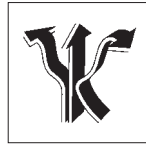


МІЖРЕГІОНАЛЬНА  
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**В. М. Колпаков**

# **МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ**

Київ 2006

ББК 65.290-2я73  
К61

Рецензенти: *В. А. Семиченко*, д-р психол. наук, проф.  
*Н. А. Тітова*, д-р екон. наук, проф.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 2 від 16.02.05)*

*Рекомендовано Міністерством освіти та науки України  
(лист № 14/18.2-433 від 24.02.05)*

**Колпаков В. М.**

К61 **Маркетинг персоналу** : [Навч. посіб. для студ. серед. і вищ. навч. закл.] — К. : МАУП, 2006. — 408 с. : іл. — Бібліогр. у кінці розд.

ISBN 966-608-515-1

У навчальному посібнику викладено теоретичні засади маркетингу персоналу, узагальнено досвід практичної діяльності кадрових служб з визначення потреби в персоналі та її задоволенні. Запропоновано рекомендації із вдосконалення маркетингової діяльності у сфері управління персоналом.

Для студентів зі спеціальностей “Економіка праці” та “Управління персоналом”, викладачів і практиків, які спеціалізуються у галузі управління людськими ресурсами.

**ББК 65.290-2я73**

ISBN 966-608-515-1

<sup>a</sup> В. М. Колпаков, 2006

<sup>a</sup> Міжрегіональна Академія

управління персоналом (МАУП), 2006

---

## ВСТУП

Маркетингова діяльність є найважливішою функцією в діловій сфері й покликана забезпечувати стійкий, конкурентоспроможний стан організації на ринку з урахуванням її внутрішнього і зовнішнього середовищ. Ця діяльність передбачає здійснення на ринку і використання отриманих результатів для прийняття управлінських рішень. При цьому функція маркетингу персоналу (МП) полягає в забезпеченні керівника або відповідних ієрархічних інстанцій, відповідальних за прийняття рішень, якісною інформацією.

Ринкові відносини в Україні зумовлюють необхідність адекватної перебудови інформаційного забезпечення. Перспективи розвитку багато в чому залежать від системи нагромадження, обміну, аналізу, перероблення і практичного використання маркетингової інформації з метою досягнення стійкого збалансованого розвитку і моральних суспільно значущих результатів діяльності персоналу організації.

Ринок інформації — найголовніший елемент у системі трудової діяльності. Він формується під впливом тенденцій розвитку інших видів ринку — фінансової, кадрової інформації тощо. Комунікації з усіма зацікавленими суб'єктами ринку праці мають важливе значення для підприємця, зростає роль інформаційних технологій у розробленні й прискоренні прийняття рішень. Нині фірми уже недостатньо мати інформацію лише про сформовану на даний момент часу кадрову ситуацію. Потрібне постійне як стратегічне, так і оперативне планування маркетингової діяльності на ринку праці, засноване на достовірній, репрезентативній маркетинговій інформації.

Тим часом неточна оцінка соціально-економічної ситуації на ринку праці часто буває пов'язана з помилковим вибором джерела інформації. Тому будь-якому дослідженню процесів, що відбуваються у сфері зайнятості та на ринку праці, передує детальний аналіз ринку інформації щодо пошуку джерел даних високої вірогідності й повноти відображення реальних ринкових процесів.

Ефективне управління підприємством практично неможливе без активного використання трудового потенціалу. У діяльності будь-якої організації основна роль належить працівникам, які реалізують виробничий процес, — персоналові. Головна особливість персоналу полягає в тому, що крім виконання виробничих функцій працівники є активною складовою виробничого процесу, які можуть активно сприяти зростанню виробництва, байдуже ставитися до діяльності підприємства, на якому працюють, або протистояти нововведенням.

Праця може бути ефективною у комплексі з організацією виробництва та управління. Перед підприємством постає завдання створення умов, що забезпечують оптимальне використання людських ресурсів в обсязі збалансованих потреб та інтересів підприємства і кожного працівника. Досягнення цієї збалансованості може бути забезпечене за рахунок упровадження маркетингу в управління персоналом. Це дасть змогу узгоджувати ринкові умови, можливості підприємства з інтересами кожного його працівника, відстежувати зміни у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів, виявляти тенденції у розвитку робочої сили на ринку праці та вчасно визначати якісні й кількісні вимоги до неї. Використання маркетингу в управлінні підприємством, зокрема персоналом, сприятиме зростанню реальної віддачі й результативності виробництва без залучення додаткових ресурсів.

У навчально-методичній літературі з маркетингу персоналу існують різні уявлення про об'єкт і предмет, зміст і завдання цієї дисципліни. Деякі автори визначають МП як концепцію постачання у кадровій сфері, як філософію і стратегію менеджменту людських ресурсів, спрямовану на потреби працівників та інтегровану в політику підприємства. Концепція МП, на думку багатьох фахівців, заснована на ринкових аспектах кадрового сектору, з орієнтацією на сферу збуту, забезпечує поповнення підприємства необхідною кількістю співробітників і довгостроковий зв'язок їх з підприємством. При цьому підкреслюється єдиний та інтегрований характер МП. Через

орієнтацію цієї концепції на ринок робочої сили, коли першочерговим завданням є заняття вакантних робочих місць, значну роль у МП відіграє аналіз актуального становища на ринку робочої сили і прогнозування майбутнього розвитку цього ринку. Аналіз поняття “маркетинг персоналу” (кадрів) свідчить, що йдеться про комплексну проблему, яка вимагає прийняття рішень на багатьох рівнях, пов’язаних між собою. Реальна сукупність прийнятих рішень з МП утворює в системі управління разом з кадрово-економічними, виробничими і підприємницькими функціями поле рішень і може бути спрямована на вузькі сфери (наприклад, наймання, дослідження, відбір кадрів).

Найістотнішими функціями МП є: визначення потреби в персоналі; вивчення персоналу; пошук і наймання кадрів, добір і оцінка персоналу; навчання і розвиток кадрів; збереження їх і стимулювання продуктивності праці, а у разі потреби звільнення працівників.

Підхід МП до кадрової діяльності є всеохоплюючим у функціональному плані. Види і шляхи залучення персоналу залежать від численних факторів впливу на активність ринку робочої сили. Система МП може містити такі елементи: дослідження у сфері маркетингу персоналу, наведені вище функції і контроль за їх виконанням.

Посібник розроблено відповідно до програми МАУП і досвіду її реалізації.

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ

Дослідження разом з іншими діяльностями спрямоване на створення апарату понять, який би забезпечував правильне уявлення про світ, необхідне для практичної діяльності. Для того, щоб ми могли практикувати, тобто щоб у нас були грамотні педагоги, психіатри, інженери, які вміють бачити і діяти, потрібно в процесі навчання їх у школі та вищому навчальному закладі начиняти їхні голови правильними поняттями. Якщо вони матимуть правильні поняття, то вмітимуть діяти та орієнтуватися в ситуації.

*Г. П. Щедровицький*

## 1.1. Концепція маркетингу персоналу

### 1.1.1. Сутність поняття “маркетинг персоналу”

Для визначення ролі та місця маркетингу персоналу (МП) в управлінській діяльності необхідно врахувати його взаємозв'язок з маркетингом, виявити зв'язки і відносини, визначитися з поняттями. Фахівці-маркетологи налічують понад 2000 визначень поняття “маркетинг” [7], що свідчить про його складність та багатоаспектність, наявність багатьох шкіл, які мають свої підходи, міркування щодо маркетингу.

Уперше термін “маркетинг” ввів учений С. Маккормик (1809—1884) і сформулював його визначальну функцію: діяльність фірми із задоволення потреб покупців. У 30-ті роки XX ст. під маркетингом стали розуміти галузь прикладної економіки, що вивчає систему роз-

поділу продукції. Водночас Американська асоціація маркетингу дає таке визначення: “*Маркетинг* — це підприємницька діяльність, пов’язана з напрямком потоку товарів та послуг від виробника до споживача”.

Основними поняттями, які концептуально характеризують маркетинг, є нестача, потреба, запити (попит), товар, обмін, угода, ринок.

*Нестача* — неусвідомлене людиною відчуття недостатності чогось — в біологічному, соціальному, особистісному аспектах. Усвідомлена недостатність є потребою.

*Запити* — потреби, підкріплені купівельною спроможністю, що виражається попитом (форма вияву потреби покупця, зумовлена ситуацією і цілями). Попит зазнає значних коливань порівняно з потребами.

*Товар* — економічна категорія з позицій виробника або носія “робочої сили”. Проте поняття “товар” не обмежується фізичними об’єктами, а передбачає ще й послуги, спрямовані на задоволення нестатку (потреб). Ф. Котлер пропонує відносити до цього поняття осіб, місця, організації, види діяльності та ідеї [9].

*Обмін* має місце, коли його суб’єкти приймають рішення задовольнити свої потреби і попит. Рішення про обмін визначається інтересами суб’єктів і відносинами власності. Для обміну необхідні такі умови:

- наявність двох сторін, що володіють власністю, яка має цінність (споживчу вартість) для іншої;
- здатність сторін до взаємообміну інформацією щодо певних аспектів обміну і доставки товару до місця обміну;
- впевненість кожної із сторін у доцільності обміну і свобода у прийнятті чи відхиленні пропозиції іншої.

Ці умови створюють потенційну можливість для обміну.

*Угода* (акт купівлі-продажу) — акт відносин, що відбулися під час обміну. Угода може бути грошовою чи бартерною.

*Ринок* — сфера й механізм реалізації обміну власністю у вигляді споживчих цінностей. Нижче буде поглиблено зміст наведених понять.

Під маркетингом розуміють: систему управління всередині фірми [4] і водночас специфічну функцію управління. Якщо спробувати згрупувати існуючі визначення, то маркетинг можна розглядати як галузь науки, що вивчає ринок; вид людської діяльності; філософію бізнесу; систему управління просуванням продукції на ринку; функцію управління. Більшість авторів, які у маркетингу вбачають

систему поглядів, функцію координації комерційної діяльності, філософію бізнесу, процес збалансованого попиту та пропозиції, найчастіше доходять висновку, що це ринкова концепція управління організаціями. На сьогодні серед фахівців загальноприйнятого визначення маркетингу не склалося, тому для розуміння сутності маркетингу персоналу простежимо історію формування концепції маркетингу, тобто провідної думки, певного способу розуміння і трактування його як явища.

У працях сучасних маркетологів (Дж. Дина, П. Друкера, Т. Левіта, Дж. Маккарті, Н. Бердена, Ф. Котлера та ін.) наводяться часом протилежні концептуальні підходи до сучасного маркетингу [9–12, 14]. Так, Ф. Котлер вважає, що маркетинг як одна з наукових галузей характеризується наявністю великого вибору теоретичних концепцій і методик, які допомагають маркетологам приймати рішення [11]. З огляду на думку цього фахівця щодо маркетингу проаналізуємо його основні поняття, які формують концепцію, і розкриємо їхній взаємозв'язок із МП. Почнемо аналіз із визначення маркетингу. У табл. 1.1 наведено формулювання, які найчастіше використовуються маркетологами.

*Таблиця 1.1*

### **Визначення маркетингу**

<b>Формулювання терміна “маркетинг”</b>	<b>Ключові поняття</b>
Вид діяльності, спрямованої на задоволення у споживачів відчуття нестачі чогось за допомогою обміну	Вид діяльності, обмін
Функція адміністрації фірми, яка полягає в організації й управлінні всім комплексом ділової активності	Основна функція
Система управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства	Система управління
Процес управління розробкою виробів і послуг, ціною політикою, просуванням товарів до споживача та їхнім збутом	Процес
Процес планування та втілення задуму, ціноутворення, просування й реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, задоволення потреби окремих осіб та організацій	Задум обміну
Система господарювання, орієнтована на ринок, споживача, на вивчення його запитів та інтересів	Система господарювання
Особлива форма діяльності підприємства на ринку	Форма діяльності



Аналіз визначень у табл. 1.1 свідчить, що термін “маркетинг” використовується в теорії та практиці в різних значеннях, тобто застосовується:

- без фіксації строгих значень і визначення чітких розбіжностей у поняттях;
- виходячи з індивідуального змісту, залежно від ринкової ситуації, та аналізу явищ.

З усіх визначень виділимо ті, що виражають сутність маркетингу і його вплив на МП. У наведеному переліку, віддієслівний іменник *marketing* має ширший зміст, ніж просто ринкова орієнтація. Він означає не тільки “продати”, а й “купити”, тобто передбачаються маркетингові дії з боку як продавця, так і покупця. У цьому плані доцільно звернути увагу на концептуальні судження класиків (табл. 1.2).

Виходячи із визначень (табл. 1.2), маркетинг (багатопланова маркетингова діяльність) розглядається теоретиками і практиками як складне багатопланове явище, що виникло в результаті ринкової системи господарювання. Сьогодні маркетинг — науково-прикладна дисципліна, вид професійної діяльності, система управління, стратегічний і тактичний спосіб мислення, стиль поведінки, комплекс

Таблиця 1.2

### Концептуальні судження стосовно маркетингу

Судження	Автор
Маркетинг не є функцією бізнесу, а становить собою погляд на всю сферу економіки, що охоплює виробництво й послуги. Усе, що робиться у світі бізнесу, є маркетингом або входить у це поняття	П. Друкер [11, с. 28]
Необхідно відрізнити маркетинг як певну концепцію від маркетингу як комплексу різноманітних видів діяльності, здійснюваної фахівцями, і маркетинг як спосіб мислення – від маркетингу як способу дій	Л. Роджер [11, с. 29]
Маркетинг є соціальний процес, за допомогою якого деякі індивіди і групи одержують те, у чому мають потребу і чого бажають, на основі створення й обміну одних товарів і вартості інших	Ф. Котлер [10, с. 24]
Маркетинг — це передбачення, управління й задоволення попиту на товари, послуги, організації людей, території та ідеї за допомогою обміну	Дж. Еванс, Б. Берман [11, с. 30]
Маркетинг — це наука і мистецтво виявлення, збереження й розширення вигідної клієнтурі	Ф. Котлер [11, с. 148]

конкретних функцій. Аналіз практики свідчить, що маркетинг є динамічним, мінливим, ситуативним.

Маркетологи вважають, що еволюція маркетингу пов'язана з еволюцією розвитку управлінської концепції, що пройшла такі стадії [5]:

- виробничої концепції (підвищення ефективності виробництва й удосконалення розподільчої системи);
- продуктової концепції (постійного вдосконалення споживчих властивостей продукції);
- концепції продажу (пропозиція продукції та послуг некомерційної діяльності);
- концепції маркетингу (вивчення запитів споживачів і ефективнішого їх задоволення, ніж конкурентами);
- концепції соціально-етичного маркетингу (не тільки повного задоволення виявлених запитів споживачів, а й підтримання і поліпшення добробуту суспільства в цілому).

Сучасна концепція маркетингу почала формуватися з усвідомленням ключового значення у бізнесі споживачів до кінця 50-х років. В умовах загострення конкуренції між фірмами-монополістами і немонополістами останні були змушені підвищувати рівень конкурентоспроможності. З огляду на прискорений розвиток науково-технічного прогресу аналіз практики ринкових відносин дав змогу одержати такі рекомендації щодо діяльності:

- необхідно по-новому досліджувати попит на товари і послуги (враховувати новітні технології, попит, що змінився, нові матеріали тощо), відрізнити потреби від попиту;
- починати виробництво товарів чи послуг після вивчення місткості ринку, його сегментації та обґрунтування капіталовкладень у нові виробництва;
- стимулювати збут доцільно за рахунок стимулювання виникнення потреб у споживачів продукції (реклама).
- використовувати "гнучкі" типи організації виробництва, індивідуалізацію товару для споживача.

Те, що відбулося, пояснювалося діями об'єктивних факторів: зростанням рівня життя споживачів, збільшенням частки купівельної спроможності, спрямованої на задоволення їхніх зростаючих потреб. Розуміння нових реалій зумовило зміну філософії, цілей і завдань організацій у сфері виробництва товарів і послуг, спрямування цілей на задоволення сьогоденних та потенційних бажань і потреб клієнтів,

тобто на “створення” споживачів. Розроблювану концепцією маркетингу стали доводити до персоналу організації, вона перетворилася на основу ринкової філософії підприємств. Маркетинг почав проникати у всі структури, в діяльність усіх служб, стосуватися усіх працівників компанії, став елементом корпоративної культури. Це вплинуло на механізми управління персоналом, внесло специфіку в його підготовку до трудової діяльності. У середині 80-х років підприємства з ринковими механізмами управління не тільки усвідомили, а й і відчули економічну необхідність орієнтації на споживача. Концепцію “раннього маркетингу” в умовах загострення збуту було удосконалено. Маркетинг почав впливати на прийняті управлінські рішення, організаційну культуру підприємств, стилі управління компаніями, поведінку персоналу, тобто на всю діяльність організації.

У 90-ті роки роль теорії і практики маркетингу зростала внаслідок інтенсивної конкуренції й економічного, технологічного розвитку, інтернаціоналізації ринків, що створили для споживача небувалі можливості для вибору. Сприяло цьому широке визнання концепції якості. Маркетингові дослідження набули особливого значення в галузі теорії та як додатку до економічної практики. У цьому плані було використано досягнення філософії, психології, соціології, політекономії, кібернетики та інших дисциплін. Змінилися погляди на роль соціальних наук у капіталістичному суспільстві, пріоритети держав стосовно “людського фактора”, який визнано “людським капіталом”. Економічні теорії показали і практика підтвердила, що цей капітал — найвигідніша сфера докладання власності, найважливіша для держави галузь управління. Людина з її інтересами (як представник “людського капіталу”) сприймається світовим співтовариством як головна цінність. Виокремленню МП у самостійний вид діяльності сприяли не тільки зростання ділової сфери і вимоги закону спеціалізації, а й підвищення ролі людського фактора у сфері виробництва товарів і послуг, обґрунтування важливості людських ресурсів. Сучасний маркетинг орієнтує товаровиробників на інтереси, запити, потреби кінцевих споживачів товарів і послуг. Економічні інтереси товаровиробників, їхнє прагнення до максимізації прибутку на вкладений капітал можуть бути реалізовані тільки через задоволення економічних інтересів споживачів товарів і послуг. Розуміння цього призвело до перегляду концепції маркетингу — головними елементами задуму стали державне регулювання марке-

тингу і спрямованість підприємницької діяльності на соціально-відповідальний маркетинг. У “західному суспільстві” соціальні відносини набули пріоритету в державній політиці, у тому числі й перед економічними.

Результати досліджень учених США [13] показали, що між 80-ми і 90-ми роками ХХ ст. 46 % компаній із традиційного списку 500 кращих компаній року (журнал “Форчун”) втратили самостійність через неможливість переорієнтації на маркетингову стратегію. Було виявлено неготовність персоналу до зміни системи мислення, до перебудови. Орієнтація стала концептуальною основою як для бізнесу, так і для персоналу, який його здійснює, оскільки втілити цілісну систему маркетингу могли лише кадри з необхідною підготовкою. Треба було змістити акценти в управлінні маркетингом у бік цінності людських ресурсів, змінити систему добору і наймання на роботу, навчання і розвитку, оцінки персоналу, його діяльності та мотивації. Наслідком цього стало зростання ролі та місця МП. Отже, виділення МП в окрему дисципліну відбулося не відразу, а є результатом багаторічної еволюції ідей, зміни поглядів на роль і місце людини, людських ресурсів у розвитку матеріального і духовного виробництва суспільства, окремої організації. Великий вплив на концепцію МП має науково-технічний прогрес, що забезпечує вироблення найрізноманітніших товарів, високі темпи їх відновлення, але потребує від людини принципово нового підходу до управління.

*Маркетинг персоналу* — вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі [15]. При цьому МП рекомендується розглядати в широкому значенні — як певну філософію і стратегію управління людськими ресурсами, та вузькому — як особливу функцію служби управління персоналом. Нижче (у підрозділі 1.2) докладніше розглянуто ці значення МП. Роль МП полягає в приведенні системи підготовки фахівців у відповідність до попиту на робочу силу на ринку праці сьогодні, завтра і в майбутньому.

Отже, якщо розглядати МП як ринкову концепцію у сфері управління людськими ресурсами, то він має узгоджувати цілі діяльності суспільних систем (держави, фірм, підприємств) з існуючими в часі кількістю та якістю людських ресурсів.

*Концепція МП* — система пов'язаних між собою поглядів, які дають початок одне одному, ідей, положень маркетингової діяльності,

що виходить з необхідності для досягнення цілей організації здійснювати:

- дослідження ринку праці, відповідності тенденцій його зміни парадигмі розвитку організації, суспільства і прогнозування його кон'юнктури;
- вивчення запитів, потреб робочої сили і найповніше та найефективніше їхнє задоволення через взаємозв'язок із зовнішніми джерелами, що забезпечують підприємство кадрами;
- аналіз кадрового потенціалу організації та якість його використання;
- прогнозування і планування потреби в персоналі;
- розроблення і реалізацію стратегій управління персоналом;
- організацію комунікаційної діяльності;
- управління МП;
- експертизу кадрів.

Будь-яка організація є частиною навколишнього середовища має бути органічно вбудована не тільки в іншу (велику) організаційну систему, а й у біосферу Землі. Якщо йдеться про людину, то необхідно говорити про її роль в управлінні процесами, що відбуваються у ноосфері (управління біосферними процесами розумом). Розв'язання цього завдання вимагає підготовки персоналу, здатного не тільки оптимізувати, а й гармонізувати взаємозв'язки між організацією і середовищем.

Після конференції голів держав і урядів (1998 р.) у Ріо-де-Жанейро у світі багатьма людьми усвідомлено необхідність нової програми суспільного розвитку. Здійснюючи МП, неможливо в управлінській діяльності визначати і задовольняти потреби в персоналі без врахування цих реалій.

### **1.1.2. Основні принципи та функції маркетингу персоналу**

Відповідно до методології науки завдання МП як наукової дисципліни полягає в методично правильному викладі його змісту. З одного боку, це систематизація знань ринкової природи маркетингу, виражених у поняттях, концепціях, законах, принципах, методах, формах, моделях, що забезпечують розуміння його існування і

розвитку, з іншого — вид діяльності, де використовуються ці знання.

Еволюція розвитку теорії та практики маркетингової діяльності зумовила усвідомлення необхідності збалансованого узгодження: інтересів (прибутку) організації, рівня задоволення запитів споживачів, врахування інтересів суспільства і людського співтовариства. У середині ХХ ст. маркетинг, а в 80-х роках — МП почали визначати в країнах з ринковими механізмами управління стратегію і політику виробництва, розвитку й управління підприємств і фірм. Потреба в ринковій концепції управління в Україні стала особливо відчутною через загострення конкурентної боротьби на міжнародному рівні та з переходом економіки на ринкові засади.

Нині, коли у світовій економіці та міжнародних відносинах відбувається глобалізація соціально-економічних процесів, формується нова соціально-економічна парадигма управління, у тому числі МП [17]. Для концептуального бачення МП необхідно розглянути його соціально-економічні, психологічні та культурні аспекти.

**Принципи МП.** Пройшовши віковий шлях у своєму розвитку, маркетинг і МП перетворилися не просто на авторитетні теорії сучасного бізнесу, його найактивніших сил, а й на чіткі інструкції до дії, які ґрунтуються на розумінні рушійних сил розвитку ринку і ринкової економіки. У теорії маркетингу було сформульовано основні принципи МП:

1) орієнтація кінцевих результатів у формуванні людських ресурсів на реальні вимоги і побажання організацій (споживача), які їх використовують;

2) врахування вимог ринку в стратегічній перспективі, єдність стратегії і тактики в маркетинговій діяльності. Підготовка фахівців з їх особистісними і професійними якостями повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей підприємств, фірм і суспільства в цілому. Необхідно виробляти найбільш вибірково й ефективні способи управління персоналом, розраховані на успішність не лише у поточній ситуації, а й у перспективі;

3) здійснення маркетингових досліджень на ринку праці та його прогнозування;

4) координація і синхронний зв'язок маркетингової діяльності з управлінням персоналом (фінансування, підготовка і перепідготовка

кадрів, стимулювання зайнятості та сприяння працевлаштуванню, соціальна підтримка, заходи регулювання тощо);

5) вплив на ринок і споживацький попит з метою формування його в необхідних для суспільства напрямках. Ринок праці — це задоволення потреби в робочій силі та пошук працівником привабливої сфери трудової діяльності, робочого місця. Отже, діяльність із задоволення потреб на ринку праці має розглядатися у двох аспектах, орієнтуючись на споживачів робочої сили — роботодавців (принцип передбачає виявлення потенційних споживачів — роботодавців, їхніх можливостей реального наймання працівників та оцінку їхніх вимог до структури необхідних їм спеціальностей і професій);

6) задоволення потреб найманих працівників, тобто врахування формування їхнього кваліфікаційного і професійного складу, здатності адаптуватися до умов мінливого попиту;

7) інформування потенційних споживачів та інформаційний вплив на них з метою управління.

**Функції МП.** З урахуванням методології маркетингу як ринкової концепції управління, що визначає МП, в останньому можна виділити основні функції та підфункції.

*Аналітична функція* — вивчення ринку праці; аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів; стратегічний аналіз; аналіз кадрової політики.

*Виробнича функція* — організація формування робочої сили, людських ресурсів, розроблення кадрових технологій; логістика МП; управління якістю і конкурентоспроможністю персоналу.

*Функція розвитку персоналу* — оцінка персоналу і його діяльності; кадровий аудит; планування розвитку; організація, мотивація, контроль розвитку.

*Функція управління:*

- організація стратегічного й оперативного управління;
- управління трудовими ресурсами (демографічними процесами, освітою і профорієнтацією, соціальним розвитком);
- управління зайнятістю (робочими місцями, розподілом, перерозподілом);
- управління персоналом (працею, кадрами, соціально-демографічними процесами);
- інформаційне забезпечення управління МП;
- організація стратегічного й оперативного контролінгу МП;
- формування системи комунікацій на підприємстві у регіоні, країні.

*Стратегічна функція:*

- аналіз ситуації на ринку праці (дослідження ринку, особливостей макро-, мікро- і внутрішнього середовищ організації);
  - формування цілей і розроблення ринкових засад кадрової стратегії, визначення принципів кадрової політики при досягненні цілей організації;
  - розроблення системи стратегічного управління МП.
- Можливі й інші змістовні компоненти функцій МП.

## **1.2. Маркетинг персоналу в умовах ринку**

### **1.2.1. Змістові аспекти маркетингу персоналу**

**Соціально-економічний аспект МП.** Як було показано вище, термін “маркетинг” використовувався у сфері ринку, збуту продукції та послуг. Застосувати його за аналогією до людини, мабуть, не зовсім правильно, але як до робочої сили цілком припустимо для умов ринку.

МП характеризується, з одного боку, ретельним і всебічним дослідженням ринку праці, попиту на робочу силу, потреб у ній фірм, підприємств, а з іншого — активним впливом на ринок, існуючий попит, потреби відповідно до стратегії розвитку суспільства. Якщо маркетинг є людською діяльністю, спрямованою на задоволення нестатків і потреб покупця, споживача в продукції чи послугах, то МП спрямований на забезпечення організацій персоналом, здатним вирішити це завдання. МП визначає ідеологію формування ринку праці, що складається з людей, які пропонують свою робочу силу в обмін на заробітну плату.

На підставі досвіду маркетингової діяльності можна сформулювати принципові положення МП, які визначають, що він:

- є складовою маркетингу як провідної функції організацій в ринкових умовах, характеризується визначеністю мети діяльності та завдань щодо її досягнення;
- йому підпорядкована вся кадрова робота, побудована на основі стратегічного управління діяльністю персоналу;



- надає особливого значення виявленню і задоволенню потреби в персоналі управління. Апарат управління повинен мати необхідні знання, мислення і здатність приймати і реалізовувати рішення, що відповідають рівню ієрархії управління;
- забезпечує штат організації кадрами згідно з особистісними і професійними характеристиками, що відповідають цілям її діяльності.

Під ринком, як правило, розуміють: 1) систему реалізації продукції та послуг, критерієм керованості та стійкості якої є різниця між попитом та пропозицією; 2) способи: організації суспільного виробництва, заснованого на свободі підприємництва і певній регуляції з боку держави; поведінки суб'єктів ринкових відносин; мислення, що формує ринковий світогляд.

Ринок праці — це [6]:

1) динамічна система, в якій взаємодіють, з одного боку, роботодавці (власники засобів виробництва, підприємці), а з іншого — ті, хто отримують роботу (наймані працівники), формуючи обсяг, структуру і співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу;

2) виходячи з інтересів підприємства (внутрішній ринок): єдина система всіх існуючих на даний момент і здатних виникнути в майбутньому стосунків і взаємозв'язків фірми зі своїми фактичними і потенційними співробітниками. Ці ринкові відносини можуть бути структуровані організацією на підставі якісних, кількісних, просторових і часових критеріїв. Суб'єктами ринку праці є: роботодавці та їхні представники (союзи); працівники та їхні представники (профспілки); держава та її органи (міністерства, служби зайнятості тощо);

3) ринок праці організації — географічна зона, до якої належать населені пункти, розташовані на відстані, за якої мешканці їх щодня можуть діставатися до місця роботи в певній організації.

Виділяючи економічний зміст у трактуванні поняття “ринок”, фахівці пропонують [12] розглядати його як механізм, що дає можливість визначати співвідношення попиту та пропозиції на різні види товарів і послуг.

Стосовно МП можна говорити про види трудових ресурсів, сформованих ринковими способами, механізмом попиту та пропозиції. Якщо використовувати існуючі визначення маркетингу, то можна за аналогією розглядати МП як цілісну систему управління, “асортименту” персоналу та обсягу його підготовки для потреб життєдіяль-

ності суспільства, визначення ціни людських ресурсів та їхнього розподілу між обраними ринками.

Здійснюється це через розроблення і реалізацію кадрових стратегій та кадрової політики в суспільстві, на підприємстві. На підставі прогнозування тенденцій розвитку суспільства, його стратегічних цілей держава фінансує програми з формування людських ресурсів, що забезпечують пріоритетні напрями розвитку у сферах науки, культури, виробництва. Держава бере участь у регулюванні ринку робочої сили, виступаючи найчастіше її безпосереднім замовником і споживачем. Вона здійснює прямий і непрямий вплив на попит та пропозицію робочої сили на ринку праці. Непрямий — з метою захисту національних інтересів власного ринку через реалізацію певної політики.

Часто для характеристики особливостей маркетингу концептуально його уявляють морем, де на хвилях ринку перебувають потреби, що мають різноспрямовані вектори [17]. Конкуренти намагаються залучити споживачів у сферу своїх інтересів. У цьому прикладі потрібне узгодження потреб споживачів робочої сили з можливостями системи підготовки персоналу. Вирішення цього завдання вимагає не тільки знання природи виникнення хвиль на морі (ринку), а й уміння керувати вітрилом.

**Психолого-соціальні та культурні аспекти МП.** Маркетинг вивчає людську поведінку. У суспільстві достатку він організує поведінку покупців і менеджерів, спрямовуючи їх на досягнення економічних цілей за допомогою обміну, що задовольняє потреби покупців і дає вигоду продавцям [14]. Виходячи з такого розуміння, в економічно розвинутих країнах вибудовується соціально-психологічне оформлення (забезпечення) МП.

Психологія у “західному” розумінні — наука, що вивчає поведінку [14]. Її застосування в маркетингу спрямоване на вивчення поведінки покупців, продавців і менеджерів. У цій інтерпретації вона розглядає психологічні засади маркетингу та їх вплив на поведінку споживачів і управління маркетингом. Психологія в нашій культурі — це наука про закономірності розвитку і функціонування психіки як особливої форми життєдіяльності [14]. З огляду на те, що законодавцями у сфері маркетингу є західні фахівці, розглянемо психологічний аспект маркетингу в їхньому розумінні.

У цьому плані існує безліч робіт, що розкривають природу поведінки споживачів і відповідних реакцій фахівців з маркетингу на

її зміну. Провідні спеціалісти Заходу вважають, що галузь маркетингової психології на сьогодні недостатньо досліджена, а дані, одержані в багатьох дослідженнях, засновані на принципах здорового глузду і лише доповнені терміном “психологічний”, страждають на академічність, незрозумілі, корисні лише вузькому колу інтелектуалів і обмежені в практичному застосуванні [14]. Проте системні знання про МП передбачають наявність базових психологічних знань, необхідних практиці, отриманих різними школами маркетингу.

Західні фахівці вважають за доцільне розглядати вияви маркетингу в суспільній поведінці та взаємовплив маркетингу і соціології [9–13]. Їх цікавить безпосередній зв'язок маркетингу із суспільною поведінкою, вплив цієї поведінки на обмін. У цьому контексті досліджуються індивідуальні споживачі, родини, соціальні класи і суспільство в цілому, взаємовпливи всередині цих груп. Ставиться мета — через виявлення соціальних взаємозв'язків, природу внутріособистісного, міжособистісного і групового конфлікту визначити маркетинговий підхід до діяльності фірми. У західному маркетингу соціологія потрібна для розуміння соціальної поведінки при ухваленні рішення про купівлю.

Маркетинг організується і відбувається в соціальному оточенні. Соціальні засади маркетингу як науки про обмін, що здійснюється між членами суспільства, дають пояснення відносинам, які виникають у процесі обміну. На сьогодні дослідниками обмін сприймається як феномен. Існують індивідуальний і комплексний підходи до вивчення обміну. Виділяють такі види обміну [14]:

- ринковий (в умовах ринку);
- обопільний (як обмін подарунками між членами співтовариства, які мають взаємні зобов'язання);
- перерозподільчий (заснований на розумінні необхідності ділитися між членами співтовариства).

Культура у фахівців Заходу розглядається як спосіб життя народу, складається з конвенцій моделей мислення і поведінки, що містять правила, цінності, переконання, політичні організації, економічну діяльність, які не успадковуються біологічно, а передаються навчанням. [14]. При цьому передбачається, що різні культури мають свої маркетинг, що маркетингові теорії та маркетинговий успіх, пов'язані з культурою.

## 1.2.2. Маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності

Маркетинг персоналу в організації — вид управлінської діяльності, спрямованої на визначення і покриття потреби в персоналі. МП організації — це прерогатива управління людськими ресурсами (УЛР) на тактичному рівні.

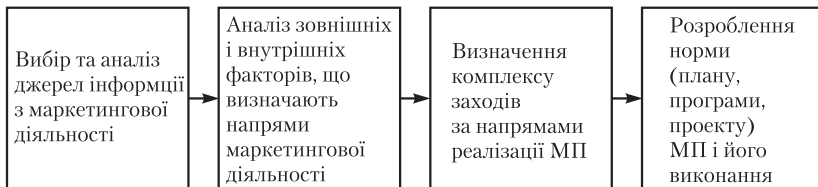
Західноєвропейські компанії використовують методи маркетингу в управлінні персоналом із 70-х років. Останнім часом у роботі з персоналом став переважати підприємницько-ринковий підхід, в якому праця, її умови і робочі місця розглядаються як продукти маркетингу [16]. У визначенні складу і змісту завдань МП використовуються два основних принципи (значення МП).

*Перший принцип* — розуміння МП як певної філософії, що визначає стратегічне управління людськими ресурсами (широке розуміння). Метою такого маркетингу є: оптимальне використання людських ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці; активізації людського фактора; розвитку в кожному співробітнику сукупності різних якостей, що визначають його здатність до виробництва матеріальних і духовних благ [14], партнерського, лояльного ставлення до фірми. Цей принцип МП в його широкому тлумаченні обґрунтовує філософію мислення УЛР.

*Другий принцип* — тлумачення МП, як особливої функції служби управління персоналом (вужке значення). Ця функція спрямована на виявлення і задоволення потреби підприємства в людських ресурсах.

Широке тлумачення МП визначає технологію кадрової політики організації (розроблення системи управління кадровою роботою, планування потреби, кадрового аудиту, мотивацію тощо). У вужкому значенні під МП розуміють специфічну, відособлену діяльність служби управління персоналом.

Мета МП — володіти ситуацією на ринку праці, забезпечуючи задоволення потреби в персоналі. Маркетингова діяльність може бути представлена у вигляді послідовно реалізованих нормативних етапів (плану, програми, проекту МП) (рис. 1.1). Вихідну інформацію для розроблення нормативних документів цієї діяльності одержують на підставі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів.



**Рис. 1.1. Етапи маркетингової діяльності в галузі персоналу**

*Зовнішні фактори* – рушійні сили та причини, що створюють умови, які потрібно враховувати в маркетинговій діяльності (табл. 1.3) [4].

*Таблиця 1.3*

**Зовнішні фактори, що визначають напрями маркетингу персоналу**

<b>Фактор</b>	<b>Характеристика фактора</b>
Ситуація на ринку праці	Визначається загальноекономічними, демографічними процесами, рівнем безробіття в певному проміжку часу, структурою резервної армії праці тощо. Зазначені характеристики ситуації на ринку праці формують два основних поняття, фактичне вираження яких є предметом аналізу в МП: попит на персонал, його кількісна структура; пропозиція в галузі персоналу (ситуація у сфері навчальних закладів, центрів підготовки кадрів, органів забезпечення зайнятості, звільнень з організацій тощо)
Розвиток технології	Визначає зміну характеру і змісту праці, його предметної спрямованості, що, у свою чергу, формує зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, підготовки і перепідготовки персоналу
Особливості соціальних потреб	Дає змогу створити структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників організації, зумовлену характером існуючих суспільних, виробничих відносин
Розвиток законодавства	Вирішуючи питання МП, варто враховувати трудове законодавство, його можливі зміни в доступному для огляду періоді часу, особливості законодавства у сфері охорони праці, зайнятості тощо
Кадрова політика організацій-конкурентів	Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях-конкурентах з метою вироблення власної стратегії поведінки, спрямованої на зміну кадрової політики
Особливості соціальних потреб	Дає змогу уявити структуру мотиваційного ядра потенційних співробітників організації, зумовлену характером суспільних і виробничих відносин

Наведені вище фактори стосовно організації можна розглядати як зовнішні, тобто незалежні від її діяльності, як зовнішнє середовище в галузі МП. Врахування цього середовища дає змогу уникнути великих помилок під час організації маркетингової діяльності.

*Внутрішні фактори* – ті, що значною мірою піддаються керівному впливу з боку організації (табл. 1.4) [14].

Облік усіх перерахованих вище факторів визначає рівень і особливості маркетингової діяльності у сфері персоналу.

