєте з цього приводу?

ТЕМА 4. МОТИВАЦІЯ: ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ

План

- 4.1. Теорії і моделі мотивації.
- 4.2. Матеріальне і нематеріальне стимулювання.
- 4.3. Теорія оплати праці. Системи оплати праці.
- 4.4. Положення про оплату праці персоналу.

Тематичний зміст лекції

Поняття організації. Основні риси організації. Огляд теорій організації. Національні особливості організаційної культури. Перспективи організації і організаційні рішення.

Організаційна структура, п'ять структурних конфігурацій Мінцберга. Спеціалізація на основі функції. Спеціалізація на основі товару чи послуги. Географічна структура. Матрична структура. Централізація і децентралізація.

Лідерство в організаціях. Риси лідера. Стилі лідерства. Система координат Мічиганської школи. Матриця Огайо.

Ситуаційні теорії лідерства. Лідерство і організаційна культура.

Робочі групи і команда. Розмір групи. Згуртованість групи, ролі і влада. Ефективність груп. Команди і формування командного духу.

Рекомендована література

1. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/ Коул Дж. [Пер. с англ. Н.Г.Владимирова]. – М.: ООО “Вершина”, 2004. – 352с. – С. 98-108.

2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М.: Дело, 2007.- 232 с. – С. 102-133.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с. – С. 453-539.

4. Свєргун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с.: ил. – (Серия “Практическая психология”). – С. 176-225.

5. Бондар В.Д. Вдосконалення системи мотивації в органах місцевого самоврядування в Україні [Текст] / В.Д. Бондар // Науковий журнал “Менеджер”. Вісник Донецького державного університету управління. – Донецьк : МПП “ВІК”, 2012. – № 3 (61). – С. 210–216.

4.1. Теорії і моделі мотивації

Базова модель мотивації має такий вигляд: Стимул – Відповідна поведінка – Цілі / бажаний результат. У цій моделі стимулом може виступати потреба, спонування або потреба будь-якого роду, як, наприклад, потреба в їжі. Відповідною поведінкою буде поїздки в міський ресторан або похід в комору. Мета або бажаний результат - як мінімум задоволення почуття голоду, а в кращому випадку насолода смачною їжею.

Відповідно до зазначеної моделі, дослідник може поставити наступні питання:

- Які стимули ініціювали певну поведінку?
- Яка природа усвідомленого стимулу: просто апетит? Привабливість їжі?
- Яке дія викликана стимулом?
- Чому було вибрано саме цю поведінку?
- Які цілі переслідувала людина?
- Чому була вибрана ця мета?
- Наскільки ефективною була вибрана поведінка?
- Наскільки реальна була мета?

Теорії, що прийняли за основу стимул, тобто те, що є причиною мотивації, стали носити назву контентних теорій (content theories). До представників даних теорій відносяться такі відомі дослідники, як Маслоу, Герцберг і МакГрегор. Теорії, сфокусувавшись на поведінці, були названі процесними теоріями (process theories). Серед їхніх представників – Скіннер і Врум.

Ефективність праці залежить не тільки від мотивації. Незліченна кількість інших чинників, таких, як особисті знання та навички, характер завдань, прийнятий стиль управління і організаційний клімат, вносять свій внесок у результати, що досягаються людьми.

Ключова особливість мотивації – це те, що вона визначає ступінь, з якою індивід бажає застосувати свої знання та навички на благо інших і, більше того, під час своїх дій долати перешкоди і труднощі.

Ієрархія потреб Маслоу. Абрахам Маслоу припустив, що людські потреби розташовуються на різних рівнях, починаючи від базових фізіологічних потреб, таких, як голод, і закінчуючи потребами вищого рівня, такими, як саморозвиток і самореалізація. Ці рівні можуть бути представлені у вигляді ієрархії.

Основна аргументація Маслоу полягала в тому, що при інших рівних обставинах люди прагнуть задовольнити свої нагальні потреби нижчого рівня, ніж приступати до задоволення потреб, розташованих на більш високих рівнях. Найголовніший недолік моделі Маслоу полягає в її негнучкості. І хоча лише деякі можуть заперечувати, що існують потреби нижчого і вищого рівня, більшість заперечать той факт, що люди схильні задовольняти свої потреби у відносній послідовності, від нижчих до вищих, як було запропоновано.

Теорія Альдерфера. Клейтон Альдерфер продовжив ідею Маслоу в деяких своїх роботах, запропонував так звану теорію мотивації ERG. В основі даної теорії лежить припущення, що потреби людей розташовуються більше в просторово-часовому вимірі, ніж мають вигляд ієрархії, і що існує скоріше три, ніж п'ять груп потреб, в числі яких потреба в існуванні, потреба в залежності і потреба в зростанні. Потреба в існуванні відповідає потребам базових рівнів Маслоу, потреба в залежності аналогічна соціальним потребам Маслоу, а потреба в зростанні має відношення до потреб на вищих щаблях ієрархії. В цілому модель Альдерфера більш динамічна, ніж модель Маслоу. Вона відкриває доступ одночасно до двох груп позначених потреб, а також показує

відмінності між постійними або довготривалими потребами та епізодичними або тимчасовими потребами.

Теорія Герцберга. Фредерік Герцберг дотримувався погляду, що людина живе в двох світах-фізичному і психологічному. Його унікальне у своєму роді дослідження позитивних і негативних емоцій, що випробовуються під час роботи 200 інженерів і бухгалтерів, було проведено, “щоб довести концепцію, що людина має дві грані потреб: її потреби як тварини в уникненні болю і її потреби як людини в психологічному зростанні”. У дослідженні респондентів просили згадати періоди, коли вони відчували глибоке задоволення від своєї роботи, і потім, коли їх переповнювали негативні почуття.

Висновки дослідження привели його до створення двохфакторної теорії мотивації або теорії факторів мотивації – чинників гігієни. Ряд чинників постійно приводив до задоволення працівників, у той час як деякі інші фактори вели до сталого незадоволення. Фактори задоволення були названі “факторами мотивації”, а фактори, що викликає незадоволення, – “факторами гігієни”. Виявилося, що фактори мотивації невідривно пов’язані з виконуваною роботою, а фактори гігієни – з навколишньою робочою обстановкою. Фактори мотивації приводили до вмотивованої поведінки, а фактори гігієни викликали або незадоволення, або байдужість.

До факторів мотивації Герцберг відніс: 1) досягнення успіху, 2) визнання успіху, 3) інтерес до роботи як такої, 4) відповідальність, 5) просування по службі, 6) можливість професійного росту.

До гігієнічних факторів Герцберг відніс: 1) спосіб управління, 2) політику адміністрації, 3) умови праці, 4) міжособистісні відносини на робочому місці, 5) заробітну плату, 6) невпевненість у стабільності, 7) вплив роботи на особисте життя.

Якщо привести аналогію з автомобілем, то фактори гігієни можна розглядати в якості пального в баку, тобто без бензину машина не рушить з місця. Однак саме по собі наявність бензину в баку не призведе до того, що машина поїде. Для того щоб привести її в рух, необхідно включити запалення і завести мотор – ось це і є результатом дії факторів мотивації. Розроблена Герцбергом теорія піддавалася критиці в основному на підставі того, що не існує реальних доказів, які підтверджують його концепцію двох незалежних факторів мотивації. Критики (наприклад, Кемпбелл) заявляли, що з емпіричної точки зору теорія Герцберга розглядала більшою мірою задоволення / незадоволення від роботи, ніж трудову поведінку. Проте його робота привела до того, що можна назвати “рухом для збільшення привабливості роботи” (шляхом активації мотиваційних факторів на місцях роботи) і в більш сучасному трактуванні – до руху за “якістю трудового життя”.

Теорія очікувань Врума. Віктор Врум в одній зі своїх важливих робіт сфокусував увагу на поведінці людини в робочій обстановці. Він провів спостереження за поведінкою людей на роботі з метою пояснити ті процеси, які виникали з цього. Він зробив висновок, що поведінка, за якою спостерігають, в більшій частині була мотивована, тобто було результатом переваг щодо

можливих результатів та очікувань від деякої послідовності дій. Його принциповою методологією було “об’єктивне спостереження”.

Основна ідея, укладена в роботах Врума, отримала назву теорії очікувань (expectancy theory). Суть теорії полягає в тому, що мотивована поведінка – це продукт з двох складових:

- 1) валентність кінцевого результату для індивіда;
- 2) очікування, що за певною дією піде передбачуваний результат.

Валентність – це очікуване задоволення від результату. Таке визначення відрізняє її від цінності результату, що припускає реально отримане задоволення. Очікування – це короткочасне переконання, що за певною дією, цілком ймовірно, піде певний результат. Продуктом валентності очікування є зусилля, тобто ступінь наполегливості в здійсненні дії. У результаті основна формула, виведена Врумом, може бути представлена у вигляді:

$$\text{ЗУСИЛЛЯ (мотивація)} = \text{Валентність} * \text{ОЧІКУВАННЯ}$$

Теорія Врума була підтримана багатьма іншими дослідниками. Значимість теорії була підкреслена Гестом, який в огляді теорій мотивації зробив висновок, що: “Теорія очікувань є фундаментом для розуміння трудової мотивації”. Лаулер і Портер зі свого боку дали подальший розвиток ідей Врума, розробивши модель, що розкриває два основних питання:

1. Які фактори визначають зусилля, які людина витрачає для виконання своєї роботи?
2. Які фактори впливають на взаємозв’язок між зусиллями і продуктивністю?

Виділені Лаулером і Портером змінні були наступними:

- Зусилля.
- Ціна винагороди.
- Ймовірність, що винагорода залежить від зусилля.
- Продуктивність.
- Здібності.
- Сприйняття своєї ролі.

В основі розробленої ними моделі лежить припущення, що люди діють в залежності від того, як вони сприймають ту чи іншу ситуацію. Такий суб’єктивний підхід – це суть моделі.

Модель показує, наскільки зусилля залежить від сприйняття людиною тієї ситуації, в якій вона знаходиться. Вона також відображає те, що продуктивність – це похідна від здібностей людини і розуміння нею своєї ролі. Обмеження в навколишній обстановці (наприклад, корпоративна політика) також впливають на продуктивність.

Винагорода, яку людина вважатиме достатньою або, так скажімо, матиме високу валентність для неї, може носити як внутрішній, так і зовнішній характер: внутрішнє задоволення і зовнішні нагороди. Врум розглядав питання задоволення від роботи як один з аспектів мотивації. Саме поняття “задоволення роботою” розцінювалося як “концептуальний еквівалент валентності роботи або посадовій ролі для людини, що виконує цю роботу”. На думку Врума, основними факторами, що впливають на трудову задоволеність,

виступають: підпорядкування, групова робота, зміст роботи, оплата праці, можливість кар'єрного росту, графік роботи.

Щодо питання трудової задоволеності Врум також зауважує, що заяви людей про задоволеність своєю роботою знаходяться в безпосередній залежності від того, наскільки виконувана ними робота приносила гарні плоди в відношенні щодо оплати праці, різноманітності стимулюючих факторів, поваги свого керівника, високої ймовірності кар'єрного росту, тісної взаємодії зі своїми колегами, можливості впливати на хід подій і управляти своїм професійним розвитком.

З точки зору практичних дій керівники, які захочуть взяти для себе на озброєння ідеї, закладені в теорії очікувань, повинні враховувати наступне:

- Як виявити цінності та уподобання співробітника?
- Яка винагорода з більшою ймовірністю буде оцінено співробітником?
- Яким чином винагорода може обумовлювати продуктивність?
- Як донести до персоналу те, що винагорода може бути отримана?
- Які ресурси в плані навчання потрібні для того, щоб результатом зусиль співробітника стала ефективна продуктивність?
- Які зміни необхідно внести в роботу, щоб робота відповідала винагороді, до якої прагнуть співробітники?

Інші теорії мотивації. Лоук запропонував теорію мотивації, яка базується на цілепокладанні. Ця теорія, що отримала назву теорії цілепокладання (goal theory), припускає, що мотивує людину ціль, ніж задоволення від її досягнення. З точки зору Лоука, те, що людина вважає для себе цінним або бажаним, визначає цілі, які вона ставить перед собою. В дійсності ж стимулюють (мотивують) його самі цілі.

Власні дослідження Лоука свідчили, що продуктивність була вищою, коли перед людьми ставилися певні цілі, складні або важкі по своїй природі, і коли люди отримували винагороду за результатами своєї праці. Такий підхід знайшов безпосереднє застосування в практиці управління за цілями, спираючись на визначення цілей за взаємною згодою між керівником і його підлеглими.

Інший теорією мотивації є теорія рівності (equity theory), або теорія соціального порівняння (social comparison theory), яка передбачає, що люди в колективі порівнюють себе з іншими людьми, які виконують аналогічну роботу в ідентичних умовах, і роблять свої висновки щодо справедливості, з якою ставляться до них в порівнянні з іншими. Адаме і його колеги виявили, що, якщо люди вважали, що до них ставляться так само, як до інших, їх трудові зусилля залишалися без зміни. Якщо ж вони вважали, що їх значимість утнівається в порівнянні з іншими, тоді їх продуктивність падала.

До теперішнього моменту теорія не була підтверджена результатами досліджень. Однак спостерігається деякий її зв'язок з теорією очікування. Наприклад, Лаулер зауважує, що, говорячи про винагороду, ступінь задоволення, отриманого людиною, обумовлюється різницею між "розміром деякого досягнутого результату, що представляє цінність для людини, і розміром того результату, якого він за своїми відчуттями повинен отримати. Більш того, той результат, який, на думку людини, вона повинна отримати цілком залежить від

того, що, на її думку, отримують інші”. Висновком цієї теорії для менеджменту компаній може послужити те, що в організаціях повинна існувати система рівності оплати праці персоналу. Не приймаючи до уваги переговори з профспілками, якщо керівництво зацікавлене у вмотивованій робочій силі, воно повинно гарантувати, що винагорода за зусилля, при інших рівних умовах, справедлива для всіх співробітників.

4.2. Матеріальне і нематеріальне стимулювання

Матеріальне грошове стимулювання – це найбільш очевидний і традиційний спосіб, який застосовує організація для винагороди співробітників за їхню працю.

Заробітна плата, як відомо, виконує три основні функції: відтворювальну, статусну і стимулюючу.

Відтворювальна функція полягає у забезпеченні працівника гідним рівнем життя, необхідним для розширеного відтворення його робочої сили.

Статусна функція полягає в тому, що розмір заробітної плати повинен відповідати положенням, статусу працівника в структурі організації по відношенню до інших працівників як по вертикалі, так і по горизонталі.

Стимулююча функція визначається тим, що оплата праці повинна бути пов’язана з кінцевими результатами діяльності працівника, орієнтувати його на збільшення продуктивності своєї праці, що обов’язково повинно привести до зростання заробітної плати.

Моделювання структури заробітної плати виходячи з постійною і змінною її складових і їх співвідношення безпосередньо пов’язане з тими результатами і якістю роботи, яких очікує від своїх співробітників організація.

Крім матеріальних (грошових і негрошових) стимулів в сучасних організаціях все активніше розвивають форми нематеріального стимулювання, орієнтовані на активізацію внутрішньої мотивації людини як особистості.

До нематеріальних стимулів відносяться: створення комфортних умов високопродуктивної праці; стимулювання вільним часом; поліпшення мікроклімату в колективі; просування по службі; визнання заслуг і досягнень у праці; збагачення змісту трудового процесу.

Класичними прийомами збагачення праці вважаються: розширення роботи або кола завдань; різноманітність роботи або кола завдань; робота в автономних групах; гнучкий робочий час; делегування повноважень; ротація.

Інтенсифікація і екстенсифікація праці. Говорячи про зміст інтенсифікації, слід вказати, що в перекладі з латинської це поняття складається з двох частин: “*intencio*” – напруга, посилення і “*facio*” – роблю. Виходячи з цього, інтенсифікація виробництва пов’язана з посиленням його напруженості й підвищенням продуктивності. Інтенсифікації виробництва досягають удосконаленням функціонування всіх основних процесів, що беруть участь у відтворенні сукупного суспільного продукту.

Л.Абалкін зміст інтенсифікації вбачає у двох аспектах. Перший визначає інтенсифікацією як посилення напруженості у досягненні економічного

зростання (сюди відносять і зростання інтенсивності живої праці, прискорення технологічних процесів, і повніше завантаження виробничих засобів). По другому інтенсифікація визначається інтенсифікацію як процес, пов'язаний з переходом до якісно нового типу розширеного виробництва. Аналогічну думку висловлює В.М.Черевко. Він вважає, що інтенсифікація виробництва не може бути зведена тільки до інтенсивного розвитку на базі зміни якісного рівня чинників виробництва. Вона відбувається і в тому випадку, якщо останні використовуються більш напружено і повно.

Екстенсифікація – розвиток, розширення господарства, збільшення випуску продукції за рахунок залучення додаткових ресурсів, збільшення використовуваних ресурсних джерел, без підвищення ефективності їх використання; екстенсивний шлях веде до чисто об'ємному росту при невисокій результативності.

4.3. Теорія оплати праці. Системи оплати праці

Під системою оплати праці розуміється спосіб обчислення розмірів винагороди, належної виплати працівникам відповідно до витрат праці, а в ряді випадків і до її результатів.

На підприємстві системи оплати праці встановлюються в колективному договорі. Переведення працівників на іншу систему оплати праці є зміною істотних умов праці й вимагає попередження працівників за 2 місяці.

Практика виробила дві основні системи, які застосовуються як в “чистому” вигляді, так і з різними модифікаціями, – погодинну і відрядну системи оплати праці.

При погодинній системі розмір заробітної плати визначається залежно від тривалості відпрацьованого часу і кваліфікації працівника. Відрядна система передбачає визначення заробітку залежно від фактичного виробітку продукції належної якості.

Погодинна система може мати три підвиди: погодинна, поденна, помісячна. Праця оплачується за фактично відпрацьований час: години, дні, місяць. При щомісячній оплаті розмір окладу не залежить від кількості робочих днів у місяці.

Відрядна система також має декілька різновидів. Пряма відрядна – заробіток підраховується шляхом множення відрядної розцінки на кількість придатної продукції. Непряма відрядна застосовується для допоміжних робітників (наприклад, ремонтників), розмір зарплати залежить від результатів праці працівників основного виробництва, яке обслуговують допоміжні працівники. Відрядно-прогресивна – оплата за продукцію у межах норми проводиться за незмінними розцінками, а за продукцію понад норму – за прогресивно зростаючими розцінками.

Відрядна система може бути індивідуальною або колективною, залежно від способу організації праці. Індивідуальна відрядна система застосовується на виробничій дільниці, де забезпечений чіткий облік праці окремих працівників. Колективна відрядна встановлюється за загальними результатами праці

бригади. При цьому розподіл заробітку провадиться із застосуванням коефіцієнта трудової участі (КТУ). На підприємствах приймаються локальні положення про КТУ, встановлюються конкретні показники, порядок обчислення заробітку. Враховується також і кваліфікація працівника. Розмір заробітної плати не може бути нижчим встановленого розміру мінімальної зарплати.

Застосовується також і така система як акордна оплата праці – винагорода за виконання комплексу робіт (об'єкт будівництва). Остаточний розрахунок провадиться за акордним нарядом після прийняття всього обсягу робіт, про що складається акт. Зарубіжний досвід свідчить про переважне застосування погодинної оплати праці в різних її модифікаціях: погодинна (чиста), погодинна з колективним преміюванням, погодинна з індивідуальним преміюванням. Головною умовою виплати зарплати є виконання повного обсягу робіт, розрахованого на основі прогресивних нормативів витрат праці.

4.4. Положення про оплату праці персоналу

Робота штатного персоналу оплачується на основі погодинно-преміальної системи оплати праці.

Загальний заробіток штатного службовця (керівника, спеціаліста) складається із посадового окладу, винагороди за кінцевий результат діяльності і премії за результатами роботи за квартал:

Посадовий оклад визначається штатним розкладом і фіксується в контракті. У посадовий оклад включається щорічна надбавка за вислугу років у розмірі 10% від окладу на момент прийняття на роботу.

Сума винагороди за кінцевий результат визначається за результатами роботи за місяць. При відсутності прорахунків у роботі сума за кінцевий результат виплачуються у повному обсязі згідно коефіцієнтами трудового внеску (+0,25 чи – 0,25).

Робота, яка виконана понад посадові інструкції і норми навантаження (навчальна, методична, науково-консалтингова, організаційна, комерційна), підтверджена відповідними документами, оплачується штатному працівнику підприємства додатково за нормативами оплати праці сумісників.

Надбавка за вислугу років нараховується штатному працівнику в розмірі 10% від суми посадового окладу на момент прийому за кожний відпрацьований повний рік на підприємстві з моменту його завершення за трудовою книжкою.

Оцінка праці штатних працівників здійснюється щорічно шляхом вивчення потенціалу працівників і їх індивідуального внеску в кінцевий результат на основі:

- економічних результатів підприємства;
- результатів виконання планів за місяць і квартал;
- анкетування працівників;
- соціально-психологічного тестування;
- оцінки професійних знань і умінь;
- аналізу рівномірності завантаження працівників.

Оцінка здійснюється кадровою комісією і зберігається в особовій справі.

Питання для самоконтролю

1. В чому суть мотиваційної теорії Маслоу?
2. Назвіть формулу, яку запропонував Врум, відповідно до його мотиваційної теорії.
3. Що таке інтенсифікація та екстенсифікація праці? Яка різниця між цими поняттями?
4. Які існують форми матеріального і нематеріального спонукання праці?
5. Що таке “оплата праці” та які існують системи оплати праці?

Спонування до дискусії

1. На Вашу думку яке стимулювання (матеріальне чи нематеріальне) є більш ефективним?
2. Який процес (інтенсифікації чи екстенсифікації) є більш прийнятним для українських підприємств?

ТЕМА 5. НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ

План лекції

- 5.1. Сучасні підходи до навчання. Порівняльний аналіз традиційного та інтегрованого навчання персоналу.
- 5.2. Системний підхід до навчання і розвитку персоналу.
- 5.3. Корпоративне навчання: моделі формування, типологія, стадії формування кадрового резерву.
- 5.4. Кар'єра: поняття та види.

Тематичний зміст лекції

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

Навчання і розвиток: системний підхід. Визначення потреби і планування навчання. Оцінка програм розвитку і навчання. Розрахунок ефективності навчальних програм.

Кадровий резерв, моделі формування кадрового резерву, типи та джерела кадрового резерву на керівні посади, стадії програми роботи з кадровим резервом.

Поняття “кар'єра”, види кар'єри.

Рекомендована література

1. Балабанова, Л. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / Л. Балабанова, О. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 511 с.
2. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях [Текст] / Дж. Коул [Пер. с англ. Н.Г. Владимировой]. -М. : ООО “Вершина”, 2004. – 352с.
3. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента [Текст] . – М. : Дело, 2007. – 232 с.
4. Сардак О.В. Оцінка результативності програм розвитку персоналу у підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/62774.doc.htm. – Заголовок з екрану.
5. Свєргун О. HR-практика. Управление персоналом: как это есть на самом деле [Текст] / О. Свєргун, Ю. Пасс, Д. Дьякова, А. Новикова. – СПб. : Питер, 2005. – 320 с: ил. – (Серия “Практическая психология”).
6. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента [Текст] : учеб. / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 2004. – 280 с. : ил.

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

Оцінка потреби у навчанні персоналу є ключовою ланкою в організації навчання. Від якості аналізу потреби в навчанні залежить ефективність витрат і результативність наступної діяльності працівників.

Навчання в організації може здійснюватися за допомогою :

- первинної професійної підготовки працівників (здобуття професійно-технічної освіти особами, які раніше не мали робочої професії або спеціальності, що забезпечує відповідний рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної трудової діяльності у підприємстві);
- перепідготовки (професійно-технічне або вище навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією (спеціальністю) робітниками або спеціалістами з вищою освітою, які вже здобули первинну професійну підготовку у професійно-технічних або вищих навчальних закладах). Так, в процесі науково-технічного і соціального прогресу отримана спеціалістом базова освіта у певних випадках потребує зміни. Відповідні навчальні заклади здійснюють перепідготовку керівників і спеціалістів з метою оволодіння ними новою спеціальністю;
- підвищення кваліфікації (навчання, спрямоване на розвиток і удосконалення знань, умінь і навичок у конкретному виді спеціальної діяльності, обумовлене постійною зміною змісту праці, удосконаленням техніки, технології, організації виробництва і посадових переміщень). Воно, як правило, проводиться з відривом від роботи до трьох тижнів або з частковим відривом від роботи тривалістю до шести місяців. Рекомендована чисельність тих, що навчаються у групах, – до 30 чоловік. Навчальні плани і програми для короткострокового навчання розробляються організаціями або навчальними закладами, що організують даний вид навчання керівників і спеціалістів. Навчання в групах завершується складанням іспитів або захистом курсових робіт.

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

- впровадження нової техніки, технології, виробництво сучасних товарів, ріст комунікаційних можливостей, що створюють умови для ліквідації або зміни деяких видів робіт. У зв'язку з цим необхідна кваліфікація не може бути гарантована базовою освітою;
- високий рівень конкуренції між країнами. Країни, що мають сучасну систему безупинної освіти, є лідерами в умовах цієї конкуренції. Вони мають можливість у найкоротший термін відповісти на будь-який “виклик” підвищенням продуктивності праці;
- зміни у всіх сферах життя. Безупинні і швидкі зміни в технології і інформатиці вимагають безупинного навчання персоналу;
- для компанії більш ефективним і економічним є підвищення віддачі від уже працюючого персоналу на основі його безупинного навчання, ніж залучення нових працівників.

5.2. Системний підхід до навчання і розвитку персоналу

Системний підхід до навчання і розвитку персоналу дозволяє врахувати як стратегічні, так і поточні плани компанії розвитку бізнесу, прогнозувати перспективи розвитку персоналу і формувати кадрові резерви. Схему навчання

персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли в компанії втримується чітка послідовність дій. Модель організації навчання персоналу складається ряду послідовних етапів, які відображає складну систему та характеризується високим рівнем емерджентності. Розробка плану навчання персоналу підприємства, яка включає наступні дії:

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

2) вибір викладачів, тобто своїх або запрошувати зі сторони. Даний вибір слід робити, погоджуючи три чинники: чому потрібно навчити співробітників, який викладач найбільш компетентний у даній галузі та які фінансові можливості підприємства;

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

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

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

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

5.2.1. Оцінка результативності програм розвитку персоналу

Необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компанії, її орієнтація на досягнення стратегічних цілей вимагають чітко спланованої та організованої роботи з розвитку персоналу. До того ж, дієві заходи з розвитку персоналу забезпечують підвищення лояльності працівників до підприємства, покращення морально-психологічного клімату у колективі, зростання групової згуртованості, рівня трудової мотивації і соціальної ефективності управління персоналом.

У зв'язку з цим розвиток персоналу слід розглядати як пріоритетні і необхідні. При цьому необхідною та важливою є ***оцінка результативності програм розвитку персоналу у компанії***, яка повинна передбачати:

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

Оцінювання відгуків персоналу має за мету визначення реакції безпосередніх учасників навчання, аналіз їхньої власної оцінки його ефективності, виявлення сильних і слабких сторін проведеного навчання та збір пропозицій персоналу щодо його вдосконалення в майбутньому. При цьому доцільно застосовувати спеціально розроблені анкети, що передбачають такі основні блоки питань: користь отриманих знань і навичок для реальної роботи, рівень складності програми, доступність подачі матеріалу, рівень новизни програми.

Аналіз змін у кваліфікації, мотивації, лояльності персоналу після навчання спрямований на встановлення того, наскільки змінилися знання, навички, установки, мотивація, лояльність учасників у результаті навчання, а також визначення ступеня розвитку компетентності персоналу за підсумками навчання. З цією метою доцільно застосовувати спеціально розроблені тести і завдання, які дозволяють кількісно виміряти прогрес у кваліфікації, мотивації, лояльності працівників.

Оцінювання ступеня відповідності потреб у навчанні змісту його програми проводиться з метою встановлення того, наскільки програмою навчання передбачено розвиток у персоналу необхідних у даний час і на перспективу знань, умінь та навичок.

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

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

5.2.2. Розрахунок ефективності навчальних програм

Визначення і оцінка ефективності навчальних програм навчання є актуальною і дуже складною проблемою. *Ефективність навчання* можна було б визначати шляхом ділення цілі на ціну. Складність, однак, полягає в тому, що і цілі учасників процесу навчання значно відрізняються, і ціна, яку готовий заплатити кожен з них, також є різною. Тому, аналізуючи ефективність навчання, за винятком простих і очевидних випадків (наприклад, збільшення швидкості друкування в результаті тренінгу), варто застосовувати комплексний підхід.

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

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

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

Відновна вартість встановлюється для кожної групи працівників і виражає вартість набору і навчання працівника кожної професійної групи в поточних цінах.

У балансі показується загальна сума вкладень у трудові ресурси на початок планового періоду (витрати на набір і навчання), вказується обсяг зроблених протягом звітного періоду інвестицій, підраховується величина втрат внаслідок звільнень, застарілих знань і кваліфікації і виводиться вартість на кінець розглянутого періоду.

Таким чином, для забезпечення *ефективності системи навчання персоналу* необхідно:

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

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

5.3. Кадровий резерв: моделі формування, типи, джерела

Кадровий резерв – це спеціально відібрані співробітники компанії для подальшого просування (найчастіше вертикального, рідше – для горизонтальних ротацій).

Існує кілька *моделей формування кадрового резерву*:

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

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

Можна виділити кілька *типів кадрового резерву*:

1. Залежно від виду діяльності:

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

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

2. Кадровий резерв поділяється на:

Ø *Внутрішній* – формування із працівників компанії. В свою чергу цей тип поділяється на:

- *управлінський резерв* (вертикальний, кар'єрний вектор) – формується із працівників, здатних до вертикальної кар'єри;

- *оперативний* – працівники, здані в найближчий час зайняти керівну посаду;

- *стратегічний* – працівник, потенційно спроможні до виконання керівних обов'язків;

- *резерв ключових спеціалістів* (горизонтальний вектор) – містить працівників, які володіють високим професіоналізмом та унікальними знаннями, здатних до наставництва та ефективної горизонтальної кар'єри.

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

Джерелами резерву кадрів на керівні посади можуть стати:

- Керівники апарату, дочірніх акціонерних товариств та підприємств;
- Головні і провідні спеціалісти;
- Фахівці, що мають відповідну освіту і позитивно зарекомендували себе у виробничій діяльності;

- Молоді фахівці, що успішно пройшли стажування. Перший рівень резерву кадрів – всі фахівці підприємства, наступний рівень – заступники керівників різного рангу. Основний резерв становлять керівники різних рангів.

Програми роботи з кадровим резервом включають наступні *етапи*:

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

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

5.4. Кар'єра: поняття та види

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

Розрізняють *два види кар'єри*: професійну та внутрішньо-організаційну.

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

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

- з вертикальним напрямом – сходження на більш високий щабель структурної ієрархії;
- з горизонтальним напрямом – розуміння або переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, або виконання відповідної ролі на сходинці, що не має постійного формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи, програми та ін.). До горизонтальної кар'єри можна віднести розширення або ускладнення завдань на певному щаблі ієрархії;
- з центробіжним напрямом – є найменш очевидним, хоч у багатьох випадках досить привабливий для працівників. Під центробіжною кар'єрою розуміють рух до центру, до керівництва організацією.

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

Питання для самоконтролю

1. Проаналізуйте способи здійснення навчання в організації.
2. Які складові плану навчання персоналу?
3. Що передбачає оцінка результативності програм розвитку персоналу у компанії?
4. Яким чином здійснюється розрахунок ефективності навчальних програм?
5. Що таке кадровий резерв? Які існують типи кадрового резерву?
6. Опишіть стадії програми роботи з кадровим резервом.

Спонування до дискусії

1. Яка з моделей формування кадрового резерву є більш ефективною? За яких умов?
2. Який спосіб навчання в організації варто використовувати в ринкових умовах? Аргументуйте відповідь та наведіть приклади.

ТЕМА 6. ОЦІНКА І КОНТРОЛЬ ЗАХОДІВ HR

План лекції

- 6.1. Оцінка персоналу в організації.
- 6.2. Форми ділової оцінки співробітників
- 6.3. Атестація та аудит персоналу.
- 6.4. Оцінка результатів діяльності підрозділів і ефективності використання HR.

Тематичний зміст лекції

Оцінка персоналу в організаціях. Форми ділової оцінки співробітників. Атестація. Аудит робочого місця.

Методи проведення атестаційних заходів. Принципи проведення оцінки персоналу.

Організація проведення атестації. Діловий етикет при атестації і оцінці. Оцінка потенціалу працівника.

Оцінка індивідуального внеску. Оцінка результатів діяльності підрозділів і ефективності використання HR.

Рекомендована література

1. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/ Коул Дж. [Пер. с англ. Н.Г.Владимирова]. – М: ООО “Вершина”, 2004. – 352с.
2. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: п’ять уроков эффективного HR-менеджмента. М: Дело, 2007. – 232 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
4. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. – М: Издательство “Экзамен”, 2005. – 416 с.
5. Свєргун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с: ил. – (Серия “Практическая психология”).
6. Посібник з класифікації посад / [Я. Гонціаж, Н. Гнидюк, та ін; за заг. ред. Я. Гонціажа.] – К. : Проект “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”, 2012. – 188 с. – С.106-178.

6.1. Оцінка персоналу в організації

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

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

Оцінка результатів діяльності служить переважно трьом цілям:

- адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об’єктивній і регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо);
- інформативній – забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу;
- мотиваційній – орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

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

організації. Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значимість її для окремих категорій різна. *Принципи проведення оцінки персоналу*

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

6.2. Форми ділової оцінки співробітників

У сучасних організаціях ділова оцінка працівників, як правило, зводиться до двох основних форм: оцінці результативності праці й оцінці компетентності.

Найбільш поширеною формою оцінки персоналу є атестація, яка представляє собою спеціальний управлінський захід, який періодично проводиться в організації

Атестація проводиться для вирішення наступних управлінських задач :

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

Кожна організація визначає для себе методику оцінки персоналу, її періодичність, завдання, які вона хоче вирішити за допомогою атестації.

В даний час існує безліч методів проведення атестаційних заходів. Розглянемо деякі з них:

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

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

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

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

Атестаційна комісія: комплексна методика, широко поширена ще за радянських часів. До комісії можуть входити керівники, психологи, юристи, менеджери з персоналу та ін.. Робота комісії передбачає використання відразу декількох методів: інтерв'ю за компетенціями, тестування, оцінку за результатами тестування та ін.

Система “360 градусів”: співробітник оцінюється комплексно, Тобто в оцінці бере участь не тільки безпосередній керівник, а й клієнти, яких він обслуговує, колеги, підлеглі, а також використовується самооцінка. В результаті виходить всебічна оцінка співробітника.