Основні напрями МП стратегічно взаємозалежні із загальним (“виробничим”) маркетингом. Такими напрямками є:

- розроблення вимог до персоналу;
- визначення потреби в персоналі;
- розрахунок витрат на придбання і подальше використання (відтворення) персоналу;

*Таблиця 1.4*

**Внутрішні фактори, що визначають напрями МП**

Найменування фактора	Характеристика фактора
Цілі організації	Цей фактор є спільним для “виробничого” маркетингу і МП. Чіткість і конкретність системи визначення мети зумовлюють чітку спрямованість довгострокової політики організації. Її цілі та завдання формують стратегію маркетингу у галузі як виробництва і реалізації продукції, так і персоналу
Фінансові ресурси	Точна оцінка потреби і можливостей організації у фінансуванні заходів щодо управління персоналом визначає вибір альтернативних чи компромісних варіантів у галузі планування потреби в персоналі, її покриття, використання кадрів, їхньої підготовки і перепідготовки
Кадровий потенціал організації	Цей фактор поширюється як на середовище маркетингової діяльності, так і на управління персоналом у цілому. Він пов’язаний з оцінкою можливостей фахівців кадрової служби, із правильним розподілом обов’язків між ними, що багато в чому визначає успіх реалізації плану МП
Джерела покриття кадрової потреби	Фактор можна розглядати як внутрішній з погляду можливості вибору організацією тих джерел покриття кадрової потреби, що відповідають стану інших внутрішніх і зовнішніх факторів: цілям організації, фінансовим ресурсам, тенденціям розвитку технології тощо

- вибір варіантів покриття потреби в персоналі та прийняття кадрових рішень.

Розроблення вимог до персоналу відбувається на підставі стратегії розвитку організації, штатного розкладу, поточного і перспективного аналізів вимог посад і робочих місць. Визначення вимог до персону передбачає формування якісних характеристик у мотиваційно-значеннєво-цільовій та операціональній (технологічній) сферах професіоналізму.

Очікувані витрати на придбання і використання персоналу складаються із зовнішніх і внутрішніх:

*Зовнішні витрати:*

- оплата договорів з навчальними закладами, комерційними структурами з добору і підготовки персоналу, центрами підготовки при органах регулювання зайнятості;
- витрати на дослідницькі й оперативні роботи в галузі МП (збирання та аналіз інформації, витрати на рекламу, представницькі витрати, на відрядження співробітників маркетингових служб тощо).

*Внутрішні витрати:*

- капітальні інвестиції з обладнання нових робочих місць і переоснащення існуючих, вкладення коштів у додаткове будівництво й оснащення об'єктів соціальної інфраструктури, навчальних підрозділів та ін.;
- оплата праці нових співробітників чи працівників з новою кваліфікацією, у тому числі різні соціальні виплати.

Вибір шляхів покриття потреби в персоналі залежить від стратегії маркетингової діяльності, що передбачає розроблення проєтованих чи поточних професійних вимог до персоналу і визначення обсягів витрат на відтворення людських ресурсів (придбання і подальше використання персоналу).

Маркетингова діяльність із задоволення потреб у персоналі складається з таких основних етапів:

- 1) здійснення маркетингових досліджень у сфері МП;
- 2) аналіз ринку робочої сили й обґрунтування джерел покриття потреби;
- 3) визначення варіантів шляхів залучення персоналу;
- 4) аналіз джерел і шляхів щодо їх відповідності вимогам якісних і кількісних параметрів потенційних співробітників, витрат,

пов'язаних з використанням певного джерела і шляху залучення персоналу;

5) ухвалення кадрового рішення (вибір варіанту джерел і шляхів покриття потреб у людських ресурсах).

Джерелами покриття потреби у персоналі можуть бути:

- навчальні заклади різних ступенів і рівнів підготовки;
- міжнародний ринок робочої сили;
- комерційні навчальні центри;
- посередницькі фірми з добору персоналу;
- центри забезпечення зайнятості (біржі праці);
- професійні асоціації й об'єднання;
- родинні організації;
- вільний ринок праці;
- власні внутрішні джерела.

До внутрішніх джерел покриття потреби в персоналі належать: вивільнення, перепідготовка і переміщення персоналу з ділянок роботи, що мають резерви кадрів, або через зміни номенклатури й обсягів виробництва, механізацію й автоматизацію технологічних процесів, зняття продукції з виробництва. Роботі з переміщення кадрів має передувати аналіз практики реалізації стратегії розвитку підприємства, наукової організації праці, розміщення персоналу, використання робочого часу працівників.

При вирішенні завдання покриття додаткової потреби в персоналі фахівці визначають з урахуванням ступеня участі організації в процесі придбання співробітників активні та пасивні шляхи [15, 16].

*Активні шляхи:*

- набирання персоналу безпосередньо в навчальних закладах укладанням двосторонніх угод як з навчальним закладом, так і з учасником навчання;
- подання заявки на вакансії у місцеві чи міжрегіональні центри зайнятості (біржі праці);
- використання послуг консультантів з персоналу (вони можуть також виконувати посередницькі функції з добору кандидатів) і спеціалізованих посередницьких фірм, які наймають персонал (комерційних бірж праці);
- вербування нового персоналу через співробітників організації. Це відбувається переважно у двох напрямках: із сімейного кола співробітників і з інших організацій.



*Пасивні шляхи:*

- повідомлення про вакантні місця через рекламні оголошення в засобах масової інформації і спеціальних виданнях;
- очікування претендентів після розміщення оголошень місцевого характеру.

Наведені шляхи залучення персоналу пов'язані із зовнішніми джерелами задоволення потреби в кадрах. Власна організація може розглядатися як внутрішнє джерело. Шляхами задоволення потреби в персоналі в даному разі є:

- переміщення співробітників з одного підрозділу в інший, яке може відбуватися як з відповідним перенавчанням, так без нього;
- переміщення співробітників на вищий ієрархічний рівень організації (як правило, з одержанням додаткової освіти чи кваліфікації);
- формування нової функціональної ролі співробітника в межах колишнього робочого місця за відповідного додаткового навчання.

Для вивчення всіх необхідних факторів, що впливають на формування напрямів маркетингової діяльності, фахівцю необхідна інформація, від якості та повноти якої залежить результативність аналізу ситуації на ринку праці. Джерелами інформації для МП можуть бути:

- навчальні програми і плани випуску фахівців у навчальних закладах;
- навчальні програми додаткового навчання в комерційних навчальних центрах і для курсів перенавчання при біржах праці;
- аналітичні матеріали, які публікують державні органи з праці та зайнятості (можуть готуватися також відповідно до заявок організацій);
- інформаційні повідомлення служб зайнятості (бірж праці);
- спеціалізовані журнали і спеціальні видання (наприклад, довідник кваліфікаційних вимог до претендентів, що видається в європейських країнах). Організації можуть замовляти аналітичні огляди новітніх спеціалізованих журналів в інформаційних службах державних чи комерційних органів;
- мережа науково-технічних бібліотек, в яких також можуть готуватися тематичні аналітичні огляди;
- технічні виставки, конференції, семінари;
- економічні публікації в газетах;
- рекламні матеріали інших організацій, особливо організацій-конкурентів;

- презентації фірм у навчальних закладах, проведення навчальними закладами так званих “днів відкритих дверей” та ін.

Отже, основними завданнями МП є: дослідження ринку для визначення поточних і перспективних потреб організації в кількості та якості персоналу; вивчення ситуації, що склалася, у розвитку виробництва; проектування нових робочих місць і вимог до співробітників; кадровий аудит; пошук і придбання необхідного персоналу. Тобто МП визначає базу для системи добору персоналу.

### **1.2.3. Товар “робоча сила” і його особливості**

У процесі трудової діяльності людина залучає свою робочу силу — сукупність фізичних і розумових здібностей, які використовуються для виробництва матеріальних і духовних благ та послуг. Термін “робоча сила” — економічна категорія, що характеризує рівень і якість працівників, необхідні для здійснення трудового процесу. В умовах ринкової економіки “робоча сила” розглядається як товар з усіма властивими цій категорії поняттями. Людські ресурси разом із природними і матеріальними є складовою виробничого процесу, але товар “робоча сила” має свої особливості. Носієм робочої сили є людина, статус якої в організації визначається відповідною концепцією ролі та місця кадрів у виробництві товарів і послуг. Історично сформовано чотири концептуальних підходи до використання людини у сфері виробництва [2]:

1) *застосування трудових ресурсів*. Замість людини у виробництві розглядається лише її функція — праця, вимірювана витратами робочого часу і зарплатнею;

2) *управління персоналом*. Науковою основою цієї концепції була теорія бюрократичних організацій, коли людина розглядалася через формальну роль — посаду, а управління здійснювалося через адміністративні механізми (цілі, принципи, методи, повноваження, функції);

3) *управління людськими ресурсами*. Людину почали розглядати не як посаду (елемент структури), а як ресурс — елемент соціальної організації в єдності основних компонентів (трудова функція, соціальні відносини, стан працівника);

4) *управління соціальною людиною*. Відповідно до цієї концепції людина — головний суб’єкт управління, який не може розглядатися

як “ресурс”. На підставі бажань і здібностей людини мають будуватися стратегія і структура організації.

Виходячи з ролі кадрів і персоналу у виробництві, можна формувати стратегію розвитку персоналу і здійснювати практику управління розвитком. На жаль, в Україні сьогодні переважно реалізуються перші два підходи і недостатньо враховується специфіка людських ресурсів:

1) люди — носії “робочої сили”, наділені інтелектом, їхня реакція на зовнішній вплив є емоційно-осмисленою, а не механічною;

2) люди здатні до постійного вдосконалення і розвитку. В умовах сучасного науково-технічного прогресу, коли технології, а разом з ними і професійні навички застарівають протягом кількох років, здатність працівників до постійного вдосконалення і розвитку — найважливіше і найдовгостроковіше джерело підвищення ефективності діяльності будь-якої організації;

3) трудове життя людини в сучасному суспільстві триває 30-50 років, отже відносини людини й організації можуть мати тривалий характер;

4) на відміну від матеріальних і природних ресурсів більшість людей приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями й очікують від неї допомоги (надання можливості) у реалізації цих цілей. Права власності на “робочу силу” не можуть бути передані іншому власнику “робочої сили”, працівник може піти від одного роботодавця до іншого;

5) на відміну від матеріального товару, технологій “робочу силу”, не можна скопіювати. Задатки, знання, уміння, здоров’я є характеристикою людини, вони не поширюються на робоче місце і переносяться тільки разом з людиною. Ця особливість є одним з істотних факторів конкурентоспроможності підприємства.

У маркетингу існує таке визначення товару: товар — це набір властивостей, що забезпечують людині певні вигоди за її гроші, тобто з позицій маркетингу важливим у товарі є його споживча вартість.

Для роботодавця споживчою вартістю товару “робоча сила” є ефективність від його використання в трудовому процесі — ефективність праці, яку визначають такі складові:

- продуктивність праці;
- дієвість — ступінь досягнення цілей фірми в результаті використання робочої сили;

- економічність ресурсів;
- якість виробленої продукції — відповідність характеристик продукції стандартам і вимогам споживачів;
- прибутковість — співвідношення між прибутком, отриманим від використання робочої сили, і витратами на неї.

Здатність людини до ефективної праці визначають її якісні характеристики. Їх набір, необхідний людині для трудового процесу, становить її трудовий потенціал. Основними компонентами трудового потенціалу є: здоров'я, моральність і вміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість, освіта, професіоналізм, ресурси робочого часу. Показники, що характеризують ці компоненти, можуть стосуватися як окремої людини, так і різних колективів, у тому числі персоналу підприємства і населення країни в цілому (табл. 1.5).

Головними факторами, які впливають на формування робочої сили, є самі працівники, їхня активна життєва позиція; роботодавці, які управляють виробничою поведінкою працівників і створюють їм умови для реалізації потенційних можливостей; соціальна політика держави. Кінцевим оцінним результатом при використанні робочої сили є співвідношення між прибутком від певного виду діяльності та відповідними витратами.

На результативність праці впливають такі фактори:

- капітал — вкладення коштів в основний капітал у вигляді машин, механізмів і устаткування;
- технологія — використання досягнень науково-технічного прогресу;
- ресурси — якість сировини, дешеві джерела енергії;
- якість праці — стан здоров'я, рівень освіти, ставлення до праці.

Усі ці фактори є взаємозалежними, взаємообумовленими, вимагають різних витрат, і менеджеру для їхнього обліку необхідно забезпечувати оптимальне співвідношення між ними.

Освіта й охорона здоров'я як показники ефективності праці залежать від інвестицій у людський капітал. *Інвестиції в людський капітал* — це зростання професіоналізму і кваліфікації, що впливають на продуктивність праці. *Людський капітал* — запас знань, сформованих навичок, розвинених здібностей, зумовлених мотивацією до певної діяльності.

Найважливішим видом інвестицій у людський капітал є витрати на освіту. Ефективність інвестицій в освіту підтверджена численними дослідженнями і розрахунками. У ХХ ст. було присуджено дві Но-

Таблиця 1.5

## Приклади характеристик трудового потенціалу [3]

Компонент трудового потенціалу	Об'єкти аналізу й відповідні їм показники		
	Людина	Підприємство	Суспільство
Здоров'я	Працездатність. Час відсутності на роботі через хвороби	Втрати робочого часу через хвороби й травми. Витрати на забезпечення здоров'я персоналу	Середня тривалість життя. Витрати на охорону здоров'я. Смертність
Моральність	Ставлення до оточення	Взаємини між співробітниками. Втрати від конфліктів	Ставлення до інвалідів, дітей, старих. Злочинність, соціальна напруженість
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого. Заповзятливість	Доходи від авторських прав. Кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни. Темпи технічного прогресу
Активність	Прагнення до реалізації здібностей. Заповзятливість		
Організованість	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, ощадливість, обов'язковість, порядність	Втрати від порушень дисципліни, чистота, ретельність	Якість законодавства. Якість доріг і транспорту. Дотримання договорів і законів
Освіта	Знання. Кількість років навчання в школі, вищому навчальному закладі	Частка фахівців з вищою й середньою освітою в загальній кількості працівників. Витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання у школі й вищому навчальному закладі. Частка витрат на освіту в держбюджеті
Професіоналізм	Уміння. Рівень кваліфікації	Якість продукції. Втрати від браку	Доходи від експорту. Втрати від аварій
Ресурси робочого часу	Період зайнятості протягом року	Кількість співробітників. Кількість годин роботи за рік одного співробітника	Працездатне населення. Кількість зайнятих. Рівень безробіття. Кількість годин зайнятості за рік

белівські премії в галузі економіки за розробку теорії людського капіталу. Т. Шульц — один із засновників цієї теорії — довів, що в економіці США дохід від людського капіталу більший, ніж від фізичного.

Ефективність праці за інших рівних умов залежить від здібностей і схильностей (природних задатків) людини до певного виду трудової діяльності та її віку (життєвого циклу). Витрати на охорону здоров'я є іншим видом інвестицій у людський капітал, вони сприяють подовженню терміну професійного життя, підвищенню працездатності, а отже продуктивності праці.

Найважливішим фактором, що впливає на ставлення людини до праці, є мотивація діяльності. Ефективність праці — особистісний показник результативності підприємства, що чинить системний вплив на нього у взаємодії з матеріальними, фінансовими і людськими ресурсами. Для оптимального управління людськими ресурсами доцільно здійснити маркетингові дослідження, що охоплюють вивчення конкурентоспроможності персоналу, кадрової ситуації, що склалася, кон'юнктури на ринку праці, а також оцінку можливостей самої фірми сприяти ефективній зайнятості працівників. Маркетинг дає змогу розкрити умови забезпечення персоналом, що відповідають вимогам підприємства і реалізації трудового потенціалу працівника.

#### **1.2.4. Маркетингова інформація як ресурс кадрової діяльності**

*Маркетингова інформація* — інформація, що належить до сфери маркетингової діяльності й використовується для прийняття рішень у підприємстві.

Економіка інформаційного суспільства використовує як один з основних ресурсів релевантну інформацію, що є необхідною умовою ефективного застосування інших ресурсів [8]. Структура сукупного попиту зрушується у бік інформаційних потреб, що дедалі більше індивідуалізуються. З'являються нові продукти, послуги, спеціальності та робочі місця. Створення, поширення, відновлення і застосування інформації відбуваються випереджальними темпами. Значущим стає інформаційний ринок, де інформація продається і купується, а операції з інформацією приносять як прибуток, так і збитки.

В економіці, що використовує інформацію як основний ресурс, на глибшому рівні виникає взаємозв'язок соціально-економічних процесів і явищ. Виникнення і зростання інноваційних потоків призво-

дять до зміни способів поведінки суб'єктів господарювання, що впливають на характер конкуренції. Донедавна вважалося, що будь-яка економічна інформація вільно поширюється на ринку, проте виникають різні перешкоди для одержання оперативної та якісної інформації. Внаслідок цього одні економічні суб'єкти можуть одержати інформаційні переваги над іншими. Ці переваги трансформуються в соціально-економічні, зумовлюючи появу конкуренції, одержання прибутку.

У маркетингу інформація поділяється на первинну (одержану в польових маркетингових дослідженнях) і вторинну (зібрану з внутрішніх і зовнішніх джерел). Результатом економічних, правових та організаційних відносин між постачальниками інформації та її споживачами на ринку є система маркетингу. Останні вступають у певні відносини на ринку інформації, зміст і спрямованість яких залежать від специфіки конкретного ринку (зокрема робочої сили), інформаційної насиченості та державного регулювання у сфері інформаційних послуг.

Ринок кадрової інформації містить всю маркетингову інформацію, яка одержується у процесі пізнання, дослідження купівлі-продажу робочої сили та взаємодії з цього приводу всіх суб'єктів підприємництва [1].

У науковій літературі зазначається, що вимоги до інформаційної складової ринку праці на основі маркетингового підходу недостатньо формалізовані [1]. Питання формування і розвитку маркетингових відносин на ринку інформації лише нещодавно стали розглядатися в економічних дослідженнях вітчизняних учених. Проте розробки в цьому напрямі були розпочаті ще в 20-х роках, коли стала формуватися інформаційна база соціологічних досліджень. У середині 60-х років було розроблено підходи до створення системи інформаційного забезпечення руху робочої сили [1]. Згодом комплексне економічне і соціальне планування поширилося на галузі виробництва, міста і регіони.

*Статистика ринку праці* — предметне розроблення інформаційного забезпечення державної політики зайнятості. Статистична інформація — найбільш розроблений у даний час сегмент інформаційного забезпечення маркетингу робочої сили. Внаслідок розвитку ринку праці управління маркетингом робочої сили відбувається з використанням сучасних технологій телекомунікацій, електронно-

обчислювальної техніки тощо. Динамічний розвиток ринку створює для населення можливість самостійного пошуку роботи без звернення в органи служби зайнятості. Існують додаткові можливості для поліпшення функціонування ринку праці за допомогою інформування громадян, які шукають роботу, і роботодавців про розвиток ринку зайнятості праці, перспективи працевлаштування і навчання. У результаті приймаються підготовлені рішення в галузі кадрової політики організацій.

Розрізняють два типи інформації. До *першого типу* належить передусім система інформаційної підтримки державної політики зайнятості населення, що формується нині в Україні, з метою оперативного і гнучкого реагування на зміну кон'юнктури у сфері зайнятості. Ця система передбачає:

- вдосконалення і поглиблення моніторингових досліджень;
- реалізацію заходів щодо підвищення ефективності системи збирання й аналізу інформації про стан ринку праці та дій служби зайнятості;
- інформування населення і роботодавців про стан ринку праці через засоби масової інформації;
- експлуатацію автоматизованих систем служби зайнятості;
- здійснення наукових досліджень з актуальних проблем зайнятості.

До цього типу інформації належить також інформація недержавних структур сприяння зайнятості — рекрутингових фірм, навчальних центрів та інших агентів трудового посередництва на ринку праці.

*Другий (допоміжний) тип* інформації становлять зведення про умови здійснення угод конкурентів з наймання робочої сили, динаміку плинності працівників фірми, потребової ситуації тощо.

Ці два типи інформації різняться також за ступенем доступності. Інформація першого типу може бути отримана широким колом осіб, поширюється як засобами масової інформації, так й іншими суспільними і комунікаційними системами.

Інформація другого типу, як правило, є результатом маркетингових досліджень, неформальною (отримана фахівцями шляхом особистого спілкування). У деяких випадках вона має конфіденційний характер і поширюється за допомогою приватних комунікаційних систем. Оперативність, профільність, адресність і синтезованість



інформації цього типу зумовлюють її переваги. Водночас неформальні процеси обміну інформацією мають недоліки: відсутність механізму контролю якості інформації, цінності та конфіденційності, а також обмеженість поширення.

Інформацію першого типу одержують за допомогою державних комунікаційних систем, наприклад автоматизованої інформаційної системи служби зайнятості. Такі комунікації формуються з використанням комп'ютерної техніки, що забезпечує можливість прийняття — передання інформації для всіх її абонентів. При цьому інформація може виступати у формі ринкової пропозиції, наприклад вакансії, або лише братися до відома, якщо вона не несе додаткового навантаження: дані про основні реквізити поставлених на облік у службі зайнятості організацій; про підприємства, що працюють у режимі неповної зайнятості (неповні робочий день, тиждень, вимушені відпустки) тощо.

Інформацію другого типу отримують за допомогою недержавних приватних і суспільних комунікаційних систем. Серед суспільних комунікаційних систем найпоширенішою є система Інтернет, яка перетворилася на новий вид маркетингових комунікацій, що реалізує різні механізми взаємодії зі споживачами і може служити прототипом майбутнього єдиного інформаційного простору ринку праці. Для великої групи підприємств і кадрових агентств використання корпоративного Web-вузла є на сьогодні основним засобом маркетингу робочої сили. Докладно особливості інтернет-маркетингу робочої сили розглянуто в розділі 2 посібника.

Стратегічне вивчення проблем підприємництва, реалізація стратегій, у тому числі за допомогою ринкових механізмів, здійснюються державою. Вона має насамперед забезпечувати якість кадрової інформації за допомогою певної політики в галузі інформаційного забезпечення зайнятості та ринку праці. У ринковій економіці контроль за якістю інформації недержавних служб сприяння зайнятості підприємств не може бути цілком наданий ринку через наявність позитивного зв'язку між перекручуванням релевантної інформації та зростанням прибутку [8]. Тому контроль має здійснюватися значною мірою неринковими засобами.

Мета держави — формування ефективної керованої трудової сфери. Мета найманих працівників — вигідний продаж своєї робочої сили. Мета роботодавців — одержання прибутку за допомогою ефективного

використання ресурсу “робоча сила”. Ціль державної служби зайнятості — забезпечення ефективної зайнятості, що сприяє економічному розвитку країни. Мета недержавних структур — одержання прибутку за допомогою сприяння зайнятості. Виходячи з наведених основних цілей, спільна мета всіх суб’єктів ринку інформації полягає в досягненні максимально вигідного для всіх учасників соціально-економічного партнерства за допомогою організації ефективної взаємодії. Об’єднання зусиль у досягненні спільної мети дає змогу одержати комплексну вигоду. При цьому інтеграція доцільна тоді й тільки тоді, коли внаслідок об’єднання зусиль вигода кожного збільшується.

Мета формує завдання. Головним завданням всіх економічних суб’єктів ринку інформації є раціональна організація й ефективне використання інформаційного забезпечення маркетингових рішень.

Крім цього загального завдання кожний суб’єкт вирішує свої специфічні завдання, що утворюють систему завдань [1]:

- узгодження попиту та пропозиції на ринку праці;
- реалізація стратегічних і тактичних заходів у маркетинговій діяльності суб’єктів ринку праці;
- максимальна адаптація конкретних заходів на ринку праці, а також кадрової ситуації на підприємствах до особливостей ринку праці як загалом, так і в окремому його сегменті;
- поширення заходів для підтримки зайнятості не тільки на безробітних, а й на ті групи працюючих, які вирізняються низькою конкурентоспроможністю, з урахуванням конкретної ситуації на регіональних ринках праці;
- визначення пріоритетів і методів підтримки попиту на робочу силу, доступних за витратами, які дають швидкий результат;
- сприяння соціальній і професійній мобільності робочої сили, підвищенню конкурентоспроможності робочої сили, що забезпечує зростання ефективності праці та прогресивні зрушення в економічному розвитку країни;
- узгодження змінного попиту на робочу силу і підвищення кваліфікації працівників, оволодіння ними новими професіями і спеціальностями шляхом реалізації різних спеціальних програм професійного навчання;
- підвищення ступеня гнучкості ринку праці у вигляді подальшого розвитку методів і форм його інформаційного забезпечення.

Суб'єкт може вирішувати завдання сам чи об'єднуватися з іншими. Реалізація завдань передбачає забезпечення інформацією, необхідною і достатньою для автономного прийняття рішень кожним суб'єктом. Цілі та завдання економічних суб'єктів визначають функції кадрової інформації на різних рівнях управління. Для успішного вирішення кожне із завдань повинне бути забезпечене відповідними функціями на всіх рівнях управління.

Отже, маркетинг персоналу — вид управлінської діяльності, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі. Ця багатопланова маркетингова діяльність у сфері кадрової роботи, розглядається теоретиками і практиками як складне багатопланове явище, яке виникло внаслідок ринкової системи господарювання. Нині МП — науково-прикладна дисципліна, вид професійної діяльності кадрових працівників, система управління задоволенням потреби в персоналі, стратегічний і тактичний спосіб мислення, стиль поведінки, комплекс конкретних функцій. Аналіз практики свідчить, що МП є динамічним, мінливим, ситуативним. За аналогією з маркетингом у МП можна виділити функції: аналітичну, виробничу, розвитку персоналу та управління. Метою МП є володіння ситуацією на ринку праці, забезпечуючи покриття потреби в персоналі.

У визначенні складу і змісту завдань МП використовуються два основних принципи: перший передбачає розуміти під МП певну філософію, що визначає стратегічне управління людськими ресурсами (широкий зміст); другий принцип припускає тлумачення МП як особливої функції служби управління персоналом (вузьке розуміння).

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Чим відрізняється маркетинг від МП?
2. Що передбачають теоретико-методологічні засади управління МП?
3. У чому виявляється психолого-соціальний і культурний вплив маркетингу на МП?
4. Як можна охарактеризувати етапи маркетингової діяльності в галузі персоналу?
5. Які зовнішні фактори визначають напрям МП?
6. Які внутрішні фактори зумовлюють напрям МП?

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Богданова Е. Л.* Информационный маркетинг. — СПб.: Альфа, 2000.
2. *Гапошина Л. Г.* Маркетинг кадрового обеспечения. — М.: Дашков и К, 2002.
3. *Генкин Б. М.* Экономика и социология труда. — М.: ИНФРА-М, 1998.
4. *Герчикова И. Н.* Менеджмент. — М.: ЮНИТИ, 1995.
5. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: Теория, методология и практика — М.: Фин-прессс, 2000.
6. *Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г.* Персонал: Словарь понятий и определений. — М.: Экзамен, 1999.
7. *Завьялов П. С.* Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. — М.: ИНФРА-М, 2001.
8. *Костюк В. Н.* Информация как социальный и экономический ресурс. — М., 1997.
9. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. — М.: Ростинтэр, 1996.
10. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. — М.: АСТ, 2000.
11. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер, 2002,
12. *Маркетинг* / Под ред. О. В. Романова — М.: ЮНИТИ, 1996.
13. *Современное управление: Энциклопедический словарь.* — М.: Издцентр, 1997. — Т. 1.
14. *Теория маркетинга* / Под ред. М. Бейкера — СПб : Питер, 2002.
15. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь* / Под ред. А. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
16. *Управление персоналом организации* / Под ред. А. Я. Кибанова — М.: ИНФРА-М., 1998.
17. *Хартген Х.* Маркетинг: основы профессионального успеха. — М.: ИНФРА-М., 2000.
18. *Хентце И.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Междунар. отношения, 1997.
19. *Щедровицкий Г. П.* Психология и методология. — М.: Путь, 2004. — Т. 2, вып. 1.
20. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000.
21. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом — К.: МАУП, 2002.

## МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ НА РИНКУ ПРАЦІ

Чому в суперництві країн одні перемагають, а інші виявляються у програвші? З усіх питань, пов'язаних з економікою, мабуть, саме це звучить у наш час особливо часто. Конкурентоспроможність — от чим у першу чергу стурбовані уряди і промислові кола будь-якої країни.

*М. Портер*

Успіх у бізнесі — це успіх на ринку.

*Дж. Шонессі*

Якщо фірма не зуміє розбити ринок на сегменти,  
ринок розіб'є на сегменти фірму.

*П. Доль*

### 2.1. Особливості діяльності персоналу організації на ринку праці

#### 2.1.1. Ринок праці як об'єкт маркетингу персоналу

**Сутність та види ринку праці.** *Ринок* у науково-практичному значенні — механізм реалізації ринкової економіки, загальними ознаками якого є: вільний зв'язок між виробниками і споживачами за економічними мотивами, вільний вибір партнера з виробничих і комерційних зв'язків, конкуренція (змагання, боротьба) між учасниками ринку.

*Ринкова економіка* — форма організації господарства, за якої індивідуальні виробники і споживачі взаємодіють за допомогою

ринку. Нині ринок у різних країнах перебуває у певних межах і регулюється державою. Ринок з'являється там, де існує товарне виробництво — виробництво товарів і послуг для продажу.

Участь людини в економічній діяльності визначається її потребами і можливостями їх задоволення, зумовленими характеристиками трудового потенціалу. Таким чином, людина в ринковій економіці виступає, з одного боку, споживачем людських благ, вироблених підприємством, а з іншого — власником здібностей, знань і навичок, необхідних підприємствам, державним і суспільним органам. Взаємозв'язки населення і підприємства здійснюються через ринки праці. Попит формується інформацією підприємств про необхідну кількість робочих місць, а пропозиція — інформацією про чисельність і професійно-кваліфікаційні характеристики людей, які бажають працювати. При цьому враховується інформація про можливі ставки оплати праці. Сполучною ланкою в реалізації цих процесів виступає маркетинг.

*Ринок праці* — механізм, що формується під впливом економічних і соціальних законів. Як економічна категорія — це складна система відносин з приводу обміну індивідуальних здібностей до праці на життєві засоби, необхідні для відтворення робочої сили і розміщення працівників у системі суспільного поділу праці за законами товарного виробництва й обігу.

На ринку праці виникають відносини обміну між працівниками (власниками робочої сили) і роботодавцями (власниками засобів виробництва). Таким чином, наймані працівники і роботодавці виступають на ринку як суб'єкти ринкових відносин. Одні — в ролі продавців товару “робоча сила”, інші — покупців цього товару.

Ринок праці диференціюється залежно від території, галузі, професії. У територіальному аспекті розрізняють ринки праці: національний (на рівні країни), регіональні (на рівні автономної республіки, області, району, міста), на рівні підприємства, фірми.

*Національний ринок праці* характеризує ситуацію із зайнятістю населення країни в цілому. Він є об'єктом детального розгляду й аналізу в узгодженні з іншими макроекономічними процесами, що відбуваються в масштабі країни. Регулювання співвідношення попиту та пропозиції на національному рівні здійснюється в державному масштабі.

На *регіональних ринках праці* як самостійних суб'єктах господарювання складаються специфічні ситуації із зайнятістю населення.

Вони залежать від демографічної ситуації, розвитку продуктивних сил, галузевої структури виробництва, розвитку соціально-побутової інфраструктури, природних умов.

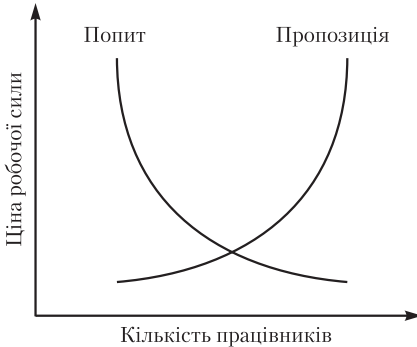
*Галузевий ринок праці* характеризується співвідношенням попиту та пропозиції робочої сили за сукупністю професій для певної галузі, а *професійний ринок праці* — ситуацією з конкретною професією.

Загальна ситуація із зайнятістю на *територіальному ринку праці* є відображення особливостей, що склалися на галузевих і професійних ринках.

Головна особливість *ринку праці на підприємстві* (внутрішнього) полягає в тому, що співвідношення “попит–пропозиція” реалізується усередині колективу. На підприємстві відбувається рух робочої сили (зміна робочого місця, професії, кваліфікації), який сприяє задоволенню потреб підприємства в персоналі певної якості та реалізації особистих прагнень працівника. Внутрішній ринок праці підприємства — це ринкові відносини між роботодавцями (адміністрацією) і найманими працівниками. Тут складається свій рівень заробітної плати для різних категорій працівників залежно від їхньої корисності, регулюється співвідношення попиту та пропозиції.

Відносини суб'єктів на ринку праці підпорядковані загальним економічним законам, зокрема законам попиту та пропозиції. Попит на працю є похідним від готових товарів і послуг, отриманих з використанням даного виду праці. Похідний характер попиту означає, що стійкість попиту на працю залежить від продуктивності праці при створенні товару; ринкової вартості (ціни) товару, виробленого із використанням певної праці. При цьому високопродуктивна праця, застосована при виробництві товару, високо оцінюється суспільством і користується високим попитом. Попит буде низьким на непродуктивну працю виробництва неходового товару. Суспільний попит на певний вид праці зумовлений ступенем її необхідності, а працю, взагалі непотрібну суспільству, визначає ринок.

Відповідно до закону попиту, чим вища ціна (заробітна плата) на роботу, тим менший на неї попит у роботодавців. Згідно із законом пропозиції чим вища оплата товару “робоча сила”, тим більше продавців робочої сили готові займатися цим видом праці (рис. 2.1). На перетині кривих попиту та пропозиції настає ціна рівноваги. *Ціна рівноваги* — розмір заробітної плати, за якого певна кількість працівників готова



**Рис. 2.1. Співвідношення кривих попиту та пропозиції на товар “робоча сила”**

займатися якоюсь роботою. На стан кривих попиту і пропозиції впливають різні фактори. Залежно від цього криві можуть пересуватися вправо чи вліво, вгору чи вниз, під різними кутами до осі координат, характеризуючи попит і пропозицію.

Невідповідність попиту та пропозиції робочої сили може бути спричинена невідповідністю:

- територіального розміщення вільних робочих місць і незайнятого економічно активного населення;
- характеристик робочих місць (за змістом і рівнем оплати праці, умовами праці тощо) і вікових запитів незайнятої частини економічно активного населення;
- професійно-кваліфікаційного складу працівників вимогам до їх професійного і кваліфікаційного рівнів, пропонувананих робочими місцями.

Неорганізований ринок праці не в змозі вчасно змінити ситуацію у потрібний бік, тому виникає необхідність регулювання ринку праці. Для нормального його функціонування, усунення чи попередження виникнення соціального напруження необхідний вплив на ринковий механізм здійснення сукупності взаємозалежних заходів економічного, правового, організаційного характеру. Цілеспрямоване регулювання процесів на ринку праці вимагає внесення відповідних коректив у законодавчі акти, в інвестиційну, цінову, фінансово-кредитну, демографічну і соціальну політику, врахування регіональних особливостей розвитку суспільного виробництва. Регулювання ринку праці — взаємопов’язана робота держави, територіальних органів управління, об’єднання підприємств і керівництва підприємств. Об’єктом регулювання є поведінка власників робочої сили і роботодавців. На вирішення проблеми зайнятості населення території значно впливає внутрішній ринок (ринок підприємства, організації, фірми), що є первинним осередком регіонального і національного



ринків праці, які формують попит на робочу силу. Маючи робочі місця, підприємство діє як покупець робочої сили, визначає попит на неї. Воно безпосередньо споживає робочу силу, реалізує ринковий механізм щодо забезпечення відповідності ціни робочої сили витратам на її відтворення. Підприємство також виступає як постачальник на територіальний ринок зайвої робочої сили.

Правильно організований процес споживання робочої сили забезпечує повне використання трудового потенціалу працівника. В умовах ринку підприємство повинне пристосовуватися до змін ринкової кон'юнктури, виявляти стосовно наймання і використання робочої сили велику гнучкість. У цих умовах суттєвого значення набуває використання маркетингу в управлінні персоналом підприємства. Саме маркетинг забезпечує ринкову орієнтацію фірми і сприяє регулюванню відносин між суб'єктами ринку праці.

**Роль і місце МП на ринку праці.** Маркетинг персоналу стає органічною складовою управління персоналом на підприємстві, однією із підсистем управління персоналом. Роль маркетингу залежить від економічних суб'єктів ринку праці. На *загальнодержавному рівні* вона полягає у ранній діагностиці можливих майбутніх структурних дисбалансів у сфері зайнятості в масштабах країни. З цією метою застосовуються маркетингові дослідження, спрямовані на виявлення тенденцій: формування і розподілу робочої сили між регіонами країни і галузями виробництва; зміни галузевої професійно-кваліфікаційної структури робочої сили відповідно до динаміки розвитку різних галузей; формування вартості робочої сили. Аналіз результатів цих досліджень повинен стати матеріалом для розроблення планів соціального й економічного розвитку країни.

*На регіональному рівні* роль маркетингу полягає в підтримці відповідності попиту та пропозиції робочої сили в конкретних умовах на певній території. За допомогою маркетингу можна вирішити такі завдання:

- формування трудового потенціалу, що відповідає за своїми кількісними і якісними характеристиками вимогам суспільного господарства регіону з урахуванням місцевого менталітету населення;
- забезпечення підприємств необхідними кадрами з різних джерел, у тому числі за рахунок міжрегіонального перерозподілу;
- забезпечення ефективної та динамічної діяльності населення за рахунок своєчасного навчання, перенавчання, розвитку, праце-

влаштування працівників, які звільняються, і незайнятих громадян, які потребують працевлаштування;

- підтримка регіональної, галузевої та професійно-кваліфікаційної збалансованості між структурою робочих місць.

*На рівні підприємства* роль маркетингу полягає у прагненні до ефективного використання робочої сили. Застосування МП дасть змогу обґрунтованіше вибирати джерела задоволення потреби в робочій силі, ефективніше регулювати попит та пропозицію робочої сили усередині підприємства, залучати працівників, які найбільшою мірою відповідають вимогам виробництва, причому за рахунок не тільки вищої оплати, а й зміцнення іміджу підприємства.

*На рівні працівника* роль МП полягає у самореалізації особистості, коли людина в умовах конкуренції має визначити своє місце у суспільстві за рахунок максимальної мобілізації енергії та ініціативи, природних здібностей, здобутих знань і вмінь, особистої заповзятливості й активної життєвої позиції.

Маркетинг може значно вплинути на погляди людей та їхній спосіб життя. Нині у процесі трудових відносин формуються взаємні вимоги, що відповідають ринковим відносинам з боку як роботодавців, так і працівників.

Вимоги до працівника виявляються насамперед у високій професійній компетентності, ініціативності, організованості та пунктуальності, здоровому способі життя, знанні іноземних мов, рівні культури тощо. У працівника, у свою чергу, формуються вимоги до робочого місця: відповідна витратам праці заробітна плата; сприятливі умови праці, розпорядок робочого дня; перспективність професії, корпоративна культура. Про конкретні вимоги можна дізнатися, вивчаючи їх, а вивчивши, діяти відповідним чином, що в ринкових умовах неможливо без використання маркетингу.

В арсеналі маркетингу — сукупність засобів, що дають змогу активно втручатися у процеси, які відбуваються на ринку праці. Це збирання й аналіз інформації; вивчення кон'юнктури ринку праці; одержання даних про можливі обсяги та структури необхідних професій і спеціальностей; стимулювання і розподіл трудових ресурсів; використання відповідної реклами та ін.