6.3. Атестація та аудит персоналу

Атестація – процедура визначення рівня, кваліфікації знань, практичних навиків, ділових якостей працівників і встановлення їх відповідності (не відповідності) робочим місцям, посадам, які вони займають, виявлення їх потенціальних можливостей. Мета атестації – раціональне розміщення працівників, ефективне використання їх знань, навичок, умінь. За результатами атестації керівник організації має право приймати рішення щодо: підвищення (пониження) працівника в кваліфікаційній категорії; підвищення (пониження) посадового окладу; визначення винагород; вирішення підвищення кваліфікації, набуття нової спеціальності. Основне завдання атестації – не контроль виконання, а виявлення резервів підвищення рівня віддачі працівників.

Атестація – це особливий вид оцінювання персоналу. Її особливість полягає в тому, що:

- використовуються різні методи оцінки тих чи інших характеристик людини;
- передбачається залучення колективу (його представників) до підготовки матеріалів і безпосереднього проведення атестації. При цьому проводяться опитування працівників, готуються характеристики за участю громадськості, створюється атестаційна комісія з провідних фахівців і представників громадськості;

- хід підготовки атестації, зміст матеріалів, які подаються на атестацію та її результати, висвітлюються та обговорюються в колективі.

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

Виділяють три види атестації: підсумкову, проміжну і спеціальну.

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

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

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

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

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

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

Ассесмент-центри (assessment center AC) – перевага AC полягає в тому, що він дозволяє максимально точно оцінити комунікативні, / ділові та лідерські якості. Найчастіше дана методика використовується для оцінки керівників і менеджерів з продажу, для яких ефективність роботи в найбільшій мірі залежить від рівня розвитку комунікативних та лідерських компетенцій. AC

являє собою 1-2-денну процедуру, що включає ділові ігри, тестування і структуровані інтерв'ю.

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

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

Об'єкт аудиту персоналу – трудовий колектив організації, різні сторони його виробничої діяльності, принципи і методи управління персоналом в організації. Аудиторська перевірка в області персоналу повинна здійснюватися за наступними напрямками:

- оцінка кадрового потенціалу організації, якісних і кількісних характеристик персоналу;
- діагностика кадрових процесів і процедур управління, оцінка їх ефективності.

Метою аудиту кадрового потенціалу є виявлення того, чи володіє організація людськими ресурсами, необхідними і достатніми для її функціонування та розвитку; чи здатний персонал працювати ефективно і відповідно до вибраної стратегії. Для цього необхідно оцінити фактичний склад працюючих, а також особливості самого персоналу, наявність у працівників професійно важливих якостей і характеристик.

Діловий етикет при атестації і оцінці. Діловий етикет – це результат довгого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, які покликані сприяти успіху в ділових відносинах.

Правила етикету, які виявляються в конкретних формах поведінки, вказують на єдність двох його складових: морально-етичної і естетичної. Перша виражає моральні норми запобігливої турботи, поваги, захисту тощо. Друга – естетична – свідчить про красу, витонченість форм поведінки.

Ось деякі поради і рекомендації:

Наприклад, для привітання користуйтеся не лише словесними “Доброго дня!”, “Привіт”, а й невербальними засобами: поклоном, кивком, змахом руки тощо. Можна байдуже сказати “Доброго ранку”, кивнути головою і пройти повз. Але краще вчинити інакше, наприклад, “Доброго ранку, Іване Олексійовичу!” і тепло посміхнутись йому, зупинившись на кілька секунд. Таке привітання підкреслить ваші хороші почуття до цієї людини, вона зрозуміє, що ви цінуєте її, та й звучання власного імені – приємна мелодія для будь-якої людини.

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

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

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

В діловій розмові потрібно вміти дати відповідь на будь-яке запитання. Навіть на найпростіше, яке задають щоденно по кілька разів: “Як справи?” Однак завжди потрібно пам'ятати про почуття міри. У таких випадках діловий етикет приписує відповідати приблизно так: “Дякую, нормально”, “Дякую, поки скаржитись гріх”, в свою чергу поцікавившись: “Сподіваюся, у вас все добре?”. Такі відповіді нейтральні, вони заспокоюють усіх.

У вербальному спілкуванні ділової етики передбачає застосування різних психологічних прийомів. Один з них – “формула погладжування”. Це словесні фрази типу “Удачі вам!”, “Бажаємо успіху”, виголошені з різною інтонацією.

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

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

Основою оцінки є нормативна модель робочого місця, вагові коефіцієнти елементів моделі і бальні оцінки характеристик людини за елементами моделі. Оцінка потенціалу персоналу може бути визначена за допомогою сукупності методів:

- самооцінка якостей людини на основі анкетування та інтерв'ювання;
- аналіз професійних знань і вмінь працівника на основі методів програмного контролю, ділових і рольових ігор, аналізу конкретних ситуацій;
- медичне обстеження стану здоров'я і працездатності людини (здорова, практично здорова, хвора);
- психологічне тестування за допомогою різних тестів з формуванням соціально-психологічного портрету особистості людини;
- вивчення шкідливих звичок у неформальній обстановці;

- шляхом спілкування з безпосереднім керівництвом, відділом кадрів і товаришами з місця роботи, де людина працювала не менше одного року;
- дані родичів, друзів і сусідів людини.

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

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

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

Вихідними даними для оцінки є:

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

Хоча використання первинних або відновних витрат людських ресурсів дозволяє оцінити їх вартість для організації, то така оцінка досить умовна.

Людські ресурси володіють вартістю, якщо вони здатні приносити в майбутньому прибуток, надаючи свою робочу силу. Або, можна сказати, вартість персоналу, як і будь-яких інших ресурсів, є сьогоднішня вартість очікуваних від них майбутніх послуг і доходів. Вартість людини для організації також залежить від терміну, протягом якого він зможе надавати організації свої послуги і приносити прибуток, тобто терміну роботи в даній організації.

Вчені з Мічиганського університету запропонували **модель індивідуальної вартості працівника**, засновану на поняттях умовної і реалізованої вартості.

Згідно їх моделі індивідуальна цінність працівника визначається обсягом послуг, які очікується, що працівник надасть або реалізує, працюючи в даній організації. Це визначає очікувану умовну вартість працівника (УВ). В той же час індивідуальна цінність залежить від очікуваної ймовірності того, що працівник залишиться працювати в даній організації і саме тут реалізує свій потенціал. Таким чином, УВ включає весь потенційний прибуток, який працівник може принести організації, якщо він все життя, що залишилося, працюватиме в ній. Цінність працівника з урахуванням ймовірності того, що він залишиться працювати в організації протягом якогось часу, визначає очікувану реалізовану вартість (РВ). Очікувана реалізована вартість складається з двох елементів: очікуваної умовної вартості і ймовірності продовження членства в організації, яка виражає очікування керівництва з приводу того, яка частина цих доходів буде реалізована в організації до передбачуваного часу звільнення працівника.

У даній моделі вартість людських ресурсів є імовірнісною величиною. Для організації це може означати, що не завжди працівник з найбільшим потенціалом

буде найбільш корисний компанії. І менеджер з персоналу, який прагне оптимізувати вартість своїх людських ресурсів, повинен віддати перевагу кандидату з найбільшою реалізованою вартістю, а не просто найбільш здатного. Модель також описує залежність вартості людських ресурсів від міри їх задоволеності. Тому задоволеність повинна вимірюватися і доводитися до керівництва організації.

Для вимірювання в грошовій формі індивідуальних умовної і реалізованої вартостей була розроблена *стохастична (імовірнісна) позиційна модель*. Реалізація її алгоритму включає наступні кроки:

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

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

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

На четвертому кроці на основі імовірнісних оцінок описують очікуваний кар'єрний шлях працівника аж до звільнення: з якою вірогідністю кожен подальший рік аж до року очікуваного звільнення з організації працівник займатиме кожну з можливих позицій. У останній рік роботи вірогідність звільнення повинна бути рівна 100%. І аналітичний, і метод експертної оцінки мають свої переваги і обмеження. Основна перевага аналітичного методу в його "об'єктивності", незалежності від особистих оцінок і упереджень. Основний недолік – в тому, що він заснований на минулому досвіді, не враховує зміни та умови.

На п'ятому кроці визначають величину дисконтування. Як правило, вона рівна внутрішній вартості грошових ресурсів в організації. Потім визначають реалізовану вартість працівника підсумовуючи його очікувану цінність за кожен рік майбутньої роботи. В результаті реалізована вартість виходить менше умовної. Оскільки позиційні вартості узяті в грошових одиницях, то і умовна, і реалізована вартості визначаються в грошових одиницях.

6.4. Оцінка результатів діяльності підрозділів і ефективності використання HR

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

Плинність кадрів, зокрема рядових працівників, на центральному рівні значно вища, ніж на місцевому. Ця тенденція обумовлена тим, що на місцевому рівні фахівець має меншу можливість працевлаштуватися через обмежений вибір,

і тому процес плинності фахівців менший, ніж у столиці, де сконцентровано матеріальні та людські ресурси, а відповідно – “поле вибору” сфери діяльності, в якій фахівець отримуватиме пристойну винагороду за свою працю, ширше.

Виявити малоефективне управління відділом відносно нескладно. Основними його ознаками є:

- відсутність чітко закріплених за кожним працівником завдань;
- дублювання обов’язків працівниками;
- відсутність зворотного зв’язку між начальником і працівником;
- не інформування начальником відділу працівників про підсумки апаратних нарад при керівникові підприємства, організації, установи)
- надмірне делегування начальником своїх повноважень працівникам, що є причиною зведення нанівець переговорів на міжвідомчому рівні через непаритетність представників, які проводять переговори;
- “номінальність” начальника відділу, тобто його практична непричетність до виконання завдань працівниками, виконання ним лише функції контролю;
- калькування начальником відділу доручень безпосереднього керівника без відповідного уточнення щодо напрямів його виконання для працівника;
- нераціональне використання робочого часу;
- нерівномірний розподіл завдань між працівниками;
- безініціативність начальника відділу і намагання “використати” працівників, а не реалізувати їхній творчий потенціал;
- несвоєчасне, непослідовне і не виважене прийняття управлінських рішень начальником відділу, а іноді й утримання від їх прийняття;
- недотримання начальником відділу принципу “неупередженого підходу” до оцінки роботи працівника за результатом.

Зазначені ознаки і неефективне управління є причиною плинності кадрів – одного з основних показників ефективності роботи керівника відділу. Від керівника залежить, яким чином організована робота у відділі і наскільки продуктивно працюють працівники.

Існує чимало вітчизняних та зарубіжних концепцій щодо ефективності управління персоналом, проте універсального варіанту не може бути, оскільки погляди науковців суб’єктивні і залежать від особливостей організації роботи в структурних підрозділах і усталених традицій.

Питання для самоконтролю

1. Які є методи проведення атестацій?
2. Які Ви знаєте форми ділової оцінки співробітників?
3. Які шляхи підвищення ефективності роботи у відділі ви б застосували, якби були на посаді HR менеджера?

Спонування до дискусії

1. Який метод проведення атестації, на Вашу думку, є найкращим? Чи можна використовувати один метод проведення атестації для різних сфер виробництва?
2. Чи можливо за допомогою застосування лише одного з методів оцінки персоналу повністю оцінити потенціал працівника?

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. *Авдеев В.В.* Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб.пособие. – М: Финансы и статистика, 2002. – 544с: ил.
2. *Грабс-Уэст, Л.* Сотрудники на всю жизнь : Уроки лояльности от Southwest Airlines / Лорейн Грабс-Уэст; пер. с англ. П.В. Миронова и А.В. Камеко. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 128 с.
3. *Егоршин А.П.* Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. Н.Новгород: НИМБ, 2003. – 720 с.
4. *Иванова С.В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – М: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 160 с.
5. Как найти и удержать лучших сотрудников / Пер. с англ. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с. – (Серия “Классика Harvard Business Review”).
6. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. – М: Издательство “Экзамен”, 2005. – 416 с.
7. *Коул Джеральд.* Управление персоналом в современных организациях/ Коул Дж. [Пер. с англ. Н.Г.Владимирова]. – М: ООО “Вершина”, 2004. – 352с.
8. *Макарова И.К.* Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М: Дело, 2007. – 232 с.
9. *Маслоу А.Г.* Мотивация и личность. Перевод. с англ. Татлыбаевой А. М. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.
10. *Новикова М.* Компенсации и льготы. – 2-е изд., М: ООО “Бегин групп”, 2006. – 102 с. (Серия “Путеводитель по кадровому менеджменту”. Выпуск III).
11. *Нормайер Р.* Мотивация / Райнер Нирмайер, Манюель Зайфферт; [пер. с нем. Зись Е.А.]. – М: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 124 с.: ил.
12. *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А.* Банковский менеджмент: управление персоналом: Учебное пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, Д.А. Безделов. – М: Издательство “Экзамен”, 2005. – 448 с. (Серия “Учебное пособие для вузов”).
13. Реформування системи державного управління та державної служби: теорія і практика [Текст] : матер. наук.практ. конф. за міжнар. уч. (8 квітня 2011 р.) : у 2 ч. Ч. 2 / за наук. ред. чл.кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – 432 с.
14. *Салливан Э.* Время-деньги. Создание команды разработчиков программного обеспечения/ Пер В.Вшивцев. – М: Издательско-торговый дом “Русская Редакция”, 2002. – 368 с.
15. *Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А.* HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с: ил. – (Серия “Практическая психология”).
16. *Стаут Л.У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Стаут Л.У., пер. с англ. – М: ООО “Издательство “Добрая книга”, 2006. – 536 с.

17. *Ульрих Д.* Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации: Пер. с англ. – М. ООО “И.Д. Вильямс”, 2007. – 304 с: ил.
18. Управление персоналом / Пер. с англ. М: Альпина Бизнес Букс, 2006. 272 с. (Серия “Классика Harvard Business Review”).
19. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М: ИНФРА-М, 2002. –638 с. – (Серия “Высшее образование”)
20. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2006. –560 с.
21. *Фопель К.* Создание команды. Психологические игры и упражнения/ Пер. с нем. – М: Генезис, 2003. – 400 с.
22. Чемяков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом/ Чемяков В.П. – М: Вершина, 2007. – 268с.
23. *Щокін Г.В.* Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук. – практ. посібник. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.

ГЛОСАРІЙ: СПИСОК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Автократичний (авторитарний, директивний) **стиль** управління характеризується надмірною концентрацією влади в одних руках.

Адаптація працівника – процес пристосування працівника до змісту і умов праці на новому робочому місці, соціально – психологічного клімату нового колективу.

Активація – спонукання до дії в заданому напрямку.

Аналіз посади – визначення найбільш істотних характеристик посади, а також змісту роботи, її завдань, функцій, обов’язків.

Ассесмент-центр – це комплексна кадрова технологія, орієнтована на отримання надійної інформації щодо професійних і особистісних якостей (компетенціях) співробітників.

Атестація – термін, який використовували в СРСР для позначення процедури регулярної оцінки персоналу. У чинному вітчизняному законодавстві – процедура виявлення відповідності/невідповідності працівника займаній посаді з метою звільнення з ініціативи адміністрації або переведенню на іншу посаду. Також під А. розуміють визначення кваліфікації, рівня знань, здібностей, ділових та інших якостей працівника.

Аудит персоналу – система консультаційної підтримки, аналітичної оцінки кадрового потенціалу організації.

Аутплейсмент – спеціальна послуга кадрової агенції з організації процесу звільнення співробітників компанії.

Аутсорсінг – передача непрофільних функцій організації сторонньому підряднику.

Аутстаффінг – виведення за штат компанії наявного персоналу з його подальшим юридичним оформленням у фірмі-провайдері (зазвичай – кадровому агентстві).

Безробіття – соціально-економічне явище, при якому частина робочої сили економічно активного населення) не зайнята у виробництві.

Бонуси матеріальні – разові виплати працівникам із прибутку підприємства (річні, піврічні).

Вакансія – посада (робоче місце), що створюється в організації в певних цілях, для виконання певних обов’язків; забезпечена необхідним обсягом робіт.

Вербальна комунікація опирається на використання людьми усної й писемної мови, за допомогою яких найбільше повно передається семантична сторона інформації – зміст повідомлення.

Відбір персоналу – процес вибору на роботу того кандидата, який найбільше задовольняє поставленим вимогам.

Вивільнення працівників - скорочення частини працівників, зайнятих у організації.

Винагорода – все те, що має для працівника цінність.

Відданість – це поєднання впевненості в своїх силах і заохоченість.

Відповідальність – зобов’язання працівника виконувати делеговані йому функції та відповідати за результати своєї праці.

Впевненість у своїх силах – це показник віри в себе, тобто почуття спроможності добре виконати якесь завдання, не потребуючи при цьому особливого нагляду з боку керівника.

Гнучкий режим робочого часу – форма організації робочого часу, при якій допускається саморегулювання зі сторони співробітника загальної тривалості робочого дня, робочого тижня, робочого року при обов’язковому дотриманні загальної норми робочого часу.

Група – обмежена розміром спільність людей, об’єднаних цілями, спільною діяльністю.

Гуманізація праці – створення умов праці, максимально сприятливих для людини, умов, які забезпечують вільний і різносторонній розвиток працівника.

Делегування повноважень – передача частини прав і обов’язків одних посадових осіб іншим.

Демократичний (колегіальний) стиль управління базується на подвійній основі: ділового й особистого авторитету.

Дестабілізація – неузгодженість або порушення деяких форм поведінки й діяльності.

Дистанційне навчання – різновид заочного навчання на основі навчальних посібників (друкованих та інших), що надаються студентам, а також з використанням консультативної та контрольної підтримки викладача.

Дисципліна – система соціально-трудових відносин щодо дотримання правил поведінки в процесі колективної праці.

Заохоченість – це матеріальна зацікавленість людини в тому, щоб добре виконати роботу, та ентузіазм.

Здатності – це властивості особистості, що визначають її придатність до успішного рішення навчальних, виробничих і творчих завдань.