Маркетинг дає змогу стати інформованішими, результативнішими в трудових відносинах усім суб'єктам. Головне у використанні

маркетингу на ринку праці — в тому, що він, з одного боку, дає можливість кожному суб'єкту ринкових трудових відносин пристосуватися до ринку, а з іншого — активно впливати на нього, формуючи його у вигідному для себе напрямі. Використання маркетингу на ринку праці передбачає активізацію ринкової позиції всіх суб'єктів, його можна розглядати як систему, що сприяє підвищенню рівня інтенсивності обмінних процесів, які відбуваються на ринку, задоволенню інтересів учасників ринку праці.

На ринку праці МП може бути представлений у таких аспектах:

1) *філософія бізнесу*. Основні суб'єкти ринку праці в умовах ринкової економіки (наймані працівники і роботодавці) мають право власності: перші на здатність до праці, другі — на засоби виробництва. Об'єднання робочої сили із засобами виробництва в умовах ринкової економіки відбувається лише за допомогою обміну. Працівники пропонують здатність до праці, роботодавці — робочі місця. Обмін можливий при задоволенні потреб, що виявляються у вимогах до умов праці та заробітної плати з боку найманих працівників і потреб, що виявляються у вимогах до кількісного та якісного складу персоналу — з боку роботодавців;

2) *методологія дослідження ринку*. Оптимальне об'єднання робочої сили із засобами виробництва передбачає наявність системи знань про стан ринку праці. Маркетинг робочої сили має у своєму розпорядженні набір прийомів, методів і засобів, що дають змогу відстежувати ситуації, які складаються на ринку праці;

3) *система формування попиту та пропозиції на ринку праці*. Для ефективного об'єднання робочої сили із засобами виробництва недостатньо знань про стан ринку праці, необхідне здійснення комплексу заходів, що сприяють формуванню робочої сили та створенню умов для ефективного її використання;

г) *система управління ринковою орієнтацією підприємства*, яка дає змогу забезпечити збалансованість попиту і пропозиції робочої сили та рентабельну діяльність фірми. Ця система спрямована на активізацію ринкової позиції суб'єктів трудових відносин.

Таким чином, МП — вид діяльності, спрямованої на досягнення оптимального співвідношення між попитом та пропозицією робочої сили з метою задоволення потреб у праці суб'єктів трудових відносин за допомогою обміну, що забезпечує рентабельну роботу фірми та ефективний розвиток суспільства в цілому.

**Концептуальна модель МП.** Залежно від ситуації, що склалася на ринку праці, специфічність товару “робоча сила”, модель МП можна пояснити такими факторами:

1) спрямованістю на досягнення високої “серійності” та створення умов для об’єднання здібностей до праці із засобами виробництва через різні види зайнятості. Споживачі орієнтуються на товар “робоча сила”, який широко доступний і продається за низькими цінами. Це актуально для ринку з низькою купівельною спроможністю основної частини реальних і потенційних покупців і передбачає значні витрати на сприяння зайнятості населення (професійну орієнтацію, підготовку, переорієнтацію, перенавчання, розподіл тощо);

2) просування товару “робоча сила” забезпечується поєднанням здатності до праці із засобами виробництва через здійснення необхідних маркетингових заходів (реклами, створення сприятливих умов для організації зайнятості та ін.);

3) удосконалювання товару “робоча сила” спонукає споживачів орієнтуватися на специфічну робочу силу, що відповідає вищому рівню споживчих властивостей і дає найбільший ефект. МП спрямований на формування споживчої вартості робочої сили та її безупинне вдосконалення. Це стає актуальним, коли попит на робочу силу перевищує її пропозицію;

4) підвищення ціни робочої сили саме по собі може призвести до більшої трудової віддачі. Працівники з високою заробітною платою, як правило, цінують роботу і намагаються підвищити свої трудові показники. Роль МП полягає у визначенні рівня ціни товару “робоча сила”, що забезпечує найбільший ефект;

5) відповідно до традиційного маркетингу підставою досягнення цілей ринковими суб’єктами є визначення потреб цільових споживачів і забезпечення бажаної задоволеності ефективнішими і продуктивнішими засобами, ніж у конкурентів. Маркетингова діяльність персоналу управління спрямовується на вивчення зовнішнього і внутрішнього маркетингових середовищ підприємства, мотивацію колективу на підвищення маркетингової компетенції та створення іміджу організації;

6) соціальна спрямованість зводиться до розвитку суспільних відносин та вивчення роботодавцями соціальних вимог до робочих місць, заробітної плати та сприяння зайнятості населення.

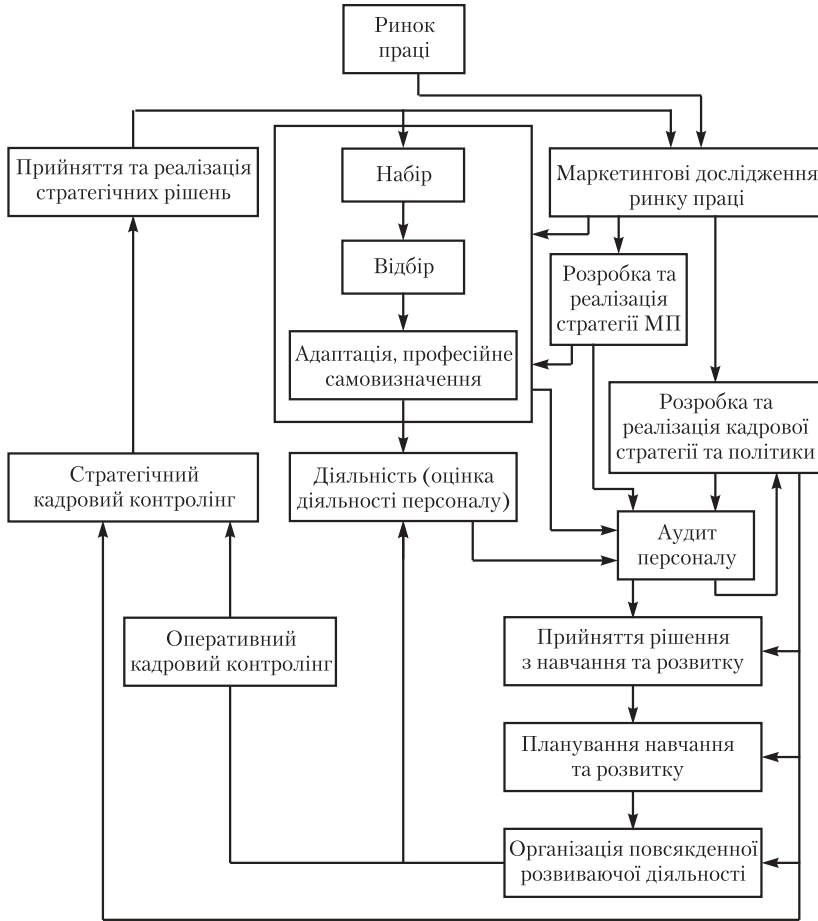
Маркетинг спрямовується на вивчення макросередовища підприємства, ступеня його впливу на зайнятість і забезпечення зв'язків підприємства із зовнішніми джерелами зайнятості населення;

7) оптимальне поєднання здібностей до праці із засобами виробництва може бути досягнуто не тільки внаслідок впливу на товар “робоча сила”, а й завдяки активній життєвій позиції людини — самомаркетингу. В умовах ринкової економіки кожен працівник сам визначає свій статус у системі діяльності та в суспільстві. Він має оцінити свої потенційні можливості (природні задатки і здібності, здоров'я, рівень знання й уміння, прогноз свого професійного використання на цьому ринку праці тощо) і враховувати їх при реалізації життєвих цілей. Людина в цьому разі здійснює самовизначення — життєве, стратегічне, професійне, особисте та ін. Самореалізація людини вимагає розроблення відповідної стратегії та її наступної реалізації в повсякденній діяльності.

*Самомаркетинг* — діяльність людини із створення сприятливих умов для реалізації своєї робочої сили (знань, умінь, таланту, професіоналізму). Для продажу свого “товару” на максимально сприятливих для його власника умовах необхідні послідовні дії:

- здійснення самооцінки (порівняння своїх бажань з реаліями можливостей);
- вивчення основних особливостей можливої діяльності та свого місця в ній;
- формування мети життя і діяльності (оцінка переваг, орієнтація на державні чи приватні структури, бажання жити і працювати в місті чи в сільській місцевості);
- вивчення реального ринку робочих місць і оцінка його можливостей (кількості вакансій на ринку, посад, які вас цікавлять, стану галузі, де ви хотіли б працювати, рівня заробітної плати та перспективи її зростання, інших характеристик конкретного ринку праці) та прогнозування його розвитку;
- підготовка короткої довідки про себе і свої можливості — резюме;
- опанування технологій репрезентації себе при працевлаштуванні.

На рис. 2.2 показано взаємозв'язок МП у загальній системі управління персоналом. Маркетингові дослідження — найважливіша складова аналітичної функції МП. Вони виконуються силами кад-



**Рис. 2.2. Взаємозв'язок маркетингу персоналу в системі управління кадрами**

рових служб та спеціальними фірмами. Результати їх досліджень впливають на розроблення і реалізацію кадрової стратегії та політики, стратегії МП та систему набору, відбору та адаптації персоналу.

Кадрова політика здійснюється через періодичний аудит персоналу, планування та організацію діяльності з навчання, виховання і розвитку кадрів. В основу системи управління персоналом покладено стратегічний та оперативний кадровий контролінг, який “відстежує” процес підготовки кадрів.

## **2.1.2. Загальна характеристика маркетингової діяльності персоналу організації на ринку праці**

**Дослідження ринку праці.** Маркетингові дослідження ринку праці складаються з кількох етапів:

1) діагностика і формулювання цілей дослідження. Діагностика дає змогу досліджувати проблемну ситуацію: виявляти й усвідомлювати симптоми чи утруднення наявних можливостей, визначати проблему в загальному вигляді, що сприяє скороченню кількості факторів обліку в управлінській діяльності. Виділяють пошукові, описові й експериментальні цілі. Пошукові цілі допомагають виявити, конкретизувати проблему, виробляти гіпотези чи варіанти її вирішення. Описові передбачають з'ясування й оцінку ситуації, окремих маркетингових факторів та їхніх комплексів. Експериментальні цілі передбачають перевірку гіпотез, запропонованих варіантів вирішення проблем;

2) добір джерел інформації;

3) збирання інформації (вторинної), не пов'язаної із досліджуваною проблемою;

4) одержання інформації на основі самостійно виконаного дослідження чи отриманої за спеціальним замовленням. Основними методами одержання первинної маркетингової інформації є спостереження, експеримент і опитування;

5) аналіз зібраної інформації (визначення динаміки і тенденцій зміни факторів, які становлять інтерес, тощо);

6) оформлення отриманих результатів у вигляді статистичних оглядів, таблиць, графіків, прогнозів, моделей прийняття рішень, рекомендацій та ін.

Дослідження ринку праці має на меті вирішення маркетингових завдань і проблем (удосконалення структури, стану і перспектив

розвитку ринку праці, що є складовою попиту та пропозиції, механізми управління і ціноутворення, форми і методи регулювання, розподілу робочої сили, комунікаційна діяльність). Аналізують фактори, що впливають на процес його розвитку (економічні, науково-технічні, демографічні, соціальні, екологічні, законодавчі та ін.). З'ясовують структуру і географію ринку, його обсяг, динаміку зайнятості населення, стан конкуренції, кон'юнктуру, яка склалася. Основними результатами дослідження є тенденції розвитку ринку, оцінка кон'юнктурних тенденцій, прогнози його розвитку.

При вивченні структури ринку праці отримують інформацію від посередників, які здійснюють добір робочої сили, й інших суб'єктів ринку праці — рекламних, страхових, юридичних, консультаційних організацій, професійних навчальних закладів, що становлять інфраструктуру ринку праці. При дослідженні споживачів робочої сили (підприємств, фірм, індивідуальних наймачів робочої сили) виявляють рушійні фактори, якими керуються роботодавці при виборі робочої сили. Вивчають структуру виробництва, забезпеченість робочою силою, тенденцію попиту на неї, організаційну культуру.

Для з'ясування мотивації поведінки на ринку робочої сили досліджують структуру існуючих робочих місць, їх якісні характеристики, тенденції в зайнятості цих місць. Результатом таких досліджень є визначення типології споживачів робочої сили і робочих місць, моделювання їх поведінки на ринку праці, прогнозування очікуваного попиту.

Дослідження найманих працівників здійснюють з метою одержання даних про те, що хоче мати споживач-роботодавець, які якісні характеристики він насамперед цінує. На цьому етапі визначають відповідність характеристик працівників, які звертаються на ринок робочої сили, запитам і вимогам роботодавців, а також аналізують їхню конкурентоспроможність. Результати дослідження дають можливість підприємствам розробляти програми добору та розвитку персоналу.

При вивченні ціни робочої сили аналізують: кон'юнктуру на ринку праці, механізм державного регулювання заробітної плати, інвестиції в людський капітал, ціни на робочу силу інших підприємств. З'ясовують динаміку цін на різні види праці, тенденції у ціноутворенні.

У разі дослідження форм і методів регулювання робочої сили головними об'єктами аналізу стають канали працевлаштування, посе-



редники. Мета цього дослідження — визначити найефективніші шляхи і способи працевлаштування, розробити критерії вибору каналів розподілу, засоби продажу робочої сили кінцевим споживачам — роботодавцям.

Вивчення системи комунікацій передбачає дослідження зв'язків обміну інформацією, порозуміння і згоди партнерів на ринку праці.

**Дослідження діяльності персоналу.** При аналізі діяльності виявляється здатність підприємства підготувати і здійснити заходи, доцільні для маркетингового дослідження. Роботу аналізують з метою збирання інформації про вимоги до неї та людей, які її виконують. Вона використовується в процесі наймання і добору персоналу, для оцінки виконання роботи, визначення розміру і форми компенсацій, вирішення питання про навчання. Для отримання необхідного матеріалу досліджуються:

- трудова діяльність персоналу;
- поведінка працівників (спілкування, реакція на події чи дії інших людей);
- механізми, устаткування, інструменти, які використовуються в роботі під час виробництва продуктів, оброблюваних матеріалів та здобутті знань (математики, хімії, фізики), послуг, які надаються (консультування, ремонт);
- норми продуктивності;
- умови праці, організаційне і соціальне оточення;
- вимоги до персоналу — знання й уміння (освіта, навчання, досвід роботи тощо) та особисті характеристики (інтереси, нахили, здібності, фізичні дані).

Найпоширенішими методами збирання інформації для аналізу робіт є:

- інтерв'ю;
- опитувальні листи;
- спостереження;
- щотижневик (журнал) респондента.

*Інтерв'ю* — усна бесіда з опитуваною особою. При збиранні даних, необхідних для аналізу роботи, використовуються три типи інтерв'ю:

- індивідуальне інтерв'ю з кожним працівником;
- групове інтерв'ю з групою працівників, які виконують однакові обов'язки;
- опитування керівників.

Інтерв'ювання дає змогу виявити ті деталі трудової діяльності, які неможливо знайти іншими способами збирання інформації (епізодичні види діяльності, неформальне спілкування працівників). Під час опитування респондент може відкрито висловити свої погляди і скарги, які могли б залишитися непоміченими. Проте варто враховувати суб'єктивізм інформації внаслідок як прямої фальсифікації, так і помилкового тлумачення.

*Опитувальні листи* дають можливість одержати інформацію від багатьох працівників, але розробка опитувальника та його апробація вимагають великих витрат праці, грошей і часу. При розробці його складність полягає у визначенні структури опитувальника і питань, що вносяться, які залежно від ступеня свободи відповіді можуть бути відкритими і закритими. Відкриті запитання передбачають одержання від опитування інформації про роботу без будь-яких підказок і обмежень. Працівникові пропонують описати основні його обов'язки на робочому місці. Закриті запитання містять широкий перелік різних обов'язків і завдань. Працівник повинен відповісти, які з перерахованих завдань він виконує і скільки часу витрачає на виконання кожного завдання.

*Щотижневик* — журнал респондента. У нього працівник записує ті заходи, які він виконує протягом дня, і витрачений час на кожне з них.

*Етапи аналізу роботи:*

1) визначення мети аналізу, яка зумовлює вид інформації та спосіб її одержання;

2) збирання допоміжної інформації. До неї належать відомості про організаційну структуру компанії, технологічні карти і складений раніше опис роботи;

3) вибір репрезентативної посади для аналізу. Це необхідно в тих випадках, коли потрібно проаналізувати велику кількість подібних робіт або це вимагає занадто багато часу;

4) збирання інформації для аналізу роботи;

5) аналіз роботи, який дає змогу отримати інформацію про її сутність і функції, виконувани на цьому робочому місці;

6) розроблення опису і специфікації роботи. Опис роботи — це документ, що містить інформацію про роботу, виконувану на певному робочому місці, і відповідальність, а також про особливості робочого місця, умови праці та безпеки. Специфікація роботи — інформація про особисті якості, риси характеру, навички та освіту, необхідні для виконання роботи.

**Сегментація ринку праці.** Ринкова сегментація — метод для вибору частин ринку і визначення об'єктів, на які спрямована маркетингова діяльність підприємств; управлінський підхід до процесу прийняття рішень. Вона дає змогу правильно пристосуватися до умов ринкової ситуації з прибутком для підприємства.

Сегментація ринку праці є процесом розподілу пропозиції робочої сили і попиту на неї на сегменти (групи), що однаково реагують на один і той самий спонукальний мотив зайнятості. Об'єктами сегментації на ринку праці є наймані працівники і підприємства (роботодавці). Вона дає можливість конкретно оцінювати стан ринку праці по кожній категорії працівників щодо діяльності та безробіття, конкуренції між найманими працівниками і роботодавцями.

Процес сегментування на ринку праці вимагає: розподіл ринку на сегменти; вибір цільових сегментів ринку; позиціонування — забезпечення пропозиції конкурентного стану на ринку праці та розроблення детального комплексу маркетингу.

**Розподіл ринку праці на сегменти.** При здійсненні сегментації ринків праці використовуються три ознаки: професійно-галузева, кваліфікаційно-оплатна і соціально-демографічна. У разі поєднання цих ознак можуть бути виділені такі групи персоналу, які різняться пріоритетністю сфери діяльності та рівнем матеріальної забезпеченості:

1) дефіцитні висококваліфіковані групи працівників, задіяні в галузях, що розвиваються, і сферах діяльності, за досить високого рівня гарантій зайнятості та зростання доходів, що перевищує рівень інфляції і загального економічного зростання;

2) надлишкові висококваліфіковані групи працівників, які скорочуються, або сфер діяльності, що не розвиваються, за відсутності чи недостатності гарантій та рівнів доходів, які співвідносяться із темпами інфляції;

3) дефіцитні кваліфіковані й низькокваліфіковані групи працівників у галузях, що розвиваються, і сферах діяльності з відносною стабільністю зайнятості на рівні доходів, що відстають від темпів інфляції і потребують соціальної підтримки;

4) надлишкові кваліфіковані та низькокваліфіковані групи працівників у скорочуваних сферах діяльності, що не розвиваються, за відсутності зайнятості та рівнях доходів, що значно відстають від темпів інфляції;

5) працівники, які належать до кожної з названих категорій, але водночас — до соціально вразливих груп, вирізняються обмеженою можливістю використання трудового потенціалу, що певною мірою знижує гарантії їхньої зайнятості та рівень доходів.

Незайняте населення сегментується за ознаками — вік і статус напередодні пошуку роботи. При цьому можлива така диференціація незайнятого населення:

- випускники вищих навчальних і середніх професійних навчальних закладів;
- випускники середніх шкіл;
- особи, звільнені з військової служби;
- інваліди;
- жінки, які виховують дітей дошкільного віку і дітей-інвалідів;
- безробітні протягом тривалого часу;
- громадяни, звільнені з місць позбавлення волі; біженці та вимушені переселенці.

**Вибір цільових сегментів ринку праці.** Після розподілу ринку праці на окремі сегменти приймають рішення про способи виходу на ринок. Найвідоміші три способи виходу на ринок — використання масового, диференційованого і концентрованого маркетингу.

За *масового (недиференційованого) маркетингу* передбачається, що споживачі мають потребу в товарах і послугах з аналогічними характеристиками. Наприклад, на ринку праці оцінюються всі зареєстровані безробітні, незалежно від їхньої відмінності за професійно-галузевою структурою, кваліфікацією та іншими ознаками. За масового маркетингу розробляється єдиний план, орієнтований на загальне вирішення проблеми (наприклад, з питання працевлаштування тих, хто позбавлений роботи). Цей вид маркетингу ефективний в умовах масового виробництва. Його основна мета — максимізувати працевлаштування.

*Диференційований маркетинг* пов'язаний з урахуванням можливостей декількох сегментів з відмінними ознаками. Для кожного сегменту розробляється свій план маркетингу. Наприклад, у програмах сприяння зайнятості населення виділяють спеціальні програми сприяння зайнятості окремим групам населення (жінкам, інвалідам).

За *концентрованого маркетингу* орієнтуються на єдиний сегмент ринку (пошук працівників з конкретними властивостями робочої сили).

**Позиціонування пропозиції на ринку праці.** Передбачає забезпечення конкурентоспроможного стану товару “робоча сила” і детальне розроблення комплексу маркетингу. Якісне позиціонування дає змогу переконати роботодавця, що йому пропонується товар “робоча сила” із споживчою вартістю, спеціально сформованою для нього. Наприклад, для забезпечення конкурентоспроможного становища на ринку праці жіночої робочої сили необхідно впливати за допомогою маркетингових прийомів на ті моменти в уявленнях роботодавця про ідеального працівника, що змушують його ідентифікувати свій ідеал із пропонованою здатністю до праці жіночої робочої сили (високий рівень освіти, виконавська дисципліна, посидючість, комунікабельність).

Роботодавець, повинен уміло позиціювати своє підприємство, тобто характер і умови праці, показати їхні позитивні сторони і переконати кандидатів на роботу віддати перевагу саме цьому підприємству.

**Конкурентоспроможність на ринку праці.** *Конкуренція* — суперництво між людьми, фірмами, організаціями, зацікавленими у досягненні однієї і тієї ж мети. На ринку праці конкурентна боротьба відбувається у двох напрямках: між персоналом і між роботодавцями. Об’єктом конкуренції для персоналу є вакансії (робочі місця), для роботодавців — працівники.

Конкурентоспроможність як персоналу, так і роботодавців (робочих місць, вакансій) можна визначити шляхом порівняння їх між собою, зіставленням параметрів аналізованої пропозиції (працівника, роботодавця) з параметрами, необхідними споживачу (роботодавцю, працівнику).

Таким чином, *конкурентоспроможність на ринку праці* — це здатність пропозиції (працівника, роботодавця) відповідати очікуванням споживачів (роботодавця, працівника). При оцінці конкурентоспроможності працівників аналізованими параметрами можуть бути основні компоненти трудового потенціалу: професіоналізм, творчий потенціал, уміння працювати в колективі, активність, організованість, здоров’я, ресурси робочого часу.

У кожному конкретному випадку для порівняння вибирають компоненти трудового потенціалу, найбільш значущі для даного виду трудової діяльності. На конкурентоспроможність робочої сили на ринку праці впливає поведінка трьох основних учасників ринку: роботодавців, самих працівників і держави в особі служби зайнятості.

Наявність конкуренції змушує роботодавців створювати кращі умови для працівників і водночас дає змогу вибирати кращих з них, що, у свою чергу, сприяє активізації їхньої самореалізації.

Заходи служби зайнятості можуть для окремих категорій працівників (наприклад, для жінок) пом'якшити умови конкурентної боротьби у вигляді створення спеціальних соціальних пільг. Щодо роботодавців, то вони повинні добре знати своїх конкурентів, уміти оцінити їхні сильні та слабкі сторони, передбачати їх стратегії і тактику боротьби за кращих працівників і стосовно своїх конкурентів розробити вдале позиціонування власного підприємства, яке має бути правдивим.

**Особливості інформаційного забезпечення маркетингової діяльності на ринку праці.** Маркетингові дослідження на ринку праці полягають у з'ясуванні ситуації, що склалася на ньому, тобто сукупності умов, за яких на даний момент на ринку відбувається діяльність. Передбачається збирання, аналіз інформації та використання її в кадровій роботі. Тому маркетингову діяльність на ринку праці можна розглядати як частину об'єктивно існуючого і постійно функціонуючого інформаційного процесу.

Сукупність джерел інформації, яка характеризує стан усіх суб'єктів ринку праці за певний період і його зовнішнє середовище, що дає змогу використання її для прогнозування їхнього розвитку, можна назвати маркетинговою інформацією. Мета її використання на ринку праці полягає у зменшенні невизначеності в процесі прийняття кадрових рішень.

Маркетингова інформація на ринку праці формується з таких джерел:

1) з аналітичних даних суб'єктів ринку: державної служби зайнятості, служб міграції, приватних агентств з наймання персоналу, відділу кадрів підприємств, різних навчальних закладів, професійних спілок;

2) з інформації про діяльність суб'єктів управління, що поділяється на інформацію прямого і непрямого впливу на стан ринку праці.

Інформація прямого впливу виходить з державних органів законодавчої та виконавчої влади, міжнародної організації праці, державних і недержавних фондів, страхових компаній, засобів масової інформації, громадських організацій, науково-дослідних центрів. Зовнішнім середовищем непрямого впливу на стан ринку праці є:

політична обстановка, міжнародна обстановка і зв'язки, природні умови, науково-технічний прогрес, культура, ситуація на міжнародному ринку.

Інформація усередині підприємства — це документи відділу кадрів, накази і розпорядження, які видає керівництво підприємства, і структурних підрозділів стосовно особового складу працівників, облікова і звітна документація про виконану роботу і здійснену оплату, документація структурних підрозділів, що обслуговують підприємство, тощо. Джерелом інформації є персонал організації, матеріали досліджень (анкетування, інтерв'ювання, тестування працівників).

До маркетингової інформації про стан ринку праці ставляться такі вимоги: повна, об'єктивність, актуальність, своєчасність, цілеспрямованість, лаконічність і комунікативність. Інформація про персонал підприємства готується, систематизується і зберігається у вигляді, зручному для аналізу. Дотримання зазначених вимог сприятиме створенню на підприємстві автоматизованої мережі ЕОМ, що передбачає взаємний обмін кадровою інформацією між рівнями управління на базі сучасних засобів передавання даних.

**Комунікації на ринку праці.** Система маркетингових комунікацій (СМК) — єдиний комплекс, що поєднує учасників, канали й способи комунікацій організації, спрямованих на встановлення й підтримку визначених взаємин з адресатами комунікацій у межах її маркетингової політики. СМК — один з основних елементів комплексу маркетингу, спрямований на конкретних людей і різні організації. Основними засобами СМК є: реклама (самореклама в самомаркетингу), пропаганда (комерційна в бізнесі), стимулювання збуту, особистий продаж (пропозиція при працевлаштуванні).

До СМК у маркетингу персоналу належать засоби й процеси збирання й подання інформації про ринок праці та пропоновану робочу силу, ведення переговорів і організації зайнятості, тобто все те, що дає змогу і потребує налагодження зв'язків, обміну інформацією, розуміння, згоди між партнерами, роботодавцями й кандидатами на посади.

Традиційно СМК відбувається через:

- *рекламу* (будь-яка форма неособистого подання й просування ідей, товарів і послуг, оплачувана точно встановленим замовником), залучення уваги потенційного роботодавця (кандидата на посаду) та ін.;

- *поблік рилейшнз* (формування сприятливої суспільної думки про фірму, установу та її персонал);
- *практику іміджелогії* – формування іміджу (знакової характеристики, де наявні форма й зміст) організації та діяльності її персоналу;
- особисті контакти, працевлаштування, укомплектування штату, зайнятість населення через подання себе в ході спілкування (бесіди) з роботодавцем і потенційними кандидатами на посаду організації;

Мета використання засобів комунікацій у маркетингу – домогтися не просто розуміння, а викликати інтерес у потенційних суб'єктів ринку праці.

Отже, діячеві ринку необхідно бути обізнаним з особливостями комунікації. Основні складові процесу комунікацій наведено на рис. 2.3:

1) *співробітники фірми*. Використовують вербальну і невербальну комунікації, засоби зв'язку, схеми організованої комунікації (рис. 2.4.);

2) *наявні й потенційні споживачі* (цільовий ринок) – один з основних адресатів комунікаційної політики організації. Система комунікацій із цільовим ринком вирізняється чисельністю й різноманіттям засобів;

3) *маркетингові посередники*. До них належать центри зайнятості, рекрутингові компанії, рекламні агентства, а також особи й фірми, які допомагають організації у здійсненні інших маркетингових функцій;

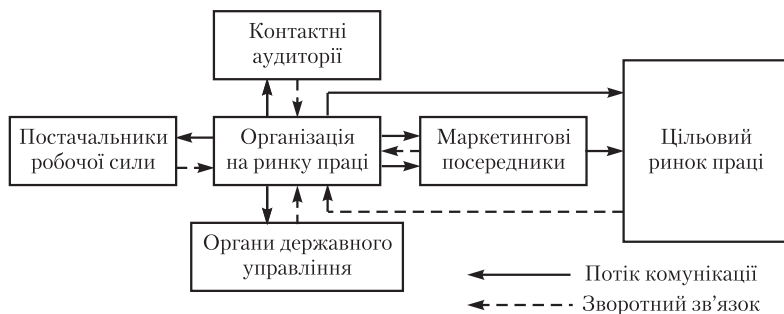


Рис. 2.3. Модель структури процесу комунікацій



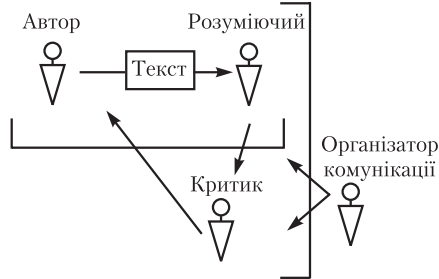


Рис. 2.4. Функціональна модель складної комунікації

4) *контактні аудиторії*. Поєднують організації й осіб, які не беруть особистої участі на ринку праці, але мають на ньому свої інтереси: місцеві органи державного управління (виконавча влада, муніципальні установи, органи правопорядку, санітарного й екологічного нагляду, податкові служби та ін.); засоби масової інформації; громадські організації тощо. Основними засобами комунікації є: пропаганда, реклама, спонсорство та ін. Як відповідну реакцію контактних аудиторій організація очікує сприяння її діяльності, формування й підтримку позитивної репутації на ринку праці;

5) *постачальники* — освітні заклади, що готують потенційних кандидатів на заняття робочих місць. Засоби комунікацій — реклама, пропаганда. Очікувана відповідна реакція — співробітництво на взаємовигідних умовах;

6) *вищі органи державного управління* (законодавчі й виконавчі). Засоби комунікацій: лобювання, участь у загальнодержавних програмах, презентації, ознайомлення з рівнем професійної підготовки випускників освітніх закладів. Бажана відповідна реакція — формування режиму найбільшого сприяння.

Відправник і одержувач (автор і розуміючий) — основні учасники комунікацій (рис 2.4). Звернення й засоби поширення інформації — основні знаряддя комунікацій. Кодування, розшифровка, відповідна реакція й зворотний зв'язок — основні функціональні складові. Перешкоди — поява в процесі комунікацій незапланованих втручань середовища або перекручувань, у результаті чого до одержувача надходить звернення, відмінне від надісланого відправником. Відповідно до цієї моделі відправник повинен знати, яких аудиторій він хоче до-

сягти, уміти кодувати звернення з урахуванням специфіки процесу розшифровки, вибирати й використовувати ефективні засоби поширення інформації, створювати (організовувати) канали зворотного зв'язку.

Оскільки ринок праці має свої особливості, зокрема розрізняють зовнішній і внутрішній ринки, то і процес комунікацій щодо ринкових процесів має місце на обох ринках. Комунікація як процес обміну інформацією між співробітниками є основою діяльності персоналу, функціонування будь-якого підприємства. Стосовно ринкових процесів комунікації усередині підприємства забезпечують обмін інформацією між роботодавцями й найманими працівниками. Внутріорганізаційні комунікації безпосередньо впливають на виробничу поведінку співробітників, є необхідними у разі добирання і прийняття на роботу, розвитку, оцінки й компенсації працівників. У сучасних умовах внаслідок підвищення рівнів інформації організацій і прискорення змін у зовнішньому середовищі їх діяльності значення комунікацій в управлінні підприємством зростає. Отже, зростання ефективності комунікацій є важливим джерелом конкурентної переваги підприємств.

Одним з факторів, що впливає на ефективність комунікацій, є вибір методів комунікацій та їх вміле використання. Традиційно виділяють дві форми комунікації: вербальну й невербальну.

За *вербальної комунікації* як символи використовуються слова людської мови. Ця комунікація поділяється на усну й письмову. Усна ділова комунікація має такі форми: ділова розмова, ділова бесіда телефоном, ділова нарада, ділові переговори, торги, дискусії, симпозиуми, конференції, наради, доповіді, презентації, групові обговорення, зустрічі сам на сам, неформальні бесіди. До письмової комунікації належать листи, меморандуми, звіти, письмові доповіді, записки, правила й процедури, накази, внутріорганізаційні публікації (багатотиражки, газети, журнали), електронна пошта.

Усна комунікація є найбільш ефективною з погляду залучення й збереження уваги одержувача інформації, а також одержання зворотного зв'язку. Водночас вона не дає змоги відправникові послання повною мірою контролювати його зміст, якщо він не володіє навичками організованої комунікації (див. рис. 2.4). Письмова комунікація забезпечує вищий ступінь чистоти передання інформації і дає можливість зберегти її в незмінному вигляді протягом невизначеного часу, що важливо для реалізації функції контролю.

*Невербальна комунікація* передбачає передання інформації за допомогою рухів людського тіла: міміка обличчя, погляди, інтонації, тембр голосу, пози.

Для досягнення своїх цілей сучасні організації використовують практично всі доступні методи комунікацій. При цьому більшість керівників застосовують кілька методів комунікацій, які доповнюють і підсилюють один одного.

**Моделі організованої комунікації.** Комунікація може бути простою і складною.

**Проста комунікація.** Комунікація, як будь-яка діяльність, має свої форму й зміст. Зміст комунікації – це предмет, тема обговорення, те, про що йдеться. Із формою комунікації складніше, але нерозрізнення форми значно знижує ефективність комунікативних процесів.

Введемо першу визначеність – *форма комунікації* в її позиційності. За відсутності автора повідомлення (далі – *автора*) і того, хто сприймає це повідомлення, – *розуміючого* не існує навіть найпростішої комунікації. Отже, про комунікації може йтися лише за наявності людини, яка переводить своє уявлення (або образ) у текст за допомогою мовних засобів, і людини, яка переводить (розкодує) цей текст в образ, подібний авторському.

Іноді той, хто сприймає текст, може бути присутнім лише потенційно, наприклад у ситуації “письменник – читач”. Із сказаного випливає, що автор і розуміючий повинні володіти мовною здатністю з кодування й декодування тексту. Крім того, для істотного, неформального розуміння у них за словами повинні бути схожі змісти. Правильність розуміння зумовлена не тільки сумлінною роботою розуміючого з реконструкції думки автора, а й ступенем ясності та логічності авторського викладу.

Наведені умови необхідні для створення простої комунікації. Вона може відбутися за наявності автора, якому є, що повідомити, і розуміючого, зацікавленого в одержанні інформації від автора.

**Складна комунікація** (див. рис. 2.4). Якщо розуміючий відтворив авторський образ, але має щодо цього питання свою точку зору, він може перейти в іншу комунікативну позицію – критика.

*Критерії культури розуміючого в комунікації:*

- емоційно-почуттєве сприйняття автора;
- можливість перевірити правильність свого розуміння автора за допомогою запитань на розуміння;

- організованість у побудові авторського уявлення;
- прагнення до цілісного розуміння авторської думки;
- можливість контролювати розуміння авторської думки;
- ненав'язування своїх змістів авторові;
- уміння вирізняти істотне в думці автора;
- неформальність угоди з автором.

*Критерії культури автора в комунікації:*

- відповідність темі комунікації;
- лаконічність викладу;
- наявність акцентів у думці;
- структурність викладу;
- цілісність (закінченість) викладу;
- відповідність правилам граматики й синтаксису мови у викладі;
- логічність викладу частин висловлювання;
- оптимальність ступеня узагальнення у викладі;
- врахування рівня компетентності розуміючого.

*Критерії культури критика в комунікації:*

- входження в позицію критика тільки після адекватного розуміння автора (після перевірки розуміння);
- виключення критиканства;
- ставлення до думки автора, а не до його особистості;
- можливість критикувати думки автора, а не приписувати йому;
- критика із наведенням своїх підстав;
- критика тільки істотного для автора змісту;
- перехід до критики форми авторського викладу лише за згодою автора;
- побудова альтернативної точки зору тільки в істотних моментах;
- можливість контролювати правильність співвіднесення своєї альтернативної версії з версією автора;
- дотримання правил використання мови;
- точність у доборі слів для вираження критичної думки

*Критерії культури організатора комунікації:*

- введення тематичних і процедурних меж комунікації;
- контроль і корекція відповідності введеним межам;
- контроль і корекція правильності позиційної взаємодії комунікантів;
- корекція комунікантів з урахуванням їхніх психологічних особливостей і стану;

- самоконтроль над своєю організаторською функцією;
- здатність до корекції комунікантів у разі виходу їх за межі комунікативної позиції;
- здатність контролювати рух змісту;
- здатність контролювати правильність розуміння і ставлення комунікантів до теми комунікації та її типових позицій.

Критик вказує авторові на недоліки, недосконалість, неповноту, односторонність його версії та вказує, що необхідно змінити. При цьому важливо виділити два полярних типи критики — *руйнівну* та *конструктивну*. Критик-руйнівник “стирає” авторську версію як незадовільну і повністю замінює її своєю. Конструктивна ж критика припускає збереження позитива в авторському поданні й усунення наявних у ньому недоліків. Найрозвиненіший варіант конструктивної критики — критика з підставою, де підставою виступають організовані уявлення.

Для організації взаємодії комунікантів у зазначених позиціях необхідна четверта позиція — *організатора комунікації*. У його функцію входять контроль і корекція відповідності учасників комунікативним позиціям. Наприклад, організатор може скоригувати комунікантів, які вийшли в позицію критика, не до кінця зрозумівши думку автора. Розподіл наведених позицій схематично зображено на рис. 2.4. Така комунікація називається *складно організованою*.

Підкреслимо, що простота виділених позицій ілюзорна. У реальній діловій нараді, без спеціальної підготовки досить складно відповідати всім вимогам комунікативних позицій. Наявність учасників ділової наради навіть мінімальних навичок дії в комунікативних позиціях на порядок підвищує результативність ділового спілкування. Наявність на рис. 2.4 чотирьох позицій зовсім не означає, що в комунікації можуть брати участь лише четверо. На схемі позначено лише типові функціональні місця комунікантів. Наприклад, під час викладу автором свого повідомлення позицію розуміючого можуть займати відразу кілька людей, які уважно слухають і намагаються зрозуміти зміст повідомлення автора. Так, під час лекції в позиції розуміючого може виявитися вся аудиторія, за винятком тих, хто, хоча й перебуває в аудиторії, але при цьому, не слухаючи лектора, займаються своїми справами. Або, наприклад, якщо в момент повідомлення один з комунікантів активно обмірковує свою думку, він у цей час перебуває поза позицією розуміючого.