Змагання – взаємодія, що не носить антагоністичного характеру й навіть містить у собі елемент взаємодопомоги.

“Ефект ореола” (галоефект) – формування специфічної установки на сприйнятого й цілеспрямоване приписування йому на основі цієї установки певних якостей.

Ідеал – орієнтація на конкретні зразки поведінки, на еталони професійної діяльності.

Ідентифікація (уподібнення) – один з механізмів взаєморозуміння.

Індивід – це людина як представник виду, тобто в цьому понятті підкреслюється біологічна сутність людини.

Інтерактивність (від англійського – interactive – взаємодіяти) – підхід до організації навчання, при якому спрямування інформації і сам процес навчання має багатосторонній характер і передбачає активну участь учнів.

Інтерес – форма пізнавальної спрямованості, що впливає на вибір професії, заняття певної посади в колективі тощо.

Інформація, що констатує – це повідомлення, що має місце в різних освітніх й управлінських системах: доповідь, інструктаж.

Ітердикція – спонукання, що забороняє певні дії.

Заробітна плата – - сума грошових виплат працівникові за виконану ним передбачену трудовим договором роботу.

Зворотній зв'язок: 1) запит інформації з метою перевірки правильності отриманої інформації, 2) інформація, що повідомляється керівником підлеглому про результати його роботи.

Кадри – основний (штатний) склад працівників конкретної організації.

Кадрове планування – цілеспрямована діяльність щодо своєчасного і якісного забезпечення потреб організації в робочій силі. Ще одне визначення К.п. – забезпечення реалізації планів організації з точки зору людського фактору – працівників, їх чисельності, кваліфікації, продуктивності, витрат на їх залучення.

Кадрова політика – система поглядів, принципів і практичних заходів організації, спрямованих на встановлення методів і форм кадрової роботи в усіх сферах діяльності.

Кар'єра – послідовність розвитку людини в основних сферах її діяльності, що характеризується динамікою соціально-економічного економічного становища, статусно-рольових характеристик.

Кваліфікаційні вимоги визначають, відповідно до певної посади або групи посад, вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця, вимоги до післядипломної підготовки, необхідні для виконання покладених на нього завдань та обов'язків, мінімальні вимоги до стажу державної служби, загального стажу роботи або стажу наукової (науково-педагогічної) роботи.

Кваліфікація – це знання і навички, які можна отримати шляхом освіти, спеціальної підготовки та/або досвіду. Також під К. розуміють ступінь професійної підготовленості працівника до виконання робіт якогось виду.

Керівник – це особа, наділена правом прийняття рішень і виступаючим єдиноначальником у межах даних йому повноважень.

Керівництво – процес правової організації й керування спільною діяльністю членів колективу, що здійснюється керівником як представником соціального контролю й влади.

Когнітивний підхід – підхід до аналізу поведінки людини, який базується на тому, що акти пізнання (cognition) передують поведінці людини.

Команда – це група людей, підібраних для спільного виконання певного завдання.

Компетентність – володіння знаннями, досвідом, здібностями та інформацією в конкретній галузі професійної або наукової діяльності.

Конкуренція – це тип поводження, що охоплює взаємодії, так чи інакше розхитують спільну діяльність.

Конкурс – це різновид змагання за встановленими правилами й у конкретні строки.

Контракт – строковий трудовий договір, що укладається в письмовій формі.

Конфлікт – зіткнення інтересів сторін, позицій, серйозне протиріччя.

Кооперація – види взаємодії, які сприяють організації спільної діяльності.

Корпоративна діагностика – оцінка мотивації та установок персоналу організації методами соціологічного опитування та / або інтерв'ю.

Корпоративний дух – гармонія інтересів персоналу і організації.

Корпоративний університет – спосіб організації внутрішньо корпоративного навчання, що відрізняється від звичайного корпоративного учбового центру такими ознаками: проведення навчання у вигляді тривалих програм; проведення навчання для цільових груп співробітників стабільного складу, підібраних за критерієм однорідності; орієнтація навчальних програм не стільки на поточні потреби організації (тактичні цілі), скільки на її перспективні стратегічні цілі; розробка навчальних програм з урахуванням не стільки поточних потреб учнів-співробітників, скільки з урахуванням їх потреб у розвитку.

Ліберальний (дозвільний) стиль управління базується на повній довірі до виконавців. Керівник-ліберал допускає повну свободу дій своїх підлеглих у межах їхніх функціональних обов'язків.

Лідерство – це процес внутрішньої соціально-психологічної організації й керування спілкуванням і діяльністю членів малої групи й колективу, що здійснюється лідером як суб'єктом групових норм, що спонтанно формуються в міжособистісних відносинах, і очікувань.

Лізинг персоналу – використання тимчасового трудового ресурсу для вирішення виробничих завдань організації.

Людські ресурси – професійні знання, вміння, здібності робітників, ефективне формування, використання і розвиток яких забезпечує організації економічний успіх і конкурентні переваги.

Людський капітал – капітал, втілений в людях у формі їх освіти, кваліфікації, знань, досвіду.

Метод порівняння (benchmarking) – це зіставлення принципів роботи та надання послуг у даній компанії з найбільш успішними прикладами із практики інших організацій з метою визначення змін, які могли б привести до високоякісних результатів

Методи управління персоналом – способи впливу на працівника, групу, колектив з метою координації їх діяльності для досягнення поставленої мети.

Мислення – це система процесів, що здійснюють відбиття об'єктів у їхніх закономірних зв'язках і відносинах, їхнє розуміння, прогнозування, прийняття рішень.

Моббінг – “моральне переслідування” працівника, його цькування в організації.

Мова – це система процесів, що забезпечують передачу й засвоєння інформації, соціальне керування людьми, самосвідомість і саморегуляцію діяльності.

Мотивація: 1) теоретична модель поведінки людини, в тому числі, на роботі, 2) способи впливу на людину на роботі і результати цього впливу (відношення до роботи, поведінка на роботі).

Набір персоналу – прийом на роботу нових співробітників, що включає стадії введення вакансії, підбору та відбору кандидатів.

Навчання корпоративне – навчання співробітників компанії, організовується і фінансується (повністю або частково) самою компанією і проводиться в інтересах самої компанії.

Наставництво – форма взаємодії більш досвідченого співробітника (наставника) з менш досвідченим (учнем) співробітником, яка відрізняється від звичайного індивідуального навчання на робочому місці тривалістю, а також тим, що поряд і одночасно з навчанням учневі надаються додаткові права та відповідальність.

Невербальна комунікація – це виразні рухи (міміка й пантоміміка), жести (наприклад, уклін, поворот до співрозмовника або від нього й ін.), використання предметів (наприклад, дарування жінці букета квітів, піднесення невдачливому нареченому “гарбуза”).

Однорідність складу учнів – вимога при формуванні груп учнів при корпоративному навчанні; зазначені групи мають бути, по можливості, однорідними за своєю підготовленістю в галузі, в якій проводиться навчання, за віком, посадою тощо.

Опис посади – документ, що виконує роль інструмента управління людськими ресурсами, що включає в себе цілі, функції, права посади, вимоги до кваліфікації і критерії оцінки результату працівника.

Опис робочого місця – всебічна інформація про вимоги, навантаження і зміст роботи на даному робочому місці.

Опціон – надання менеджеру права на викуп акцій компанії за фіксованою ціною протягом визначеного періоду в майбутньому. Фантомним опціоном називають програму преміювання, яка дозволяє менеджеру наприкінці заздалегідь визначеного періоду отримати не акції, а грошову суму, еквівалентну різниці між нинішньою та майбутньої вартістю акцій компанії.

Організаційна культура – сукупність спільних для колективу цінностей, переконань і норм поведінки членів організації, які надають загальний сенс їх діям.

Організаційний конфлікт – це незгода між двома або декількома службовцями, виникнення якої пов’язане з тим, що вони змушені розподіляти обмежену кількість ресурсів або виконувати взаємозалежну роботу, маючи при цьому різні моральні цінності, цілі, уявлення або статус.

Особистість – носій свідомості й суб’єкт цілеспрямованої діяльності. Також під О. розуміють “свідомий індивід”, тобто людину, здатну до свідомої організації й саморегуляції діяльності.

Охорона праці – система забезпечення безпеки і здоров’я працівників у процесі їх трудової діяльності.

Пам’ять – це система мнемонічних процесів, які служать для запам’ятовування, збереження й наступного відтворення у формі словесних звітів і дій тих знань, які були засвоєні в колишньому досвіді суб’єкта.

Персонал – склад працівників, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються трудовим договором.

Пізнавальні процеси, або когнітивні (від лат. *cognitio* – пізнання) – це система психічних функцій, що забезпечують відображення, пізнання суб'єктом явищ об'єктивного миру.

Планування кар'єри – планування персонального просування працівника.

Планування потреб в персоналі – початкова стадія кадрового планування; процес, спрямований на визначення потреб у трудових ресурсах і розробку заходів щодо задоволення цих потреб за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Посада – службове місце, пов'язане з виконанням певних службових обов'язків і певною відповідальністю.

Посадова інструкція – документ, що регламентує діяльність кожної посади та зміст вимог до працівника, що займає цю посаду.

Потреба – вираження потреби людини в певних об'єктах, необхідних для його фізичного існування й культурного розвитку.

Працювати в команді – це означає об'єднати зусилля, щоб зробити більше (наведемо такий приклад: люди об'єднують свої зусилля, щоб завести машину: один сидить за кермом, а інші, координуючи зусилля, штовхають її; така “робота в команді” ефективніша, ніж якби кожен окремо намагався завести машину) і щоб зробити краще (як музики, що грають в оркестрі: звук кожного інструмента збагачується іншими).

Праця – цілеспрямована діяльність людини.

Преміювання – додаткова матеріальна винагорода працівників за високі кількісні та якісні результати праці.

Професійний добір в органах державної влади – це комплекс заходів, виконання яких має забезпечити відповідність індивідуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійно-посадової діяльності в органах державної влади.

Процедура – це докладний поетапний опис того, як і яким персоналом виконується означена робота.

Резюме – короткий опис особистих даних, результатів професійної діяльності, заслуг працівника.

Рефлексія – механізм усвідомлення діючим індивідом того, як він сприймається партнером по спілкуванню.

Ринок праці – система економічних відносин між роботодавцем і найманим працівником з приводу купівлі - продажу робочої сили.

Робоча сила - сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє людина і яка нею використовується в процесі праці для створення товарів або послуг.

Робочий час – встановлений законодавством час, протягом котрого працівник зобов'язаний виконувати доручену йому роботу.

Розвиток персоналу – безперервний процес поліпшення якісних характеристик людських ресурсів (знань, навичок, мотивацій, цінностей, вмінь працівників) для реалізації стратегій організації та посилення її конкурентних переваг.

Роль – це соціально-психологічний феномен, пов'язаний із входженням особистості в ту або іншу діяльність у відповідності зі своїми можливостями.

Сенсорні процеси (відчуття й сприйняття), які служать для відбиття об'єктивної реальності у формі конкретних почуттєвих образів.

Система управління персоналом – цілісна сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих між собою підсистем формування, використання і розвитку персоналу, спрямованих на вирішення соціально – економічних завдань організації.

Соціальне партнерство – особливий тип соціально-трудових взаємини, які ґрунтуються на базі інтересів основних суб'єктів (роботодавців і найманих працівників), з метою вирішення між ними протиріч шляхом досягнення згоди і взаєморозуміння.

Спілкування – це процес установлення й розвитку контактів між людьми, породжуваний їхніми потребами в спільній діяльності.

Спілкування керівника – це процес передачі й одержання інформації, за рахунок чого відбувається вплив на вчинки й стан членів колективу.

Спонукальна інформація виражається в наказах, проханнях, порадах. Вона покликана стимулювати певну дію.

Спрямованість особистості – це прояв ділових життєвих устремлінь людини і її мотивацій.

Стереотипізація формування стійкого образу – стереотип, яким користуються як шаблоном при взаємодії з певним типом людей на основі обмеженого досвіду спілкування й прагненні будувати висновки на основі обмеженої інформації.

Стиль управління – це певна система методів і прийомів управлінської діяльності, якій надається перевага керівниками.

Стимулювання – процес цілеспрямованого впливу на поведінку співробітників за допомогою задоволення потреб, підвищення їх зацікавленості в досягненні певних результатів.

Стратегія управління персоналом – генеральний план дій задля досягнення довготермінових цілей організації за рахунок реалізації та розвитку її трудового потенціалу з урахуванням змін стану зовнішнього середовища.

Телеробота – дистанційна форма організації праці, при якій співробітник виконує роботу віддалено від місця розташування головного офісу компанії, наприклад, за комп'ютером у домашніх умовах.

Темперамент – це поєднання індивідуальних якостей і рис характеру, які визначають динамічну сторону поведінки.

Трудове право – галузь права, яка регулює працю найманих працівників на підприємстві.

Увага (аттенційні процеси) – це особлива форма орієнтовної діяльності, що дозволяє людині в умовах навчання й професійної діяльності виділяти й чітко сприймати об'єкти на тлі навколишнього середовища.

Управління персоналом - система управління, спрямована на формування, використання і розвиток трудового потенціалу організації для досягнення нею ефективності та конкурентоспроможності.

Уява (фантазія) — це процес формування нових образів на основі переробки образу пам'яті, тобто минулого досвіду суб'єкта.

ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

<http://hh.ua/> – (head hanter) – портал “Робота в Україні”, розділи “Новини”, “Дослідження”, “Вакансії”.

<http://planetahr.ru> – портал “Планета HR”, розділи – “Як знайти роботу”, “Як побудувати кар’єру”, “Як написати резюме” тощо, пошук по сайту.

<http://www.management.com.ua/hrm/> – вітчизняний інтернет-портал для управлінців, розділ “Персонал” наповнюється статтями та матеріалами для практичного застосування у HR-менеджменті.

<http://hr-kavjarnia.com.ua/> – проект “HR-кав’ярня” Львівського клубу менеджерів з персоналу.

<http://zhinna.wordpress.com/> – проект “HR in UA” – авторський сайт українського HR-менеджера Інни Жигадло.

<http://www.ucs-hrm.org.ua/elektronna-biblioteka/> – бібліотека проекту “Реформа управління персоналом на державній службі в Україні”.

<http://www.hrliga.com/index.php> – спільнота кадровиків і фахівців з управління персоналом – новини, статті, журнал “Менеджер по персоналу”.

<http://www.hr-portal.ru/> – російський проект “HR-Portal” – стане корисним для тих, хто хоче стати професіоналом у сфері управління персоналом зокрема та менеджменту в цілому, цікавиться сучасними тенденціями у цій сфері та активно працює в цій галузі.

<http://www.emcon.ru/index.html> – сайт російського проекту “Емсі Консалтинг” містить інформацію про технології та методи управління, про консалтингові та тренінгові компанії, а також про інші ресурсах в мережі, присвячених схожою проблематики.

<http://www.hrmaximum.ru/> – великий російський ресурс, присвячений практиці HR-менеджменту.

<http://infomanagement.ru/> – російськомовний ресурс; лекції, статті, книги і реферати з проблематики менеджменту.

<http://www.ucs-hrm.org.ua> – сайт проекту, метою якого є підтримка розвитку прозорого та підзвітного врядування в Україні шляхом проведення на центральному рівні цілеспрямованих реформ системи управління людськими ресурсами відповідно до європейських стандартів (стандартів SIGMA/OECD).

ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАВДАННЯ **ЕСЕ “ПРОФЕСІЯ – HR-МЕНЕДЖЕР”**

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

Хочу назвати декілька причин, які сприяють зниженню ефективності роботи персоналу, а саме:

1. відсутність чітко закріплених за кожним працівником завдань;
2. дублювання обов'язків працівниками;
3. відсутність зворотного зв'язку між начальником і працівником;
4. відсутність зворотного зв'язку між начальником і працівником;
5. не інформування начальником відділу працівників про підсумки апаратних нарад при керівникові підприємства, організації, установи;
6. надмірне делегування начальником своїх повноважень працівникам, що є причиною зведення нанівець переговорів на міжвідомчому рівні через не паритетність представників, які проводять переговори;
7. “номінальність” начальника відділу, тобто його практична непричетність до виконання завдань працівниками, виконання ним лише функції контролю;
8. концентрація в начальника відділу великої кількості завдань, що призводить до обмеження участі працівників у вирішенні тих чи інших завдань відділу, а відповідно створюється стереотип безініціативності працівника;
9. калькування начальником відділу доручень безпосереднього керівника (начальника управління або директора департаменту) без відповідного уточнення щодо напрямів його виконання для працівника;
10. нераціональне використання робочого часу. Багато робочого часу витрачається начальником і працівниками відділу на виконання поточних завдань, а не на вирішення пріоритетних завдань відділу;
11. нерівномірний розподіл завдань між працівниками;
12. безініціативність начальника відділу і намагання “використати” працівників, а не реалізувати їхній творчий потенціал;
13. несвоєчасне, непослідовне і не виважене прийняття управлінських рішень начальником відділу, а іноді й утримання від їх прийняття;
14. недотримання начальником відділу принципу “неупередженого підходу” до оцінки роботи працівника за результатом.

Для того, щоб керівник зміг раціонально розподілити пріоритетні обов'язки у відділі і визначити найбільш оптимальні напрями, за якими працівник ефективно реалізуватиме свій потенціал, потрібно чимало часу та відповідні обставини. Прискорити цей процес можна за допомогою штучно створених умов: персональних ситуаційних завдань для кожного працівника. Для цього можна, наприклад, поставити перед працівниками однакове завдання: визначити певну проблему і знайти шляхи її розв'язання. При цьому працівники мають вирішувати завдання автономно, щоб уникнути впливу один

на одного. Такий підхід сприятиме об'єктивній оцінці проблеми і дасть змогу отримати кілька варіантів її розв'язання. Крім того, в результаті такого своєрідного тестування можна буде виявити “генераторів ідей” і “виконавців”.