У критичну позицію також можуть увійти всі учасники комунікації, але лише по черзі. І це природно, адже автор не може сприймати одночасно дві (й більше) критичні репліки. Він зможе зрозуміти їх лише послідовно, по черзі. Учасники культурної комунікації повинні намагатися говорити лише по черзі, в іншому разі комунікація легко перетворюється на “базар”. Дослідження свідчать, що в процесі комунікації можуть виникати помилки, які необхідно враховувати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Помилки в комунікації та якості, необхідні для їх подолання**

Тип помилок	Необхідні якості
1	2
<i>Позиція автора в діловій комунікації</i>	
Надмірне самовираження	Розвиток навички із самовираження в межах необхідного; набуття здатності вислуховування й розуміння іншого; розкриття й усвідомленні залежності рівня розуміння іншим від форми авторського самовираження; стимулювання установки на полегшення (зі свого боку) розуміння іншим авторської версії
Відхід від теми (залучення досвіду, думок і прикладів, що не відповідають темі)	Формування здатності ясно бачити межі теми; усвідомлення значущості вираження думки в межах теми; пошук навичок співвіднесення конкретних думок з тематичними межами; надбання вміння контролювати й управляти своїм емоційним станом
Відсутність значущих пріоритетів у викладі	Розвиток навичок з виділення найбільш значущих частин у викладеному змісті; розвиток здатності ораторського (акторського) акцентування значущого у викладеному матеріалі
Відсутність структурованості в авторській версії	Розвиток інтелектуальної якості з узагальнення змістовного матеріалу; освоєння техніки структурної організації змістовного матеріалу

Продовження табл. 2.1

1	2
Структурне, але цілісно неорганізоване подання	Освоєння методу організації змісту доповіді за критерієм цілісності (тематичної однорідності); розвиток абстрактно-конкретного мислення
Неакуратний, неправильний добір слів для викладу своєї думки (порушення правил граматики й синтаксису у висловлюваннях)	Усвідомлення важливості правильного добору слів для вираження своєї думки; оволодіння технікою адекватного вираження своєї думки в словах; набуття якості з переходу викладу на специфіку лексики розуміючих; розвиток навички викладу свого уявлення в коротких реченнях
Нелогічність викладу частин висловлювання	Засвоєння техніки логічного, послідовного викладу частин висловлювання
Занадто абстрактний виклад версії	Усвідомлення важливості наведення конкретних прикладів для полегшення розуміння іншими авторської думки; набуття навичок конкретизації абстрактних положень
Наведення прикладів, що не відповідають тезі	Розвиток уміння наведення прикладів, адекватних введених тезі
Неврахування ступеня компетентності розуміючого	Оволодіння прийомами діагностики компетентності розуміючого в тематичному змісті; розвиток якостей з ідентифікації із професійним рівнем розуміючого
<b><i>Позиція розуміючого в діловій комунікації</i></b>	
Неприйняття автора (особистісна ворожість, небажання сприймати версію автора)	Розвиток якостей лояльності й терпимості стосовно іншого; формування мотивації прийняття іншого таким, який він є
Нерозуміння значень термінів, вживаних автором	Зняття психологічного бар'єра з перевірки значень авторських термінів
Відсутність у розуміючого досвіду щодо теми або досвіду, що відповідає авторському	Формування навички з побудови версії автора на підставі свого досвіду; оволодіння методом пошуку аналогії у своєму досвіді
Неструктурованість змістів, побудованих на основі авторського тексту	Формування здатності зведення частин авторської думки в єдину структуру

Продовження табл. 2.1

1	2
Ставлення розуміючого лише до частини висловленого автором	Розуміння того, що до всіх значущих для автора частин необхідно ставитися дуже серйозно
Відсутність у розуміючого бачення цілісності авторського викладу	Засвоєння методу організації змісту розуміння за критерієм цілісності
Відсутність контролю розуміння авторської думки розуміючим (формальність розуміння)	Розвиток мотивації на перевірку правильності розуміння автора; організація навички перевірки розуміння точки зору автора
Переривання автора	Вироблення розуміння того, що будь-яка людина має право на висловлення своєї точки зору
Нав'язування своїх думок авторові	Формування цінності адекватного розуміння авторської версії
Невміння виділяти істотне в думці автора	Набуття навички виділяти істотне в авторській думці
Установка на відоме знання авторської версії	Корекція установки (на відоме знання авторської версії) в сторону розуміння унікальності думки іншого
Нерозуміння значень термінів, вживаних автором	Зняття психологічного бар'єра з перевірки значень авторських термінів
Формальна згода	Зняття установки на формальну згоду
Установка на авторство	Усвідомлення значущості думок інших
Передчасний вихід у критичну позицію	Розуміння важливості соєчасного переходу до критики; оволодіння критеріями завершеності розуміння
<b><i>Позиція критика в діловій комунікації</i></b>	
Критиканство	Перетворення критиканства на якість культурного критика
Критика без розуміння	Формування цінності критики тільки після усвідомлення позиції автора
Критика не версії, а особи автора	Усвідомлення відмінності між критикою змісту висловлювання й особистих якостей автора; вміння контролювати своє ставлення та оволодіння емоціями



Продовження табл. 2.1

1	2
Критика перекрученої версії розуміння автора	Формування навичок адекватного розуміння авторської версії; набуття установки на критичне ставлення тільки до правильно зрозумілої авторської версії
Критика без наведення підстав	Розуміння цінності критики з підставою; формування здатності до обґрунтованої критики
Критика несуттєвого в думці автора	Набуття навички виділення істотного в авторській думці; усвідомлення значущості ставлення тільки до істотного в думці автора
Критика форми викладу, тоді як потрібно обговорювати зміст	Розуміння відмінності між формою і змістом викладу автора
Співавторство у функції критика	Вміння розрізняти відмінність між спів-автором і критиком
“Чіпляння” за слова	Усвідомлення важливості ставлення до уявлення на відміну від ставлення до слів, що передають уявлення
Відсутність альтернативної точки зору	Освоєння критеріїв культурної критики
Неправильне співвіднесення своєї версії та версії автора	Формування здатності до співвіднесення двох версій
Неадекватне формулювання критичної тези (порушення правил граматики)	Формування навички з адекватного вираження своєї думки словами
<b><i>Позиція організатора в діловій комунікації</i></b>	
Нерозуміння форми обговорення	Формування здатності розрізняти зміст і форму обговорення
Вихід обговорення за межі теми	Набуття здатності побудови змістовних і комунікативно-позиційних меж
Входження в одну з комунікативних позицій (наприклад, автора, критика)	Формування здатності відповідати позиції організатора комунікації та утримуватися в ній
Відсутність самоконтролю над своєю організаторською функцією	Формування рефлексивних здібностей; набуття якостей самоорганізації в позиції організатора комунікації
Відсутність здатності до корекції інших у разі виходу їх за межі позиції	Формування корекційних здібностей з повернення інших комунікантів у межі їхніх позицій

Закінчення табл. 2.1

1	2
Формальні “причіпки” до способу взаємодії, що гальмують обговорення	Усвідомлення відмінності позитивної та руйнівної корекції у способі взаємодії комунікантів
Корекції без урахування психологічного стану іншого	Формування навички психотехнічної корекції іншого
Відсутність корекції безпідставності авторства й критики	Формування здатності розрізняти тези й підстави; набуття навичок корекції тез автора і критика
Невміння відстежувати та коригувати відповідність комунікантів їхнім позиціям	Розвиток вміння відстежувати та коригувати відповідність комунікантів їхнім позиціям
Невміння контролювати рух змісту	Набуття навичок з контролю руху змісту в комунікації
Відсутність контролю за самовизначенням комунікантів до теми, комунікації, типових позицій	Формування здатностей з контролю й корекції самовизначення комунікантів до теми, комунікації, типових позицій

## 2.2. Потреба в кадрах і аналіз ринку праці

**Потреба в кадрах.** Набір кадрів спрямований на одержання необхідного кадрового потенціалу для ліквідації виявленої функціональною сферою “визначення потреби в кадрах” кадрову нестачу в кількісному, якісному, просторовому й часовому аспектах. Тому потреба в кадрах повинна відображатися в кадровому плануванні для узгодження питання покриття недоліку в кадрах з виникненням потреби в них. Чим більше потрібно часу для задоволення потреб у кадрах і чим складніший пошук кадрів на внутрішньому й зовнішньому ринках робочої сили, тим далі на майбутнє потрібно визначати ці потреби.

Планова потреба у формі нестачі кадрів, з якої повинне виходити планування їхнього залучення, визначається в такий спосіб: сучасний кадровий склад проектується з урахуванням припливу кадрів у майбутньому. Цей планований наявний склад дорівнює плановій необхідній кількості кадрів, із чого обчислюється планована потреба в

кадрах нетто. Таким чином, план робочих місць зіставляється із планом їх зайнятості. Щоб компенсувати поточний відтік, наприклад внаслідок плинності кадрів або досягнення вікових меж, необхідно покрити потребу в заміні. Остання може виникнути також внаслідок переміщень кадрів. Проте ці переміщення можуть покрити нестачу в кадрах лише на одній певній ділянці, водночас “оголюючи” інші місця й створюючи там потребу в заповненні відсутніх кадрів.

Якщо в плані робочих місць передбачено збільшення їх кількості, то йдеться, як зазначалося вище, про нову потребу. Розбіжність між потребою в заміні й новою потребою не має значення для наймання робочої сили, тому що за цим критерієм не класифікуються ні діяльність цих працівників за змістом, ні методи вербування кадрів, ні добір необхідних працівників.

При зіставленні плану робочих місць і плану їх зайнятості враховуються як кількісні, так і якісні компоненти потреби в кадрах. Отже, потрібно знати не лише кількість необхідних кадрів, а й їхню кваліфікацію.

Кваліфікацію найманих працівників, час їхнього наймання й тривалість потреби в них визначають форми наймання кадрів. Тривалість потреби в кадрах зумовлює вид заходів щодо їхнього залучення. Якщо йдеться про тимчасову потребу, що виникає, наприклад, внаслідок хвороби, відпустки або сезонних коливань, то тут може застосуватися допоміжний або запасний персонал, який працює за тимчасовою трудовою угодою. Підприємство може укласти також угоди щодо передання робочої сили з фірмою із лізингу кадрів або доручити це якомусь вільному співробітникові. Період, запланований на діяльність із залучення нових кадрів, повинен охоплювати увесь час, необхідний для повноцінного зайняття вакантного робочого місця. У нього входить також час, необхідний для можливих заходів щодо навчання, введення та освоєння посади новим співробітником. Плановий обсяг часу для наймання нової робочої сили залежить, з одного боку, від кваліфікації персоналу, якому доручено цю справу, а з іншого — від ситуації на ринку праці.

**Дослідження ринку робочої сили на підприємстві.** Після визначення потреби в кадрах потрібно з метою усунення дефіциту персоналу здійснити систематичне дослідження потенціалу, наміченого для наймання робочої сили. Рекомендується з виробничих міркувань постійно аналізувати потенціал, щоб за необхідності можна

було в короткий термін вчасно вживати заходи щодо наймання персоналу. Щоб постійно бути в курсі справ, підприємство може розглянути питання про створення власного центру дослідження ринку робочої сили. Здебільшого такий центр має загальне завдання — постачати інформацію про ринок робочої сили, необхідної підприємству для прийняття рішень з кадрово-господарських питань. Ці дослідження відрізняються від досліджень ринку робочої сили всього народного господарства, які надають дані для прийняття соціальних і політико-економічних рішень у державі. Головними організаторами загально-економічних досліджень ринку робочої сили є Інститут праці й соціального захисту населення, а також Рада з вивчення продуктивних сил України в Києві.

Дослідження ринку робочої сили на підприємстві поділяються на внутрівиробничі та позавиробничі. Предметом внутрівиробничого дослідження є вивчення внутрішніх можливостей пошуку кадрів, тоді як позавиробничого — постачання робочої сили.

Завданням дослідження ринку робочої сили є з'ясування потенціалу набору й можливостей наймання робочої сили. Основою разом із зовнішньою інформацією є також інформація, добута в результаті власних спостережень і аналізу ринку. Додатково можна залучити дані досліджень за професіями і мобільністю, оскільки вони є важливими для наймання. Результати виробничого дослідження ринку робочої сили визначають надалі у процесі комплектування кадрів, послідовного вибору інструментів наймання робочої сили.

Подальший вплив на структуру попиту та пропозиції робочого ринку в якісному й кількісному аспектах і у такий спосіб на ситуацію з найманням виявляється через державні програми зайнятості, політичні інфраструктурні заходи, соціальну політику тощо. Важливим допоміжним засобом для одержання даних та інформації про ринок праці, його важливі щодо наймання окремі частини є статистика ринку праці, що надає відомості з коротко- і довгострокових досліджень його, питань попиту та пропозиції (про кількість, структуру й розвиток потенціалу робочих місць і трудових резервів з достатнім ступенем актуальності та періодичності).

Неточність прогнозування майбутнього розвитку робочого ринку зумовлена численними факторами впливу на попит і пропозиції робочої сили. Тому прогнози можуть бути в найкращому випадку лише окремим пунктом в аналізі ринку праці.

**Позиція підприємства на ринку робочої сили як базисна інформація.** Можливості залучення персоналу підприємствами на зовнішньому ринку робочої сили визначаються не тільки наявним потенціалом, а й кількістю конкуруючих пропозицій робочих місць у зоні дії підприємства. В агломераціях підприємств, як правило, наявний дуже кваліфікований потенціал робочої сили, тоді як у сільських районах через відсутність сприятливих освітніх і професійних умов цей потенціал менш диференційований. У сільській місцевості великі підприємства легко стають монополістами на робочому ринку. Це може виявитися у вигідних для роботодавця рівні заробітної плати, власних заходах щодо наймання, плинності кадрів. І все-таки, незважаючи на це, відносно монопольне становище на місцевому ринку праці небажане, тому що підприємство тим самим бере на себе високу соціальну відповідальність. Місце розташування підприємства в сильному регіоні може мати недоліки стосовно кваліфікації робочої сили, що вимагає інтенсифікації заходів щодо навчання для того, щоб усунути наявний дефіцит у кваліфікації.

При виборі робочого місця враховується привабливість місця розташування підприємства. Місця розташування, що дають можливість поруч з роботою добре проводити вільний час, гарні житлові умови й зручні засоби пересування приваблюють робочу силу з міжрегіональних ринків праці.

Конкурентна ситуація також є для підприємства вирішальною на ринку робочої сили. Плануючи наймання персоналу ззовні, необхідно враховувати попит на кадри й звільнення робочих місць у конкуруючих підприємствах, оскільки через заходи суперників може змінитися власна ситуація на ринку робочої сили.

Становище на цьому ринку може різнитися для підприємств різних галузей, тобто галузь здатна контролювати специфічну ситуацію на ринку й впливати на неї. Галузі, які перебувають на стадії економічного зростання і відповідно мають змогу платити відносно високі зарплати, а також пропонують гарантовані робочі місця, є особливо привабливими. Масштаби підприємства також впливають на становище на ринку. Велике підприємство може перебувати в привілейованому стані, оскільки воно пропонує ефективну систему стимулювання. Визначальним фактором специфічного становища на ринку робочої сили є суспільна думка про нього, від якої здебіль-

шого залежить корисна місткість ринку для підприємства. Рис 2.3. дає загальне уявлення про визначальні фактори становища підприємства на ринку, які мають значення для прийняття рішень щодо наймання робочої сили.

Монетарна й немонетарна системи стимулювання є також важливим чинником для становища на ринку робочої сили. До монетарних стимулів належать, зокрема, грошова винагорода, участь у прибутках, соціальні пільги, які надаються підприємством. Немонетарні стимули — це, наприклад, урегулювання робочого часу й перерв, зміст роботи, обладнання робочого місця, виробниче навчання й можливість підвищення по службі. Задоволеність працею, як і зазначені стимули, також відіграє неабияку роль, що виявляється у ставленні співробітників до підприємства.

**Одержання інформації про внутрішній ринок робочої сили.** У разі дослідження внутривиробничих ринків праці як показники внутрішньої ситуації потрібно вивчати такі фактори:

- задоволеність (незадоволеність) роботою;
- плинність кадрів;
- неявки на роботу;
- підвищення кваліфікації й просування зайнятих у виробництві;
- вікова структура співробітників;
- наявний і здатний до розвитку потенціал;
- власні уявлення про себе.

Із задоволеністю (незадоволеністю) роботою пов'язаний вплив системи стимулів. Завдання виробничого вивчення внутрішнього ринку праці полягає не стільки в тому, щоб охопити питання плинності кадрів і простоїв, скільки (і навіть більшою мірою) у розкритті й поясненні їхніх причин. Оскільки плинність кадрів безпосередньо стосується особового складу, вона побічно є показником кадрової потреби. Аналіз руху зайнятих у виробництві (підвищення на посаді, переміщення, плинність кадрів, звільнення за віком) повинен здійснюватися за кваліфікаційними або професійними групами. Цей аналіз є основою для планування наймання робочої сили. Перед найняттям кадрів необхідно визначити передбачуваний для цього потенціал відповідних частин ринку. Внутрішній потенціал охоплює всіх придатних й здатних до розвитку працівників, а також, тих, хто перебуває на навчанні й придатні для зайняття вільних робочих місць.

Вивчення можливостей внутрішнього й зовнішнього ринків робочої сили дає змогу одержати інформацію про перспективи коротко-, середньо- й довгострокового одержання посади й сприяє створенню основних засад для прийняття рішень у цій функціональній сфері. Ці дані доповнюються вивченням професії та мобільності.

**Дослідження професій і мобільності.** Основними проблемами є вивчення структури професій і професійних процесів при найманні кадрів. Важливим є визначення майбутніх шансів певних професій і вимог до них та престиж різних професій.

Шанси на майбутнє мають велике значення при виборі професії, оскільки кожна людина замислюється над своїм майбутнім життям, будуючи відповідні плани. При доборі співробітників значну роль відіграє престиж, який потенційний претендент пов'язує з робочим місцем. Особи, які приймають кадрові рішення, отримують інформацію щодо вибору професій та зміни контингенту претендентів (суб'єктивної цінності професії). Мобільність означає зміну місць (позицій) людьми в межах суспільних подій. Це готовність змінити професію, роботодавця або місце проживання. Існують такі види мобільності (пересування):

1) пов'язані зі специфічною структурою населення, наприклад віком найманих працівників, родиною, домовласником; переміщення з одного місця на інше — зміна місця проживання усередині країни або виїзд за кордон; переміщення від одного роботодавця до іншого (плинність кадрів); професійна мобільність — зміна професії, перехід в іншу галузь;

2) вертикальні переміщення (з непрофесійних працівників у професійні);

3) горизонтальні переміщення (зміна робочого місця на тому самому ієрархічному рівні);

4) індивідуальні та колективні переміщення (перехід з розряду ремісників — пекар, кравець та ін. — у розряд ненавчених працівників у промисловості).

У процесі аналізу ринку праці досліджують:

- мінливі вимоги до працівників (наприклад, готовність до переміщення);
- ситуацію на ринку праці (нестача кваліфікованих кадрів);
- інтернаціоналізацію економіки,
- внутрієвропейську рухливість робочої сили (у країнах ЄС).

Для робочої сили з України головними перешкодами до переміщень є:

- соціально-правові й трудові проблеми;
- недостатня прозорість риночного ринку;
- неможливість знімати квартири за доступними цінами;
- мовні бар'єри;
- сімейна ситуація;
- визнання документів про освіту;
- соціально-культурні умови.

Зростаюче значення кваліфікації в міжнародній конкуренції у майбутньому мобілізуватиме особливо молоді, кваліфіковані кадри. Переміщення робочої сили із країн, що розвиваються, і нових демократій Центральної та Східної Європи в індустріальні держави теж залишається вимогою часу.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Як можна уявити ринок праці об'єктом МП?
2. Як визначається заробітна плата на ринку праці?
3. Про що свідчить співвідношення кривих попиту та пропозиції на товар "робоча сила"?
4. Як виявляються роль і місце МП на ринку праці?
5. В яких аспектах може бути розглянутий МП на ринку праці?
6. Як відбувається аналіз діяльності персоналу?
7. Назвіть найпоширеніші методи збирання інформації для аналізу кадрових служб.
8. Що таке сегментація ринку праці і як вона здійснюється?
9. Що дає організації конкурентоспроможність на ринку праці?
10. Охарактеризуйте особливості інформаційного забезпечення маркетингової діяльності на ринку праці.
11. Які комунікації на ринку праці забезпечують його функціонування?
12. Проаналізуйте структуру процесу комунікацій у місті (районі), де ви живете.
13. Як організує спілкування персоналу схема складної комунікації?
14. Чим відрізняються критерії культури автора, розуміючого, критика, організатора в комунікації?
15. Які помилки в комунікації можливі і як їх врахувати?



## ЛІТЕРАТУРА

1. *Анисимов О. С.* Новое управленческое мышление: сущность и пути формирования. — М.: Экономика, 1991.
2. *Гапошина Л. Г.* Маркетинг кадрового обеспечения. — М.: Дашков и К, 2002.
3. *Верхоглазенко В. Н., Звезденков А. А., Хлюнева М. В.* Психология прибыли. — М.: Приориздат, 2005.
4. *Завьялов П. С.* Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. — М.: ИНФРА-М, 2001.
5. *Котлер Ф.* Маркетинг-менеджмент. — СПб.: Питер, 2002.
6. *Современное управление: Энциклопедический словарь.* — М.: Издат-центр, 1997. — Т. 1, 2.
7. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова* — М.: ИНФРА-М, 1998.
8. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика — К.: МАУП, 2000.

# ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ В ПЕРСОНАЛІ

Результати компанії визначаються в першу чергу якістю добраних нею співробітників.

*К. Девіс*

## 3.1. Поняття і сутність потреби в персоналі

З'ясування потреби в кадрах полягає у визначенні кількісного та якісного складу персоналу, що відповідає обраній стратегії розвитку організації, необхідній для виконання завдань, поставлених перед нею. Вона є необхідною опосередкованою ланкою на шляху до досягнення цілей організації, реалізованою в економічних і соціальних очікуваннях працівників. Ця вимога виконується за наявності робочих місць, відповідних кваліфікації працівників, і персоналу, який забезпечує довгострокове існування організації. Поки цілі працівників збігаються з цілями роботодавця, існує потреба в постійному кадровому потенціалі організації, без якого неможливе досягнення економічних цілей. Потребу в персоналі визначають, виходячи з кількості та якісних характеристик робочих місць, тривалості досягнення цілей організації.

Необхідно розрізняти кількісну та якісну потреби. Кількісна потреба в кадрах — кількість людей згідно з їхньою спеціальністю, віком і статтю, необхідна для виконання поставлених завдань. Якісна потреба — склад персоналу за категоріями, професіями, спеціальностями, рівнем кваліфікаційних вимог. Якщо розглядаються кваліфікація й особисті характеристики персоналу, то йдеться про

визначення якісної потреби в кадрах. Головне на цьому етапі — з'ясувати вимоги, зумовлені робочими місцями. Кількісну та якісну потреби в кадрах на практиці визначають одночасно. Інформація про це пов'язана з даними про час і тривалість потреби в кадрах. Часовий аспект є критерієм, що дає змогу визначити цю потребу. Необхідність залучення і навчання кадрів вимагає обчислень з урахуванням часу. Потреба в кадрах визначається на певний час або час до певного терміну.

*Кількісні потреби* визначають на підставі:

- обліку часу, необхідного для виконання робіт;
- розрахунку чисельності персоналу на підставі трудомісткості робочого процесу, за робочими місцями і нормативами чисельності;
- використання статистичних методів (які дають змогу пов'язати потребу в персоналі з обсягами виробництва і трудомісткістю робіт) та експертних оцінок (виконуваних відповідним керівником чи консультантом).

*Якісні потреби* розраховують на підставі таких даних:

- професійно-кваліфікаційного розподілу робіт (зафіксованих у виробничо-технічній документації робочого процесу);
- вимог до відділів, посад і робочих місць, зафіксованих у посадових інструкціях та описах робочих місць;
- штатного розкладу підрозділів організації;
- документації, що визначає організаційні процеси і професійно-кваліфікаційний склад персоналу.

Якісний склад за професіями, спеціальностями тощо визначають разом з кількісною потребою. Загальну потребу в персоналі обчислюють підсумовуванням кількісної потреби за окремими якісними критеріями. У багатьох організаціях займаються оптимізацією чисельності персоналу, особливо керівників і фахівців. Найефективніше це відбувається з використанням програмно-цільового підходу — стратегічна ціль розподіляється на підцілі (будується “дерево цілей”), які реалізуються певними посадовими особами. Пріоритет цілі зумовлює вагомість певної посадової особи на даному етапі діяльності, зміст і послідовність реалізованих нею функцій. За “накладання” такого “дерева цілей” на реальну організаційну структуру чітко виявляються структурні компоненти, які не мають відношення до цілі організації.

Кількісну та якісну потреби в персоналі визначають у процесі кадрового планування, на підставі розробленої кадрової політики. Варто виділяти стратегічне планування діяльності з управління персоналом організації, яке виконується на макро- і мікрорівні. На макрорівні стратегічний план (стратегія) реалізується керівниками стратегічного рівня, а на мікрорівнях організується повсякденна кадрова робота з виконання норми (плану, проекту, програми тощо) вищого рівня управлінської ієрархії. Час планування залежить від стратегії розвитку суспільства, становища на ринку робочої сили, часу її наймання й адаптації до повної готовності для використання, необхідної кваліфікації персоналу сьогодні й у перспективі.

Нижче розглянуто процедуру визначення кількісних і якісних потреб у персоналі.

У Німеччині складається деталізований перелік робочих місць на наступний плановий період – кадровий бюджет, що враховує зміни підрозділів усього підприємства (табл. 3.1). Він містить дані про тарифні та позатарифні розряди, позначення видів діяльності, наявний склад кадрів, планований штатний склад до наміченого часу і необхідну кількість робочих місць у певні періоди. Визначення середньострокової і довгострокової потреби в кадрах ставить завдання коригування плану. Кадровий бюджет не повинен бути сталим. Його періодично (кожні 6–12 місяців) необхідно коригувати відповідно до обставин, що змінюються.

У локалізованих даних щодо потреби в робочій силі зазначено місце роботи або робоче місце, на якому особа працюватиме. Потреба в кадрах визначається відповідно до планового штатного розкладу.

Таблиця 3.1

**Структура кадрового бюджету**

Кадровий бюджет						
Тарифний або позатарифний розряд	Вид діяльності	Наявний склад кадрів	Потрібні робочі місця Запланований час	Попереднє планування на роки		
				1	2	5

Порівняння його з наявними кадрами виявляє задоволення потреби, нестачу або надлишок кадрів. У разі перевищення потреби в робочій силі за якісними, кількісними, часовими чи локальними показниками вживають коригувальні заходи, які полягають у вивільненні персоналу. За нестачі кадрів здійснюють набір із внутрішніх чи зовнішніх джерел. Якщо фіксується нестача кваліфікованих кадрів, вживають заходи щодо їхнього навчання і розвитку. Вважається доцільним насамперед визначити потребу в кадрах на даний момент, а потім — на майбутнє.

При цьому необхідно розрізнити визначення потреби в кадрах і складу кадрів. Це дослідження охоплює облік і деталізовану цілеспрямовану оцінку наявного кадрового складу у зв'язку з очікуваними в майбутньому якісними та кількісними параметрами персоналу, що створює інформаційну базу роботи з ним. Виділяють такі основні функції дослідницької діяльності:

- діагностика — оцінка стану наявного персоналу, роботи з ним і кадрової ситуації відповідно до мети аналізу кадрового складу.
- проектування — розроблення варіантів проектів кадрової діяльності (кадрової політики);
- прогнозування — передбачення зміни структури і динаміки кадрової роботи на підставі аналізу минулого і сьогодення. Виходить з цілей розвитку підприємства, об'єднання, галузі, яких необхідно досягти на певному перспективному етапі;
- прийняття і реалізація кадрових рішень — вибір варіанта діяльності персоналу управління з організації кадрової політики в галузі підготовки кадрів.

Аналізуючи особовий склад, необхідно на підставі інформації, що надходить каналами зворотного зв'язку, оцінювати фактори, які заважають і сприяють особистому і професійному розвитку. Якісне і кількісне визначення потреби в кадрах є основою для оптимізації витрат, планування їх у часі та просторі (може виникнути необхідність скорочення персоналу).

Отже, вихідним пунктом для визначення майбутньої потреби в кадрах є з'ясування необхідного кадрового складу на даний час в діючому штатному розкладі. Це, як правило, інформація про реальних працівників:

- вік, національність, освіта, релігія;
- час наймання чи призначення на певну посаду;

- плановане звільнення за віком;
- заплановані переміщення або підвищення по службі;
- коротка характеристика особистих і професійних якостей;
- посадовий оклад і використовувана система пільг;
- рівень професіоналізму і компетенції.

Досліджуються й інші дані, необхідні для цілей планування. Планова кількість кадрів складається з потрібної чисельності працівників і резерву (без тих, хто перебуває у відпустках, хворих та ін.). Резервна потреба враховує неминучі втрати, обчислені за допомогою середньої квоти тимчасово відсутніх стосовно необхідної кількості задіяних кадрів.

Планова, потенційна потреба в кадрах у такий спосіб враховується в штатному розкладі, що, у свою чергу, керується організаційним планом. Якщо організаційний план відображає структуру відділів та їх ієрархічне підпорядкування, то штатний розклад розподілений за відділами і кількістю місць, їхнім позначенням, зарплатою персоналу на певному робочому місці. Під робочим місцем мають на увазі сферу діяльності, місце прикладення праці співробітника, оснащене відповідним устаткуванням, засобами оргтехніки, обчислювальної техніки й іншими, необхідними для найефективнішого виконання покладених на нього обов'язків. Штатний розклад — це затверджений план того, що повинно бути. Недокомплектування кадрів — суто потреба в персоналі, що поділяється на потреби у заповненні вакантних місць і додаткові, пов'язані з розширенням виробництва.

Заповнення здійснюється при різниці між припливом і відтоком кадрів за плановий період плюс потреба в покритті відставання (недобір) за попередній період. Потреба заповнення дорівнює штатному складу на даний момент мінус фактичний склад. Вона виникає внаслідок відтоку кадрів через вихід на пенсію, смерть, інвалідність, звільнення, підвищення по службі, переміщення кадрів. Нова потреба в кадрах визначається різницею штатного складу на даний момент часу, зумовленою розширенням функціональних обов'язків, змінами в організаційній структурі. Якщо реальна штатна кількість кадрів виявляється більшою від кількості, передбаченої за штатним планом, виникає потреба у вивільненні кадрів.

### 3.1.1. Планування кількісної потреби в кадрах

**Детермінанти кількісної потреби в персоналі.** У теорії та практиці управління розглядаються різні детермінанти, що впливають на визначення потреби в кадрах: обсяг роботи, ступінь технологічного оснащення робочих місць, виробнича програма, рівень організації виробництва, розміри підприємства і продуктивність праці.

Розглянемо головні детермінанти для визначення потрібної кількості кадрів.

1. *Обсяг роботи.* Поки решта названих головних детермінант залишаються константними, потреба в кадрах розвивається пропорційно до обсягу роботи (рис. 3.1).

2. *Ступінь механізації та його зміни* (рис. 3.2). Виражає рівень виробничої та інформаційної технології як реалізований метод виробництва. При збільшенні ступеня технічного оснащення процесу виробництва людська фізична праця замінюється технікою, що підвищує продуктивність праці. Потреба в кадрах на кожну одиницю продукції великою мірою визначається методами вдосконалення організації процесу виробництва. Виготовлення певного обсягу продукції бригадою чи на конвеєрі в цеху зумовлює різну кількісну та якісну потребу в кадрах.

3. *Програма виробництва і глибина технологічної обробки.* Зміна програми виробництва чи продукції послуг змінює потребу в кадрах, якщо інші фактори впливу залишаються константними. Наприклад, за підвищення вимог до якості продукції повинен збільшуватися запланований час на виконання робіт, що зумовлює зростання потреби в кадрах. Зміна технології обробки первинного чи проміжного продукту (який надхо-



Рис. 3.1. Потреба в кадрах залежно від обсягу робіт

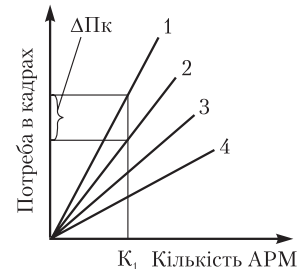


Рис. 3.2. Потреба в кадрах залежно від зміни ступеня автоматизації (1–4).

Позначення: ΔПк — зменшення кадрової потреби; АРМ — автоматизовані робочі місця

дить з ринку чи виробляється на власному підприємстві) входить у програму виробництва і визначає кількісні та якісні потреби в кадрах.

4. *Рівень організації виробництва.* Його не можна виміряти в абсолютних величинах, а лише порівняно з попереднім періодом чи з іншими організаціями. Раціоналізація організаційної структури чи технології виробництва націлені на зменшення потреби в кадрах при збереженні чи підвищенні продуктивності праці по можливості за тієї самої кількості персоналу.

5. *Масштаби підприємства.* Зміни масштабів підприємства (наприклад, розширення цехів) спричиняють зміну потреби в кадрах. Якщо при цьому виробничі функції залишаються незмінними (лише в кілька разів збільшується кількість верстатів), то пропорційно кількості введених виробничих потужностей зростає і потреба в кадрах. Проте за зміни виробничих функцій вона може і зменшуватися. Прогресуюче зростання потреби буває наслідком погіршення умов виробництва.

6. *Фактор продуктивності технічної та людської праці (Фтп).* Визначається таким співвідношенням:

$$\text{Фтп} = \frac{\text{Заданий середній виробничий час}}{\text{Робочий час на виробництві} \left/ \begin{array}{l} \text{Простий з незалежних} \\ \text{від працівників причин} \\ \text{і час, використаний понад норму} \end{array} \right.}$$

У заданому середньому виробничому часі кожен робочий день складається з часу основної праці та часу допоміжної праці (на обслуговування, підготовку до робочого процесу, налагодження засобів виробництва, на відпочинок і особисті потреби). Працівник, як правило, впливає тільки на час допоміжної праці у виробничому процесі.

*Виробничий робочий час* — час, затрачуваний на виробництво товару чи послуги. Втрати часу не з вини працівника, а також понаднормативні втрати виникають через перешкоди у виробництві, вихід з ладу устаткування і простої, зумовлені самим робочим процесом. Кожен фактор продуктивності технічної праці пов'язаний з певними кадровими ресурсами, і його зміни позначаються на потребі в персоналі. Продуктивність людської праці, що виявляється в її результатах, зумовлена рівнем продуктивності та кількістю робочого часу.



Фактор продуктивності людської праці (Флп) — це частка від ділення заданого часу на використаний:

$$\Phi_{лп} = \frac{\text{Сума часу, запланованого на роботи}}{\text{Сума використаного часу}}.$$

*Нормативний час*, запланований на виконання робіт, вказує, скільки часу потрібно людині, яка володіє застосовуваними методами праці, для виконання якісно і кількісно визначеного завдання за нормальної інтенсивності праці та відповідного використання часу на відпочинок і особисті потреби. Витрачений час складається з часу діяльності (Чд) і часу на відпочинок (В)

Час діяльності є відношенням нормальної роботи (Рн) до фактора продуктивності (Фп):

$$\text{Чд} = \frac{P_n}{\Phi_p}.$$

Нормальна робота вказує час, необхідний людині за нормальної інтенсивності праці для виконання певної роботи. Фактор продуктивності (її ступінь) відображає інтенсивність і результативність людської праці. За  $\Phi_p = 1,0$  результат нормальний.

На рис. 3.3 показано залежність потреби в кадрах від початкового рівня продуктивності праці ( $\Phi_{п_0}$ ), її зниження ( $\Phi_{п_{\min}}$ ) і зростання ( $\Phi_{п_{\max}}$ ). Зростання продуктивності та результативності людської праці за незмінних інших головних факторів впливу зменшує потребу в кадрах, і навпаки.

Час відпочинку (В) охоплює час на особисті потреби і додатковий час, зумовлений стомлюваністю. Підвищення ступеня продук-

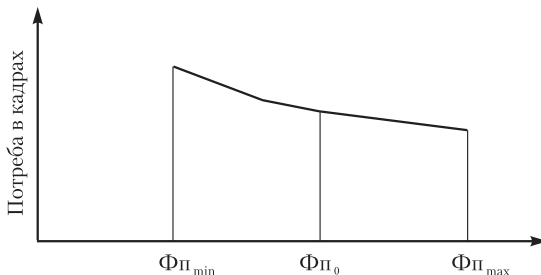


Рис 3.3. Залежність потреби в кадрах від ступеня продуктивності праці

тивності стимулюванням може сприяти великій економії та зниженню потреби в кадрах. У практичній діяльності детермінанти кількісної потреби в кадрах взаємно залежні. Крім зазначених детермінант на штатний склад підприємства можуть впливати також інші фактори:

- загальноекономічний і галузевий розвиток;
- економічна і фінансова політика уряду;
- умови тарифних договорів;
- зміни трудового і соціального законодавств.

Облік цих детермінант при обчисленні кількісної потреби в кадрах досить складний.

### **3.1.2. Методи визначення кількісної потреби в персоналі**

#### **Визначення сукупної потреби в кадрах для всього підприємства.**

Потреба в кадрах зумовлена стратегією організації та прийнятими виробничими планами. Стратегічне планування кадрів і потреби в них відбувається паралельно з розробленням стратегій виробництва, маркетингу, розвитку, управління й оформляється надалі як кадрова стратегія. Методи загального визначення потреби в кадрах можуть бути орієнтовані на минуле і майбутнє. Методи, орієнтовані на минулий досвід, базуються на оцінці статистичних даних і виходять із припущення, що їх можна перенести на майбутній розвиток.

**Статистичні методи.** До них належать:

- екстраполяція головних тенденцій;
- метод висновків за аналогією;
- регресійний і кореляційний аналізи;
- економічні моделі;
- методи індексції.

За *екстраполяції головних тенденцій* кількісна потреба в кадрах розглядається в часовому масштабі, тобто в межах одиничного прогнозу розвиток потреби залежить тільки від часу. Використовуючи реляційні числові величини (відносні, що виражають взаємозв'язки відносин), які відображають співвідношення між потребою в кадрах і визначеними факторами впливу (наприклад, надходженням замовлень, обсягом виробництва), можна уникнути можливих перекру-

чень через великі коливання. Метод досить простий, але має істотний недолік — нехтування комплексними взаємозв'язками та якісними змінами вимог.

*Метод висновків за аналогією* передбачає, що два підприємства подібні за структурою і системою виробництва. На підставі потреби в кадрах на підприємстві А, яке випереджає за розвитком, робиться висновок про майбутню потребу в кадрах для підприємства Б.

*Регресійний і кореляційний аналізи* — математичні методи, що досліджують відносини між змінними величинами. Кореляційний коефіцієнт вказує на детермінантний взаємозв'язок двох змінних величин, але причинно-наслідковий зв'язок між змінними не може бути визначений за допомогою цього методу. Регресійний метод розрізняє незалежні та залежні змінні критерії. Стосовно визначення потреби в кадрах можна, наприклад, зробити висновок про вартість майбутньої кадрової потреби. Взаємозв'язок визначається за допомогою кореляційного коефіцієнта. Приймавши гіпотезу про те, що ринкові ціни детермінують потребу, можна визначити за допомогою простої регресії детермінаційний коефіцієнт. Він відповідає квадрату кореляційного коефіцієнта і може бути інтерпретований як частина від заявленого варіанта. Передумовою для цього є стабільність взаємозв'язку за якийсь відносно тривалий період, щоб за допомогою предиктора (прогновної змінної) можна було визначити потребу в кадрах і спланувати її. Якщо враховується більш одного предиктора, то варто здійснити множинну кореляцію чи множинну регресію. Величина змінних критеріїв є при цьому усередненого лінійною комбінацією предикторних змінних. Саме ця лінійна комбінація та її тимчасова стабільність можуть розглядатися як обмеження підходу. Для того щоб врахувати достовірний лінійний взаємозв'язок, можна вибрати як метод нелінійну регресію з багаточленами вищого порядку для визначення ступеня вираження критеріїв.

У разі визначення потреби в кадрах за допомогою *економічних моделей* робиться спроба стимулювати майбутню кількісну потребу на основі простих чи складніших регресійних аналізів і розрахунків. Залежно від комплексності взятих до уваги детермінант і відносин застосування економічних моделей є питанням рентабельності. Це стосується і *методу числових індексів*, що визначає довгострокові прогнози кількісної потреби в кадрах за допомогою оцінки майбутнього розвитку певних детермінант (наприклад, продуктивності праці).

Визначення майбутньої потреби в кадрах на підставі обліку минулого досвіду в умовах динамічного-переривчастого розвитку, з яким стикається виробниче кадрове господарство, є дуже проблематичним і повинне бути доповнене принаймні методами, орієнтованими на майбутнє. Особливе значення для прогнозування потреби в кадрах на майбутнє мають систематичне врахування думки експертів, наприклад за методом Дельфі, а також використання техніки сценаріїв.

**Метод Дельфі.** Має своєю метою досягти на підставі врахування думки експертів конвергенції окремих прогнозів, причому на експертів, яким довірили різні аспекти проблемних прогнозів, не повинні впливати групові дискусії. Значно кориснішим є анонімне опитування думки кожного члена експертної групи. Це гарантує, що груповий результат не визначатиметься одним домінуючим у групі експертом.

Можна рекомендувати залучення розрахунків довгострокової потреби в кадрах у систему стратегічного діагностування підприємства, що випереджає. При цьому на підставі слабких сигналів аналізуються шанси потенціалів успіху і вживаються заходи з метою протидії ризику.

**Техніка сценаріїв.** Цей метод попереджувального діагностування у практиці підприємництва відіграє дедалі більшу роль. Кадрові сценарії вже застосовуються при постановці проблем у галузі кадрового господарства. Кадрові сценарії загалом можуть бути охарактеризовані як безліч погоджених між собою методів дослідження процесів прогнозування і творчості для опису у вигляді моделей майбутнього розвитку протягом тривалого часу. При цьому стимулюються альтернативні процеси розвитку й аналізується їхній вплив на виробниче кадрове господарство в цілому або на окремі його аспекти, наприклад на майбутню потребу в кадрах. Техніку сценаріїв характеризують такі істотні ознаки:

- сценарії дають уявлення про майбутній розвиток подій;
- на відміну від кількісної екстраполяції тенденцій розвитку, майбутнє уявляється не як єдиний можливий прогнозований стан, а досліджуються різні прийнятні ймовірні стани майбутньої реальності та відповідні їм шляхи розвитку;
- за аналізування альтернативних умов можуть бути свідомо уявлені, у першу чергу, приховані та малоімовірні картини майбутнього, або зриви в процесі виробництва (порушення безпе-

первності), та розроблені відповідні превентивні й реактивні стратегії.

Можна спробувати створити сценарії майбутнього розвитку на основі методики кількісного прогнозування потреби в кадрах, проте частіше застосовують якісні, інтерпретаційні судження і прийоми. Сценарії є описовими евристичними моделями, що розкривають сутність і дають можливість оцінки різних припущень щодо майбутніх змін. Вони дають змогу усвідомити, які фактори окремо впливають на стратегічні рішення, і вплив динамічних змін.

У кадровому господарстві сценарії необхідно застосовувати за раннього розпізнання ризиків і шансів їх подолання з таких причин:

1) розвиток динамічно мінливого навколишнього середовища підприємства і його кадрово-економічні наслідки вимагають для управління інформацію, що забезпечує подібні сценарії;

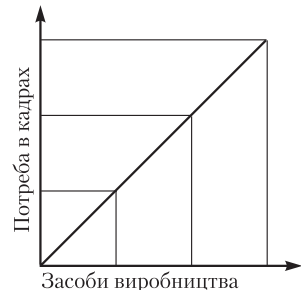
2) сценарії мають єдиний погляд на проблеми і пов'язують в єдину мережу окремі рішення кадрового менеджменту, виявляють потреби в застосуванні заходів у різних сферах діяльності;

3) додають впевненість людям, які приймають рішення, і прискорюють їхню реалізацію;

4) гарантують, що із своєчасним розпізнанням ризиків зростають шанси своєчасного планування і здійснення відповідних заходів;

Для визначення потреби в кадрах на підставі даних кадрового сценарію можна скористатися, наприклад, рівнянням тотожності. Результати сценаріїв використовуються при цьому як припущення про ймовірний розвиток відповідних змінних у висновках про потребу в кадрах. Потреба в кадрах може бути визначена також, виходячи із запланованого складу засобів виробництва (рис. 3.4).

**Метод робочих місць.** Потребу в кадрах можна визначати відповідно до загальної кількості трудових операцій на виробництві, але існують робочі місця, де постійно повинні бути задіяні кадри, незалежно від частоти виникнення робіт чи ступеня завантаженості (фіксована потреба в кадрах). Метод, за допомогою якого визначається ця потреба, називається



**Рис 3.4. Взаємний вплив виробничих засобів і потреби в кадрах**

методом робочих місць. При цьому виходять із припущення, що робоче місце постійно зайняте, за винятком звичайних перерв. Прикладом може бути пожежна служба.

Потреба в керівних кадрах залежить, як правило, від принципового підходу до організації виробництва. Часто вона розраховується за допомогою розгалужених схем управління, на підставі яких визначається кількість співробітників, яку може максимально контролювати один керівник. У літературі зазначено деякі припущення щодо числових співвідношень для всього підприємства й окремих його підрозділів, оскільки залежно від завдань існують різні вимоги до виробничих одиниць, що відрізняється кваліфікацією кадрів, стилем керівництва, ступенем нагляду і контролю.

На прикладах схеми жорсткого і колективного, гнучкого й індивідуального управління наочно видно потребу в керівних кадрах (рис. 3.5, 3.6). Жорстке і колективне управління передбачає схему з коефіцієнтом 6, тоді як у другому прикладі показано вертикальні та горизонтальні лінії індивідуального управління. Метод робочих місць розподіляється на методи наступності, професійної кар'єри, технології процесу.

За *методу наступності* додатково до планування кількісної потреби в кадрах у майбутньому і заповнення робочих місць визначається наступність при заповненні вивільнених робочих місць протягом планового періоду.

*Метод професійної кар'єри* не тільки виходить із прагнення підприємства заповнити кожне місце і забезпечити надійну зміну, а й враховує за допомогою створення певних схем і умов просування по службі як здатність робочої сили до вдосконалення навичок, так і пов'язані з професійним зростанням очікування.

*Методом технології процесу* планова потреба в персоналі може бути розрахована, виходячи з плану виробництва, складеного наприклад методом техніки галузевого планування. Паралельно з оптимальним плануванням технології виробляється оптимальне планування потреби в кадрах.

**Монетарні методи.** Такими методами є складання кошторисів, загальний аналіз витрат, бюджетний розрахунок на нульовій базі.

При *складанні кошторисів* планова потреба в робочій силі розраховується на майбутнє, виходячи з бюджету, з можливих наявних коштів.

Рівень керівництва	Кількість кадрів на рівень керівництва	Потреба в кадрах і організаційній структурі
Начальник ділянки (Нд) Майстер (М) Старші робітники (Ср)	1 6 36	
Обслуговуючий персонал (Оп)	216	

Рис. 3.5. Схема управління будівельним підрозділом

Рівень керівництва	Кількість кадрів на рівень керівництва	Потреба в кадрах і організаційній структурі
Начальник цеху (Нц) Майстер (М) Старші робітники (Ср)	1 7 34	
Обслуговуючий персонал (Оп)	220	

Рис. 3.6. Приклад гнучкої та індивідуальної схем виробництва

У межах загального аналізу витрат піддаються критичній перевірці усі види діяльності підприємства, за винятком запропонованих законом. При цьому встановлюється певна квота економії витрат, усуваються виявлені слабкі місця і планується потреба в кадрах для видів діяльності, що залишаються.

Бюджетний розрахунок на нульовій базі є варіантом складання кошторисів, за якого, на відміну від звичайного розрахунку кошторису, виходять з нульового базису, тобто не враховується ніяке ос-

нащення, беруть до уваги тільки обов'язкові функції підприємства й обчислюють необхідні витрати для забезпечення цих функцій.

**Потреба в резерві.** Оскільки при визначенні потреби в кадрах час відсутності працівників не враховується як додаткове навантаження, варто також визначити потребу в резерві, яка виникає через відсутність працівників. Підставою для цього можуть бути:

- хвороби, нещасні випадки, лікування;
- оплачені та неоплачені відпустки;
- відсутність з поважних і неповажних причин.

Кількість відсутніх змінюється залежно від пори року. Щоб мати можливість визначити потребу в резерві для компенсації неявок на роботу, на підприємстві необхідно вести статистику неявок окремо для кожного підрозділу, груп працівників, причин відсутності, що дає змогу на підставі досвіду одержати реальні дані, необхідні для планування. Для керівних посад часто не передбачається резерв, а призначаються заступники, які у разі відсутності керівника виконують його обов'язки.

Потреба в резерві розраховується, виходячи з планової потреби в задіяних кадрах і квоти відсутніх.

$$Pr = Kв \cdot Kнз,$$

де  $Pr$  — кількість людей, потрібних для резерву;  $Kв$  — квота на відсутніх;  $Kнз$  — кількість людей, необхідна для виконання якогось завдання.

Потреби в задіяних кадрах і резерві становлять планову кількість працівників ( $Kп$ ):

$$Kп = Kнз + Pr.$$

За *методу планування робочих місць* як безпосередні показники потреби в кадрах діють виведені з організаційного планування штатні одиниці. Отже, штатний розклад передує вирішенню питання про потребу в кадрах. На основі наукової організації праці (НОП) для виконання певних завдань з'ясовуються обсяг запланованої роботи, необхідні для її виконання час і кількість працівників. Це можливо, якщо сфера завдань і вимоги залишаються постійними і діяльність піддається кількісному обчисленню (наприклад, у сфері виготовлення товарів).

*Агрегатний метод* враховує зв'язок засобів виробництва і певної кількості робочих місць (зв'язок з масою товару існує лише опосе-



редковано). Він використовується, якщо засоби забезпечені певною кількістю обслуговуючого персоналу незалежно від зупинень у ході виробництва або коливань у використанні потужностей.

*Моделі дослідження підприємств* є формально-кількісними методами для оптимізації рішення з урахуванням якомога більшої кількості аспектів ситуації при визначенні потреби в кадрах. В основі підходів, орієнтованих на виробничу програму, — припущення, що аналогічно до планування матеріальних потреб необхідно за допомогою робочого коефіцієнта розраховувати і потребу в кадрах. Залежно від виду завдання певної служби необхідно задіяти різні виробничі функції; загальна потреба в кадрах виходить тоді з об'єднання цих функцій.

Процес праці визначає потребу в кадрах у моделі, орієнтованій на нього. Основу створює інформація про засоби виробництва, організації праці та послідовності операцій.

У виробничо-технічній сфері промислових підприємств застосовують інвестиційно-теоретичні моделі, що дають змогу враховувати ризик планування з можливо більшою кількістю змінних щодо цілей підприємства і на цій підставі визначати потребу в кадрах.

Наведені вище підходи, виражені в моделях, охоплюють тільки кількісну сторону кадрової потреби і нехтують якісними вимогами та їхніми змінами протягом часу.

### **3.1.3. Визначення якісної потреби в персоналі**

Визначення необхідної кількості кадрів для реалізації цілей організації не є достатнім. Якісна характеристика потрібної кількості персоналу є складовою кадрових розрахунків. Завдання обчислення якісної потреби в кадрах полягають в обліку вимог до роботи і дійсної кваліфікації співробітників. Поняття “кваліфікація” застосовується як синонім придатності для професії чи наявності здібностей до неї та визначається індивідуальним виробничим потенціалом і переліком необхідних виробничих навичок, умінь і рівня розвиненості здібностей.

Підстави для кваліфікаційних вимог і оцінка розподіляються за професійними, кваліфікаційними групами або сферами діяльності. Для виконання функцій у різних сферах трудової діяльності необхідна певна кваліфікація персоналу підприємств, яка відповідає принаймні рівню вимог цих функцій. Вимоги зумовлені змістом ро-

боти, застосовуваними методами і технологіями. При визначенні якісної потреби в кадрах у професійних групах або за професіями виходять не з власне вимог до робочого місця, а з кваліфікації людини, яка обіймає певну посаду.

Виходячи з освіти, професійного досвіду в попередній діяльності визначають кваліфікацію, що співвідноситься з вимогами робочого місця. При з'ясуванні якісної потреби в кадрах аналізують вимоги до особистих і професійних якостей працівників, необхідні для здійснення відповідної діяльності.

Структура вимог є передумовою для визначення якісної потреби в кадрах. Наприклад, потребу в працівниках, які отримують відрядну зарплату і працюють на ставці, визначають на підставі економічного і виробничого розвитку та планують майбутній кількісний склад. Інструментом для аналізу якісної потреби в кадрах є планування за кваліфікаційними групами. Виділяють, наприклад, такі групи осіб:

- ті, хто закінчили вищі навчальні заклади і мають виробничий досвід;
- ті, хто закінчили вищі навчальні заклади і не мають виробничого досвіду (початківці в освоєнні професії);
- ті, хто закінчили професійні вищі навчальні заклади, і мають виробничий досвід;
- ті, хто закінчили професійні вищі навчальні заклади і не мають виробничого досвіду (початківці в освоєнні професії);
- ті, хто закінчили навчання на майстрів на виробництві;
- працівники, які мають професійну підготовку, виробничий досвід і закінчили додаткове навчання;
- працівники з професійною підготовкою, але без виробничого досвіду (початківці в освоєнні професії);
- працівники, які пройшли первинну підготовку і мають або не мають виробничого досвіду;
- люди, які не пройшли навчання.

Визначення професії дають лише неточну картину вимог робочого місця і не враховують змін змісту діяльності.

**Визначення вимог до працівника через опис робочого місця або штатної посади і виведення профілю пропонованих вимог і видів діяльності.** Щоб детально осмислити вимоги певного робочого місця, використовують такий засіб, як опис штатної посади (робочого місця).

**Завдання і сутність опису робочого місця або штатної посади.** Розгорнутий опис штатної посади враховує такі ознаки: діяльність людини, яка виконує завдання; місце штатної посади в організаційній структурі та специфічні вимоги до виконуваної роботи. Опису штатної посади передує аналіз праці, тобто аналіз діяльності, робочі завдання окремої штатної посади, на підставі якого складаються опис роботи і специфікація вимог. Існують диференційовані методи аналізу праці (опитувальний лист для аналізу праці та методи НОП для аналізу трудової діяльності), що дають змогу точнішого обліку робочих процесів, ніж за звичайних методів.

Поняття “опис праці” (“опис робочого місця”) обмежується сферою виконуваної роботи. Тут відсутні, як правило, дані про місце штатної посади в організаційній структурі й не визначаються завдання з управління. Ширшим поняттям, що охоплює позиційні та виконавські види роботи в адміністративному апараті, є опис посадових обов’язків. Його варто відрізнити від посадових інструкцій, які пов’язані з технологічним процесом і регулюють коло обов’язків у межах виробничого циклу. Тим самим вони є частиною опису посадових обов’язків.

Опис посадових обов’язків передусім повинен містити дані про завдання, розподіл компетенцій, права і комунікаційні зв’язки. Він є допоміжним засобом управління персоналом і передумовою диференційованого планування посад. При з’ясуванні потреби в кадрах він надає відомості про види і кількість потрібних посад. При пошуку кадрів може бути основою для тексту оголошень, оскільки містить точні дані про необхідні для виконавця види робіт.

Як свідчить досвід, опис штатних посад, є доцільним для кадрової діяльності, він дає основу для входження в курс справи, сприяє скороченню часу на навчання. Опис посад стає допоміжним засобом при використанні кадрів, насамперед у виробничій сфері, де працівники за необхідності використовуються на різних робочих місцях. Опис посад є основою для оцінки відповідності професійних якостей персоналу, встановлення балансу між необхідними якостями і кваліфікацією співробітника. Він може бути частково підставою для розподілу посадових грошових окладів, а також використовуватися при підготовці кадрів. Молоді працівники, ознайомившись з вимогами до посади, готуються, щоб відповідати їм. Цим частково

усувається причина плінності кадрів, пов'язана з неясністю перспектив просування по службі.

**Опис штатної посади.** Він безпосередньо залежить від організаційних цілей, що можуть бути досягнуті з його допомогою. Аналіз становища з кадрами охоплює три складові: організаційно-управлінський аналіз (структура інстанцій); аналіз завдань (структура завдань) і виконуваних робіт (структура робіт). Цей аналіз добре поставлений у західній моделі визначення якісних потреб у персоналі.

1. *Структура інстанцій.* Цей аналіз складається з характеристики штатних посад, визначення субординації та порядку взаємодії з іншими службами. До характеристики штатних посад належать позиція посадової особи, сфера діяльності та ранг посади. Не можна відмовлятися від службового ранжування, оскільки через нього частково виражаються ділова компетенція і відповідальність. Прикладом можуть бути посади керівників різних секторів, відділів, управлінь. Далі можна навести посади, які не мають обмеження виконуваних завдань, наприклад юрист, директор. В інтересах кадрової роботи в описах штатних посад вказується група з оплати праці.

Для регулювання субординаційних відносин штатної посади зазначають відносини підпорядкованості щодо вищих інстанцій і коло власних підлеглих, особливі повноваження або обмеження компетентності та порядок заступництва. Опис взаємодії з іншими службами є важливим не тільки з погляду стилю управління а й для вирішення завдань. У багатьох описах посад на практиці не зазначені внутрівиробничі та позавиробничі комунікаційні відносини. Перші стосуються взаємодії в комісіях і системи звітності організації, а другі передбачають співробітництво поза підприємством.

2. *Структура завдань.* Цільова настанова опису посади уточнюється в переліку завдань і повноважень. Ядром опису штатної посади є аналіз завдань і повноважень давати вказівки і приймати рішення. Враховуватися повинні всі завдання, незалежно від того, виникають вони щодня, щотижня або щомісяця. Перевага опису штатної посади полягає в тому, що завдяки цьому сфера завдань працівників підприємства чітко регламентована, а сфера їхньої діяльності ясно викладена. Формулювання завдань повинне бути коротким, зрозумілим і точним.

3. *Структура робіт.* Огляд виконуваних робіт як третя складова опису штатної посади відображає пропоновані вимоги. Аналіз цих вимог не повинен бути таким докладним, як за аналітичної оцінки праці. Часто буває досить словесного викладу найважливіших вимог. До структури виконуваних робіт крім фіксації нормативів належать стандарти, в яких сформульовано те, що очікують від претендента на певну штатну посаду. Вони є цілями робочого місця. У США вже давно з успіхом практикуються ці стандарти робіт, у Німеччині їх використовують лише в деяких описах штатних посад, а в Україні їх взагалі не застосовують.

Стосовно форм опису посад немає визначеного єдиного зразка. Формуляр повинен враховувати конкретні умови підприємства або окремих його підрозділів. Опис посади є дуже точною формою фіксації завдань. Оскільки складання опису штатних посад пов'язане зі значними витратами, постає питання про те, за яких умов можна очікувати від нього економічний ефект. Однією з передумов є мінімальний розмір підприємства, зумовлений кількістю робочих місць. За деякими даними, мінімальна кількість працівників — від 100 до 200 осіб, для підприємств сфери побутового обслуговування — 50. Структуру опису штатної посади наведено нижче:

### **Структура опису робочого місця**

1. Підприємство \_\_\_\_\_
2. Місцезнаходження робочого місця \_\_\_\_\_

#### **I. Відносини субординації**

##### *Характеристика посади*

3. Позначення штатної посади \_\_\_\_\_
4. Табельний номер \_\_\_\_\_
5. Цех, відділ \_\_\_\_\_
6. Людина, яка обіймає посаду \_\_\_\_\_
7. Службовий ранг \_\_\_\_\_
8. Категорія заробітної плати \_\_\_\_\_

##### *Положення в службовій ієрархії*

9. Особа, яка обіймає цю штатну посаду, одержує службові вказівки по роботі від:
  1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_

10. Особа, яка обіймає цю штатну посаду, дає службові вказівки по роботі:
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
11. Заступник особи, яка обіймає штатну посаду
12. Кількість підлеглих у дисциплінарному порядку співробітників (наприклад, начальник цеху, відділу, начальник групи, відповідальний виконавець, майстер, бригадир)
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
13. Повноваження (наприклад, генеральне доручення, право самостійних дій), комунікаційні відносини
14. Особа, яка обіймає цю штатну посаду, готує такі звіти:
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
15. Особа, яка обіймає штатну посаду, одержує такі звіти:
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
16. Конференції
1. \_\_\_\_\_
  2. \_\_\_\_\_
  3. \_\_\_\_\_
17. У робочому порядку потрібна взаємодія і співробітництво з такими службами:
- | Усередині підприємства | Поза підприємством |
|------------------------|--------------------|
| 1. _____               | _____              |
| 2. _____               | _____              |
| 3. _____               | _____              |

## II. Структура завдань

18. Опис діяльності
1. Повторювані ділові завдання
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_
  2. Ділові завдання, які виникають нерегулярно
   
\_\_\_\_\_
   
\_\_\_\_\_

19. Засоби праці

---

---

20. Директиви, настанови

---

---

### **III. Структура виконуваних робіт**

#### *Вимоги до продуктивності*

21. Знання, навички, досвід

---

---

22. Специфічні вимоги певного виду праці (наприклад, точність і старанність, контактність)

---

---

23. Поведінка, образ дії (наприклад, якість керівництва, вольові якості)

---

---

#### *Виробничі стандарти*

24. Кількісні стандарти працездатності (наприклад, обсяг збуту)

---

---

25. Якісні стандарти працездатності (наприклад, здатність працювати в команді)

---

---

Підписи з датою

Начальник відділу кадрів

Особа, яка обіймає штатну посаду

Начальник

Представник ради підприємства

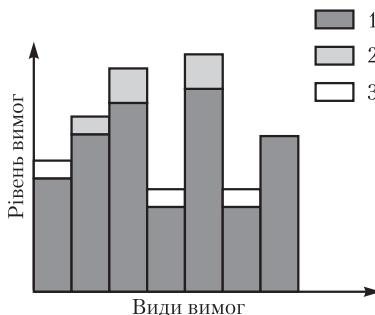
**Профілі вимог як метод для визначення вимог та їх рівня.** Профілі вимог будуються на підставі опису посад або робочих місць. Вони містять показники ступеня за всіма видами вимог, пропонованих конкретним робочим місцем. Здебільшого виконуються у формі графіка, але використовуються і матриці. Аналітично визначені показники вимог зіставляються з показниками здібностей. Порівняння профілю вимог із профілем здібностей дає змогу зроби-

ти висновок про відповідність певної особи своєму робочому місцю або професії. Ідеальним був би повний збіг усіх показників вимог і здібностей. Як правило, профілі вимог і здібностей збігаються не у всіх ділянках. Якщо ознаки здібностей розташовані вище від вимог, то йдеться про їх перевищення, а якщо нижче — про недостатність (рис. 3.7).

Якісне перевищення за однією чи більше ознаками означає, що особа має вищу кваліфікацію, ніж вимагає посада. В інтересах підприємства і співробітника його потрібно перевести на вищу посаду. І навпаки, якщо виявиться якісна невідповідність займаній посаді, необхідно перевірити, чи можна підвищити здібності особи і допомогти їй стати відповідною пропонованим вимогам, можливо, варто звузити вимоги робочого місця або є необхідність перевести цього працівника на інше робоче місце.

#### **Оцінка методів якісного і кількісного визначення потреб у кадрах.**

Визначення потреб у кадрах має велике економічне значення, оскільки якість і кількість робочих місць, з одного боку, визначають витрати на персонал, а з іншого — пов'язані з виробничим потенціалом підприємства. Йдеться про з'ясування оптимальної потреби в кадрах з обчисленням бажаного виробничого результату і вартості цих кадрів. Розглянуті вище методи визначення якісної та кількісної потреби в кадрах підприємства можуть мати лише допоміжне значення, тому що остаточна загальна потреба підприємства в кадрах залежить від його політики.



**Рис 3.7. Профіль порівняння здібностей і вимог до посади**

1 — задоволення потреб; 2 — недостатність здібностей; 3 — невідповідність посаді



Інформаційна цінність визначеної за допомогою наведених методів потреби в кадрах різна залежно від особливостей виробничих галузей. За одноманітних безупинних процесів виробництва наукові методи організації праці надають суттєву допомогу в прийнятті рішень, оскільки дають дійсно надійні дані. Застосування моделей стикається з обмеженнями, якщо роботи надходять нерегулярно і різняться за характером постановки завдань і ступеня їх складності. У таких випадках необхідно передбачати додатковий час для обчислення основної потреби в кадрах. Це особливо стосується діяльності різних бюро, тому що об'єкти праці тут неоднакові, а робочий процес відбувається не безпребійно.

З появою потреби в роботі з кількісними, якісними і часовими розбіжностями у вимогах бажано звертатися до оцінних методів, тому що фактори для визначення потреби в кадрах є неоднорідними або зовсім не піддаються вимірюванню. Для недопущення зриву виконання виробничих завдань створюються кадрові резерви, які визначаються на підставі аналізу накладних витрат.

Методи визначення якісної потреби в кадрах дотепер залишаються незадовільними. Опис робочих місць (посад) і особливо аналіз праці набагато більше придатні для виявлення вимог робочих місць. До інформації, одержаної за допомогою цих інструментів, потрібно застосовувати принцип заощадливості, тобто вона повинна аналізуватися щодо витрат і отриманих результатів.

Головним запереченням проти застосування опису робочих місць і аналізу праці для з'ясування якісної потреби в кадрах є відсутність еквівалентного інструменту для визначення кваліфікації претендента, здатності, знання і потенціал якого виявляються за допомогою інших інструментів, наприклад сумарно шляхом аналітичної оцінки особи. Профілі вимог у комплексі з профілями придатності є прийнятними, але їх застосування обмежене, тому що не всі вимоги та якості можуть бути враховані та скалькульовані.

## **3.2. Планування потреби в персоналі організації**

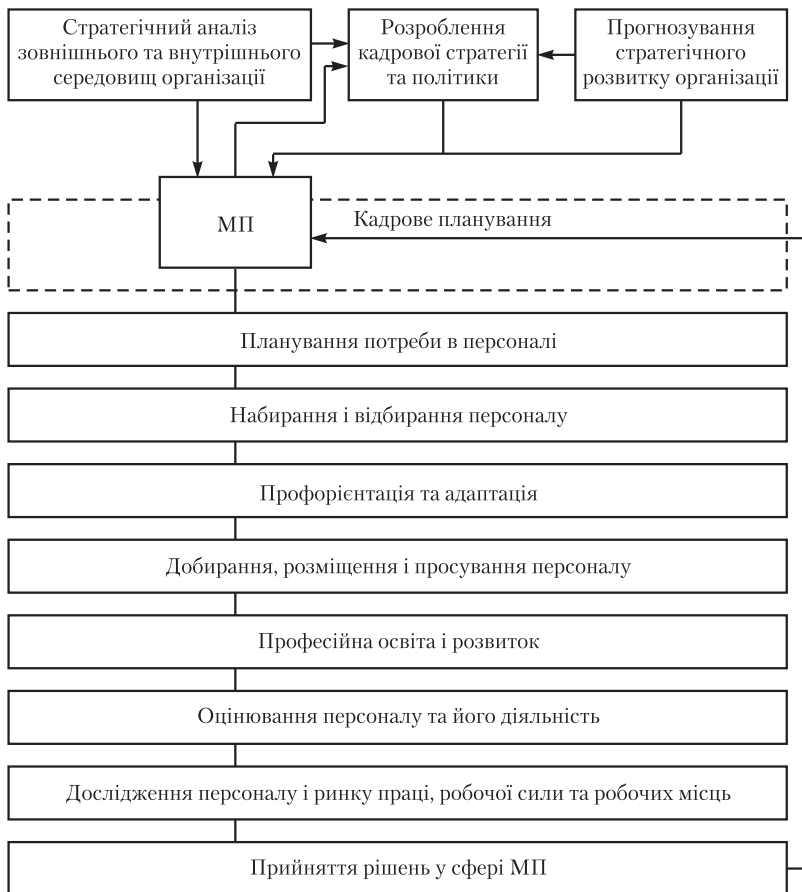
### **3.2.1. Сутність, цілі та завдання планування потреби в кадрах**

Планування потреби в персоналі є складовою кадрового планування разом із плануванням використання, стабілізації, навчання й розвитку персоналу. *Сутність планування потреби* полягає в наданні організаціям робочої сили в потрібний момент й у необхідній кількості відповідно до здібностей, схильностей персоналу та вимог виробництва. Заповнювані робочі місця з погляду продуктивності й мотивації повинні дати можливість працівникам оптимально розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам створення гідних умов праці й забезпечення зайнятості. На рис. 3.8 показано місце МП у системі управління кадровою роботою організації.

Планування потреби здійснюється в інтересах керівництва організації й персоналу. Для організації важливо мати в потрібний час, у потрібному місці, у певній кількості й з відповідною кваліфікацією персонал, необхідний для досягнення її цілей. Планування і наступна реалізація потреби повинні створювати мотивацію для вищої продуктивності праці й задоволеності роботою. Людей приваблюють, у першу чергу, ті робочі місця, де створено умови для розвитку їхніх здібностей, гарантовано високий і постійний заробіток. Кошти на планування дають змогу урівноважувати інтереси роботодавців і тих, хто цю роботу отримує.

На сьогодні планування потреб ще не набуло визнання на противагу плануванню виробництва, збуту, капіталовкладень. Проте організаційно-технічні зміни виробництва зумовлюють необхідність своєчасного пошуку і підготовки персоналу для вирішення нових виробничих і управлінських завдань, зниження соціальної напруженості працівників, робочі місця яких змінюються або ліквідуються. Планування потреби в персоналі — ознака відповідальності організації перед своїми співробітниками.

Воно покликане забезпечити оптимальне розкриття потенціалу найманих працівників та їхню мотивацію в умовах протиріччя між виробничими вимогами й завданнями організації, з одного боку, та



**Рис. 3.8. Місце маркетингу персоналу (планування потреби в кадрах) у системі управління кадрами організації**

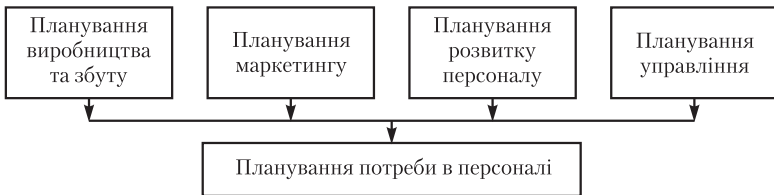
інтересами й потребами працівників — з іншого. Проте повністю ефективним планування буде лише тоді, якщо воно інтегроване в загальний процес планування.

Робочі місця з поглядом на необхідну продуктивність роботи персоналу, так і мотивації до неї повинні дати йому можливість

оптимально розвивати свої здібності й забезпечувати економічний розвиток організації. Планування потреб у персоналі не можна розглядати лише як похідну інших сфер планування, наприклад розвитку, маркетингу або виробничого планування (рис. 3.9). Воно, зокрема, повинне дати відповіді на такі запитання:

- 1) скільки працівників, якого рівня кваліфікації, коли й де будуть необхідні (планування потреби в персоналі);
- 2) як можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал з огляду на соціальні аспекти (планування розширення або скорочення штатів);
- 3) яким чином можна використати працівників відповідно до їх здібностей (планування використання кадрів) і цілеспрямовано сприяти підвищенню кваліфікації, пристосовувати їхні знання до вимог, що змінюються (планування розвитку);
- 4) яких витрат вимагатимуть плановані кадрові заходи (витрати на втримування персоналу).

*Планування потреби в персоналі за результатами планування інших сфер*



*Планування потреби в персоналі як інтегративний процес*



**Рис. 3.9. Філософія планування потреб у персоналі**

Планування потреб у персоналі методично має багато спільного з іншими галузями планування, проте за деякими важливими аспектами відрізняється від них:

1) труднощами, зумовленими складністю прогнозування трудової діяльності й майбутнім ставленням до неї. Співробітники організації не погоджуються з результатами планування й не виключається можливість виникнення конфлікту;

2) подвійністю системи економічних цілей у кадровій політиці. Якщо при плануванні у сферах маркетингу, інвестицій виробництва тощо цілі планування стосуються економічних аспектів, то при плануванні потреби у кадрах до економічного додаються компоненти соціальної ефективності.

Виникає проблема врегулювання конкуренції цілей у планах щодо персоналу. Узгодження планів (на підставі якісно різних цілей) ускладнюється відсутністю можливості порівняння різної інформації із планування. Якщо в галузях, не пов'язаних з персоналом, можна оперувати кількісними величинами (наприклад, сумами грошей), то дані при плануванні кадрів мають переважно якісний характер (інформація про можливості, оцінка виконаної роботи тощо).

Отже, *планування потреби в персоналі* — цілеспрямована діяльність з підготовки кадрів, забезпечення пропорційного й динамічного розвитку персоналу, визначення його професійно-кваліфікаційної структури, обчислення загальної й додаткової потреб, контролю за його використанням.

*Основні завдання планування потреби в персоналі:*

- розроблення процедури планування, погодженої з іншими його видами;
- узгодження планування потреби в персоналі з плануванням діяльності організації в цілому;
- формування ефективної взаємодії між різними плановими групами організації;
- сприяння здійсненню стратегії організації;
- сприяння у виявленні кадрових потреб за стратегічного планування;
- поліпшення обміну інформацією з персоналу між всіма підрозділами організації.

Планування потреби в персоналі охоплює:

- прогнозування перспективних потреб організації в персоналі (за окремими його категоріями);

- вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили) і програми заходів щодо його “освоєння”;
- аналіз системи робочих місць організації;
- розроблення програм і заходів щодо розвитку персоналу.

При цьому ставляться цілі:

- найняти й утримати людей потрібної якості й у необхідній кількості;
- щонайкраще використати потенціал персоналу;
- передбачити проблеми можливого надлишку або нестачі персоналу.

У процесі планування необхідно формувати й погоджувати цілі, завдання й види планування.

Планування цілі передбачає:

- аналіз зовнішнього середовища (шанси й ризику);
- аналіз сильних (слабких) сторін фірми;
- уявлення про цілі основних груп інтересів, що підтримують фірму.

Залежно від цілей варто враховувати деякі характерні для окремих країн особливості планування:

- в американських компаніях — об’єднання стратегій всіх підрозділів і розподіл ресурсів;
- в англійських — орієнтація на розподіл ресурсів;
- в японських — орієнтація на впровадження нововведень і підвищення якості рішень.

Необхідність наукового підходу до планування зростає в міру розвитку організації, збільшення інвестицій в розрахунку на одного працівника, тому що звільнення співробітників, які виявилися “зайвими”, призводить до втрати коштів, вкладених у навчання й добір персоналу. За непередбаченого розширення обсягів виробництва й незабезпечених відповідними програмами кадрових служб компанії витрачають додатковий капітал. Щодо деяких категорій персоналу кадрові служби не в змозі швидко знайти “людські ресурси” необхідної якості: інженерів і техніків, які відповідають сучасним спеціальностям, управлінців.

Щоб планування потреби в кадрах змогло забезпечити досягнення цілей організації, його необхідно погодити із загальним плануванням, з виробничим і фінансовим планами та планом розвитку. При цьому можливі два підходи:

1) план кадрових потреб — продовження інших планів, що є основою (особливо план виробництва) або обмеженням (фінансовий план) для плану з персоналу;

2) план кадрових потреб є рівноправним з іншими й набуває завершеного вигляду у межах загального плану організації.

Про необхідність рівноправного залучення до загального виробничого плану також плану кадрових потреб свідчить про те, що персонал стає фактором успіху там, де конкурентоспроможність залежить від інноваційних здатностей при розробці продуктів і послуг, а здатність пристосовуватися до потреб ринку і якості — від сервісних послуг.

Таким чином, можна дати такі рекомендації:

- інтегрувати планування потреби в персоналі із процесом планування господарсько-економічної діяльності;
- узгоджувати програми, плани тощо з реалізації потреб у кадрах зі стратегією організації;
- забезпечувати взаємодію всіх сфер кадрової діяльності;
- формувати бажані системи культурних цінностей в організації;
- використовувати стадії планування відповідно до потреб;
- підвищувати конкурентоспроможність за рахунок повної віддачі в роботі персоналу.

Планування охоплює прогнозування перспективних потреб організації в персоналі та розроблення заходів, які повинні забезпечити ці потреби. Зміст процесу планування у сфері МП можна розкрити у вигляді схем (рис. 3.10 і 3.11). На рис. 3.10 показано діяльність персоналу стратегічного рівня. Як видно з рис. 3.11, планування потреби в персоналі випереджається розробленням стратегій кадрової політики та МП. Тому необхідно мати стратегічний план розвитку організації, реалізація якого може збільшувати або зменшувати попит.

Найбільшого ефекту в кадровому плануванні досягають організації, які залучають до цієї роботи консультаційні фірми, що дають зовнішню оцінку розробленим кадровим планам. Для того щоб реально управляти персоналом, крім інтеграції всіх функцій, орієнтованих на персонал, необхідне охоплення всіх стадій повного життєвого циклу людських ресурсів — від пошуку й наймання працівників до відправлення на пенсію або звільнення. Планувати природний рух кадрів (вихід на пенсію, звільнення через хворобу, у зв'язку з навчанням, службою в армії тощо) нескладно, але необхідно вчасно готувати рівноцінну заміну. Складніше інше — підсилити потенціал колективу, підвищити його конкурентоспроможність. Крім планування потреби в персоналі дедалі більшого значення набуває завдання кадрового контролю.