Психологічний клімат визначає ступінь або готовність особистості реалізувати свій потенціал для досягнення завдань, покладених на відділ. Значною мірою психологічний клімат у колективі формує і визначає керівник. Толерантне й однакове ставлення керівника до кожного працівника, диференціація при розподілі завдань є вагомими позитивними чинниками. Принцип простий і дієвий: “Лише державні інтереси і нічого особистого”.

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

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

- позачергове присвоєння рангу, виплата премій, вручення цінних подарунків, оголошення подяки за високу результативність (преміювати варто за творчу ініціативу та якісне виконання проекту);

- підвищення заробітної плати (надбавка) і кар'єрне зростання відповідно до компетентності (високий рівень компетентності надає працівникові право представляти інтереси установи в різних соціальних інституціях держави).

Шляхи підвищення ефективності роботи у відділі:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Існує чимало вітчизняних та зарубіжних концепцій щодо ефективності управління персоналом, проте універсального варіанта не може бути, оскільки погляди науковців суб'єктивні і залежать від особливостей організації роботи в структурних підрозділах і усталених традицій на підприємстві.

Ксенія НОСЯР

ЕСЕ “ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ HR-МЕНЕДЖЕРА”

Обов'язки HR спеціаліста змінювались із розвитком самої системи менеджменту. У минулому, менеджери з персоналу часто розглядається як

систематизатори, що виконують розпорядження дирекції. Їх роль була більш тісно пов'язана з персоналом та функціями управління.

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

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

Нові обов'язки HR-менеджера

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

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

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

Рекрутинг

Наймання

Навчання

Організація з розвитку

Зв'язок

Управління продуктивністю

Тренування

Політика рекомендації

Зарплата та пільги

Побудова команди

Відносини працівника

Керівництво

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

В сучасних організаціях, щоб гарантувати їх життєздатність і можливість внести свій вклад, HR менеджери повинні думати про себе як стратегічні партнери. В цій ролі HR працівник вносить свій внесок у розвиток і благоустрій всієї організації, у її бізнес-план та цілі. Представник HR обізнані про роботу організації як системи, в якій люди домагаються успіху. Це стратегічне партнерство HR впливає на такі послуги, як проектування робіт позицій; найму, нагороди, визнання, розвитку та оцінки продуктивності систем, кар'єри та планування наступності і розвитку співробітників.

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

Обов'язки HR-спеціаліста як адвоката.

В якості адвоката, директор з персоналу відіграє важливу роль в організаційному успіху через своє знання своїх співробітників. Цей захист включає в себе досвід, як створити робоче середовище, в якому люди будуть хотіти бути мотивованими, задоволеними і щасливими.

Сприяння ефективним методам постановки цілей, зв'язку та розширення можливостей через відповідальність, створює прив'язаність працівників організації. HR професіонал допомагає створити організаційну культуру і атмосферу, в якій люди мають відповідний рівень компетенції.

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

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

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

Валентина СЛОБОДЯН

ЕСЕ “ЩО Я ЗМІНИЛА Б НА ПОСАДІ HR-МЕНЕДЖЕРА”

Рушійною силою розвитку організації, ключовою умовою її успіху є потенціал менеджера по роботі з персоналом, який управляє головним ресурсом – людським капіталом. Специфіка управлінської праці обумовлює високі вимоги, що ставляться до особистих, професійних та ділових якостей HR-спеціаліста.

Успішний HR-менеджер – це високе мистецтво. Воно дає насолоду, яку можна порівняти з почуттям естетичного задоволення від чудової симфонії або прекрасного заходу сонця. Тому хороший управлінець повинен бути і професіоналом і любителем.

В сучасних умовах до HR-менеджерів ставляться високі професійні та морально-психологічні вимоги, оскільки саме він є провідником кадрової і соціальної політики, еталоном колективу, має високі моральні якості, виражену направленість на роботу з людьми і вміння вирішувати нестандартні управлінські проблеми, які не мають готових рецептів вирішення, масштабно мислить, забезпечує позитивну самоорганізацію системи управління персо-

налом, підтримує почуття власної гідності кожного працівника, ініціативу і творчий підхід до справи.

В роботі з персоналом важливі, також, і організаторські здібності: цілеспрямованість, вміння підбирати потрібних людей на потрібну посаду для досягнення ефективних результатів роботи, чітко визначати їхні функції, делегувати повноваження, здатність працювати в команді і з командою. Менеджер по роботі з персоналом повинен вміти налагоджувати хороші стосунки в колективі, що засновані на взаємоповазі і довірі, створювати позитивний соціально-психологічний клімат в організації.

Основними складовими ефективної моделі HR-менеджера є набір його ділових, особистих та професій якостей. До них належать:

- високий рівень освіти, практичного досвіду, компетентності;
- широта поглядів, ерудиція;
- глибоке знання сфери своєї діяльності;
- прагнення до постійного самовдосконалення, критичного сприйняття і переосмислення навколишньої дійсності;
- пошук нових методів та форм управління;
- вміння планувати свою роботу;
- високий рівень організації праці;
- фізичне і психологічне здоров'я;
- високий рівень внутрішньої культури;
- енергійність;
- завзятість у досягненні мети;
- принциповість і рішучість;
- чесність і справедливість;
- висока вимогливість до себе та інших;
- чуйність, дбайливість;
- почуття гумору;
- уміння поважати підлеглих;
- почуття відповідальності;
- оптимізм;
- харизматичність;
- впевненість в собі;
- творча адаптивність;
- емоційна стабільність;
- стресостійкість;
- ініціативність;
- амбіційність у досягненні успіху.
- вміння стратегічно мислити;
- вміння підбирати і ефективно використовувати працівників;
- знання техніки і технології виробництва в галузі, до якої належить організація;
- вміння ставити і розподіляти серед виконавців задачі;
- вміння самотійно і вчасно приймати обґрунтовані рішення та наполегливо домагатися їхнього виконання шляхом впливу на підлеглих;

- вміння координувати і контролювати виконання завдань;
- вміння мотивувати підлеглих до ефективної роботи;
- прагнення до влади, лідерства;
- сміливість, рішучість, наполегливість;
- безкомпромісність у відстоюванні своїх прав;
- вміння делегувати повноваження;
- цілеспрямованість, ініціативність;
- оперативність у вирішенні проблем, вміння швидко виокремлювати головне та сконцентруватися;
- здатність керувати собою, своєю поведінкою, підлеглими, часом;
- прагнення до інновацій;
- готовність йти на ризик.

На мою думку, менеджер-професіонал починається з високого рівня самосвідомості, при якому він добре розуміє свої можливості і свої обмеження, тому дуже важливі такі якості як: постійне навчання і самовдосконалення, ефективне управління собою і своїм часом, швидке вирішення проблем. В умовах постійної конкуренції, HR-спеціаліст повинен швидко реагувати на зміни ситуації, бути гнучким щодо організаційних структур та ієрархічних відносин, а також володіти "HR-чутливістю", яка є головною зброєю HR-спеціаліста. Він повинен відчувати те, що одним не потрібно, а іншим – допомагає працювати більш ефективно.

До складових ефективною моделі менеджера персоналу належать також набір якостей пов'язаних із вмінням керувати собою:

- Здатність вірно формулювати життєві цілі(оптимальна спрямованість і мобілізація власних здібностей і життєвих ресурсів);
- Особиста організованість здатність жити і працювати за системою);
- Самодисципліна(уміння керувати своєю поведінкою);
- Знання техніки особистої роботи (знання правил і прийомів організації особистої роботи та уміння ними користуватися);
- Емоційно-вольовий потенціал (здатність керувати своєю волею, виховувати оптимізм та життєрадісність);
- Самоконтроль своєї життєдіяльності (здатність постійно контролювати процеси своєї діяльності і її результати).

До основних правил успішного управління персоналом відносять:

1. Усвідомлення того, що керівництво - це процес впливу, який включає натхнення, мотивування і переконання оточуючих, створення образів, впровадження конструктивних змін;
2. Розвиток впевненості в собі та харизми;
3. Набуття абсолютної компетентності;
4. Розвиток власних навичок спілкування;
5. Використання позитивних методів впливу;
6. Управління за допомогою власного прикладу.

Я вважаю, що в загальному рольова модель HR-спеціаліста повинна включати такі ролі:

- тренер;
- наставник;
- адміністратор;
- коуч.

Головне призначення HR-менеджера в ролі тренера – розвиток і вдосконалення навичок персоналу.

Призначення ролі наставника в тому, щоб власним прикладом, ідеальним виконанням роботи надихати на ефективну діяльність. Менеджер-наставник повинен бути еталоном для підлеглих.

Важливо підкреслити, що саме наставництво концентрується на підтримці персоналу.

В ролі адміністратора, HR-менеджер орієнтується на чітке виконання завдань і досягнення результатів без акценту на формування відносин з підлеглими.

В складних стресових ситуаціях, при обмеженій кількості часу найбільш ефективною є робота HR-спеціаліста саме як адміністратора.

Призначення ролі коуча – розвиток вдосконалення якостей людини, запуск її внутрішніх ресурсів.

Тобто, робота менеджера персоналу складається з комбінації декількох ролей, які на практиці взаємозалежні і взаємодіють. Реалізація загальних функцій управління персоналом і ролей визначають успіх управлінської діяльності і веде до досягнення запланованих результатів роботи організації.

Успішний HR-менеджер повинен володіти певним набором ділових, особистих та професійних якостей, для того щоб ефективно управляти одним з найважливіших ресурсів організації – персоналом. Він повинен бути хорошим управлінцем, стратегом, психологом, знавцем нових технологій, лідером-новатором, успішним організатором.

Наталія КІСЕЛЬЧУК

Індивідуальне завдання :
ПРОЕКТУВАННЯ ІНТЕРВ'Ю ІЗ ПРЕТЕНДЕНТАМИ НА ПОСАДУ
ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Важливим етапом в послідовності оцінювання професійно-кваліфікаційних характеристик претендентів на вакантну посаду буде проведення інтерв'ю. Передусім, для знайомства з кандидатом віч-на-віч. Зрештою, задля з'ясування та уточнення деталей, знання яких необхідне для прийняття найбільш оптимального в інтересах установи рішення стосовно кандидатури заміщення.

Організація: Київська обласна державна адміністрація

Офіційний сайт: <http://www.kyiv-obl.gov.ua/>

Вакансія: головний спеціаліст Управління з питань внутрішньої політики.

Отож, учасниками інтерв'ю будуть особи, які пройшли попередні два етапи планування добору та оцінювання HR-менеджером претендентів на

посаду головного спеціаліста Управління з питань внутрішньої політики Київської ОДА.

А саме: етап аналізу документів задля відсіювання найменш гідних до заміщення вакантної посади кандидатур на основі роботи з документами, що містять дані про освіту, досвід роботи та документи, що їх доповнюють; та письмового тестування задля перевірки компетенції кандидата у політичній сфері, в аспектах знання законодавства України, визначення якісно-кількісного рівня підготовки інформаційних матеріалів за певний проміжок часу та за визначених HR-менеджером умов.

Відтак, концепція проведення інтерв'ю базуватиметься на тому, аби інтерв'юер міг отримати якомога повніше та об'єктивніше уявлення про особу, що претендує на заміщення вакантної посади.

У свою чергу, метою інтерв'ю стане обрання HR-менеджером найбільш підходящої, в інтересах установи, особи на посаду головного спеціаліста відповідно до завдань та мети управління.

Серед загального переліку компетенцій (знання законодавства, доброчесність, відповідальність, гнучкість, наявність постійного пошуку та прагнення вдосконалюватись, аналітичного мислення, здатності до ефективної комунікації та командної роботи) раціональним кроком є виокремлення 5-тих компетенцій, виявлення наявності чи відсутності яких у кандидатів на заміщення вакантної посади покладатиметься на HR-менеджера під час проведення інтерв'ю. Для кандидатів на посаду головного спеціаліста Управління з питань внутрішньої політики Київської ОДА найбільш доцільним буде виокремлення таких 5-тих компетенцій:

1. Доброчесності. Відданість державній службі, яка полягає у діяльності в інтересах суспільства: а саме задоволенні інформаційного попиту керівництва адміністрації шляхом представлення громадськості затребуваних та значущих на внутрішньодержавному рівні об'єктивних даних стосовно подій політичного життя України незалежно від політичних, економічних груп інтересів зацікавлених у цьому (висвітленні вигідної точки зору) осіб.

2. Постійного пошуку та прагнення вдосконалюватись. Полягає у постійній компетенції службовця стосовно політичного життя України та загальних подій світу зокрема задля формування службовцем якомога повнішої картини світу, яка потрібна для вдосконалення якості написання ним інформаційних матеріалів.

3. Аналітичного мислення, що є однією з найголовніших загальних кваліфікаційних вимог до претендента на вакансію головного спеціаліста, адже службовець повинен уміти систематизувати інформацію, виокремлюючи найбільш суттєву від другорядної. Службовець повинен уміти порівнювати ситуації всередині країни з міжнародним досвідом інших держав, знаходити причинно-наслідкові зв'язки ситуацій, виключаючи ймовірність випадкових збігів та прогнозувати події майбутнього.

4. Ефективної комунікації. Головний спеціаліст Управління з питань внутрішньої політики повинен мати зв'язки з колегами-службовцями інших управлінь, аби у разі необхідності, останні могли б допомогти йому в отриманні необхідних для виконання службових обов'язків даних. Разом із цим,

пріоритетною є наявність у службовця зв'язків із суб'єктами та об'єктами власної діяльності: політиків та громадськості.

5. Командна робота. Службовець – є представником виконання індивідуальних аналітичних завдань, однак нерідко підготовлений звіт чи аналітична довідка є результатом зусиль авторського колективу, до того ж, службовець є частиною колективу а відтак, він повинен вміти працювати в колективі, дотримуючись етики державного службовця.

Зважаючи на все вищевказане, оцінювання 5-тих ключових компетенцій відбуватиметься шляхом проведенням інтерв'ю з урахуванням орієнтовного часового проміжку проведення інтерв'ю в 20-40 хвилин.

Схема проведення інтерв'ю:

HR-менеджер: Доброго дня! Прошу, сідайте.

Кандидат на вакантну посаду: Доброго дня, дякую!

HR-менеджер: Як справи? (Закрите банальне запитання, що є показником вихованості, ланкою переходу від етапу привітань до основної частини інтерв'ю. Тим не менше, це питання, яке допомагає зорієнтуватися інтерв'юєру у емоційно-психологічному стані співрозмовника).

Кандидат на вакантну посаду: Дякую, усе добре! Дякую, не погано. (Відповідь у будь якому випадку повинна бути подібною, навіть за наявності у кандидата деяких проблем. Ця відповідь буде не лише жестом вихованості на вихованість, а й показником знання тону ділової бесіди та вміння у кандидата на вакантну посаду відмежовувати особисте життя з сферою професійної діяльності).

HR-менеджер: Пане кандидате на вакантну посаду, відповідно до вашого резюме, на попередньому місці роботи ви працювали n-років? Я правий (-ва)? (Уточнююче запитання для початку проведення інтерв'ю – ідеальний варіант. Оскільки воно дозволяє HR-менеджерові встановити зворотній зв'язок у спілкуванні з кандидатом, а кандидатові звикнути до тону інтерв'юєра та налаштуватися на робочий лад).

Кандидат на вакантну посаду: Так.

HR-менеджер: Розкажіть про специфіку вашої діяльності на попередньому місці роботи детальніше? (відкрите запитання для комплексного з'ясування компетенцій доброчесності та командної роботи).

Кандидат на вакантну посаду: Я працював (-ла) ... (важливо, аби під час розповіді кандидат зберігав повагу до свого попереднього місця роботи загалом та його керівництва зокрема, незважаючи на те, як і за яких умов він залишив роботу чи був звільнений. Разом з цим, важливо, аби кандидат чітко структурував інформацію при розмові та відповідав релевантно на поставлені йому запитання. Це дасть змогу інтерв'юєру сформувавши про нього попереднє уявлення як про працівника з попереднього місця роботи та з'ясувати бачення самого кандидата на поставлені та виконувани ним завдання).

HR-менеджер: У випадку, якщо кандидат працював у політичній сфері: З ким вам доводилось спілкуватись в процесі виконання професійної діяльності?

У випадку, якщо кандидат працював у сфері журналістики або аналітичної обробки інформації: Хто або що було вашим основним джерелом повідомлень про

новинні події? З ким вам доводилось спілкуватись в процесі виконання професійної діяльності? (відкрите поведінкове запитання для комплексного визначення компетенцій командної роботи та ефективної комунікації задля прогнозування, якою була колишня поведінка кандидата, що може стати показником майбутніх способів збору інформації та виконання службових обов'язків).

Кандидат на вакантну посаду: Окрім роботи з прес-релізами, я працював (-ла) з власними інформаторами; колегами-журналістами, серед яких...; знайомими представниками громадських та політичних кіл Київської області, серед яких...

HR-менеджер: У резюме ви зазначили, що прагнете постійного пошуку та прагнення вдосконалюватись. Чи можете розповісти як саме ви займаєтесь самоосвітою та самовдосконаленням? (відкрите уточнююче запитання для комплексного з'ясування компетенцій постійного пошуку та прагнення самовдосконалюватись та наявності аналітичного мислення).