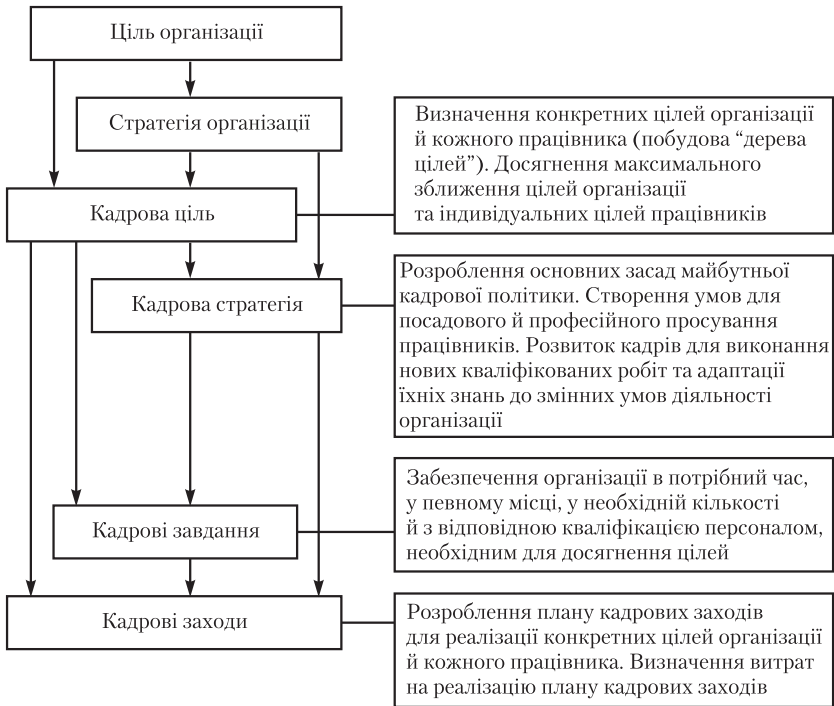


Рис. 3.10. Цілі й завдання планування потреби в персоналі

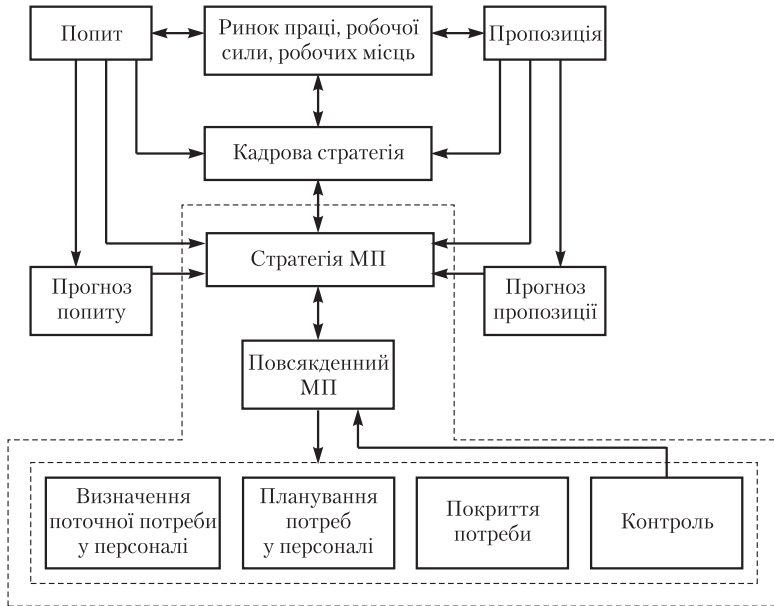
### 3.2.2. Види планування й реалізації потреби в персоналі<sup>1</sup>

Планування потреби в персоналі — перший етап процесу планування, пов'язаного з кадрами. Він охоплює: оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів; оцінку майбутніх потреб і розроблення програм з розвитку персоналу.

Стан наявних трудових ресурсів і оцінка майбутніх потреб взаємозалежні й передбачають надійну систему збирання та

<sup>1</sup> При підготовці матеріалу використано праці В. А. Дятлова, А. Я. Кібанова, Ю. Г. Одегова.





*Рис. 3.11. Зміст процесу маркетингу персоналу*

постійного відновлення інформації, що є основою кадрового планування. Питання вікової структури, рівня продуктивності, а також знань і здатності трудового колективу до розвитку, структура доходів, плинність кадрів, звільнення на пенсію та ін. варто враховувати в тих випадках, коли із цього випливає необхідність залучення людей у порядку заміни або доповнення. Ґрунтуючись на з'ясуванні фактичного кадрового й організаційного стану, варто проаналізувати фактори, що впливають на наявну структуру робочих місць. Зміни в структурі робочих місць, а також кадрової структури впливають на визначення майбутньої потреби в робочій силі як за якісними, так і за кількісними показниками. Це пояснюється тим, що придатність працівника до певних видів діяльності зумовлена вимогами робочих місць.

Факторами впливу, важливими для планування потреб, є:

- нові виробничі та інвестиційні програми;
- плани з раціоналізації виробництва;

- перебазування організацій або їх частин на нові місця;
- рішення про кооперації;
- зміни в організації підприємства, цілі виробництва;
- нові наукові дані або вимоги охорони праці, що мають наслідки для персоналу (ротація в роботі, використання робочої сили протягом обмеженого часу та ін.).

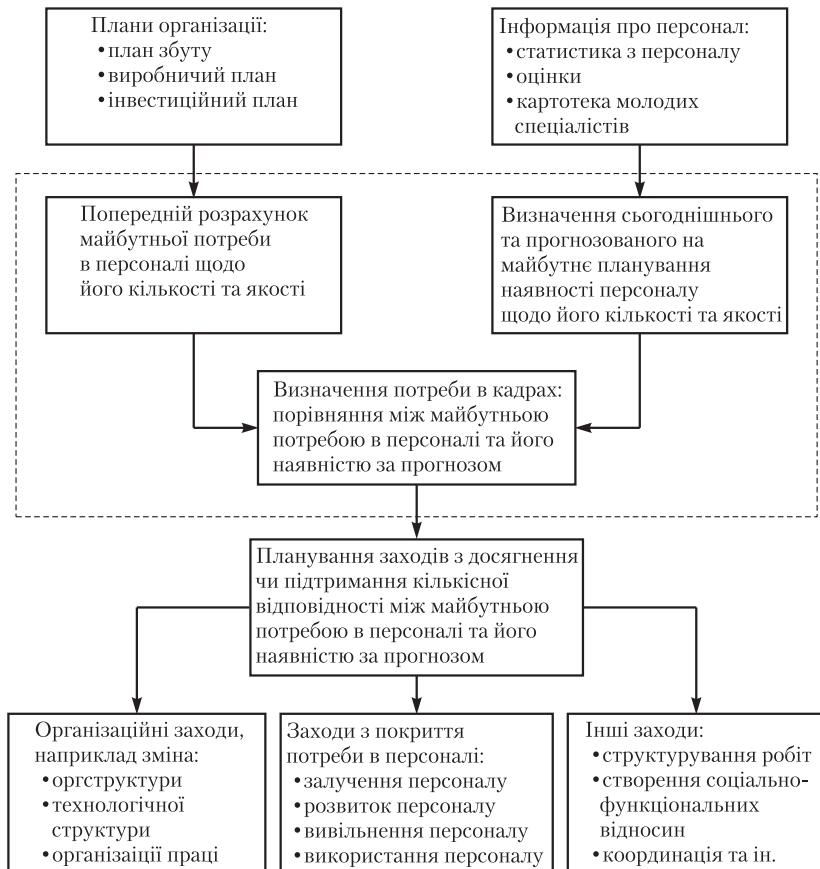
Планування потреб у персоналі базується на передумовах, які дають змогу робити припущення стосовно майбутнього. Мета прогнозування — розробити ці основні передумови. Для такого планування застосовують три види прогнозів: один — для розроблення вимог до персоналу; другий — для пошуку кандидатів “ззовні”; третій — для пошуку кандидатів усередині організації.

Планування кадрової потреби повинне бути узгоджене зовні (з основними планами організації, наприклад, зміни в організації підприємства мають значення для укомплектування персоналом) і внутрішньо (планування штату повинне бути скоординоване із плануванням персоналу для виконання таких функцій, як вербування, навчання, аналіз роботи й розвиток). Під *потребою в персоналі* розуміють потребу у співробітниках, потрібних для майбутнього цілеспрямованого виконання завдань організації, у кількісному, якісному, часовому та просторовому відношеннях.

Конкретне визначення потреби в персоналі — розрахунок необхідної кількості працівників, кваліфікації, часу, зайнятості та розміщення відповідно до поточних і перспективних завдань розвитку організації. Розрахунок провадиться на підставі порівняння розрахункової потреби в робочій силі та фактичного стану забезпеченості на певну дату і є інформаційною базою для прийняття управлінських рішень у сфері залучення персоналу, його підготовки й перепідготовки (рис. 3.12).

При плануванні потреби в персоналі варто розрізняти:

- загальну потребу — всю кількість персоналу, необхідну організації для виконання запланованого обсягу робіт (брутто-потреба в кадрах);
- додаткову потребу — кількість працівників, необхідних у запланований період додатково до наявної чисельності базового року, зумовлену поточними потребами організації (нетто-потреба в кадрах). Вона характеризується двома показниками: кількісним (величина додаткової потреби) і якісним (професійна структура додаткової потреби).



**Рис. 3.12. Планування потреби в персоналі**

Брутто-потребу в кадрах (БПП) можна визначити за допомогою штатних розкладів організації, аналізу завдань (витрат часу) і статистичних методів за формулою

$$\text{БПП} = m, T \text{ КНВ} / \text{ТРВ} - 60,$$

де  $m$  — кількість робочих процесів у плановому періоді;  $T$  — середній час виконання кожного робочого процесу, хв; ТРВ — тарифний робо-

чий час планового періоду, год (іноді з урахуванням понаднормових годин); КНВ – коефіцієнт нестачі часу для обліку перерв, відпусток, хвороби.

Віднявши від кількісного значення бруutto-величини фактичний наявний склад персоналу й урахувавши майбутні зміни в ньому (наприклад, вихід на пенсію, переведення, звільнення), отримуємо нетто-потребу. Якщо це величина додатна, виникають проблеми наймання персоналу, якщо від'ємна – його пристосування до потреб. Оскільки разом з кількісною потребою в кадрах істотне значення має також їхня якість, потрібно визначити, співробітники якої кваліфікації потрібні.

Якщо при плануванні потреби в кадрах виявляється дефіцит робочої сили, його можна усунути або (короткостроково) збільшенням робочого часу на кожного працівника (наприклад, робота понаднормова, у вихідні), або (довгостроково) набиранням нових працівників. За надлишку персоналу потрібно або його скоротити, або зменшити робочий час на кожного працівника, або вжити інші заходи для скорочення витрат на персонал.

Існує багато заходів, вплив яких на витрати з утримування персоналу, його якісний склад, виробничий клімат різний.

1) *за постійного складу персоналу й постійного робочого часу:*

- зниження розміру добровільних додаткових послуг і винагород;
- переведення прийнятих на роботу працівників до інших організацій;
- відмова від послуг зі сторони й передання їх виконання власному персоналу (наприклад, догляд і ремонт виконуються самостійно);
- перенесення часу роботи й відпусток;
- скорочення інтенсивності праці (наприклад, відмова від відрядної роботи);

2) *за постійного складу персоналу, проте скороченого робочого часу:*

- скорочення часу понаднормової роботи;
- дозвіл неоплачених неявок на роботу;
- введення неповного робочого дня (скорочення звичайного робочого часу в розрахунку на одного працівника), причому в соціальному ринковому господарстві держава частково компенсує втрати в зарплаті;

- тривале скорочення регулярного робочого часу (як правило, без компенсації зарплати);
  - перехід від повного робочого дня до неповного;
- 3) *за скорочення складу персоналу без його звільнень*:
- припинення наймання (звільнені місця не займаються);
  - тимчасові трудові угоди після завершення терміну дії не продовжуються;
  - заохочення плинності (наприклад, допомога співробітникам у пошуках роботи);
  - припинення трудових відносин за згодою (як правило, з компенсацією);
  - достроковий вихід на пенсію (передпенсійний період);
- 4) *за скорочення персоналу шляхом звільнень*:
- окремі звільнення;
  - тимчасові звільнення;
  - масові звільнення з подальшою зайнятістю в підтримуваних державою центрах зайнятості або підвищення кваліфікації;
  - масові звільнення відповідно до соціального плану (наприклад, виплати компенсацій, тимчасова виплата зарплати після звільнення);
  - масові звільнення без соціальних гарантій.

**Планування залучення персоналу.** Вихідними даними для визначення потреби є передбачені планом виробництва обсяги виконуваних робіт, представлені робочим часом або іншими ресурсами. Їхнє співвіднесення із планованими нормами витрат праці на виконання робіт або виробів дає укрупнене подання про планову потребу в персоналі. Точні методи визначення загальної потреби в робочій силі використовуються переважно у виробничих галузях при повторюваних робочих процесах з постійними витратами часу на одиницю продукції (наприклад, враховуються загальна трудомісткість виробничої програми, річний фонд робочого часу та ін.), а також для розрахунку персоналу на робочих місцях, які повинні бути постійно зайняті через техніко-технологічні особливості.

Додаткова потреба в робочій силі визначається як сума додаткової потреби на приріст чисельності у зв'язку з розширенням виробництва або збільшенням обсягу робіт і додаткової потреби на відшкодування природних втрат.

Чисельність персоналу розраховують за загальною формулою (без поділу на професії):

$$Ч_{\text{п}} = T : \Phi,$$

де  $Ч_{\text{п}}$  — проектна чисельність працівників;  $T$  — загальна трудомісткість виробничої програми;  $\Phi$  — річний фонд робочого часу одного працівника.

Цей метод розрахунку чисельності з урахуванням ефективного фонду робочого часу й коефіцієнта виконання норм набув значного поширення на практиці при визначенні планової кількості персоналу.

Як відомо, технологічні інновації, випуск нових виробів пов'язані з тимчасовим зростанням трудових витрат, а отже і з потребою в додаткових працівниках (Чд). Вони необхідні організації лише на нетривалий час, але, створюючи нові робочі місця, вона вводить додаткову робочу силу в постійний штат. Тим самим створюється певний резерв працівників, що може бути визначений за формулою

$$Ч_{\text{д}} = T_{\text{п}} \cdot \Pi / \Phi_{\text{н}} \cdot \text{Кеф},$$

де  $T_{\text{п}}$  — середня проектна трудомісткість одиниці продукції за всією її номенклатурою, що випускає підприємство;  $\Pi$  — проектний обсяг випуску продукції;  $\Phi_{\text{н}}$  — номінальний фонд робочого часу одного працівника;  $\text{Кеф}$  — фактичний коефіцієнт використання робочого часу в період освоєння (визначається, виходячи з регламентованих значень втрат, зумовлених недовантаженням робочих місць і переналадженням устаткування).

Важливими для кадрового планування є дані про наявні або заплановані на майбутнє робочі місця, план здійснення організаційних заходів, а також штатний розклад і план заміщення вакантних посад. За допомогою поняття “посада” описується коло завдань, що належать до компетенції конкретної особи. Сукупність всіх посад в організації, занесених у штатний розклад, вказує, скільки працівників різної кваліфікації необхідно для виконання виробничих завдань, тобто загальну потребу підприємства в робочій силі. Шлях від загальної потреби до фактичної демонструє табл. 3.1. Фактична потреба в робочій силі свідчить про те, скільки працівників і якої кваліфікації необхідно залучити із внутрізаводського або зовнішнього ринків праці.

При складанні штатного розкладу на першому етапі з позицій доцільності виходять із наявних в організації (зайнятих і вакантних)

## Послідовність розрахунку потреби в робочій силі

Показники (потреби)	Кількість
Штатні посади до початку планування; мінус зайняті штатні посади до початку планування (наявні працівники); мінус надходження (прийняття на роботу після навчання, повернення після служби в армії та ін.) – <i>потреба, яка підлягає негайному покриттю, або надлишок</i>	
Плюс випадки необхідної заміни у зв'язку з виходом на пенсію; плюс випадки необхідної заміни у зв'язку з набором в армію; плюс випадки необхідної заміни у зв'язку із плінністю робочої сили (з погляду статистики плюс наявні звільнення); плюс випадки необхідної заміни у зв'язку зі смертю (статистично) – <i>потреба в заміні</i>	
Плюс потреба в нових кадрах (створювані нові штатні посади); мінус зменшення потреби в кадрах (ліквідовані штатні посади) – <i>фактична потреба в кадрах або їхній надлишок</i>	
День складання балансу	

посад. Із часом штатний розклад може наблизитися до “належного” завдяки тому, що за будь-якого розширення й зміни він розглядатиметься з таких позицій:

- чи необхідна певна посада;
- чи відповідає її залучення насамперед організації трудового процесу, принципам доцільності й раціональності;
- чи відповідає співвідношення “обсяг роботи/персонал” емпіричним даним (аналіз коефіцієнта використання);
- чи оптимальним чином організована робота.

В інтересах гнучкої кадрової політики при плануванні потреби в кадрах варто враховувати також можливості заміни й переведень. У цих випадках у штатному розкладі разом з ознаками діяльності варто враховувати також групи професій, власниками яких зайняті або повинні бути зайняті штатні посади. Аналіз робочих місць дає змогу ефективніше порівнювати посади щодо пропонованих ними професійних вимог і допомагає гнучко використовувати кадри. У кожному випадку рекомендується брати участь у визначенні потреби в персоналі керівникам даного підрозділу, а також працівникам, стосовно яких приймаються рішення. За дотриманням єдиних програм

навчання, підвищенням кваліфікації, набором, перенавчанням, підвищенням на посаді, перестановками і переведеннями на нову посаду повинно стежити керівництво підприємства. Для забезпечення спадкоємності як на далеку перспективу, так і для непередбачених випадків рекомендується завести картотеку або масив даних про молоді кадри на виробництві.

При визначенні потреб у робочій силі можуть виникати конфліктні ситуації. Потенціал їх створюється й посилюється в тих випадках, коли працівники, не беручи під сумнів основні засади планування і його методи, прямо або побічно відчують, що результати планування негативно позначаються на їхніх інтересах (наприклад, скорочення штатів).

Існує багато можливостей для регулювання конфліктних ситуацій. Визначення потреб у робочій силі, що є умовою використання працівників відповідно до вимог якості, кількості, строку й місця, сприяє усуненню конфліктного потенціалу, що виникає внаслідок завищених вимог, наявності вільних або помилково зайнятих робочих місць. Особлива увага приділяється процесу визначення потреб у персоналі як системі раннього запобігання конфліктам. Завданням планування залучення персоналу є задоволення в перспективі потреби в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел (рис. 3.13).

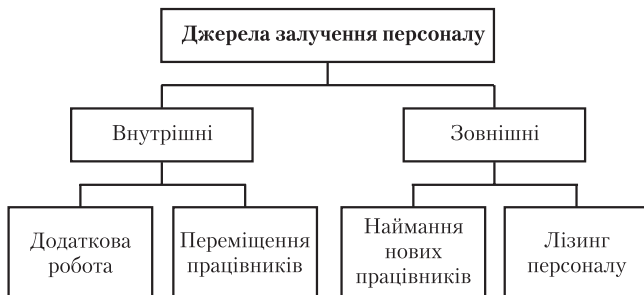
План залучення персоналу встановлює: необхідну кількість, типи людей і строки залучення; особливі проблеми в пропозиції й способи боротьби з ними; програму набору. Використовуються дві можливості:

- 1) залучення працівників своєї фірми або організації, що відбувається у формах понаднормової роботи, кваліфікаційного росту, переведення на іншу роботу;
- 2) залучення працівників зі сторони.

Вибір варіанта залежить від низки критеріїв, що відображають соціальну та економічну ефективність прийнятих рішень. Тут важливо враховувати, наприклад, збереження структури кадрів з одночасним припливом нових ідей, витрати, пов'язані із залученням робочої сили, збереження психологічного клімату в колективі, здійснення особистих надій працівників.

Залежно від результату планування потреби в робочій силі виявляться рівновага, дефіцит або надлишок кадрів на підприємстві. Оскільки всі зайняті на якомусь підприємстві утворюють один внутрізаводський ринок праці, спершу варто розглянути питання за-





*Рис. 3.13. Джерела залучення персоналу*

лучення робочої сили із власних резервів (оголошення конкурсу, переміщення, підвищення тощо). Якщо нагальну потребу таким чином не можна задовольнити, то доводиться вишукувати шляхи й засоби залучення кадрів із зовнішнього ринку праці. Якщо, наприклад, внаслідок інвестицій на раціоналізацію або завдяки виробничим змінам утвориться надлишок робочої сили, то підприємці повинні планувати її передання на ринок праці так, щоб за можливості уникнути соціальної напруженості або забезпечити звільненому працівнику швидке залучення в новий трудовий процес.

Плани соціального розвитку, які часто критикують як дорогі, збиткові для підприємства, знижують його здатність до виживання і конкурентоспроможність, могли б бути набагато якіснішими завдяки соціально орієнтованим заходам планового характеру (своєчасним перестановкам, перенавчанню, припиненню прийняття на роботу при скороченні чисельності працюючих через вихід на пенсію за віком тощо) або здійснюватися у відносно вузьких межах в інтересах як новоприйнятих працівників, так і організації з “меншим примусом” і, як правило, з меншими витратами. Наслідком таких превентивних заходів стала б, крім іншого, менша соціальна напруженість.

Таким чином, завданням планування, пов’язаного із залученням нових працівників, є визначення того, яким чином з перспективою на майбутнє можна буде покрити фактичну потребу в кадрах. З метою залучення робочої сили варто розглядати як внутріфірмовий, так і зовнішній стосовно організації ринки праці.

Загалом внутрішні фірмові рішення вважаються кращими, оскільки:

- зміцнюють переконаність у тому, що й у власній організації можна зробити кар'єру, обійнявши вищу посаду, або перейшовши на нову;
- сприяють зростанню продуктивності праці, якщо вони відповідають власним бажанням і можливостям працівників;
- у разі організаційно-технічних змін, внаслідок яких звільняються працівники, їм забезпечується новий вид зайнятості.

Внутріфірмове залучення робочої сили є джерелом мотивації, підвищує ступінь задоволеності працею й тому може знизити плинність кадрів.

Для залучення робочої сили ззовні кадровому плануванню необхідний зв'язок з управлінням праці (місцевий відділ з питань праці). Позитивно зарекомендувало себе ознайомлення посередників з робочими місцями під час огляду організацій. Важливими є також зв'язки зі школами, середніми спеціальними і вищими навчальними закладами з метою залучення молодих кадрів. Розвитку цих контактів сприяють інформаційні матеріали, відвідування організацій, для студентів — їхня робота під час виробничої практики, а також вивчення оголошень у газетах і журналах щодо пошуку роботи, публікація власних оголошень про наймання на роботу.

Для вдалого залучення персоналу ззовні важливо вчасно розпочати здійснення всіх заходів, щоб до необхідного терміну покрити потребу в робочій силі з урахуванням часу, потрібного для навчання в заводських умовах і ознайомлення з роботою. Для запобігання розчаруванню з обох сторін необхідно старанно добирати працівників. Керівництво організації, відділ кадрів або майбутній безпосередній начальник претендента повинні ретельно проаналізувати придатність його до певної роботи. Службова характеристика полегшує обговорення кандидатури. Її рекомендується повторити наприкінці ознайомлювального періоду.

Плануючи залучення персоналу, необхідно також визначити потреби в тимчасових кадрах. До них належать працівники, наймані за контрактами на певний термін, зайняті в промисловості на умовах підяду, які перебувають на навчанні в спеціальних посередницьких фірмах тимчасової зайнятості або прийняті на підставі договорів про оренду працівників — лізинг персоналу.

Основними мотивами звернення роботодавців до тимчасової робочої сили є:

- потреба в тимчасовому заміщенні вакансій до наймання постійного працівника або переходу тимчасового працівника на це місце на постійній основі;
- необхідність у додатковій робочій силі в період зростання економіки;
- недостатня кількість працівників для реалізації нових проектів;
- необхідність заміни постійних працівників у відпускний період або через їхню хворобу;
- виконання робіт, на яких недоцільно використовувати штатних працівників.

Так, наприклад, у періоди освоєння нового обладнання багато організацій для експлуатації його і навчання постійного персоналу вдаються до допомоги тимчасових працівників. Найчастіше їх наймають через спеціалізовані посередницькі компанії, які мають постійний контингент працівників і відповідають за рівень їхньої кваліфікації.

У перехідний період робота може бути організована в такий спосіб: компанія запрошує на тимчасову роботу викладача, який навчає штатних інструкторів підприємства (установи); потім для співробітників організуються короткочасні курси з перепідготовки з відривом від виробництва, а на їхнє місце запрошують тимчасових працівників. Можлива й інша схема: тимчасові працівники повністю освоюють і налагоджують роботу нового обладнання, після чого навчають постійний персонал безпосередньо на робочих місцях. З наведених прикладів ясно, що в таких умовах помітно зростають вимоги до рівня кваліфікації. Це призвело до перебудови роботи компаній, що спеціалізуються на найманні тимчасових працівників. Одним з найважливіших профілів їхньої діяльності стала організація навчальних курсів як для свого персоналу, так і для фірм-клієнтів.

**Планування скорочення або звільнення персоналу.** Воно повинно показати: кого варто скоротити, де й коли; заходи для допомоги звільненим працівникам знайти нову роботу; політику оголошення про скорочення й виплати вихідної допомоги; програму консультування із профспілками або асоціаціями працівників. Причинами звільнення кадрів можуть бути явища організаційного, економічного або техно-

логічного плану. Штати можуть скорочуватися, якщо працівників більше, ніж це необхідно для нової ринкової ситуації, а також через невідповідність працівників займаним посадам, технічний прогрес, що зменшує витрати праці. Планування звільнення персоналу дає змогу уникнути передання на зовнішній ринок праці кваліфікованих кадрів і створення для цього персоналу соціальних труднощів. Проте цей напрям діяльності з управління персоналом до останнього часу практично не набув розвитку у вітчизняних організаціях.

Під скороченням кількості зайнятих або вивільненням працівників прийнято розуміти звільнення (або відсторонення від роботи на тривалий термін) із причин економічного, структурного й технологічного характеру з метою або зменшити кількість зайнятих, або змінити їх склад. Планування роботи зі співробітниками, що звільняються, базується на класифікації видів звільнень. Критерієм класифікації є ступінь добровільності звільнення працівника з організації: з ініціативи працівника, тобто за власним бажанням; з ініціативи роботодавця або адміністрації; у зв'язку з виходом на пенсію. Показано, що звільнення працівників тільки в тому разі дає змогу розв'язати нагальні проблеми й забезпечує очікуваний ефект, якщо в організаціях заздалегідь планували реалізацію цієї роботи й мінімізацію можливих негативних наслідків. Застосування планомірного підходу до скорочення персоналу зумовлює такі переваги:

1) прогнозуючи попит на людські ресурси та їхню пропозицію на кілька років вперед, організація одержує можливість балансувати потребою в персоналі в різні періоди (вчасно переукладати контракти, заохочувати ранній вихід на пенсію замість прямого звільнення тощо);

2) з'являється можливість заздалегідь виявляти й використовувати альтернативи звільненню, такі як навчання для заняття вільних робочих місць, переміщення в інші підрозділи, скорочення робочого часу, сприяння в отриманні тимчасової зайнятості на стороні;

3) працівники мають час для адаптації до втрати роботи. Якщо скороченню персоналу передують певні підготовки, то набір послуг служби зайнятості, як правило, дає відчутніші результати;

4) забезпечується додатковий час, необхідний для розроблення заходів, у реалізації яких зацікавлені роботодавці, звільнені працівники, а також ті, хто залишається працювати в організації.

Таким чином, багато сфер діяльності з управління персоналом в умовах очікуваного його скорочення потребують ретельного аналізу й планування. Своєчасні переміщення, перенавчання, припинення прийняття на роботу в умовах виходу на пенсію, сприяння внутрізаводській мобільності, а також соціально орієнтовані заходи відбору (залежно від віку, стажу роботи на підприємстві, сімейного стану й кількості дітей, можливостей отримання роботи на ринку праці тощо) є засобами здійснення політики на внутрізаводському ринку праці в межах планування скорочення персоналу. Подібне кадрове планування як безпосереднє слідство прийнятих рішень у сфері раціоналізації та інвестицій дає змогу знаходити гуманніші рішення порівняно з тими, до яких вдаються внаслідок складання короткострокових планів соціальних заходів. Втім повністю уникнути звільнень не вдасться, їх можна зробити лише більш соціальними та економічними.

Для звільнення кадрів застосовують заходи, вплив яких на економічну і соціальну ефективність діяльності фірми повинен бути проаналізований і оцінений фахівцем. Вирішення цього завдання надзвичайно важливе, оскільки звільнення персоналу є сферою особливої чутливості й породження конфліктних ситуацій через можливість завдання збитків працівникам і підприємцям. З метою запобігання конфліктам і з погляду економічної доцільності скорочення персоналу варто здійснювати за штатними одиницями, не порушуючи при цьому закон. Витрати, пов'язані зі скороченням штатів, необхідно мінімізувати. Воно не повинне призвести до погіршення виробничого клімату, до втрати престижу фірми.

Для зменшення конфліктності в процесі скорочення не можна допускати поширення чуток, недоброзичливості. Необхідно знаходити компромісні рішення. Ступінь соціальної напруженості за необхідності скорочення персоналу може бути значно зменшена за рахунок використання різноманітних альтернативних рішень: скорочення робочого часу (скорочення понаднормових годин, введення неповного робочого дня тощо); переведення на іншу роботу; припинення прийняття на роботу (робочі місця, звільнені внаслідок природної плінності, не заповнюються); стимулювання звільнення за власним бажанням (дострокове звільнення на пенсію з відповідною грошовою компенсацією, надання підтримки в пошуках нового робочого місця, грошова компенсація).

Пом'якшити проблему скорочення штатів допомагає стратегічне планування персоналу, тобто здійснення відповідної політики залучення, підготовки, ротації кваліфікованих кадрів. Стратегічне планування в цьому разі передбачає вжиття компенсаційних заходів відповідно до резерву часу, що дає змогу уникати жорсткіших заходів зі скорочення штатів. Крім того, кожна фірма, організація, на випадок неминучих звільнень повинна мати правила врегулювання конфліктів, повне уявлення про сутність законів, що гарантують захист від незаконних звільнень, і сценарій дій зі скорочення штатів, які відповідають різним ситуаціям. Через важливість такої події, як звільнення з організації, головним завданням служб управління персоналом при роботі із працівниками, які звільняються, є максимально можливе пом'якшення переходу в іншу виробничу, соціальну, особисту ситуацію.

Звільнення з організації внаслідок виходу на пенсію характеризується певними особливостями порівняно з іншими видами звільнень.

- вихід на пенсію може бути заздалегідь передбачений і спланований з достатньою точністю за часом;
- ця подія пов'язана з істотними змінами в особистому житті;
- значні зміни у способі життя людини досить наочні для її оточення;
- в оцінці майбутнього виходу на пенсію людині властива деяка роздвоєність, певний розлад із собою. Ставлення організацій до літніх співробітників (так само, як і відповідна державна політика) є мірою рівня культури управління й цивілізованості економічної системи.

**Планування навчання персоналу.** Спрямоване на використання власних виробничих ресурсів працівників без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Крім того, таке планування створює умови для мобільності й саморегуляції працівника, прискорює процес адаптації до змінних умов виробництва.

Планування навчання повинне враховувати:

- необхідну кількість учнів;
- кількість існуючих працівників, які беруть участь у навчанні або перенавчанні;
- нові курси, які потрібно розвивати, або витрати на існуючі;
- переведення і перенавчання існуючих працівників.

Це якісна складова кадрового планування. Вона втілює всі зусилля організації зі збереження відповідного рівня знань у трудовому колективі за допомогою інвестицій на навчання або на підвищення кваліфікаційного рівня шляхом додаткової підготовки. Предметом планування є завчасне планування навчання на якомога триваліший термін. Виходячи з потреби у працівниках кваліфікованіших або іншої кваліфікації, яку можна врахувати, наприклад за допомогою планування спадкоємності чи організаційно-технічного планування, і беручи до уваги професійні прагнення молодих кадрів, які працюють в організації, можна скласти індивідуальні плани розвитку, в яких визначаються конкретні заходи для внутрішнього і позафірмового навчання, підвищення кваліфікації.

Іншим досить широким полем планування підвищення кваліфікації кадрів є індивідуальне вдосконалення з метою адаптації наявних знань до вимог, що змінилися, на тому самому робочому місці. Освітньо-економічний ефект від інвестицій у людський капітал організації може бути збільшений за рахунок цільового застосування планово-кадрового інструментарію. При цьому дуже важливим є узгодження кадрових і освітніх заходів. Відділи кадрів і відділи підготовки кадрів працюють ізольовано. При цьому відповідальні за виробниче навчання часто не знають потреб у навчанні й підвищенні кваліфікації в кількісному плані або потреб і побажань якісного характеру, що ставляться до робочих місць, організації й працівників. Саме планування потреби в робочій силі, а також рекомендації експертів щодо розвитку потенціалу членів трудового колективу та їхньої зацікавленості в освіті можуть бути важливою інформацією для визначення параметрів освітніх заходів, їх внутрішнього і позафірмового здійснення, добору й підвищення кваліфікації.

Планування підвищення кваліфікації кадрів має велике значення в процесі здійснення виробничих заходів, що стосуються персоналу. З одного боку, воно дає змогу використати власні резерви робочої сили за одночасно вищого ступеня успіху, ніж це змогли б забезпечити пошуки нових кадрів; з іншого — дає окремому працівникові оптимальний шанс для самореалізації, мотивації та мобільності.

**Планування збереження кадрового складу.** Імідж фірми та мікроклімат в організації багато в чому залежать від цього виду кадрового планування. До зазначеного комплексу проблем і зав-

дань належать всі заходи в галузі соціальної інфраструктури, необхідні для забезпечення тривалого використання кадрів. Створення й розширення гуманних умов для виробництва і праці вимагають продуктивних потужностей у сфері підготовки працівника до виконання виробничого завдання, облаштованості робочого місця, техніки безпеки, виробничої медицини, фізіології та психології праці, дієтології, соціально-гігієнічних установ, навчальних закладів тощо.

Заходи й установи у сфері умов праці (виробничо-соціальна інфраструктура, навчальні установи, лікарсько-заводська служба, служба психології праці та ін.), а також особисті й соціальні умови (тривалість робочого дня, утворення неформальних груп, визначення принципів і систем винагороди за працю, створення оцінних критеріїв, директиви із здійснення вибору, врегулювання питань, пов'язаних з перервами в роботі, тощо) стосуються, як правило, широкого кола працівників. Тому доцільно займатися цією складовою кадрового планування окремо, адже вона має вирішальне значення для якості умов праці й трудових відносин в організації. Всі інші види планування базуються частково на наявності цієї внутрівиробничої інфраструктури або змушують займатися плановою діяльністю в цій сфері. Якщо для працівників повинні бути створені умови, що забезпечують окремій особі протягом тривалого часу почуття задоволеності працею й професією, а також відчуття безпеки, якщо необхідно гарантувати стабільність виробничих процесів і не створювати перешкод на шляху до досягнення підприємницьких цілей, то необхідно планувати збереження кадрів.

План збереження складається за такими позиціями:

- проблеми з оплатою — збільшення рівня оплати праці до конкурентоспроможного;
- поліпшення структури оплати з метою ліквідації нерівності;
- зміна систем оплати праці для зменшення надмірних коливань;
- впровадження процедур, що виразніше пов'язують винагороду із зусиллями або рівнем виконання;
- звільнення працівників для продовження своєї кар'єри — надання кращих можливостей кар'єри й забезпечення інформації для працівників;



- застосування політики “просування зсередини” і впровадження систематизованіших і справедливіших процедур просування;
- навмисний відбір працівників, які не бажають просуватися вище від свого початкового рівня;
- звільнення працівників через конфлікти — впровадження ефективніших процедур консультування, участі в управлінні та роботи зі скаргами;
- поліпшення комунікацій за допомогою таких засобів, як командні “летючки”;
- використання методів вирішення конфліктів і створення команди в програмах розвитку організації;
- реорганізація роботи й облаштуваність офісів і цехів з метою збільшення погодженості в групах;
- навчання менеджерів підходів, що сприяють поліпшенню відносин із працівниками;
- забезпечення точніших описів робочих місць і специфікацій, а також поліпшення процедур набору й відбору з метою забезпечення відповідності відібраних працівників цим специфікаціям;
- забезпечення в кандидатів реалістичного уявлення про майбутній рід занять, оплату й умови роботи, розвиток кращої індукції й програм початкового навчання;
- за нестачі персоналу — поліпшення набору, відбору й навчання людей;
- впровадження кращих методів планування й розкладу робіт для згладжування пікових навантажень;
- за зміни вимог до роботи — процедури відбору й просування, за яких забезпечується відповідність здатностей індивідуумів вимогам, пропонованим до виконуваної ними роботи;
- забезпечення адекватного періоду навчання або адаптації у разі змін умов праці;
- адаптація систем оплати за результатами праці для усунення надмірної дискримінації працівників з коротким стажем роботи;
- у разі загрози втрати нестабільних новонабраних приділяти більше уваги набору щоб уникнути відбору нестабільних індивідуумів;
- аналіз характеристик претендентів з імовірною схильністю до нестабільності й використання цього аналізу для “просювання” кандидатів.

**Планування витрат з утримування персоналу.** Це важливий етап кадрового планування. Вирішальну роль для прийняття підприємцями рішень завжди відіграють витрати. Видатки на утримання персоналу на підставі диференційованих даних з окремих приватних сфер кадрового планування можна врахувати завжди надійнішим способом, ніж за допомогою округлених певною мірою попередніх оцінок. Крім того, вони є основою для розроблення виробничих показників з метою управління процесом кадрового планування й забезпечення контролю за ним.

Тоді як відносно обмежені основні інвестиції ретельно контролюються (як правило, з позицій рентабельності), дотепер інвестиції й інвестиційні потреби у сфері втримання персоналу розглядаються недостатньо. Значний приріст продуктивності, на думку економістів, досягається завдяки заходам, пов'язаним з навчанням і підвищенням кваліфікації новоприйнятих працівників, зростанням рівня їхніх знань. Кадрово-планова діяльність і пов'язані з цим витрати на створення виробничо-трудових умов, що дають почуття задоволеності, а також цілеспрямоване використання кадрів не тільки поліпшують психологічний мікроклімат в організації, а й створюють очевидні переваги щодо конкурентоспроможності порівняно з іншими організаціями внаслідок стабілізації складу працівників. Підприємства, які мають недоліки в плануванні, що виявляються в понаднормових годинах (оплата понаднормової праці), у незадовільних виробничо-трудових умовах (надбавки до заробітної плати за роботу, пов'язану з небезпекою, шумом, брудом), високій плинності робочої сили (більші витрати на залучення нової робочої сили замість звільненої, на її інструктаж і все, що пов'язане з освоєнням нової роботи), у простоях на виробництві через неправильну його організацію й неефективне використання робочої сили, у високому рівні захворюваності, виробничому травматизмі, ранній інвалідності, зазнають збитків, які призводять до підвищення собівартості продукції порівняно з конкурентами.

У разі продажу фірм оцінюють і їх так званий людський капітал. Імідж будь-якої організації великою мірою характеризується кваліфікацією її працівників, якістю виробничо-трудових відносин. Цінність фактора праці в організації краще розглядати не лише в межах переговорів про продаж (щоправда, не можна обійтися тільки міркуваннями про вартість і виробничо-господарську вигоду), варто

також брати до уваги цінності й вплив інвестицій на людський і основний капітал організації. Отримані в такий спосіб дані в межах планування витрат на забезпечення кадрів можна було б обробити й використати для створення системи внутрівиробничих соціальних індикаторів. Разом з економічними показниками (оборот, товарність продукції, прибуток тощо) вони могли б стати істотною допомогою для керівництва організаціями в процесі прийняття рішень і винесення оцінок.

**Планування продуктивності.** План з продуктивності повинен визначити:

1. Програми зростання продуктивності або зменшення витрат зайнятості за допомогою таких засобів:

- структурні фактори;
- вдосконалення організації управління й праці;
- вдосконалення організації виробництва: механізація або автоматизація; навчання;
- використання матеріальних стимулів: схеми виплат за результатами, премії, участь у прибутку;
- розвиток трудової мотивації: переконструювання професій, збільшення ступеня участі в управлінні.

2. Цілі продуктивності або ефективності:

- відношення оплати праці або всіх витрат зайнятості до доходу від продажу;
- обсяг продажу на кожного працівника;
- відношення чистого прибутку до витрат на оплату праці;
- оплата праці або трудові витрати на одиницю продукції;
- відношення витрат зайнятості до доданої вартості;
- відношення нормованого часу до фактично відпрацьованого.

Розрізняють такі стадії кадрового планування:

- визначення стратегії господарської діяльності й організаційних потреб;
- визначення стандартів якісного виконання роботи;
- оцінка зовнішнього середовища;
- оцінка внутрішнього середовища;
- виявлення проблем;
- вироблення кадрової стратегії;
- оцінка й уточнення впливів;
- періодична переоцінка стратегії;

Як свідчать численні обстеження, в організаціях України існують розрізнені напрями кадрової політики, але немає кадрового планування. Застосування укрупнених блоків планування (та й то не завжди) є заходом щодо вирішення кадрової проблеми, але немає бази для прийняття рішень, узгоджених з реальними потребами виробництва, й оцінки кадрових джерел, хоча елементи всіх блоків планування існують.

Перший блок кадрового планування повинен відповісти на запитання: що потрібно виробництву? Але на нього не можна відповісти, якщо в умовах невизначеної економічної ситуації організації не мають господарської стратегії, здійснюють планування, як і раніше, “від досягнутого” (причому з урахуванням маніпулювання із цінами й у бік зменшення обсягів виробництва), без вивчення тенденцій ринку й прогнозування попиту на продукцію. Уже тут закладено всі вади того, що могло б претендувати на кадрове планування. Багато організацій мають плани освоєння нової техніки, проекти реконструкції виробництва тощо, але при розробці проектів реконструкції й технічного переозброєння основна увага, як правило, приділяється організаційно-технічному вдосконаленню, тоді як питання проектування кадрового складу працівників, які працюватимуть на устаткуванні, залишаються в тіні.

В основу будь-яких варіантів кадрового планування покладено потреби в робочій силі. Показано, що, не кажучи про якісний аспект, в організаціях немає чіткого подання й про кількісну потребу. Вкрай незадовільно оцінюються внутрішні джерела кваліфікованої робочої сили. Відсутня чітко налагоджена система обліку освітнього потенціалу кадрів. Отже, з ресурсного блоку можливого кадрового планування випадає головне — оцінка потенціалу розвитку. Природний результат неврахування внутрішніх ресурсів — завищення додаткової потреби в кадрах. Втім за тих економічних відносин, які були між підприємствами й навчальними закладами, це не мало особливого значення. Проте з розвитком ринкових відносин становище не може не змінитися, інакше програми з вирішення кадрової проблеми (наймання, підготовка та ін.), позбавлені реальної розрахункової бази, залишаються нерозв’язаними.

## КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ

1. Що Ви розумієте під потребою в кадрах?
2. Які відносини існують між визначеннями кількісної та якісної потреб у кадрах?
3. Що розуміють під кадровим бюджетом?
4. Які види потреб визначають необхідний кадровий склад?
5. Чим відрізняється визначення кількісної потреби в кадрах від якісної?
6. Які джерела реалізації потреби в персоналі використовуються комерційними структурами?

## ЛІТЕРАТУРА

1. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: БИНОМ, 2004.
2. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом. — М.: ПРИОР, 1998.
3. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. Управление персоналом. — М.: Академия, 2000.
4. Колтаков В. М. Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
5. Одегов Ю. Г., Шуравлев П. В. Управление персоналом: Учебник. — М.: Финанстатинформ, 1997.
6. Синк Д. С. Управление производительностью. — М.: Прогресс, 1989.
7. Современное управление: Энциклопедический словарь. — М.: Издат-центр, 1997. — Т. 1.
8. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
9. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М., 1998.
10. Управление персоналом организации: Практикум / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2004.
11. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2005.
12. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Междунар. отношения, 1997.
13. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000.

# ПОШУК, НАБІР І ВІДБІР ПЕРСОНАЛУ

З усіх рішень, які приймаються керівниками, жодне не може порівнятися за своєю важливістю з рішенням стосовно співробітників, оскільки якраз вони визначають результативність будь-якої діяльності.

*П. Дракер*

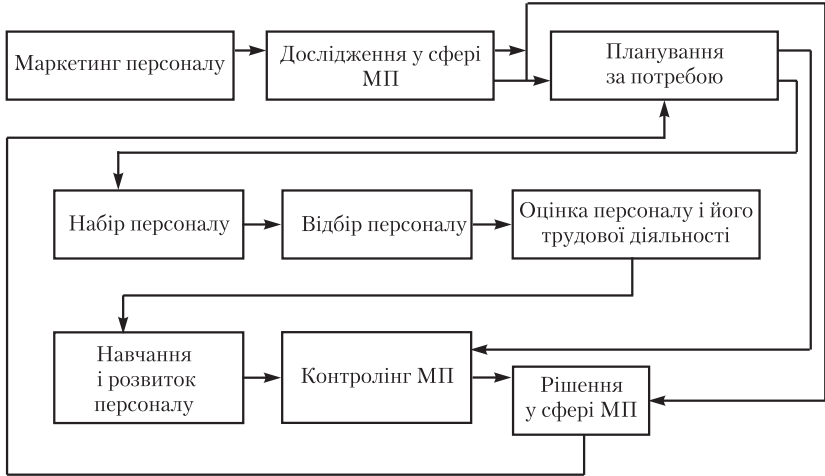
## 4.1. Технологія пошуку, набору і відбору персоналу

### 4.1.1. Загальна характеристика технології маркетингу персоналу

Система МП може містити такі елементи дослідження у сфері МП: планування потреби в персоналі, набір, відбір і оцінка персоналу та його діяльності, визначення потреби в навчанні та розвитку, контроль над реалізацією зазначених вище функцій (рис. 4.1).

Маркетинг персоналу є складовою керування персоналом організації і передбачає відстеження змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів. Він покликаний виявляти тенденції у розвитку робочої сили, вчасно визначати якісні та кількісні вимоги до неї, планувати і реалізовувати потреби організації в персоналі.

У теорії та практиці кадрової роботи існують різні погляди щодо інструментів МП. Передбачається використання як математичних



*Рис. 4.1. Основні елементи технології МП*

моделей (високовартісний метод), так і комплексу простих методів, що вимагають незначних витрат.

Схема планування МП передбачає:

- визначення цілей, специфічних для організації;
- збирання і систематизацію даних про працівників;
- оброблення і якісний аналіз даних;
- визначення охоплення і глибини планування МП.

Метою залучення (наймання) кадрів є добір персоналу для покриття потреби в кадрах у необхідній кількості та потрібної якості, до певного часу і на певний термін, а також для використання у певному місці. Процес залучення кадрів з точки зору організації спрямований на одержання необхідної кількості людей, придатних для передбачених робочих місць, до певного часу і на визначений термін.

Процес прийняття рішення стосовно набору персоналу починається із систематичного збирання важливої інформації з питань кадрів. Збирання та аналіз інформації є передумовою для цілеспрямованого застосування інструментарію із залучення кадрів. Постановка мети орієнтується на кадрово-господарські цілі, зумовлені головними цілями підприємства, і конкретно на ділову мету функції забезпечення кадрами. Важливою інформацією з питань забезпечення

робочою силою є визначення потреби в ній, що є передумовою для початку діяльності із залучення і наймання кадрів. Становлять інтерес кон'юнктура на ринку праці або на окремих ринках робочої сили, а також позиція підприємства на ринку наймання кадрів. Створення організаційних передумов сприяє спрощенню процесу залучення працівників, особливо в разі непередбаченої потреби в них. Крім того, необхідно враховувати очікування, потреби і цілі співробітників. Вирішальну роль при доборі та найманні нових кадрів відіграють також правові аспекти і рентабельність.

Систематична діяльність з визначення й аналізу об'єктивних і суб'єктивних реалій, ознак ринку робочої сили, а також потенційних можливостей наймання кадрів позначається як вивчення ринку персоналу і є основою для прийняття рішення щодо залучення нових кадрів.

*Набір персоналу* полягає у створенні необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, з якого організація відбирає працівників, найбільш прийнятних для неї. Ця робота повинна здійснюватися щодо всіх категорій спеціальностей — виробничих, економічних, адміністративних. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі кадрові фактори, як вихід на пенсію, плинність, звільнення у зв'язку із завершенням терміну договору наймання, розширення сфер діяльності організації. Набір здебільшого здійснюють із зовнішніх і внутрішніх джерел.

*Відбір кадрів*, як правило, виконують шляхом визначення найбільш прийнятних кандидатів з резерву, створеного в процесі набору. У більшості випадків рекомендується вибирати персонал, що має найкращу кваліфікацію для виконання роботи на передбаченій посаді, а не кандидатів з найкращими даними для просування по службі. Загалом рішення про вибір приймається з урахуванням таких чинників, як освіта кандидата, рівень його професійних навичок, досвід попередньої роботи, особисті якості. Ефективний відбір кадрів — одна з форм попереднього контролю якості людських ресурсів.

*Навчання й розвиток персоналу* в організації спрямовані на підвищення продуктивності праці. Деякі організації при цьому дбають і про загальну якість трудових ресурсів. Тому керівництву рекомендують здійснювати програми систематичного навчання і підготовки



працівників. Як правило, їх застосовують у разі влаштування на роботу (в організацію), призначення на нову посаду або доручення іншої роботи, коли з'ясується, що у людини не вистачає певних навичок для ефективного виконання своїх обов'язків. При цьому практикують такі методи, як учнівство, навчання підготовче, на робочому місці та поза роботою.

*Оцінка трудової діяльності* є наступним кроком у системі управління персоналом після того, як працівник адаптувався в колективі та отримав необхідну підготовку для виконання своїх обов'язків. Визначення ступеня ефективності праці — найважливіша мета оцінки результатів діяльності працівника. При цьому використовують державні вимоги, нормативи і закони. На оцінку впливає також ставлення експерта-оцінювача.

Показники, за якими оцінюються працівники, називають діловими й особистісними критеріями оцінки. До ділових критеріїв, як правило, відносять якість і обсяг виконуваної роботи, значимість її та ін. Особистісними критеріями вважають ініціативність, комунікабельність, надійність тощо. Переваги, що надаються певним критеріям оцінки працівника, зумовлені конкретними завданнями, для вирішення яких використовують результати оцінки.

Оцінка праці персоналу здійснюється для прийняття рішень. Це можуть бути рішення про підвищення, пониження, переведення працівника на іншу посаду або корекції МП. Просування по службі є привабливим для організації тим, що дає змогу їй заповнювати вакансії службовцями, які уже виявили свої здібності. Пониження у посаді працівника використовують як спосіб покарання або якщо працівник не справляється з покладеними на нього обов'язками. Переведення працівника на іншу посаду часто використовують з метою розширення його досвіду, а також у тих випадках, коли керівництво організації вважає, що фахівець працюватиме ефективніше на іншій посаді. Іноді переведення використовується, коли людина працює незадовільно, але у зв'язку з його великим стажем або колишніми заслугами керівництво вважає, що пониження у посаді або припинення трудового договору з ним було б неетичним і призведе до втрати іміджу організації.

*Підготовка керівних кадрів в організації* — один з найважливіших елементів її системи управління персоналом, спрямований на те, щоб керівні працівники опанували вміння і навички, не-

обхідні для реалізації цілей організації. Крім того, вона сприяє професійному зростанню менеджерів і створює передумови для успішної кар'єри. Підготовка таких кадрів зводиться до розвитку здібностей, необхідних на майбутній посаді для ефективного виконання своїх обов'язків або виробничих завдань. Підготовка керівних кадрів може здійснюватися як традиційними методами перепідготовки і підвищення кваліфікації, так і ще недостатньо поширеним у нашій країні, але добре відомим на Заході методом ротатії на службі. При цьому, переміщуючи керівника з відділу у відділ на термін від трьох місяців до одного року, керівництво організації залучає його до малознайомих сторін діяльності підрозділів і служб.

#### **4.1.2. Технологічні елементи пошуку, добору і відбирання персоналу**

*Прийняття (наймання) на роботу* — низка дій, що застосовуються організацією для залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення поставлених нею цілей.

Процес прийняття персоналу містить послідовні стадії, починаючи від організації роботи служби персоналу на ринку праці й закінчуючи процедурою первинної адаптації прийнятого у штат співробітника.

Прийняття на роботу — важлива складова роботи з персоналом, яка передбачає:

- а) виявлення кандидатів, здатних виконувати певні функції виробничої або управлінської діяльності;
- б) порядок наймання співробітника відповідно до його функціонального призначення;
- в) порядок, причини й умови звільнення співробітника;
- г) державну підтримку і соціальний захист звільнених або безробітних працівників.

При найманні необхідно дотримуватись таких принципів:

- *комплексність* — усебічне дослідження й оцінка особи кандидата (вивчення біографічних даних, професійної кар'єри, рівня професійних знань і умінь, ділових і особистих якостей, стану здоров'я, думки про нього колег);

- *об'єктивність* — повторюваність результатів оцінки зазначених якостей кандидата при повторних відборах, а також зведення до мінімуму впливу суб'єктивної думки консультанта, який приймає остаточне рішення;
- *безперервність* — постійна робота з вербування і відбору кращих фахівців; формування кадрового резерву для керівних посад;
- *науковість* — використання в процесі підготовки і добору останніх наукових досягнень і новітніх технологій.

Багато організацій при наборі персоналу велику увагу приділяють його відповідності корпоративним стандартам. Представник компанії “Coca-Cola” підкреслює: “Ми охоче наймаємо на роботу студентів різних вищих навчальних закладів, які володіють англійською мовою. Вони обіймають посади торгових представників, юристів, маркетологів, бухгалтерів та ін., ще до одержання диплома. Найголовніше, щоб співробітник підходив нам за психологічними якостями — був цілеспрямованим, відповідальним і вмів працювати як у команді, так і самостійно” [2].

Успішність добору залежить від наявності інформації про потребу в персоналі (якісний, кількісний, часовий аспекти); цілі організації в цій роботі; знання ситуації на зовнішньому ринку праці; чинних норм трудового законодавства; мобільності працівників; демографічної ситуації. При прийнятті на роботу в процесі оцінки не тільки збирають інформацію про кандидата, а й надають йому певний комплекс відомостей: про зміст майбутньої праці, можливості просування по службі та підвищення кваліфікації, питання оплати і послуг. Тут можливості кандидата співвідносяться з усвідомленістю бажання працювати і розвиватися в організації, що також є дуже важливим психологічним моментом для відбирання і подальшої адаптації на виробництві.

Процес прийняття на роботу — це зіставлення вимог, пропонованих роботодавцем, зі здібностями кандидата. Залежно від обраного типу виробничої філософії набір кадрів може мати певні особливості. У разі ставки на подальше навчання і розвиток персоналу можуть бути прийняті на роботу особи, які не мають достатніх знань або навичок, але здатні до навчання і засвоєння нового. Організація готова формувати свої кадри сама і власним коштом, але хоче переконатися, у здатності претендента на робоче місце або посаду до навчання. Посилення уваги до здібностей людини пов'язане з тим,

що в розвинутих країнах, як і в Україні, спостерігається “старіння” населення. Водночас відбувається революція у наукомістких виробничих сферах. Посилюється жорсткість конкурентної боротьби, що зумовлює необхідність підвищеного рівня знань, розвитку здібностей. Тому відбір, особливо серед літніх людей, адаптивність яких має тенденцію до зниження, відбувається жорстко.

Якщо організація зорієнтована в кадровій політиці на варіант “купівлі” готових кадрів, то при їх прийнятті вона також здійснюватиме випробування, але акцент робитиметься на вже наявні знання і досвід. Природно, за такої спрямованості організація прагнучиме приймати, в першу чергу, висококваліфікованих працівників і фахівців. “Купівля” кадрів відбувається також за нового наймання або заміни колишніх працівників, пошуку талантів на стороні, що стосується як керівників, так і рядових співробітників. Перш ніж організація запропонує комусь роботу, вона повинна знайти людей, які хотіли б її одержати. Таким чином, прийняття (наймання) на роботу поділяється на набір, відбір і залучення в процес роботи.

**Набір** — система заходів для залучення працівників в організацію. Мета набору кадрів — встановлення контактів з потенційними працівниками, для того щоб ініціювати їх звернутися із заявою про прийняття на роботу. Ці заходи повинні здійснюватися на довгострокових засадах відповідно до завдань організації. Необхідний обсяг роботи з набору значною мірою визначається різницею між наявною робочою силою і майбутньою потребою в ній. При цьому враховуються такі факти, як вихід на пенсію, плінність, звільнення у зв’язку із завершенням терміну договору наймання, розширення сфери діяльності організації.

Масштаби і методи набору робочої сили в організації визначаються двома основними обставинами: факторами внутрішнього характеру (стратегією розвитку фірми, станом внутрішнього ринку праці) та становищем на національному ринку робочої сили. Конкуренцеспроможність організації на ринку праці — це здатність її бути обраною як місце роботи або, іншими словами, сукупність наданих працівникам умов, що вигідно відрізняють певну організацію від інших, аналогічних за профілем.

Показники, становища організації на ринку праці:

1. *Рівень задоволеності* працівників організацією, кількісно оцінюваний коефіцієнтом Кз:

$$Kз = 1 - Чвб / Л,$$

де Чвб — кількість працівників, які звільнилися з організації за власним бажанням за певний період; Л — середня кількість працівників організації за цей же період.

За допомогою цього показника можна в першому наближенні визначити, наскільки задоволено вимоги працівників до підприємства, тобто наскільки конкурентоспроможна організація на ринку праці з позицій задоволення їхніх потреб.

2. *Рівень укомплектованості кадрами* — показник, який дає змогу визначити не тільки популярність організації на ринку праці, а й ступінь активності кадрової політики і, зокрема, ефективність процедур набору персоналу. Цей рівень (Рп) може бути розрахований у такий спосіб:

$$Рп = Л / Чпр,$$

де Чпр — проектна (розрахункова) чисельність персоналу.

В умовах, коли робоче місце використовується як планово-облікова одиниця для визначення потреби в робочій силі та збалансованого розвитку особистого і речового факторів виробництва, цей показник може бути розрахований за формулою

$$Рп = Чф / Мф,$$

де Чф — фактична чисельність персоналу, осіб; Мф — фактична кількість робочих місць в організації, одиниць.

Беручи до уваги, що на одному робочому місці можуть послідовно або паралельно працювати кілька працівників, планова кількість їх, необхідна для повного укомплектування робочих місць (Чпл), може бути розрахована так:

$$Чпл = Мпл \cdot Кзм \cdot Кн,$$

де Мпл — кількість робочих місць у плановому періоді; Кзм — плановий коефіцієнт змінності; Кн — коефіцієнт наповнюваності робочих місць. Якщо на одному робочому місці зайнятий один працівник, то Кн = 1.

3. *Середня заробітна плата*. Рівень цього показника розглядається в динаміці. При цьому порівнюються темпи зростання середньої заробітної плати в організації та в регіоні. Заробітну плату виділя-

ють внаслідок її стимулюючої ролі та інфляції, зростання якої не може не позначитися на орієнтаціях працівників.

4. *Якість трудових ресурсів організації*. Оцінюється, виходячи із соціально-демографічної структури колективу підприємства. Найбільшу продуктивність забезпечують працівники конкретної вікової групи, стажу роботи, і трудовий потенціал організації залежить від питомої ваги персоналу цієї групи в загальній кількості працівників.

5. *Наявність пільг*, наданих організацією персоналу, що є чинником її конкурентоспроможності на ринку праці.

6. *Місцезнаходження організації* та її розташування стосовно транспортної мережі міста.

**Відбір** — процес вивчення кандидатів. Організація відбирає зі списку позивачів (заявників) особу або осіб, які найкраще підходять за критеріями для обіймання певних вакантних місць (посад). Критерії придатності кандидата задаються ступенем самостійності посади, на яку він претендує. Виходячи із заздалегідь сформульованих вимог, шукають прийнятних людей на конкурсну посаду. Таким чином, у процесі відбору (добору), з одного боку, організація вирішує питання, чи надавати роботу кандидатові, а з іншого — сам кандидат вирішує, чи приймати йому пропозицію.

## **4.2. Діяльність персоналу управління щодо пошуку, набору і відбору персоналу**

### **4.2.1. Сутність набору і відбору кадрів**

Процес відбирання може бути розподілений на низку етапів:

- створення комісії з відбирання персоналу;
- формування вимог до робочих місць;
- оголошення про конкурс у засобах масової інформації;
- медичне обстеження здоров'я і працездатності кандидатів;
- оцінка кандидатів на психологічну стійкість;
- аналіз захоплень і шкідливих звичок кандидатів;

- комплексна оцінка кандидатів за рейтингом і формування остаточного списку;
- висновок кадрової комісії з вибору кандидатури на вакантну посаду;
- затвердження в посаді, укладання контракту;
- оформлення і подання у відділ кадрів кадрових документів кандидата.

В основі добору — ділові якості кандидатів і вимоги посад. Як свідчить практика, основними труднощами його є:

- суб'єктивна залежність якості добору;
- розбіжності у вимогах до кандидатів на посаді, відображених у професіограмах (картах оцінки якостей кандидатів на посаду);
- відмінності в методах добору персоналу, несистемне їх використання.

Ці труднощі долають за допомогою системи добору кадрів. Кількість призначень зумовлена:

- аналізом штатного розкладу і визначенням кількості наявних посад та планів на майбутнє;
- дослідженням плинності кадрів і визначенням середньої щорічної кількості призначень на посади та їх тенденцій. На цьому етапі з'ясовують попит на нових співробітників, а також складають персональні графіки їхнього просування, планують кар'єру, класифікують менеджерів за перспективою їх просування або виходу у відставку;
- визначенням кількості співробітників, з яких потрібно буде відібрати після навчання і діагностики тих, хто обійме вакантні посади.

Отже, сутність добору полягає в тому, що на підставі загальних і конкретних вимог до кандидата на зайняття певної посади та оцінки всіх наявних кандидатів приймається рішення щодо вибору найкращого з них. Провести принципову межу між доббором і розміщенням кадрів складно — одне впливає з іншого і взаємодоповнює.

При цьому добір може мати такі різновиди:

- набір — призначення (чи конкурс), пов'язані із залученням у сферу управління працівників зі сторони, які раніше не працювали на підприємстві;
- висування — призначення працівника, який працює у даному колективі, на нову, вищу по вертикалі, посаду;

- ротація — призначення, за якого місце роботи, посада можуть змінюватися по горизонталі (на відміну від висування, коли відбуваються вертикальні переміщення).

Останній етап наймання робочої сили — залучення в процес роботи, адаптація на новому місці.

При виборі певного варіанта прийняття виходять з того, що наймають робочу силу сьогодні для майбутніх потреб. З цієї метою необхідно, щоб:

- при наборі були відібрані працівники, найбільш прийнятні для організації;
- витрати, пов'язані із залученням робочої сили, були незначними стосовно результатів;
- зберігалася структура кадрів з одночасним припливом нових ідей в організацію;
- не постраждав психологічний клімат підприємства;
- особисті надії працівників організації були втілені в життя.

При відбиранні претендентів аксіомою в кадрових службах вважається положення, за якого кількість розглянутих кандидатів на посади, як мінімум, повинна бути у 2 рази більша, ніж кількість наявних вакансій. Кількість опитуваних для допуску в претенденти має бути ще в 1,5 рази більшою.

Правильне використання наявного персоналу дасть змогу організації обійтися без нового набору. Якщо відчувається нестача в працівниках високого рівня, слід пошукати кандидатів на вакантні посади шляхом просування “старих” працівників службовими сходами. При цьому використовується метод повідомлення всіх співробітників організації про вакантні посади. У цьому разі можливе використання таких рекомендацій:

- оприлюднення всіх можливих посад, відкритих для підвищення або переведення, приблизно за тиждень до початку набору зі сторони;
- опублікування основних підходів і критеріїв, за якими здійснюватиметься відбір на посаду (наприклад, за однакової кваліфікації працівників перевага віддаватиметься тим, хто має великий стаж роботи на даному підприємстві);
- опублікування усіх вимог, висунутих до працівника, який обійматиме вакантну посаду в результаті відбору;
- розповсюдження достатньої кількості бланків заяв;



- інформування всіх заявників про подальші дії у разі прийняття їх на передбачувану посаду.

Результатом відповіді на ці питання повинне бути рішення — залучити персонал зі сторони або обійтися власними силами. Обидва варіанти мають переваги і недоліки. Якщо організації потрібні додаткові працівники на короткий термін або якщо додаткова робота має невеликий обсяг, то доцільно використовувати внутрішнє суміщення посад. У разі набору за рахунок внутрішніх джерел використовуються такі методи: розсилання інформації про вакансії, що відкриваються, усім працівникам організації; звернення до працівників із проханням порекомендувати на роботу своїх друзів і знайомих.

Зовнішній набір здійснюється за допомогою п'яти основних методів:

- набір фахівців з університетів і коледжів;
- ретельний відбір тих претендентів, які безпосередньо звертаються в організацію (деякі підприємства запрошують місцеве населення подавати у відділ кадрів заяви на можливі в майбутньому вакансії) щодо роботи;
- наймання кадрів за допомогою рекламних оголошень у засобах масової інформації (радіо, телебачення, газети, журнали);
- звернення в державні агентства зі сприяння набору кадрів;
- звернення в приватні агентства зі сприяння набору кадрів.

Значним зовнішнім джерелом поповнення, звичайно, є люди, які випадково зайшли в пошуках роботи. Приватні агентства з наймання, адміністрація і вчителі шкіл також можуть допомогти розподілові своїх випускників. Державні служби з працевлаштування допомагають переважно підприємствам промисловості та побутового обслуговування. Незважаючи на те що ефективність державної служби з працевлаштування висока, лише невелика частина вакансій заповнюється з її допомогою, причому це переважно робочі місця, що потребують низької кваліфікації. Так, у Швеції всього 35 % шукачів роботи контактують із бюро зайнятості. У Франції через державні агентства задовольняється 15 % усієї потреби в робочій силі. Навіть у США лише 5 % осіб одержують роботу через службу сприяння найму. Це зумовлено низкою причин, які ускладнюють функціонування агентств. По-перше, підприємці, які мають вигідні вакансії, та кваліфіковані працівники зрідка користуються їх послугами, віддаючи перевагу пошуку того, що їм потрібно, через родичів

і знайомих або за допомогою оголошень і прямих контактів. Підраховано, що більшість трудящих (56 %) одержують інформацію про робочі місця від друзів або рідних. По-друге, роботодавці часто не заявляють про свої вакансії, побоюючись розкриття комерційної таємниці. Тому в деяких країнах їх законодавчо зобов'язують робити це (Закон про обов'язкову реєстрацію вільних робочих місць у Швеції). За Законом про зайнятість населення в Україні служба зайнятості населення “має право запитувати у роботодавців дані про потреби в робочій силі”. По-третє, складнощі в оцінці як пропонованих робіт, так і працівників не лише знижують успіх діяльності бюро, а й і зменшують їхній престиж. У багатьох випадках приватні агентства з працевлаштування виявляються перспективнішими. Нарешті,

Таблиця 4.1

**Порівняльна характеристика джерел набору персоналу**

<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
<b><i>Внутрішній організаціїне залучення робочої сили</i></b>	
<p>Надання шансів для росту (підвищує прив'язаність до організації, поліпшує психологічний мікроклімат на виробництві)  Незначні витрати на залучення робочої сили  Знання претендентом даної організації  Знайомство з працівником, наявність уявлень про його вміння  Підтримання рівня оплати праці в даній організації (у разі термінового прийняття на роботу в умовах завищеної оплати певного виду праці, що існує на цей час на ринку праці). Можливість швидкого заповнення штатної посади  Звільнення посад для молодих кадрів  “Прозорість” кадрової політики. Керіваність за рахунок кадрового планування  Цілеспрямоване підвищення кваліфікації персоналу  Запобігання неекономічній плинності кадрів</p>	<p>Менше можливостей для вибору  За певних умов високі витрати на підвищення кваліфікації  Можлива омана, що сформувалася в даній організації щодо конкретного працівника  Розчарування серед колег у разі несхвалення висування якогось працівника на посаду начальника, можлива поява напруженості або суперництва  Занадто тісні взаємини між колегами, прояв панібратства при вирішенні ділових питань  Зайняття штатних посад або призначення на нову посаду “заради збереження миру”  Небажання сказати “ні” співробітникам, який пропрацював тривалий час у даній організації  Зниження активності працівників внаслідок автоматизму при підвищенні на посаді; у цьому разі покладаються на наступність (заступник завжди стає спадкоємцем)</p>

1	2
<b><i>Залучення робочої сили поза межами організації</i></b>	
<p>Ширші можливості вибору. Нові імпульси для організації. Людині зі сторони легше домогтися визнання.</p> <p>Прийняття на роботу безпосередньо покриває потребу в робочій силі</p>	<p>З погляду кількості переведень на нову посаду не задовольняється потреба в робочій силі, а з погляду якості це відбувається часто лише у разі підвищення кваліфікації, за вертикального призначення на посаду — разом з навчанням виконання керівних функцій</p> <p>Вищі витрати на залучення робочої сили</p> <p>Велика частка прийнятих на роботу зі сторони сприяє зростанню плинності робочої сили</p> <p>Негативний вплив на психологічний мікроклімат в організації</p> <p>Вищий ступінь ризику випробувального терміну. Відсутність знань про виробництво (необхідне введення в курс справи вимагає витрат коштів і часу)</p> <p>Витрата більшої кількості часу на обіймання штатної посади</p> <p>Новий для організації людині, поставлений на вищу посаду, доводиться спершу займатися усуненням напруженості</p> <p>У разі зміни посади у людей існують уявлення про вищі заробітки порівняно з внутріфірмовим підвищенням по роботі</p> <p>Блокування можливостей службового зростання</p>

національну службу зайнятості часто розглядають як установу для пошуку роботи невдахам, а підприємці сприймають направлених їм з бюро людей як гіршу частину робочої сили. Порівняльний аналіз джерел набору персоналу наведено в табл. 4.1.

Останнім часом в Україні разом з державними службами, які займаються працевлаштуванням, з'явилося багато приватних фірм (тільки в Києві їх нараховується десятки). Посередники на ринку праці бувають двох типів: агентства з добору персоналу та агентства з працевлаштування. Перші задовольняють потреби роботодавців у пошуку нових працівників, а другі допомагають безробітним влаштуватися на нове місце. Перші беруть плату за свої

послуги з роботодавців, здебільшого пов'язуючи її з місячним або річним окладом знайденого для клієнта цінного кадра. Якщо фахівець з певних причин не підійшов, то його безкоштовно замінюють іншим, не менш цінним, або взагалі повертають гроші замовникові. У деяких випадках ці агентства можуть попросити плату з обох сторін.

Існують також спеціальні агентства з наймання, так звані “мисливці за головами”, які займаються пошуками висококваліфікованих фахівців, особливо в управлінській сфері. Вони мають банки даних на менеджерів середнього і вищого рівнів. Якщо організація вирішує запросити агентство з наймання для надання допомоги в пошуках персоналу, їй варто одержати відомості про минуле самого агентства, оскільки потрібно спершу з'ясувати, чи має воно високу репутацію. Агентство з наймання, подібно до будь-якої іншої організації, може виробити небажану практику, що спричинить надалі проблеми організації, з якою воно працюватиме. У свою чергу, елітні рекрутингові агентства в Україні мають контракти з наймання робочої сили тільки з компаніями і банками, які відповідають високим вимогам агентств з етики професійного спілкування. І тут не має значення, російський це роботодавець чи західний. Якість спілкування, виявлена співробітниками організації на співбесіді, має неабияке значення. Це майбутня ділова етика організації-роботодавця стосовно кандидата на посаду.

Як свідчить досвід України, агентства з добору персоналу ефективні в разі пошуку тиражованих професій середньої і нижчої ланок обслуговування і керування. Вищих менеджерів організація найчастіше “купує” самостійно, орієнтуючись, у першу чергу, на осіб, які досягають мети.

Багато менеджерів з наймання зазначають, що головне в їхній роботі — клієнт, а з ним потрібно розмовляти однією мовою. Серед проблем, з якими передусім професійно стикаються менеджери з набору персоналу, на першому місці — довгий потік кандидатів—“пустишок”, на другому — вимоги (настанови) і побажання замовника (побажанням деяких інофірм є досвід роботи у великій західній компанії, здебільшого тривалий, рекомендації). В українських умовах такий кандидат швидше працевлаштується, мінаючи агентство.

*Задоволення потреби організації в тимчасовому найманні* також здійснюється через спеціальні агентства. Наявність фірм-посередників

є зручною для обох сторін, оскільки скорочує час пошуку роботи, а організаціям гарантує певну кваліфікацію співробітника й оформлення наймання необхідної робочої сили протягом кількох годин.

*Лізинг персоналу* — добір кадрів на тимчасові робочі місця, своєрідна коротко- або середньострокова оренда персоналу іншої фірми. Лізинг зумовлений тимчасовою потребою організації у певних кадрах із зовнішніх джерел.

У країнах ринкової економіки ідея лізингу персоналу набула широкого застосування й активного розвитку, починаючи з 80-х років, в Україні він з'явився із середини 90-х років. Тимчасове наймання має специфіку, що породила відповідні агентства з такого набору (рекрутингові агентства). Термін “recruitment” означає комплектування особового складу, вербування, набір (в армію) новобранців. Рекрутер як підприємницька професія з'явилася на Заході ще в 50-х роках ХХ ст. Зміст рекрутмента — платні послуги з добору персоналу для фірми-роботодавця. При цьому стоять завдання відшукати, відібрати, переконати, переманити і надати замовникові для прийняття остаточного рішення про тимчасове наймання кандидатів на вакантні посади.

Отже, у разі потреби лізингу (оренди) персоналу замовник вдається до послуг так званих прокатних фірм, що видають “напрокат” свою робочу силу іншим фірмам-замовникам за певну винагороду. Кваліфікованого фахівця на тимчасову роботу (до 6 місяців) знайти буває складно. Люди завжди шукають роботу надовго. Тому набір на тимчасову роботу (наприклад, для збирання врожаю) у рекрутерському бізнесі України перестав бути малоприбутковим, але популярність його ускладнена не тільки відсутністю відповідних законодавчих актів, а й тим, що роботодавець має можливість розплачуватися з працівниками без укладення трудового договору.

Підприємці охоче приймають сезонних робітників, але в них виникають технічні проблеми тимчасового наймання, наприклад юридичного характеру, а також труднощі пошуку, оскільки зробити це треба дуже швидко. Так само швидко потрібно позбутися працівників, як тільки завершиться сезонний аврал. Для цього необхідний певний досвід орієнтації у специфічній ніші ринку робочої сили. Багато фірм, і не тільки агропромислового профілю, мають свої особливі “сезони”. Вигідніше тримати у штаті людей для цих сезонів, ніж вдаватися до послуг спеціальних агентств з лізингу персоналу. Такі

агентства, а згодом і рекрутерські компанії, знаходили і приймали у свій штат людей, згодних на тимчасову роботу. Потім ці компанії пропонували уже номінально власних співробітників в оренду іншим фірмам, зацікавленим у певних фахівцях на визначений час. Отже, замовник одержував тимчасовий персонал, з яким він юридично майже не пов'язаний; у цьому його зручності. Відповідальність за роботу наданих осіб несе кадрове рекрутерське агентство. За угодою замовник перераховує агентству вартість робочої сили наданого працівника (його зарплату), певні податки, а також обумовлену суму комісійної винагороди за послуги, тобто усі розрахунки з персоналом і податковою інстанцією виконуються лізинговою фірмою.

Замовникові залишається грамотно скласти угоду, і замість багатьох фізичних осіб він матиме справу з однією юридичною, яка ніяк не підмінює роботу відділу кадрів, але сприяє кадровому регулюванню. Тому кадрові служби ставляться до рекрутерських фірм як до конкурентів.

Основна функція посередницьких фірм — забезпечення установ і організацій кадрами тимчасових працівників на договірних засадах. Підприємство, що користується послугами фірми, виплачує їй певну суму, куди входять заробітна плата працівника й оплата послуг фірми. Тимчасовий персонал, підпорядкований режиму організації або установи, де він працює, одержує заробітну плату від посередницької фірми, що несе відповідальність за рівень кваліфікації співробітника, його дисциплінованість і якість роботи.

Як правило, наймачі ставлять досить високі вимоги до рівня кваліфікації працівників. Тому фірми-посередники воліють наймати осіб, які мають посвідчення про закінчення відповідних курсів. Вони оцінюють також рівень кваліфікації власними силами. Більші фірми створюють у себе короткострокові курси з навчання персоналу або підвищення його кваліфікації.

Заявки від клієнтів надходять завчасно, не пізніше ніж за день-два до початку роботи. Але можливі екстрені випадки, коли необхідно знайти працівника протягом кількох годин. Для задоволення таких заявок фірма повинна мати великий штат тимчасових працівників.

Роботодавці отримують з тимчасового наймання робочої сили максимум соціальних та економічних вигод, маючи можливість:

- маневрувати робочою силою і легше пристосовуватися до коливань кон'юнктури, що дає змогу зберігати повну зайнятість постійного персоналу;
- уникати економічних і соціальних наслідків звільнень;
- занижувати обліковий склад, що визначає відсоток виробничого травматизму, податки на навчання, будівництво тощо;
- використовувати тимчасове наймання для добору робочої сили, виходячи з професійних критеріїв і профспілкової належності.

Одним з найважливіших економічних факторів, що змушують підприємців частіше звертатися до послуг цієї категорії працівників, є висока продуктивність праці. Це пояснюється тим, що тимчасові працівники намагаються працювати ефективніше, для того щоб згодом їх зарахували у штат постійних. Крім того, тимчасовий персонал звик до частоті зміни робочих місць, тому витрати часу на входження в роботу скорочуються і їхня праця відразу стає продуктивною.