Кандидат на вакантну посаду: Я щодня слідкую за українськими новинами та новинами світу, перевіряючи їх об'єктивність відповідно до напрацьованих мною джерел формації, знайомих з-за кордону, інформаційних агентств. Окрім виконання професійних обов'язків у вільний час я читаю наступну художню літературу.... (Кандидат повинен засвідчити свою різносторонність, виваженість у рішеннях довіряти тій інформації, що є перевіреною власними зусиллями, а не сприйнятою на віру без будь-якого критичного осмислення. Разом з цим, кандидат на посаду повинен мати сформовані художні смаки, а відтак не бути надміру зацикленим кар'єристом).

HR-менеджер: Будьте ласкаві розповісти про діяльність нашої установи? (відкрите поведінкове запитання, що покликане перевірити обізнаність кандидата з специфікою роботи облдержадміністрації та переконатись у серйозності намірів кандидата. До проходження інтерв'ю кожен кандидат повинен старанно підготуватись, адже це буде одним із показників, що вказуватимуть на його подальше ставлення до роботи. Цим запитанням перевірятимуться комплексно компетенції доброчесності, постійного пошуку та прагнення вдосконалюватись та командної роботи).

Кандидат на вакантну посаду: Відповідно до Конституції України та Закону України "Про місцеві державні адміністрації" Київська обласна державна адміністрація є органом виконавчої влади і в межах своїх повноважень здійснює виконавчу владу на території Київської області, а також реалізує повноваження, делеговані їй обласною радою. Обласна державна адміністрація в межах визначених законодавством повноважень захищає права і законні інтереси громадян та держави, забезпечує комплексний соціально-економічний розвиток території області та реалізацію державної політики у визначених законодавством сферах управління. У своїй діяльності вона керується Конституцією України, законами України, указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України, іншими нормативними актами законодавства.

HR-менеджер: Чи слідкуєте ви за перебігом справи із протестами чорнобильців проти скорочення соціальних пільг? (відкрите уточнююче запитання задля комплексної перевірки доброчесності, постійного пошуку та прагнення вдосконалюватись).

Кандидат на вакантну посаду: Так. Ось, наприклад, нещодавно у Бориспільському районі відбулися громадські слухання за участю... (відповідь вказуватиме на його рівень поінформованості у внутрішніх подіях України, знання яких є прямою необхідністю для виконання свої професійних обов'язків на посаді головного спеціаліста Управління з питань внутрішньої політики Київської ОДА).

HR-менеджер: Якими, на вашу думку, будуть результати цих протестів? (відкрите запитання для власне перевірки доброчесності, постійного пошуку та прагнення вдосконалюватись, наявність аналітичного мислення, яке матиме змогу виявити інтерв'юер після прослуховування думки кандидата щодо аналітичного прогнозування ситуації з протестами чорнобильців).

Кандидат на вакантну посаду: На мою думку, конструктивність вимог та реалістичність їх виконання буде залежати насамперед від того, наскільки оперативно органи виконавчої влади зуміють налагодити постійний контакт із протестантами, уникнувши надмірної політизації питання та радикалізації настроїв...

HR-менеджер: Як би Ви могли би себе охарактеризувати з огляду на ті завдання, які доводиться вирішувати нашому відділу? (відкрите запитання, що покликане познайомитися з структурним компонентом самопрезентації кандидата та перевірити компетенцію ефективної комунікації та доброчесності) Кандидат на вакантну посаду: (повинен структурувати інформацію чітко, впорядковано та релевантно).

HR-менеджер: У випадку, якщо кандидат розглядається інтерв'юером як релевантний установі працівник: Як ви оцінюєте у грошовому еквіваленті власну щомісячну роботу? (відкрите запитання для обговорення аспектів співробітництва та задоволення вимог претендента на посаду до роботи).

Кандидат на вакантну посаду: Відповідно до... (відбувається процес обговорення та узгодження організаційних моментів).

HR-менеджер: Дякую за відповіді на поставлення нами завдання, фахівці з відділу кадрового забезпечення облдержадміністрації Вам зателефонують, аби повідомити про час та місце оголошення рішення про результати конкурсу. До побачення. На все добре! (заклучна частина, прощання).

Кандидат на вакантну посаду: Взаємно. До побачення!

Висновок. Отож, комплекс запитань у інтерв'ю нараховує 8 повноцінних запитань для визначення 5-ти ключових компетенцій кандидата на посаду головного спеціаліста Управління з питань внутрішньої політики Київської ОДА. Кількість запитань обумовлена тим, що професійні обов'язки держслужбовця мають елементи творчості. До того ж, комплексний характер визначення компетенцій був зумовлений тим, що перевірка знань з законодавчої сфери була здійснена у результаті проведення тестування, що передувало інтерв'ю. А відтак взяти участь в інтерв'ю могли лише ті кандидати, результати яких засвідчили прийнятний для установи рівень знання законодавчої сфери.

Відтак, по закінченні інтерв'ю, HR-менеджер матиме змогу відповісти на запитання щодо того, чи впорається кандидат з роботою, чи зможе відповідати інтересам служби.

Анна КОЗАЧЕНКО

ДОДАТКИ

СХВАЛЕНО

*Указом Президента України
від 1 лютого 2012 року № 45/2012*

СТРАТЕГІЯ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА 2012-2020 РОКИ

1. Загальні положення

Ця Стратегія визначає мету, основні цілі, першочергові завдання, на реалізацію яких має бути спрямована державна кадрова політика.

Правовою основою розроблення та реалізації Стратегії є Конституція та закони України, інші нормативно-правові акти, відповідно до яких держава створює умови для здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб.

Головними причинами, які зумовили необхідність розроблення Стратегії, є:
стримування розвитку та функціонування системи кадрового забезпечення в державі;

відсутність ефективної системи моніторингу потреб суспільства і держави у фахівцях із відповідним освітньо-кваліфікаційним рівнем підготовки, недосконалість механізму формування державного замовлення на підготовку фахівців;

відсутність збалансованої системи управління професійною орієнтацією молоді, об'єктивних принципів її відбору і навчання, повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку;

недостатнє застосування наукових підходів, результатів наукових досліджень при формуванні та реалізації державної кадрової політики.

2. Мета державної кадрової політики

Метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, необхідними для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою.

3. Основні цілі та завдання державної кадрової політики

Реалізація державної кадрової політики має бути спрямована на досягнення:

в соціальному аспекті – високого рівня розвитку людського потенціалу держави, задоволення очікувань населення щодо професійної самореалізації, гідної оплати праці;

в економічному аспекті – забезпечення всіх галузей суспільного виробництва кваліфікованими кадрами, зростання конкурентоспроможності держави, підвищення рівня добробуту населення;

в інституційному аспекті – удосконалення нормативно-правової бази з метою запровадження новітніх підходів у кадровому менеджменті;

в організаційному аспекті – розбудови системи управління трудовими ресурсами на засадах соціального діалогу та партнерства держави і суб'єктів підприємницької діяльності.

Основними цілями реалізації державної кадрової політики є:

розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів;

відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності;

формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління;

посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів,

удосконалення процедури дисциплінарного провадження;

впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки;

відновлення профорієнтаційної роботи серед молоді;

державна підтримка цільових науково-практичних досліджень у сфері розвитку людського потенціалу;

підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство у проведенні адміністративної та економічної реформ.

Відповідно до зазначених основних цілей реалізація державної кадрової політики передбачає виконання таких першочергових завдань:

1) за напрямом підготовки кадрів:

Прогнозування потреби у підготовці кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою в усіх сферах забезпечення життєдіяльності держави;

Формування та забезпечення виконання державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою відповідно до визначених державою пріоритетів соціально-економічного розвитку;

розроблення національної системи оцінювання якості освіти;

проведення оптимізації державних стандартів вищої освіти;

створення сучасної методики розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти;

розроблення державних стандартів з нових робітничих професій, оновлення діючих державних стандартів;

підвищення престижу робітничих професій;

реформування системи професійно-технічної, вищої і післядипломної освіти з метою забезпечення здобуття якісної освіти;

налагодження взаємодії держави та суб'єктів підприємницької діяльності для створення сучасної системи підготовки кваліфікованих робітників, інженерно-технічних працівників і працівників сфери обслуговування;

напрацювання механізму державного гарантування працевлаштування та кар'єрного росту після здобуття післядипломної освіти;

утворення та формування Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” з метою залучення найбільш обдарованих громадян України до впровадження у державі економічних реформ, забезпечення підготовки таких громадян до роботи у пріоритетних сферах державного управління;

удосконалення законодавства з метою спрощення умов та процедури ліцензування діяльності з надання освітніх послуг для забезпечення оперативного реагування навчальних закладів на потреби ринку праці;

2) за напрямом підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів:

Реформування системи підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів на основі модернізації форм і методів навчання з урахуванням специфіки галузі чи сфери управління;

переорієнтація системи підвищення кваліфікації на надання спеціальних знань, формування вмінь, необхідних для виконання роботи за певною професією, посадою;

формування узгодженої системи оцінювання отриманих знань, умінь та навичок за результатами підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації згідно з вимогами, необхідними для виконання роботи за певною професією, посадою, а також формування системи оцінювання під час добору фахівців;

запровадження системи безперервного професійного навчання кадрів;

3) за напрямом державного регулювання професійної діяльності:

Детінізація ринку праці, попередження зловживань роботодавців у трудових відносинах з працівниками, зокрема при вирішенні питань прийняття на роботу, організації та оплати праці;

перегляд кваліфікаційних характеристик у частині визначення знань, умінь, навичок, ціннісних характеристик і особистих якостей працівників, необхідних для виконання завдань на відповідній посаді;

супроводження кар’єрного росту працівників для забезпечення постійного вивчення рівня їх особистого розвитку з метою підготовки пропозицій щодо можливості професійного зростання та додаткового навчання;

створення механізму професійної адаптації новопризначених працівників на робочому місці шляхом впровадження системи наставництва;

запровадження періодичного оцінювання результатів професійної діяльності працівників, що включатиме проведення оцінки рівня досягнутих результатів професійної діяльності, кваліфікаційного розвитку та забезпечення матеріального стимулювання за результатами оцінювання;

удосконалення механізму конкурсного відбору на зайняття посад, призначення на які відповідно до законодавства здійснюється на конкурсній основі;

удосконалення системи оплати праці з урахуванням змісту та обсягу виконуваної роботи, її складності, рівня відповідальності та особистого внеску працівника в загальні результати роботи;

створення єдиної системи оцінювання та стимулювання роботи державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування;

подолання існуючого дисбалансу в оплаті праці працівників вищих і нижчих категорій;

4) за напрямом соціального захисту працівників:

створення ефективної, реально діючої системи соціального захисту населення від соціальних ризиків та загроз;

забезпечення зростання реальної заробітної плати, додержання державних гарантій оплати праці, недопущення встановлення заробітної плати працівникам нижче прожиткового мінімуму, визначеного законом;

подолання негативних тенденцій щодо виникнення заборгованості із заробітної плати;

реформування системи соціального страхування;

розроблення заходів соціального захисту, зокрема, щодо забезпечення працевлаштування осіб перед пенсійного віку;

відновлення та збільшення відомчого житлового фонду, розроблення ефективного механізму пільгового кредитування для придбання житла;

створення умов для розвитку соціальної інфраструктури на підприємствах, в установах, організаціях усіх форм власності;

гарантування безпечних умов праці у виробничій та невиробничій сферах;

забезпечення гендерної рівності;

створення належних умов для поєднання жінками професійних і сімейних обов'язків;

5) за напрямом забезпечення зайнятості населення:

гарантоване забезпечення молоді першим робочим місцем;

формування здатності населення до трудової мобільності, здобуття нових знань, умінь і навичок відповідно до вимог інноваційних тенденцій розвитку економіки;

ефективне використання трудових ресурсів у регіонах;

впровадження механізмів ефективного перерозподілу робочої сили між трудонедостатніми та трудонадлишковими регіонами;

удосконалення існуючої системи державної служби зайнятості населення з урахуванням кращого світового досвіду роботи бірж праці та центрів зайнятості населення;

недопущення нелегальної зайнятості населення, зменшення міграційних потоків за кордон;

розроблення механізмів соціальної адаптації осіб, що відбули покарання у виді обмеження волі або позбавлення волі на певний строк, шляхом залучення їх до суспільно корисної праці протягом місяця з дня звільнення;

поширення практики проведення регіональних ярмарків вакансій;

6) за напрямом модернізації кадрових служб:

реорганізація кадрових служб у служби персоналу;

покладання на служби персоналу функцій з планування добору, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та кар'єрного росту;

розроблення системи заходів з аналітичного та інформаційно-технологічного супроводження процесів управління персоналом;

запровадження технологій електронного урядування;

вдосконалення системи професійного навчання фахівців з управління персоналом.

4. Етапи реалізації Стратегії

Стратегію передбачається реалізувати в три етапи.

Перший етап (2012-2013 роки):

розроблення та прийняття державної цільової програми щодо формування та реалізації державної кадрової політики, необхідних нормативно-правових актів для забезпечення реалізації Стратегії;

створення Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації”;

посилення державного контролю за дотриманням стандартів щодо охорони та умов праці;

створення профілів професійної компетентності посад державної служби;

запровадження ефективної системи формування державного замовлення на підготовку кваліфікованих робітничих кадрів та фахівців з вищою освітою для задоволення потреб ринку праці;

впровадження системи наставництва;

здійснення заходів, спрямованих на формування корпоративної культури;

розроблення заходів щодо недопущення будь-якої можливості виникнення конфлікту інтересів осіб, уповноважених на виконання функцій держави, та врегулювання конфлікту інтересів у разі його виникнення;

удосконалення механізмів детінізації ринку праці.

Другий етап (2014-2016 роки):

розроблення та затвердження регіональних і галузевих програм реалізації державної кадрової політики;

впровадження електронного урядування;

удосконалення системи профорієнтаційної роботи.

Третій етап (2017-2020 роки):

удосконалення системи прогнозування розвитку кадрового потенціалу, врахування результатів прогнозів під час розроблення щорічних планів заходів щодо забезпечення реалізації Стратегії;

впровадження системи моніторингу державної кадрової політики;

створення механізму залучення інвестицій у розвиток кадрового потенціалу.

5. Нормативно-правове, організаційне та фінансове забезпечення реалізації Стратегії

Нормативно-правове та організаційне забезпечення реалізації Стратегії має здійснюватися шляхом розроблення та прийняття в установленому порядку відповідних нормативно-правових актів, затвердження державної цільової програми щодо формування та реалізації державної кадрової політики, щорічних планів заходів, спрямованих на реалізацію положень цієї Стратегії, моніторингу стану їх виконання.

Фінансування реалізації Стратегії має здійснюватися за рахунок коштів Державного бюджету України та місцевих бюджетів, а також інших джерел, не заборонених законом.

*Глава Адміністрації Президента України
СЕРГІЙ ЛЬОВОЧКІН*

ПІДБІР КАДРІВ ЯК ЕЛЕМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

В контексті реалізації адміністративної реформи, розпочатої у 2010 році Президентом України, пріоритетного значення набувають питання модернізації державної служби та підбору кадрів для роботи в органах державної влади.

Рівень професіоналізації інституту державної служби багато в чому залежить від грамотного та кваліфікованого підбору кадрів, підвищення рівня їх професійної компетентності, зокрема з урахуванням нових завдань та пріоритетів.

Одночасно пріоритетного завдання набувають питання формування ефективного та дієвого кадрового резерву, зокрема й на вищій посаді державної служби. У зв'язку з цим Президентом України було видано Указ № 246/2012 від 05 квітня 2012 року Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”, реалізація якого потребуватиме вироблення нових підходів до підбору та роботи з кадрами.

Беручи до уваги нові сучасні тенденції розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування (в умовах реалізації адміністративної реформи), організація роботи з кадровим резервом має бути кардинально переглянута, зокрема шляхом удосконалення навчальних програм, вироблення та впровадження нових інноваційних форм підвищення рівня професійної компетентності як самих державних службовців, так і осіб, зарахованих до кадрового резерву.

Головними факторами, які визначають процес формування кадрового резерву на державній службі в зарубіжних країнах, є: рівний доступ та добровільність участі в конкурсі для включення до кадрового резерву; об'єктивність і системність оцінки професійних та особистих якостей претендентів залучених до кадрового резерву; планування професійно-посадової кар'єри цивільного службовця; гласність, доступність інформації про формування кадрового резерву на державній службі.

У Законі України “Про державну службу” формування системи кадрового резерву визначено як послідовна робота спрямована на розвиток кадрового потенціалу, реалізацію можливостей кожного співробітника, що дає змогу здійснити підбір, розвиток, оцінку та просування кадрів відповідно до цього Закону.

Кадровий резерв на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюються Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджуються з Кабінетом Міністрів України (далі – кадровий резерв) формується відповідно до Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.01 р. № 199, та Порядку конкурсу із зарахування до кадрового резерву на посади державних службовців першої – третьої категорії, призначення на які здійснюється Президентом України за поданням Прем'єр-міністра України або Кабінетом Міністрів України чи погоджується з Кабінетом Міністрів України,

затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.07 р. № 272 (далі – Порядок).

До кадрового резерву зараховуються професійно підготовлені працівники, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, проявляють ініціативу, мають організаторські здібності й необхідний досвід роботи, успіхи в навчанні. На кожну посаду державного службовця - керівника формується кадровий резерв у кількості двох осіб, за посадами спеціалістів складаються списки осіб, які включаються до резерву з урахуванням фактичної потреби.

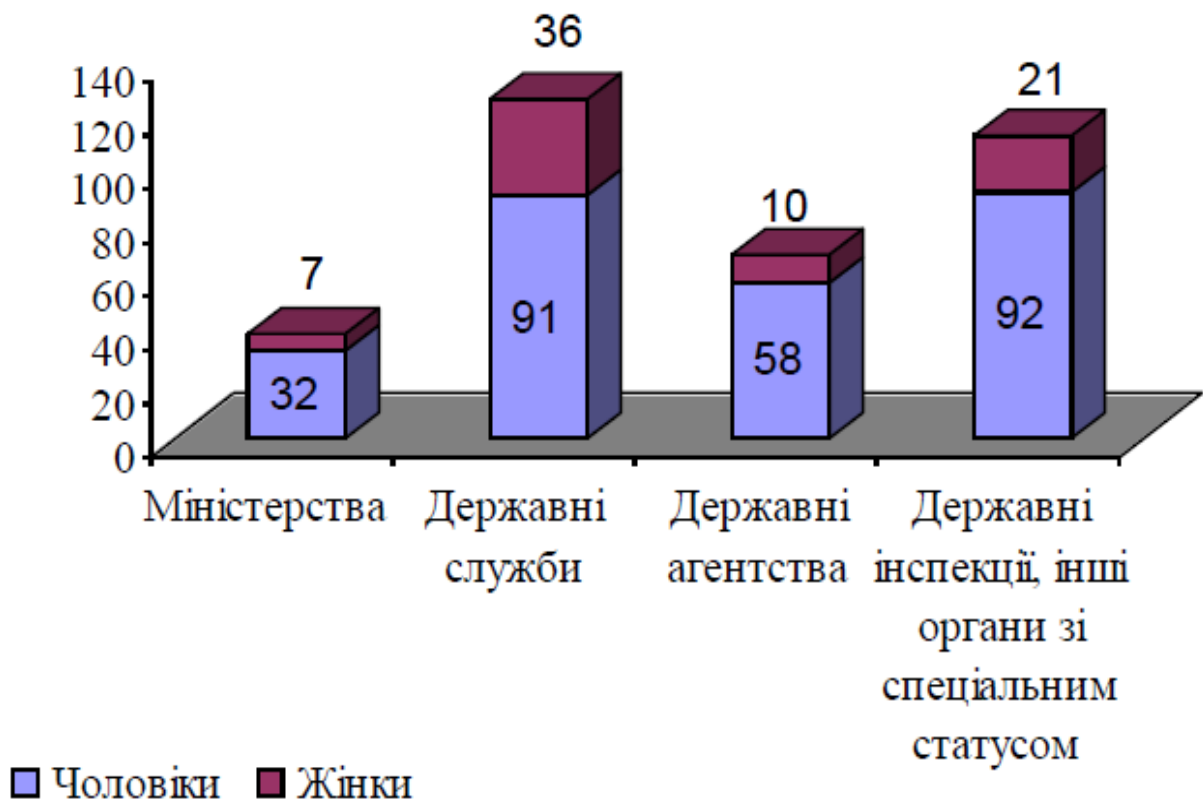
Основними етапами формування кадрового резерву у сфері державної служби повинні бути: 1) планування кадрового резерву на найближчий час (до 1 – 3 років) і більш далеку перспективу (до 5 років); 2) визначення обов'язкових і бажаних критеріїв до кандидатів, вивчення і добір кандидатів до кадрового резерву; 3) формування, складання списку резерву кадрів та узгодження його з вищестоящим керівником; 4) визначення та застосування кадрових технологій до фахівців, що зараховані до кадрового резерву (стажування, тимчасове виконання обов'язків відсутнього працівника, залучення до проведення перевірок, службових розслідувань, підвищення кваліфікації, перенавчання, навчання тощо); 5) визначення готовності осіб, зарахованих до кадрового резерву, до призначення на державні посади.

У 2012 році кадровий резерв у центральних та місцевих органах виконавчої влади було сформовано відповідно до абзаців 1 та 3 пункту 15 Порядку, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 21.02.07 р. № 272, на конкурсній основі або за рішенням керівника державного органу.

За інформацією Національного агентства України з питань державної служби, до кадрового резерву на 2012 рік у міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади включено 347 осіб, в тому числі 39 осіб (11,2% від загальної кількості резервістів) – у міністерствах, 127 осіб (36,6%) – у державних службах, 68 осіб (19,6%) – у державних агентствах та 113 осіб (32,6%) – у державних інспекціях, інших органах зі спеціальним статусом.

Однією з найбільших проблем при формуванні кадрового резерву є недотримання вимог щодо пропорційного представництва кожної статі під час зарахування до кадрового резерву. Так, до кадрового резерву на 2012 рік зараховано 74 жінки (21,3% від загальної кількості) та 273 чоловіка (78,7% від загальної кількості).

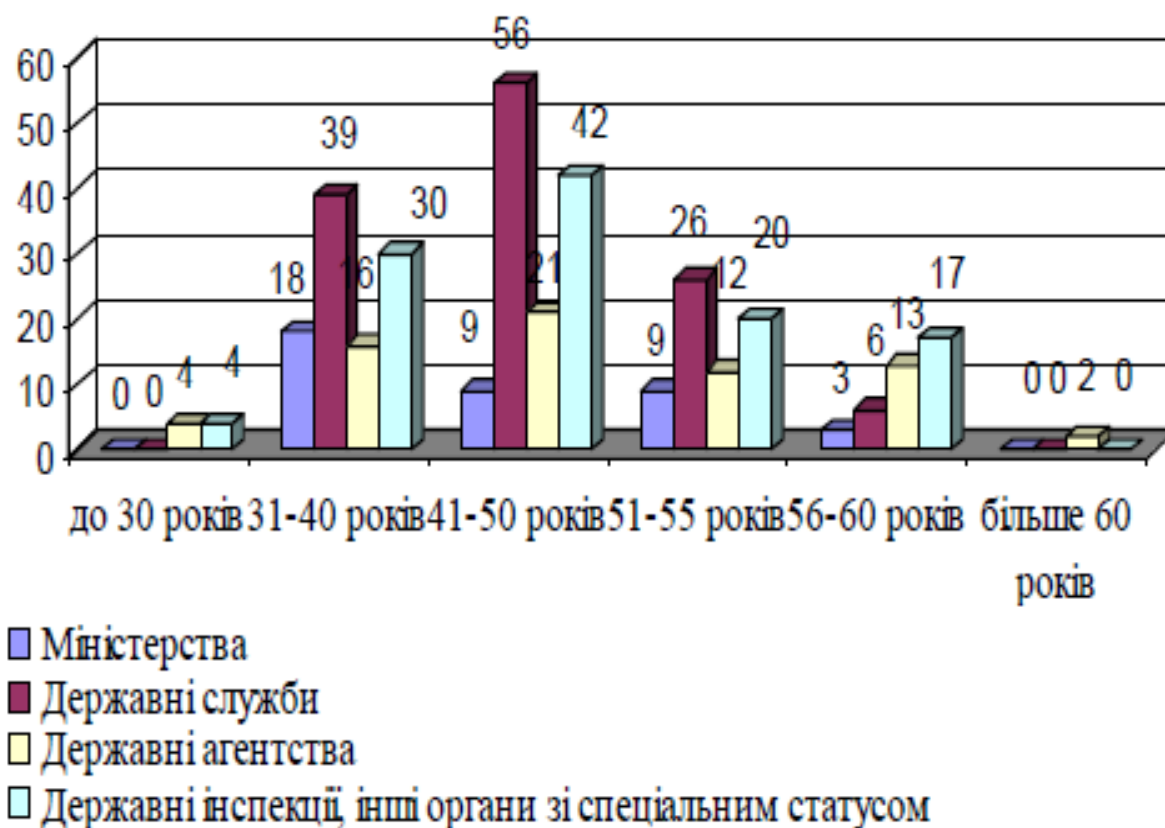
Діаграма 1. Кількість чоловіків та жінок зарахованих до кадрового резерву на 2012 рік



Жодного представника жіночої статті не включено до кадрового резерву в 43% центральних органів виконавчої влади.

Аналізуючи віковий склад кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 рік, слід зазначити, що найчисельнішою є група віком від 41 до 50 років – 128 осіб, що становить 36,9% від загальної кількості, віком від 31 – 40 років – 103 особи (29,7%), віком від 51 – 55 років – 67 осіб (19,3%), віком від 56– 60 років – 39 осіб (11,2%), віком до 30 років – 8 осіб (2,3%), віком понад 60 років – 2 особи (0,6%).

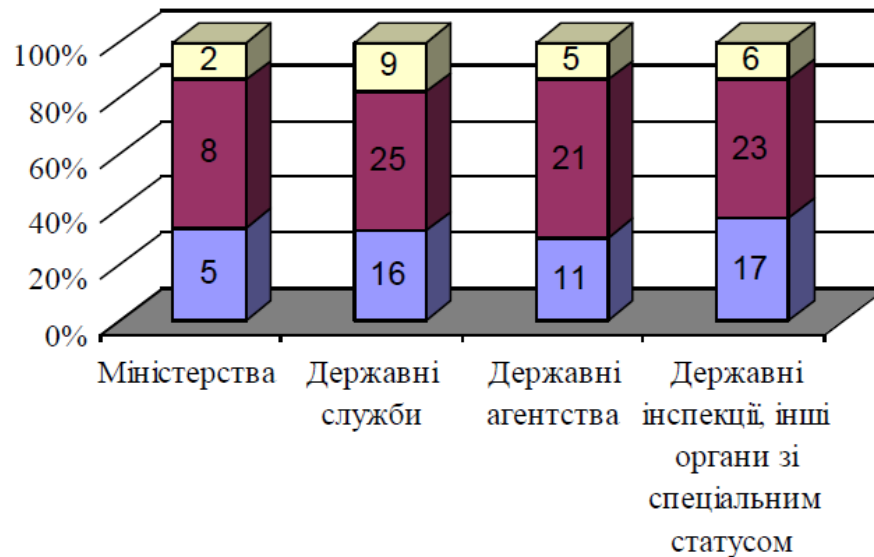
Діаграма 2. Віковий склад кадрового резерву міністерств, інших центральних органів виконавчої влади на 2012 рік



Аналіз осіб, зарахованих до кадрового резерву, за рівнем освіти, свідчить, що більше всього осіб, які запропоновані до кадрового резерву, мають технічну, економічну, юридичну освіти. Зокрема осіб з технічною освітою нараховується 114 осіб (32,9% від загальної кількості), економічною – 77 осіб (22,2%), юридичною – 72 особи (20,7%). Кількість резервістів із вищою гуманітарною освітою – 32 особи (9,2%), сільськогосподарською – 25 осіб (7,2%), медичною – 16 осіб (4,6%) та іншою освітою – 11 осіб (3,2%). Слід відмітити, що у кадровому резерві також перебувають особи, які мають більш ніж одну вищу освіту.

Безумовно, позитивом кадрового резерву, сформованого на 2012 рік, є особи, які мають освітній рівень магістра державного управління. Так, кількість магістрів державного управління, зарахованих до кадрового резерву, становить 49 осіб (14,1% від загальної кількості резервістів), науковий ступінь мають 77 резервістів (22,2%), вчене звання – 22 особи (6,3%).

Діаграма 3. Кількість резервістів за рівнем освіти магістра державного управління, резервістів, які мають науковий ступінь, вчене звання



■ Магістр державного управління ■ Науковий ступінь ■ вчене звання

До кадрового резерву на 2012 рік зараховано 296 осіб (85,3% від загальної кількості резервістів), які мають статус державного службовця, з 267 осіб (76,9%) працюють у цьому державному органі та 28 осіб (8,1%) – в інших державних органах.

З тих осіб, які працюють у відповідному державному органі, 39 осіб (11,2%) обіймають посади перших заступників, 44 особи (12,7%) – заступників та 184 особи (53,0%) – інші посади.

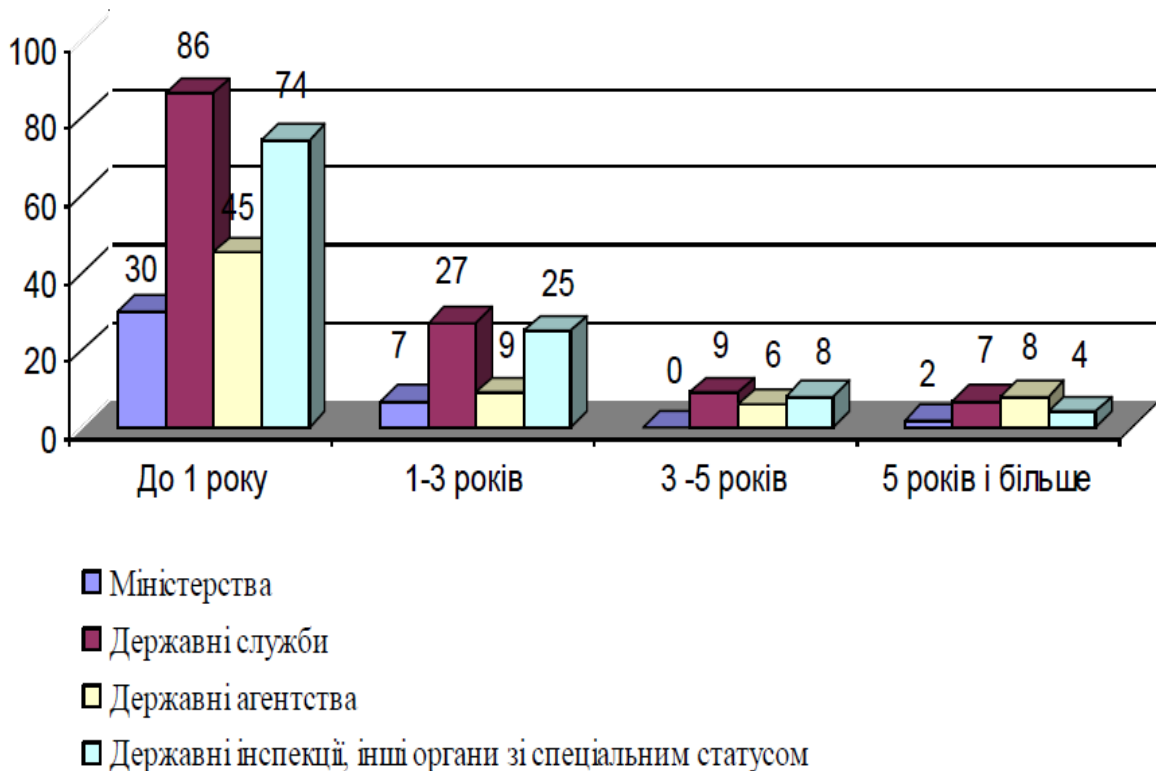
Крім того, до кадрового резерву зараховано 46 осіб, які не є державними службовцями, (13,3% від загальної кількості резервістів), з них перші керівники – 33 особи (9,5%), інші працівники – 8 осіб (2,3%). До кадрового резерву також зараховано 5 осіб (1,4%), які мають статус тимчасово не працюючих.

Нацдержслужбою України на виконання вимог пункту 6 (абзац другий) Положення про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.01 № 199, проведено роботу щодо зарахування до кадрового резерву народних депутатів України минулих скликань, яким після закінчення строку повноважень або дострокового їх припинення за особистою заявою про складення депутатських повноважень не надано попередню роботу (посаду) та які не можуть самостійно працевлаштуватись, за пропозиціями Апарату Верховної Ради України.

Так, до кадрового резерву на 2012 рік на керівні посади міністерств, інших центральних органів державної влади зараховано 5 народних депутатів України минулих скликань, що становить 1,4% від загальної кількості резервістів.

Аналіз складу резервістів за стажом роботи на займаних посадах свідчить, що найбільше осіб зараховано до кадрового резерву на 2012 рік зі стажом роботи на посаді менше 1 року та складає 235 осіб (67,7% від загальної кількості резервістів), зі стажом роботи на посаді від 1 до 3 років – 68 осіб (19,6%), зі стажом роботи на посаді від 3 – 5 років – 23 особи (6,6%), зі стажом роботи на посаді більше 5 років – 21 особа (6,1%).

Діаграма 4. Якісний склад резервістів за стажом роботи на займаних посадах

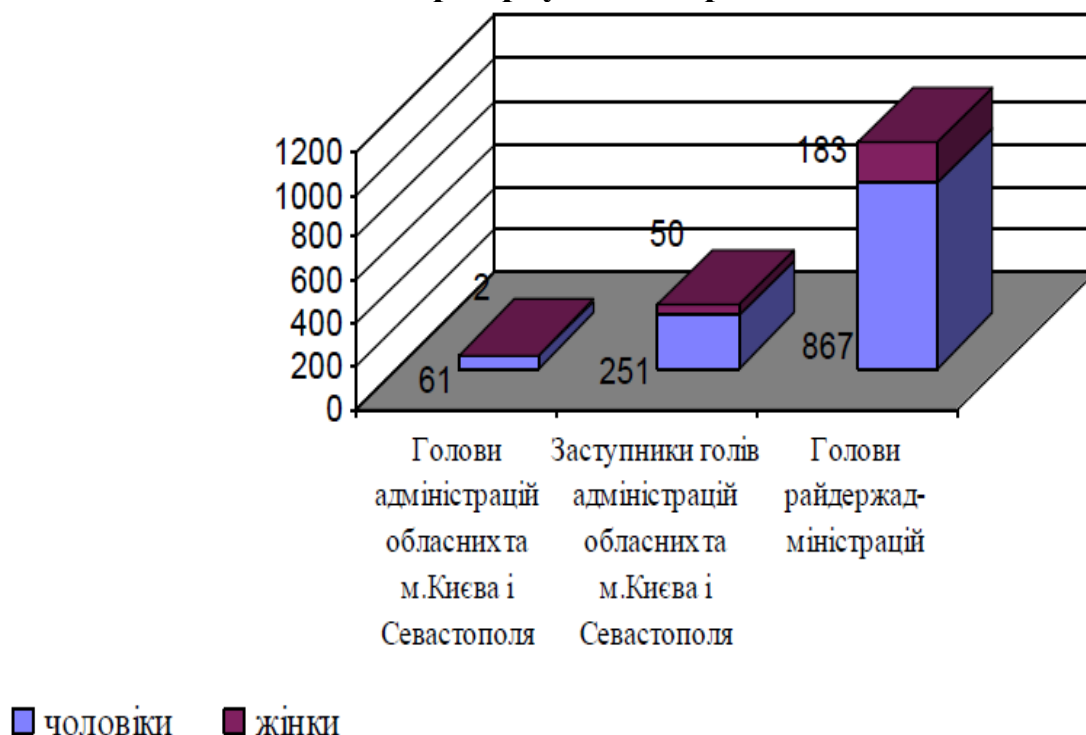


Аналіз поданої державними органами інформації щодо кадрового резерву свідчить про недостатність ефективності кадрового резерву у 2011 році: із 125 призначених на посади лише 1 особа призначена з кадрового резерву.

До кадрового резерву на 2012 рік на відповідні посади в місцевих органах виконавчої влади включено 1414 осіб, що на 8,9% менше у порівнянні з минулим роком, у тому числі на посади голів обласних адміністрацій включено 63 особи (4,5% від загальної кількості резервістів) на рівні минулого року, на посади заступників голів – 301 особу (21,3%), що на 10,7% менше у порівнянні з минулим роком, голів районних державних адміністрацій – 1050 осіб (74,2%), що на 7,9% менше у порівнянні з минулим роком. Кількісні вимоги щодо формування кадрового резерву (не менше двох осіб на кожен посаду) дотримані Автономною Республікою Крим та всіма місцевими державними адміністраціями.

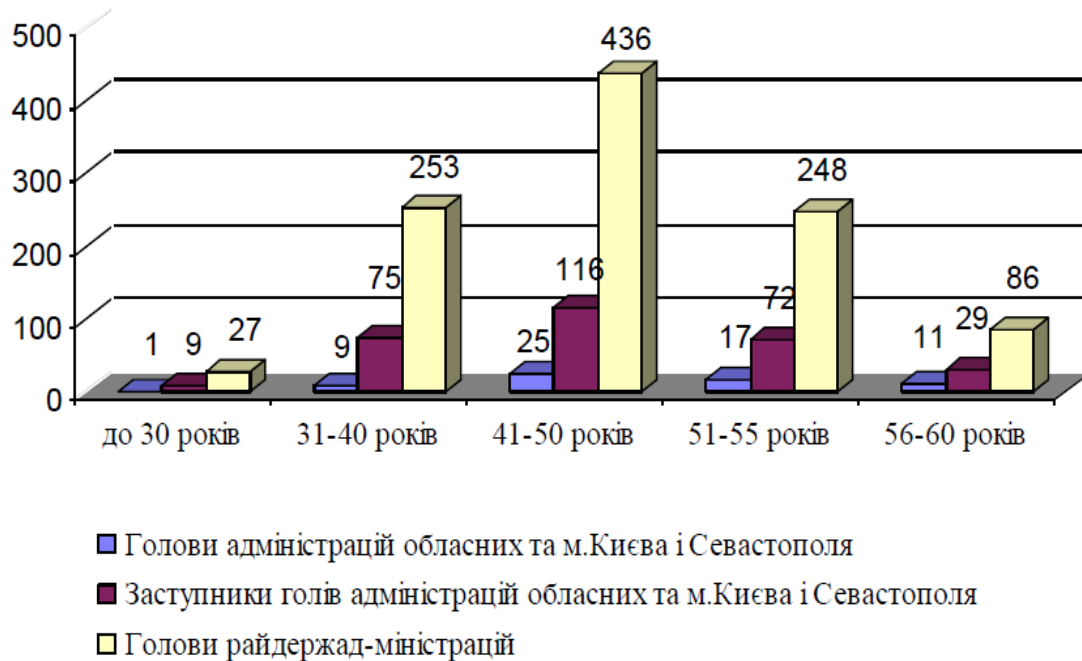
Разом з тим слід зауважити, що місцеві органи виконавчої влади продовжують порушувати вимоги пропорційного та збалансованого представництва кандидатур кожної статі під час зарахування до кадрового резерву. Зокрема до кадрового резерву на 2012 рік зараховано 235 жінок (16,6% від загальної кількості резервістів), що на 1,7% менше у порівнянні з кадровим резервом на 2011 рік.

Діаграма 5. Кількість чоловіків та жінок, зарахованих до кадрового резерву на 2012 рік



Аналізуючи віковий склад кадрового резерву місцевих державних адміністрацій на 2012 рік, слід зазначити, що як і раніше, найчисельнішою є група віком від 41 до 50 років – 577 осіб, що становить 40,8% від загальної кількості (у 2011 році – 665 осіб, що становило 43,2%). Сталою залишається кількість осіб, зарахованих до кадрового резерву у віці до 30 років – 37 осіб, що становить 2,6% від загальної кількості (у 2011 році – 32 особи або 2,1%). Спостерігається зменшення у групах віком від 31 до 40 років - 337 осіб, що становить 23,8% (у 2011 році – 390 осіб або 25,3%), від 51 до 55 років – 337 осіб, що становить 23,8% (у 2011 році – 378 осіб, що становить 24,5%). Водночас чисельність групи віком від 56 до 60 років збільшується і складає 126 осіб, що становить 8,9% (у 2011 році – 76 осіб або 4,9%).

Діаграма 6. Віковий склад кадрового резерву місцевих державних адміністрацій на 2012 рік

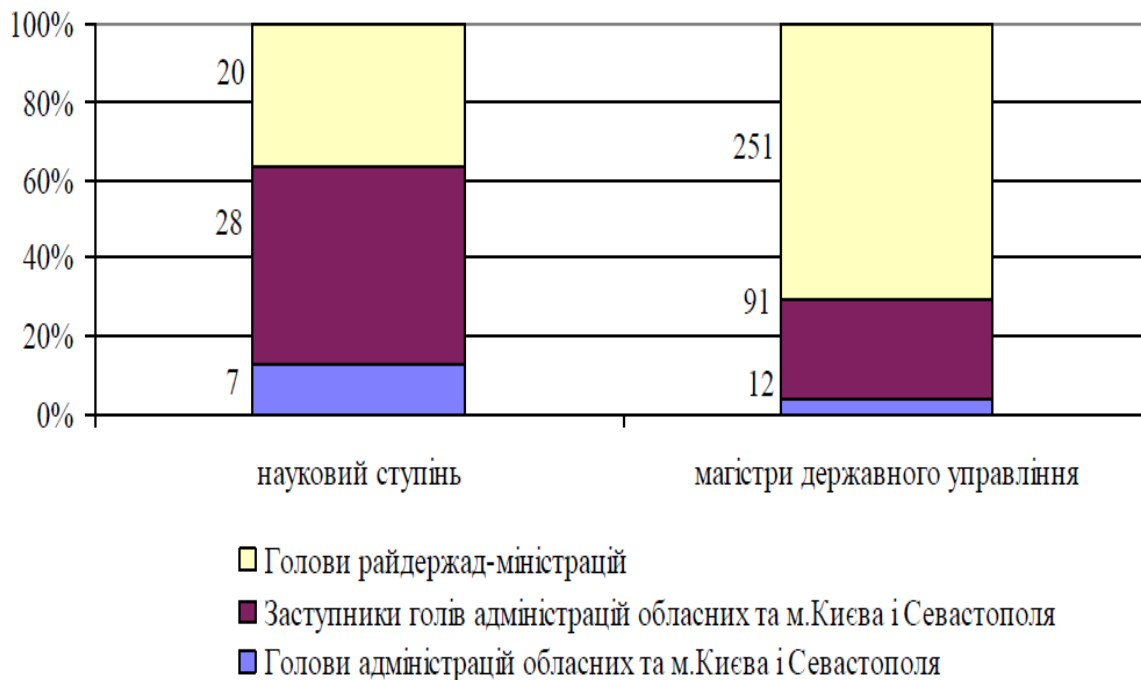


Аналіз резервістів за рівнем освіти, свідчить, що майже рівну кількість осіб, запропонованих до кадрового резерву, які мають технічну, гуманітарну та економічну освіти. Зокрема осіб з гуманітарною освітою нараховується 365 осіб (25,8% від загальної кількості), що на 1,6% менше порівняно з минулим роком, технічною - 335 осіб (23,7%), що на 14,5% менше та економічною – 334 осіб (23,6%) на 8,9% менше.

Кількість резервістів із вищою сільськогосподарською освітою на 2012 рік становить 260 особи (18,4% від загальної кількості), тоді як у 2011 році їх було 279 особи (18,1%). Водночас чисельність осіб із юридичною освітою становить 120 осіб (8,5%), що на 9,1% менше в порівнянні з 2011 роком. Слід відмітити, що у кадровому резерві також перебувають особи, які мають більш ніж по одній вищій освіті.

Одночасно спостерігається зменшення кількості осіб, які мають освітній рівень магістра державного управління. Так, кількість магістрів державного управління становить 354 особи (25,0%), у 2011 році – 385 осіб (25%). Науковий ступінь мають 55 резервістів (3,9%) проти 65 резервістів (4,2%) у кадровому резерві на 2011 рік.

Діаграма 7. Кількість резервістів за рівнем освіти магістра державного управління та резервістів, які мають науковий ступінь



До кадрового резерву на 2012 рік зараховано 435 керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування (30,8% від загальної кількості резервістів), що на 7,7% більше у порівнянні з минулим роком, 740 осіб (52,3%) – заступників керівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування, що на 0,9% менше ніж у минулому році, 90 осіб (6,4%) – інших державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, що на 52,9% менше ніж у минулому році, 109 осіб (7,7%) – керівників підприємств та установ, їх заступники, що на 28,8% менше ніж минулого року. До кадрового резерву також зараховано 9 осіб (0,6%), які мають статус тимчасово не працюючих, на 60,9% менше у порівнянні з минулим роком.

Аналіз складу резервістів місцевих державних адміністрацій за стажем роботи на займаних посадах свідчить про значне збільшення кількості осіб, зарахованих до кадрового резерву у 2012 році, зі стажем роботи на посаді від 1 до 3 років, що складає 726 осіб або 51,3% від загальної кількості резервістів.

Що стосується осіб зі стажем роботи на займаній посаді від 3 до 5 років, то відбулось їх суттєве зменшення, а саме на 46,7% порівняно з 2011 роком (106 осіб).

Зменшилась кількість працюючих на займаній посаді до 1 року: із 868 осіб (56,3% від загальної кількості) у 2011 році до 290 осіб (20,5%) у 2012 році. Також зменшилась кількість резервістів зі стажем роботи на займаній посаді 5 років і більше, а саме у 2012 році таких осіб включено 285 осіб (20,2% від загальної кількості), а у 2011 році 303 осіб (19,7%).

Діаграма 8. Кількість резервістів за стажом роботи на займаних посадах у місцевих державних адміністрацій на 2012 рік



Аналіз поданої місцевими державними адміністраціями інформації щодо кадрового резерву свідчить про його невисоку дієвість. У 2010 та 2011 роках цей показник складає відповідно 7,8% та 29%. Із 169 осіб, призначених на керівні посади місцевих державних адміністрацій, з кадрового резерву в 2011 році було призначено 49 осіб (29% від загальної кількості призначених), що на 21,2% більше порівняно з 2010 роком (з 615 призначеної особи з кадрового резерву призначено 48 (7,8% від загальної кількості призначених)).

Найвищий показник дієвості кадрового резерву на зазначені посади у місцевих державних адміністраціях Херсонської (80%), Полтавській (75%), Вінницької та Волинської (по 67%), Миколаївської (60%), Закарпатської, Луганської, Хмельницької та Чернігівської (по 50%) та Харківської (40%) областей.

Особливу увагу слід приділяти питанням формування кадрового резерву на посади вищого корпусу державної служби. У зв'язку з цим та з метою залучення найбільш обдарованих громадян до впровадження реформ у сферах державного управління Президентом України 05 квітня 2012 року було видано Указ № 246/2012 “Про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”.

Згаданим Указом визначено, що Президентський кадровий резерв формується на принципах загальнодоступності, об'єктивності, прозорості. Добір кандидатів до Президентського кадрового резерву та внесення Президентіві України відповідних пропозицій здійснюється Комісією з питань Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” на підставі рекомендацій Національного агентства України з питань державної служби (Нацдержслужба України). Гранична чисельність Президентського кадрового резерву становить 500 осіб. Формування Президентського кадрового резерву здійснюється поетапно, шляхом зарахування протягом п'яти років до 100 осіб щороку. У разі виникнення у Президентському кадровому резерві вакансій кількість осіб для зарахування відповідно збільшується.

Список осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, затверджується Президентом України. Строк перебування особи у Президентському кадровому резерві становить п'ять років, крім випадків дострокового

припинення перебування особи у Президентському кадровому резерві. Особа може перебувати у Президентському кадровому резерві лише один строк.

Фінансування заходів із формування Президентського кадрового резерву та організації роботи з ним здійснюється за рахунок та в межах видатків, передбачених у Державному бюджеті України на відповідний рік.

Президентський кадровий резерв формується з урахуванням квот за відповідними пріоритетними сферами державного управління, які визначаються, виходячи з потреб цих сфер у кадрах, і затверджуються Комітетом з економічних реформ до 1 березня кожного року, а добір кандидатів до Президентського кадрового резерву здійснюється на конкурсній основі.

У Положенні про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації”, затвердженому зазначеним Указом, визначено етапи та терміни проведення конкурсу, вимоги до конкурсантів. Зокрема до участі в конкурсі допускаються громадяни України, які відповідають установленим законом вимогам для вступу на державну службу, а також вільно володіють державною мовою та однією з мов Європейського Союзу; мають повну вищу освіту відповідно до пріоритетних сфер державного управління; мають стаж роботи не менше десяти років (у тому числі не менше п’яти років стажу державної служби та/або служби в органах місцевого самоврядування, із них не менш як три роки на керівних посадах, чи не менше п’яти років стажу на керівних посадах у відповідних сферах соціально-економічного розвитку).

Організацію підготовки, проведення конкурсу та перевірку відомостей, що містяться у поданих документах осіб, які можуть бути рекомендовані для зарахування до Президентського кадрового резерву, покладено на Нацдержслужбу України та її територіальні органи.

Оцінювання учасників конкурсу проводитиметься інтерв’ю-центрами, якими визначені структурні підрозділи інститутів державного управління Національної академії державного Управління при Президенті України, що здійснюють перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій, та центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ та організацій.

Порядок оцінювання учасників конкурсу визначається Нацдержслужбою України за погодженням із Національною академією державного управління при Президенті України.

Методичне забезпечення діяльності інтерв’ю-центрів здійснюється Національною академією державного управління при Президенті України.

Особа вважатиметься зарахованою до Президентського кадрового резерву з дати набрання чинності розпорядженням Президента України про затвердження списку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву.

Для організаційного забезпечення формування та супроводження Президентського кадрового резерву Нацдержслужба України забезпечить ведення обліку осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву, та вакансій у Президентському кадровому резерві.

Також у Положенні про Президентський кадровий резерв “Нова еліта нації” визначено права та обов’язки, умови припинення перебування осіб, зарахованих до Президентського кадрового резерву.

На територіальні органи Нацдержслужби України покладено завдання проведення з особами, зарахованими до Президентського кадрового резерву, координаційної роботи щодо професійного розвитку, який здійснюватиметься шляхом:

- підвищення рівня професійної компетентності, зокрема, у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організовуються Національною академією державного управління при Президенті України;

- підвищення кваліфікації у провідних вищих навчальних закладах України та за кордоном;

- стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах та організаціях;

- участі в конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з підготовки проєктів програм, нормативно-правових актів тощо.

Отже, реформування інституту державної служби в Україні потребує особливої уваги питанням формування та розвитку кадрового резерву. На сьогодні це питання досить чітко визначено у нормативно-правовому полі, зокрема Законі України “Про державну службу”, постановах Кабінету Міністрів України від 28.02.01 № 199 та від 21.02.07 р. № 272. Разом з тим, деякими керівниками ці нормативно-правові акти виконуються досить формально, а у 2011 році в багатьох центральних органах державної влади кадровий резерв взагалі не був сформований.

Одночасно Глава Української держави особисто приділяє серйозну увагу згаданому питанню, зокрема формуванню та розвитку Президентського кадрового резерву “Нова еліта нації” для підготовки управлінської еліти відповідно до пріоритетних напрямів державного управління.

Національним агентством України з питань державної служби здійснюється робота щодо розробки нових інноваційних підходів роботи з кадрами та особами, зарахованими до кадрового резерву, що має включати, зокрема, комплекс заходів з підвищення рівня їх професійної компетентності, з урахуванням того, що найефективнішими є ті навчальні програми, що припускають поєднання різних форм і методів подачі матеріалу. Їх вибір залежить від специфіки роботи слухачів, існуючих індивідуальних та корпоративних потреб, оснащення робочих місць технічними засобами і багатьох інших чинників.

За матеріалами Нацдержслужби України

Навчальне видання

**Руденко Ольга Мстиславівна
Газізов Михайло Михайлович**

**СИСТЕМА І СТРАТЕГІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ
ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Навчально-методичні матеріали

Відповідальний за випуск *В. А. Дон*
Технічний редактор *О. Г. Сальнікова*

Підп. до друку 04.09.2013.
Формат 60 x 84/16. Обл.-вид. арк. 5,96. Ум.-друк. арк. 5,81.

Видавець Національна академія державного управління
при Президентіві України
03057, Київ-57, вул. Ежена Потье, 20, тел. 456-67-93.
E-mail: vydav@academy.kiev.ua

Свідоцтво серії ДК № 1561 від 06.11.2003.