Для підприємців тимчасове наймання вигідне ще і тим, що скорочує загальні витрати, пов'язані з використанням робочої сили (дає змогу їм заощадити на преміях, соціальних виплатах тощо). Недоліком тимчасових працівників є те, що вони, як правило, не знають специфіки і послідовності роботи у фірмі, а це заважає ефективному її фінансуванню.

Особливий вид тимчасової роботи — запрошення на договірних засадах інженерно-технічних працівників: інженерів, конструкторів, програмістів. Характер діяльності посередницьких фірм тут приблизно той самий, що і в інших сферах, але масштаби їхньої діяльності значно ширші, аж до міжнародного обміну фахівцями. Така фірма не добирає фахівців, а передає це право клієнтові, надаючи йому досє декількох фахівців потрібного профілю. Іноді фахівці, що є в штаті фірми-посередника, виконують удома разові роботи (проекткування, розрахунки).

Наступна сфера, до якої організація може звернутися в пошуках персоналу, — це *засоби масової інформації*. Найпоширенішим методом є публікація в журналах і щоденних газетах оголошень типу “Потрібні...” Для публікації подібних оголошень використовуються також спеціальні видання, дошки для оголошень, вивішування оголошень у міському транспорті, передачі по радіо і телебаченню, а також телефонування. Існують деякі технічні журнали, наприклад з менеджменту або маркетингу, що мають тираж, необхідний для оповіщення тих людей, у найманні яких зацікавлена фірма. Оголо-

шення про наймання повинні розміщатися таким чином, щоб надати читачеві достатньо часу для ретельного їх перегляду. Тому більшість оголошень про наймання виходять наприкінці тижня (у недільних виданнях). Це є поширеною практикою на Заході, тому що читач може витратити більше часу, переглядаючи газету в неділю, ніж в інші дні тижня.

На Заході існують поштові форми, що дають змогу надіслати лист-клопотання потенційному працівникові. Вони можуть надаватися через професійні організації (інжинірингові тощо). В Україні найчастіше оголошення про потребу в персоналі містяться на сторінках періодичних і спеціальних видань. Деякі люди, які шукають роботу, вчиняють навпаки — самі публікують оголошення про необхідну роботу і виплачують винагороду тим, хто надасть їм потрібну інформацію.

Поняття “професійний відбір” з’явилося в економічній і соціологічній літературі на початку ХХ ст. Системи добору персоналу в різних країнах мають свої особливості. Наприклад, японські схеми службової кар’єри передбачають випробувальний термін, підготовку до основної служби, ротацію. За випробувальний термін (максимум 3 роки) визначається реальна цінність диплома вищого навчального закладу шляхом складання іспиту; фахівець проходить курс орієнтації у справах корпорації та перевірку на лояльність. Після випробувального терміну відбувається зарахування на роботу і протягом 2–3, а на деяких фірмах навіть 8–10 років відбуваються ротація, стажування, закордонні відрядження, ставляться дедалі складніші завдання. У віці 30–36 років фахівець уже відомий фірмі, й вона може обґрунтовано регулювати його кар’єру.

На американських фірмах методика добору відрізняється тим, що у США спершу звертають більше уваги на спеціальні знання і досвід, необхідні для прискореного входження в роботу. В Японії наголошують на якості загальної освіти й особистому потенціалі. Це пояснюється тим, що японського службовця приймають, як правило, на дуже тривалий термін, зараховуючи спершу на рядову посаду. У середні й вищі ланки управління фірмою в Японії відбирають із працівників самої фірми. У США однаково використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела, а помилки кадрової роботи оперативно виправляють звільненнями і замінами. В Японії ці процедури є обґрунтованішими і надійнішими.



У системі управління американською організацією кожна посада точно визначена, і завдання відбору полягає в тому, щоб людина точно виконувала функції відповідно до посади. Для США з високою мобільністю персоналу й іншими принципами кадрової роботи відбір на посаду більшою мірою покликаний вирішувати поточні завдання.

Відбір кадрів — досить складна і дорога процедура. Так, у США витрати на відбір співробітника вищого ешелону управління оцінюються десятками тисяч доларів, а рядових виконавців — тисячами. Процес відбирання кадрів здійснюється в кілька етапів. Основними з них є: попередня відбірна бесіда; заповнення заяви й анкети; співбесіда з менеджером з наймання; тестування; перевірка рекомендацій і послужного списку; медичний огляд. За їх результатами лінійний керівник (у малих і середніх організаціях) або менеджер з наймання (у великих) приймає остаточне рішення про прийняття на роботу. У зарубіжній практиці при доборі кадрів прийнято керуватися такими засадами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а найбільш прийнятних для певної посади. Добір припиняється, якщо кілька людей не задовольняють поставленим вимогам, оскільки, найімовірніше, самі вимоги завищено і їх потрібно переглядати;
- відмова в прийнятті нових працівників незалежно від кваліфікації та особистих якостей, якщо потреби в них немає;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендента вимогам, пропонуваним змістом роботи (освіта, стаж, досвід, а в деяких випадках стать, вік, здоров'я, психологічний стан);
- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри (висококваліфікований фахівець, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж низькокваліфікований), але не вищої кваліфікації, ніж цього вимагає робоче місце.

При відбиранні застосовують п'ять основних інструментів перевірки знань та особистих якостей кандидата:

1. *Аналіз анкетних даних* за бланком заяви: рівень і якість освіти, наявність практичного досвіду, готовність до прийняття додаткових навантажень та ін. (зміст анкети аналізується конкретною кадровою службою).

2. *Збирання відомостей* у навчальному закладі або на колишній роботі (чим вища посада, тим повніше збирається інформація).

3. *Тести найширшого змісту.* Психологічні тести для виявлення кращих кандидатів на роботу набули поширення на Заході після Другої світової війни, але нині цей метод відбору не має колишньої популярності. Застосування методу тестів потребує складної і тривалої підготовки. До того ж тести досить умовно відображають потенціал працівника, оскільки для його виявлення і реалізації необхідні певні виробничі умови, яких не може бути при найманні. Практика свідчить, що тести придатні як інструмент первинного відсіювання найгірших кандидатів, але не для визначення найкращих. Здебільшого тести поділяються на три групи:

1) *психомоторні*, мета яких — аналіз рефлексів і вправності;  
2) *інтелектуальні*, за допомогою яких визначаються здібності до абстрактного мислення, аналізу, визначення суті проблеми і т. п.;

3) *особистісні*, покликані виявити основні риси характеру. Ця група тестів, на думку західних вчених, найбільш спірна, тому що стосується моральних проблем. Якщо якоюсь мірою можна виправдати психологічні методи визначення компетентності та професійної підготовки людини, то “пошуки” щодо її особистих якостей і переконань піддаються сумнівам. Крім морального осуду особистісних тестів західні соціологи дійшли висновків, що з наукового погляду вони дають досить механістичний і статичний образ працівника, без урахування його розвитку і потенційних можливостей;

4) *перевірка навичок* у центрах оцінки;

5) *співбесіда або інтерв'ю*. Це заключний етап перевірки, який застосовується практично у всіх фірмах і установах західних країн. У співбесідах повинні фігурувати три головні теми:

- визначення цілей у формі індивідуального плану роботи з наступним контролем;
- професійна адаптація працівника на робочому місці або розв'язання ним дорученого завдання;
- потреби і перспективи професійного росту працівника, іноді за межами його робочого місця (службової посади).

Співбесіди варто проводити за заздалегідь складеним планом (на основі спеціального формуляра), а зібрані відомості надавати у відділ (управління, службу) кадрів, де вони використовуються для розроблення планів професійної підготовки і перепідготовки персоналу, керування просуванням працівників і координації рішень про збільшення зарплати працівникам у межах загальної політики в цій галузі.

Відбір персоналу на підприємствах України здійснюється переважно стихійно. Водночас у міру ускладнення трудової діяльності, підвищення вимог до якості й темпу роботи дедалі більшого значення набуває професійний відбір, заснований на врахуванні індивідуально-психічних властивостей виконавців.

За професійного відбору необхідно враховувати протипоказання певного виду праці: медичні, психофізіологічні (неорганізованість, нездатність до співробітництва, відсутність почуття відповідальності тощо). Для визначення відповідності особистих якостей працівника установленим вимогам високі результати дають спеціальні психофізіологічні дослідження. Коли це неможливо, рекомендується здійснювати опитування працівника шляхом використання різного роду тестів. З їх допомогою визначаються швидкість реакції випробуваного, ступінь його уважності, здатність до рахування тощо. Пропоновані тести повинні відтворювати особливості майбутньої трудової діяльності.

Неуважність до проблем профвідбору призводить до негативних наслідків. Вони виявляються насамперед у низькій продуктивності праці осіб, які вважають, що зайняті не своєю справою; у повільному освоєнні ними суміжних професій і спеціальностей; у прагненні змінити вид роботи і, як наслідок, — у плинності кадрів.

Крім того, при відборі повинен бути врахований потенційний запас знань працівника, що дає йому можливість швидко підвищувати свою кваліфікацію, опановувати суміжні професії та спеціальності.

#### **4.2.2. Методи пошуку, набору і відбору персоналу**

Надійні й дієві методи відбору вимагають великих матеріальних витрат, і лише великі організації можуть їх використовувати. Розробка таких методів виправдана у разі великої кількості вакантних місць і ще більшої кількості кандидатів. Якщо організація має багато вакансій, але кількість претендентів невелика, складні методи відбору непотрібні. Характеристику основних методів, застосовуваних при відборі, наведено в табл. 4.2.

Крім зазначених методів при доборі й оцінці персоналу застосовують і нові: графологію, “сценарій життя”, спеціальні опитування,

## Методи відбору персоналу

Категорія здібностей	Найважливіші методи
Природні здібності та схильності до професії	Тести на інтелектуальний рівень здібностей, спеціальні тести на рухові (моторні) і сенсорні здібності
Соціальні задатки — здатність до контактів, схильність до конфліктів	Інтерактивні методи: інтерв'ю, дискусії в групах (групове тестування)
Мотивація результату — готовність йти на ризик, прориватися	Тести (опитування і невербальні); відображення мотивації до досягнення у процесі тестування інших способів дослідження; документи позивачів та їхні інтерв'ю
Властивості особистості — характер, емоційна стабільність	Характеристичні тести (опитування і невербальні); дослідження стійкості до стресу шляхом інтерв'ю і спеціальних методик
Професійні здібності	Тести професійних здібностей (пробна робота); тести на знання; документи позивачів (дипломи з оцінками, характеристики, резюме тощо)
Професійний досвід	Документи позивачів (трудова біографія, резюме); інтерв'ю

вивчення діяльності мозку людини за допомогою ЕОМ та ін.

**Метод графології.** Цей метод належить до психологічних тестів. Його стосується вся критика, яку західні вчені висловлюють на їх адресу. Але якщо використання останніх на практиці скорочується через їх високу вартість, то графологічний метод останнім часом часто застосовується при найманні робочої сили, даючи лише 10 % похибки. Щоб успішно володіти ним, необхідно три роки вчитися і кілька років працювати в організації або установі. Особливо корисний цей метод під час попереднього добору кандидатів на підставі отриманих заяв з біографічними відомостями. Аналіз почерку і манери письма дають змогу, на думку фахівців, визначити ступінь інтелігентності, товариськості та сили волі кандидата. Досвідчений графолог без утруднень здатний виявити характерні риси кандидата і відповідність їх особливостям вакантної посади.

**“Сценарій життя”.** Сутність методу оцінки кандидата на роботу за допомогою так званого сценарію життя, тобто інформації про перипетії його трудової біографії та сімейного життя, полягає в тому, що в багатьох людях закладено спадкові якості від батьків, які згодом значно впливають на спосіб життя і вчинки. “Сценарій” — це план життя, заснований на рішенні, прийнятому в дитинстві, що набуло підтримки батьків і виправдання в ході наступних життєвих подій. Зазначений прийом — допоміжний і не може замінити традиційних методів оцінки кадрів на підставі наданих документів і докладних бесід.

**Метод “мозкових переваг”.** У США практикують відбір, орієнтацію і прийняття на роботу кандидатів після аналізу функцій їхнього мозку. В основі цього методу — наукові дослідження французьких і американських медиків. Річ у тім, що діяльність лівої і правої півкулі людського мозку, які, у свою чергу, складаються з кори і підкіркового шару, різні. При вивченні кандидатів на посаду, американські фахівці виходять з того, що кора лівої півкулі відповідає за логічний аналіз фактів і можливості (математичний розум), а правої півкулі здатна вирішувати проблему інтуїтивним шляхом (художня творчість). Так само підкірка лівої півкулі зумовлює “консервативний темперамент” з тенденцією до планування й організації, а правої виявляє себе в емоційній сфері та красномовстві. Аналіз діяльності цих зон людського мозку було названо у США методом “мозкових переваг”.

У Франції цей метод застосовують для орієнтації працівників, підготовки навчального персоналу і створення однорідних виробничих груп, ефективність яких великою мірою залежить від оптимального сполучення мозкових (розумових) переваг. Ці переваги виявляються за допомогою спеціального опитування-тесту, а отримані дані обробляються на ЕОМ. До таких даних належать відомості про навчання, роботу, відпочинок, характер мовлення, функціональну перевагу однієї половини тіла над іншою, нездужання під час користування транспортом, ритм життя, увагу до самого себе і до інших, а також інформація про особливості характеру і бажані зміни в поведінці. Процедура аналізу триває до 30 хвилин, після чого зацікавлена особа одержує опис своїх сильних і слабких сторін.

**Форми відбирання на посаду.** Будь-яка кадрова політика зводиться в кінцевому рахунку до певного набору оцінних рішень

стосовно окремих осіб або їх груп, що забезпечує нормальне функціонування виробництва. Але для цих рішень необхідна “дорого-вказна нитка”. В іншому випадку ефективність програм буде зведена до нуля. Отже, потрібно знати, кого і як брати на роботу, як розвивати, стимулювати, тобто оцінювати кадровий стан організації, джерела її поповнення і розвитку. Мета оцінки — відбирання не лише кращих працівників, а й здатних активно впливати на відновлення виробництва. Необхідно оцінити часові межі, в яких організація може розраховувати на ефективну віддачу працівника, і визначити конкретні показники розвитку. Для збирання інформації про кандидата використовуються рекомендації співробітників, колишніх колег, безпосередніх начальників.

Форми відбирання різноманітні. Особливо важливі посади, як правило, заповнюються за конкурсом. Деякі фірми здійснюють діагностику силами запрошених консультантів з питань кадрів. Від добору прийнятих осіб (з попереднім поділом на три групи: безумовно придатних, безумовно непридатних і проблематичних) до призначення здійснюється ціла серія документальних процедур, відображених у спеціальних методиках.

Частоту застосування методів відбору персоналу характеризують дані, наведені в табл. 4.3 і 4.4.

Певною мірою виправдовують себе моделі професіограм. *Професіограма* — систематизований набір та опис якостей, які повинен мати претендент на певну посаду, коло його обов'язків і функцій. Як правило, професіограма містить дві моделі: модель співробітника (професійні, ділові, особисті якості) і модель посади (функції, обов'язки, завдання, відповідальність тощо).

Кожний працівник повинен бути найнятий на умовах випробувального терміну (як мінімум, на 3 місяця). Наприкінці цього періоду потрібно оцінити, як людина просунулася до цілей, поставлених їй при найманні, й наскільки вона задоволена своєю роботою. Як правило, застосовують три- або шестимісячні періоди. Якщо працівник не зміг працювати продуктивно, його варто звільнити до дня закінчення випробувального терміну. При цьому важливо переконатися, що недостатня ретельність з боку працівника не залежить від організації. Часто вони не мають чітко налагодженої програми навчання, тому працівник не може швидко “влитися” в колектив. Служби управління персоналом повинні координувати навчання

**Частота застосування методів оцінки придатності  
за внутріфірменого відбору персоналу, % [4]**

Метод відбору	Некваліфіковані працівники	Кваліфіковані працівники	Працівники без керівних задатків	Молоді спеціалісти, які проходять тренінг	Керівний склад на різних рівнях управління		
					нижній	середній	верхній
Інтерв'ю	70	78	91	72	83	84	77
Рекомендація безпосереднього начальника	64	73	70	48	86	83	74
Думка співробітників	36	43	66	59	73	72	57
Випробувальне передання завдань бажаного робочого місця (цільової позиції)	14	32	34	26	40	34	20
Пробна робота	8	18	11	5	5	3	2
“Центр оцінки”	0	0	5	24	21	20	19
Медична експертиза	20	18	7	7	5	7	8

людини, щоб переконатися в тому, що вона знає, що і як повинна робити. Ставлення людини до роботи незмінно впливає на її ефективність в організації. Часто відносини людей змінюються після успішного закінчення випробувального терміну і внесення їх у штат постійних співробітників.

При ухваленні рішення про прийняття на роботу використовують терміни: “влаштовує” або “не влаштовує”. Людина, яка влаштовує, працюватиме продуктивно на своїй посаді. Вона має навички, здібності для того, щоб виконувати свою роботу відповідно до цілей організації. “Придатна” — це людина, яка потрібна організації. Вона зможе виконувати роботу ефективно і плідно. Проте не тільки здібності людини виконувати роботу зумовлюють її “придатність”, це також її моральні цінності, стимули і здатність спілкуватися з іншими людьми.

Таблиця 4.4

## Частота застосування різних методів відбору персоналу, % [4]

Метод відбору	Некваліфіковані працівники	Молодь, відібрана для навчання		Кваліфіковані працівники	Працівники без керівних задатків	Молоді спеціалісти, які проходять тренінг	Склад управлінців на різних рівнях		
		технічного	комерційного				нижній	середній	верхній
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Оцінка заяви і даних кандидата	80	93	99	89	97	95	98	97	93
Додаткові довідки-рекомендації	12	6	4	14	19	11	37	64	68
Структуроване інтерв'ю з відділом персоналу	19	48	62	39	60	68	57	58	49
Неструктуроване інтерв'ю з відділом за фахом	52	25	19	56	65	40	53	48	45
Бесіди в групі або дискусії	0	18	35		10	33	17	12	11
Тестування особи	2	10	10	3	6	7	7	8	5
Психофізичні характеристики	5	39	40	5	5	11	4	3	2
Розумові здібності	2	28	35	0	5	8	4	1	0
Біографічне опитування	9	10	12	11	17	17	16	15	15
Метод "Центр оцінки"	0	0	11	3	9	40	14	15	12



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пробна робота	8	27	12	22	17	12	9	9	8
Медична експертиза	71	70	60	72	54	53	52	53	53

“Не влаштує” — та людина, яка, можливо, і має частину необхідних навичок, але з деяких причин не в змозі працювати відповідно до потреб організації. Для гарантованого наймання претендент повинен відповідати стандартам на кожному етапі процедури відбору і бути придатним до посади за всіма п’ятьма розділами методів добору. Аналізують це, використовуючи так званий коефіцієнт відбору:

$$\text{Коефіцієнт відбору} = \frac{\text{Кількість відібраних}}{\text{Кількість бажаючих, з яких вибирають претендентів}}$$

Для різних професій значення коефіцієнтів відбору різні. Якщо коефіцієнт відбору наближається до 1/1, процес відбору короткий і простий. Кількість бажаючих, з якої здійснюється відбір, невелика. За коефіцієнта відбору 1/2 процес може стати непростим. Нижчий коефіцієнт означає, що організація може бути розбірливішою при відборі. У разі коефіцієнта 1/2 організація, імовірно, найме на роботу відповідних її критеріям працівників більше, ніж за коефіцієнта 1/1. Крім того, визначають середні витрати на наймання нового працівника як відношення витрачених на відбір коштів до кількості відібраних працівників.

Підвищення ефективності та надійності відбору пов’язують з послідовною перевіркою ділових і особистих якостей кандидата, заснованою на взаємодоповнюваних методах їх виявлення і джерелах інформації. Відбір кандидатур відбувається поетапно. Щоразу відсівають тих, у кого виявлено явні невідповідності пропонованим вимогам. Одночасно перевіряють (по можливості об’єктивно) фактичні знання і ступінь володіння кандидатом необхідними виробничими навичками.

Таким чином, формується складна багатоступінчаста система здійснення відбору людських ресурсів. Досвід США показав, що знач-

ного поширення набули методи співбесід (4/5 фірм), 2/3 фірм користуються наведенням довідок і 1/3 вдаються до послуг центрів оцінок.

Робота з *відбирання претендентів* на заміщення вакантної посади фахівця або керівника складається з таких етапів:

- розроблення вимог до посади. У результаті подальший пошук обмежується претендентами, які мають необхідну кваліфікацію для виконання майбутніх обов'язків;
- широкий пошук претендентів. Ставиться завдання залучення для участі в конкурсі якомога більшої кількості кандидатів, що відповідають мінімальним вимогам;
- перевірка претендентів з використанням низки формальних методів відбору з метою відсіювання гірших, яка здійснюється кадровою службою;
- відбирання на посаду з кількох найкращих кандидатур. Як правило, здійснюється керівником з урахуванням висновку кадрових служб і даних різних перевірок та іспитів.

У процесі відбирання беруть участь керівники лінійних і функціональних служб. Їм допомагають професійні психологи, які використовують найсучасніші методи. Безпосередній керівник (іноді ширше коло керівників) працює на початковому і заключному етапах. Йому належить вирішальне слово при визначенні вимог до посади і виборі працівника з відібраних кадровою службою. Найманню працівника передують чітке усвідомлення їм своїх майбутніх функцій, завдань і посадових обов'язків, прав і взаємодій в організації.

У сучасній практиці *роботи з кадрами керівників* можна виділити чотири принципові схеми заміщення посад:

- заміщення досвідченими керівниками і фахівцями, яких добирають поза організацією, заміщення молодими фахівцями, випускниками вищих навчальних закладів, просування на вищу посаду співробітників;
- поєднання просування з ротацією в межах підготовки “резерву керівників”.

При відбиранні на посаду з-поміж своїх працівників важливо мати на увазі, що оцінка їхньої діяльності не дає повної інформації про можливість працівника при просуванні на вищу посаду або переведенні на якусь іншу. Багато працівників втрачають ефективність при переміщенні з одного рівня на інший або з роботи переважно штабного характеру на посаду лінійного керівника і навпаки.

Усі переміщення, пов'язані з переходом від роботи з однорідними функціями до роботи з функціями різнорідними; від роботи, обмеженої відносинами переважно всередині свого підрозділу, до роботи з численними зовнішніми зв'язками; з роботи, де людина здійснює контрольні функції, на посаду розпорядчу передбачають критичні зміни, що можуть призвести до зниження підсумкової оцінки діяльності як показника майбутніх успіхів.

У практиці американського управління визнано, що правильні кадрові рішення не можуть бути знайдені доти, доки вимоги до посади не визначені настільки добре, що окремі кандидати можуть бути порівняні щодо встановлених нормативів. При визначенні вимог до кандидатів на посаду керівників в американських компаніях базуються на здоровому глузді, який можна сформулювати в такий спосіб:

1) будь-який вибір посадової особи є неминучим компромісом — навіть кращі працівники мають слабкість; ключем до відбору повинне бути чітке уявлення про те, які якості є дійсно необхідними для певної посади, а якими за необхідності можна знехтувати;

2) різні комбінації якостей можуть бути рівноцінними для виконання вимог до посади;

3) при визначенні вимог до посади необхідно чітко розмежовувати якості, які потрібно обов'язково мати перед влаштуванням на роботу, і ті, яких можна набути вже після прийняття. Не слід вводити без необхідності додаткові вимоги до кваліфікації. Це особливо небажано щодо посади, на яку мало претендентів. У таких випадках вимоги до посади потрібно обмежити якостями, за відсутності яких кандидат не зможе виконувати роботу;

4) підвищення вимог до окремих якостей може зумовити недооцінку загального потенціалу працівника і кваліфікації, на яку існуватиме попит у майбутньому;

5) чітке визначення вимог до посади повинне усунути неминучий суб'єктивізм в оцінках;

6) чим більша кількість (у розумних межах) кандидатів розглядається на кожну посаду, тим вища імовірність того, що відбір дасть позитивні результати; чим менше кандидатів, тим імовірніше доведеться піти на суттєвий компроміс щодо низки важливих якостей;

7) при визначенні кваліфікаційних вимог до посади, що входить до складу вищого керівництва або команди керівників іншого

рівня, можна спробувати компенсувати окремі слабкі сторони цієї команди, зумовлені професійними й особистісними характеристиками її членів, сформулювавши відповідні додаткові вимоги до кандидата. Мікроклімат організації, характери членів керівництва також визначають специфічні риси, які повинні мати кандидати на посаду.

Таким чином, загальний для всіх посад і ситуацій ідеальний тип керівника в принципі не може бути змодельований, а отже, не можна скласти і єдиного комплексу специфічних вимог, пропонувананих до кандидатів у керівники. Проте, як свідчить практика, якщо обмежитися загальними формулюваннями якостей керівника, це завдання може бути розв'язане: існують якості, наявність яких є майже обов'язковою умовою для успішного керівництва.

Нижче наведено одну з можливих інтерпретацій цього набору якостей, що допоможе працівникові, який відбирає персонал, зорієнтуватися в першому наблизенні. Але в кожному конкретному випадку в цьому списку варто залишити найважливіші позиції для конкретної посади і підприємства, додавши до них специфічні якості.

***Уміння працювати з людьми:***

- здатність ефективно представляти свою організацію на всіх рівнях;
- вміння поліпшувати моральний клімат і підвищувати трудову віддачу працівників;
- здатність призначення службовців на роботу з урахуванням оптимального використання їхніх здібностей;
- здатність завойовувати довіру осіб вищого рівня;
- доброзичливе ставлення до підлеглих, які не належать до тих, хто догоджає;
- вміння співпрацювати з іншими підрозділами;
- здатність ефективно вести справи навіть з особами, які перебувають в опозиції;
- здатність зацікавити усіх, хто контактує з керівником, працювати якнайкраще.

***Здатність приймати рішення:***

- вміння передбачати реакцію людей на свої рішення і пропозиції;
- швидко засвоювати нові дані та концепції;
- розуміти, що спершу необхідно одержати факти, а потім приймати рішення;

- здатність приймати рішення з реорганізації свого підрозділу, що стимулюють координацію та ефективність;
- готовність змінювати програму і методи роботи, щоб адаптуватися до сучасних вимог;
- здатність приймати рішення з технічних проблем, що враховують останні досягнення науки;
- вміння широко уявляти проблему;
- здатність виявити ключові моменти складної проблеми, не відволікаючись на другорядні питання.

#### ***Організаторські здібності:***

- здатність ефективно розподіляти обов'язки;
- вміння контролювати роботу підлеглих за результатами праці;
- здатність визначати пріоритети;
- здатність ефективно використовувати робочу силу;
- готовність виправляти становище, не чекаючи надзвичайної ситуації;
- уміння ретельно складати плани;
- здатність ефективно організовувати повсякденну роботу;
- ефективне забезпечення виконання заявок для свого підрозділу;
- здатність відібрати працездатних підлеглих;
- здатність співвідносити свою роботу з роботою всієї організації;
- уміння оцінити значення своїх дій з погляду відносин із громадськістю;
- здатність одночасно працювати над розв'язанням різних проблем;
- здатність ефективно працювати в тяжких умовах;
- уміння погоджувати реалізацію поточних проектів з довгостроковими.

#### ***Особистісні якості:***

- об'єктивність у розгляді розрізнених (і нових) точок зору;
- гнучкість у підході до проблем;
- готовність прийняти на себе відповідальність;
- надійність — здатність держати слово;
- здатність легко пристосуватися до нових ситуацій, проблем і методів;
- здатність не втрачати голови в надзвичайних обставинах;
- готовність багато працювати, щоб упорядкувати розлагоджені справи, а не шукати виправдань;
- готовність об'єктивно і чесно освітити проблему, навіть якщо це стосується особистих інтересів.

У вітчизняній практиці з-поміж претендентів на вакантну посаду керівника або фахівця управління відбирають кандидатів шляхом оцінки їхніх ділових якостей. При цьому використовують спеціальні методики, що враховують систему ділових і особистісних характеристик, які охоплюють такі групи якостей:

1) *суспільно-громадянська зрілість* (здатність підпорядковувати особисті інтереси суспільним; уміння прислухатися до критики, бути самокритичним; активно брати участь у суспільній діяльності; мати високий рівень політичної свідомості);

2) *ставлення до праці* (почуття особистої відповідальності за доручену справу; чуйне й уважне ставлення до людей; працьовитість; особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими; рівень естетики праці);

3) *рівень знань і досвід роботи* (наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді; знання об'єктивних засад управління виробництвом; знання передових методів керівництва; стаж роботи в даній організації, у тому числі на керівній посаді);

4) *організаторські здібності* (вміння організувати систему управління та свою працю; володіння передовими методами керівництва; вміння проводити ділові наради; здатність до самооцінки своїх можливостей і праці, а також до оцінки можливостей і праці інших);

5) *уміння працювати з людьми* (з підлеглими, а також з керівниками різних організацій, створювати згуртований колектив; підбирати, розставляти і закріплювати кадри);

6) *уміння працювати з документами та інформацією* (коротко і чітко формулювати цілі; складати ділові листи, накази, розпорядження; чітко формулювати доручення, видавати завдання; знання можливостей сучасної техніки управління й уміння використовувати її у своїй праці, читати документи);

7) *вміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення* (здатність забезпечити контроль за виконанням рішень; швидко орієнтуватися в складній обстановці; розв'язувати конфліктні ситуації; здатність до дотримання психогігієни, уміння володіти собою; впевненість у собі);

8) *здатність бачити і підтримувати все передове* (розпізнавати і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів; розпізнавати і нейтралізувати скептиків, консерваторів, ретроградів і авантюристів; ініціативність; сміливість і рішучість у підтримці та впровадженні нововведень; мужність і здатність йти на обгрунтований ризик);

9) *морально-етичні риси характеру* (чесність, сумлінність, порядність, принциповість; врівноваженість, витримка, ввічливість; наполегливість; товариськість, привабливість; скромність, простота; охайність і акуратність зовнішнього вигляду, гарне здоров'я).

У кожному конкретному випадку з цього списку вибирають (за допомогою експертів) позиції, найважливіші для конкретної посади й організації, і додають до них специфічні якості, які повинен мати претендент на цю посаду. При цьому варто відрізнити якості, необхідні при прийнятті на роботу, від тих, які можна здобути досить швидко, освоївши роботу після призначення на посаду. Після цього експерти визначають наявність якостей у кандидатів на вакантну посаду і ступінь володіння ними. Кандидат, який має найбільше необхідних для вакантної посади якостей, призначається на неї.

При відбиранні кандидатів на вакантну посаду використовують спеціальні методи. Щоб правильно визначити критерії відбору, варто чітко сформулювати якості працівника, необхідні для відповідного виду діяльності. Критерії потрібно формувати так, щоб вони всебічно характеризували претендента: досвід, здоров'я й особисті характеристики. "Еталонні" рівні вимог за кожним критерієм розробляються на підставі характеристик співробітників, які уже працюють в організації і добре виконують свої обов'язки.

Більшість наймачів відбирають працівників, оцінюючи їх за отриманою ними освітою. За рівних показників роботодавці віддають перевагу вищому рівню освіти. Проте ці характеристики повинні бути пов'язані з успіхами на роботі, а критерій освіченості неодмінно порівнюватися з вимогами виконуваної роботи. Роботодавець повинен вивчити тривалість і зміст освіти, її відповідність певній роботі.

Практичний досвід є найважливішим критерієм рівня кваліфікації працівника. Тому більшість роботодавців віддають перевагу найманню працівників з досвідом. Одним із способів оцінки досвіду роботи в організації є виробничий стаж, який відображає час, протягом якого людина працювала в певній організації. Виробничий стаж вимірюється різними способами: загальним часом роботи в організації, часом роботи на певній посаді та ін.

Існує багато видів робіт, що вимагають від виконавця певних фізичних якостей, які здебільшого зводяться до витривалості, сили та здоров'я. З цією метою варто дослідити фізичні та медичні харак-

теристики успішних працівників і використовувати ці дані як критерії, але тільки тоді, коли всі або більшість працівників відповідають їм. Однією з найважливіших особистих характеристик працівника є його соціальний статус.

Важливою особистою характеристикою претендента є також вік. Будь-який критерій відбирання претендентів, заснований на віці, повинен бути ретельно вивчений стосовно успішних працівників, зайнятих в організації. Занадто молоді та літні претенденти повинні піддаватися ретельному відбору. Роботодавці можуть надавати перевагу певним типам особистості для виконання різних робіт. Наприклад, віддають перевагу товариським людям перед відлюдними. Визначні особисті якості особливо необхідні працівникам, які спілкуються з клієнтами.

Одним із способів відбирання претендентів, які найбільше відповідають вимогам, є тестування заявників в умовах, максимально наближених до робочих. Для визначення відповідності працівника умовам роботи необхідно бути впевненим, що тест дійсно виявляє певну рису характеру, необхідну в майбутній діяльності. Довести таку відповідність буває дуже складно.

В американських схемах з відбору персоналу широко використовуються три обов'язкові вимоги для доказу такої відповідності:

- аналіз робочого процесу має виявити стиль роботи і показники, найнеобхідніші для високої якості виконання певної роботи;
- тест повинен вимірювати один з таких показників;
- необхідно довести, що ця риса характеру дійсно пов'язана з якістю роботи і є важливою для призначення на посаду.

Відповідність методу відбору певним вимогам або умовам визначає ступінь точності, з яким цей метод виявляє здібності претендента, що відповідають окремим важливим елементам стилю роботи. Якість виконуваної при тестуванні роботи оцінюється згідно з вимогами до поточної та наступної праці.

Використовуються два види показників відповідності критеріям — передбачуваної та дійсної відповідності. Визначити передбачувану відповідність можна за допомогою тестів. Наприклад, запропонувати заявникам на місце страхового агента виконати серію операцій (велика кількість тестів дається з метою одержати щонайменше один досить обґрунтований результат). Результати тестів зберігають у таємниці. Рішення з наймання приймається без їхнього перегляду і



не оголошуються доти, поки прийнятий працівник не набере мінімального досвіду в роботі, щоб вони не могли вплинути на оцінку якості працівника. Припустимо, що страховий агент стає досвідченим, умілим працівником через 15 місяців. Якість його роботи оцінюють лише після завершення цього терміну, а потім результати оцінки порівнюють з результатами тестів, що доти трималися в таємниці. Надалі для прийняття рішення з відбору використовуватимуть лише ті тести, що найбільшою мірою збігаються з показниками працівника, який вже набув досвіду. Саме вони застосовуватимуться для оцінки передбачуваної відповідності всіх кандидатів, які бажають зайняти місце страхового агента, а результати їх істотно допоможуть при ухваленні рішень з набору.

Остаточне рішення з відбору, як правило, формується на кількох етапах, які варто пройти претендентам. На кожному етапі відсівається частина претендентів або вони відмовляються від процедури, приймаючи інші пропозиції.

**Бесіда з наймання на роботу.** Використовують кілька видів такої бесіди: ті, що здійснюються за схемою; слабоформалізовані; виконувани не за схемою. У процесі бесіди відбувається обмін інформацією, здебільшого у формі запитань і відповідей. Якщо при цьому намагаються “тиснути” на заявника ставлячи, наприклад, запитання ворожим тоном або навмисно перериваючи його, то можливі стресові ситуації, що вкрай негативно позначаються на процесі відбирання.

Існують помилки, що зменшують результативність бесід. Поширена помилка — тенденція робити висновок про заявника за першим враженням, з перших хвилин бесіди. Крім того, трапляються випадки, коли той, хто провадить бесіду, оцінює заявника на посаду на підставі враження про те, як людина виглядає, сидить на стільці, підтримує контакт при зустрічі очима. Щоб не робити такої помилки, опитувач повинен спостерігати за мовою заявника та його поведінкою.

Під час бесіди варто враховувати такі короткі рекомендації:

- уважно слухати, що і як говорить заявник;
- стежити за поведінкою заявника, намагаючись отримати найповнішу інформацію про нього;
- пам'ятати про вимоги, запропоновані характером роботи;
- рішення варто приймати, тільки маючи всю необхідну інформацію;
- бесіду необхідно вести навколо питань, що є важливими критеріями відбору; їх наводять в анкеті з прийняття на роботу.

**Тестування.** Одним з методів, використовуваних для полегшення прийняття рішення з відбору, є тести з наймання. Психологи і фахівці з персоналу розробляють тести з метою оцінки наявності здібностей і складу розуму, необхідних для ефективного виконання завдань на пропонованому місці (табл. 4.5).

**Перевірка рекомендацій і послужного списку.** При поданні заяви про прийняття на роботу на одному з етапів відбору можна попросити кандидата надати відгуки попередніх начальників та інші аналогічні документи. Якщо колишні роботодавці дають тільки загальну мінімальну інформацію, то користь рекомендаційних листів невелика. За необхідності перевірки біографічних даних замість листа можна зателефонувати попередньому начальнику, для того щоб обмінятися думками або з'ясувати певні питання. Найчастіше перевіряють останнє місце роботи та освіту.

**Медичний огляд.** Деякі організації вимагають від прийнятних заявників заповнення медичних анкет або проходження медичного огляду. Причини цієї вимоги такі: у разі подання працівниками скарг із приводу компенсації необхідно знати їхній фізичний стан у момент наймання; запобігання найманню переносників інфекційних хвороб.

**Задоволення пропозиції про прийняття.** Прийняття на роботу завершується укладанням обома сторонами трудового контракту.

Таблиця 4.5

**Перелік тестів для відбору працівників при прийнятті на роботу**

Найменування тесту	Категорії працівників, яких тестують		
	Керівники лінійні	Керівники функціональні	Фахівці
На визначення творчого потенціалу працівника	+	+	+
На визначення труднощів у взаєминах		+	+
На визначення авторитету працівника	+	+	
На наявність організаторських здібностей молодого керівника	+		
На визначення здатності до роботи керівником	+		
На виявлення здатності бути підприємцем	+		
На конфліктність характеру	+	+	+

Як правило, процес прийняття здійснюється за певною схемою (рис. 4.2).

**Контролінг маркетингу персоналу.** *Контролінг* (від англ. *control* – управління, регулювання, керування, контроль) – нова концепція управління, породжена практикою сучасного менеджменту. Однією з основних причин виникнення і впровадження концепції контролінгу є необхідність системної інтеграції різних аспектів управління бізнес-процесами в організаційній системі (тобто на підприємстві, у торговельній фірмі, банку, органі державного управління та ін.) [11–13]. Джерела контролінгу простежуються з XV–XVIII ст., він став популярний за кордоном (у США, Німеччині та інших країнах) в останні десятиліття. В Україні інтерес до контролінгу почав виявлятися на початку 90-х років.

Контролінг МП забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки (у тому числі комп'ютерної) основних функцій визначення і покриття потреб у персоналі, контролю за цими процесами на основі обліку й аналізу, оцінки ситуації для прийняття рішень.

Контролінг – це інструмент менеджера, але сам по собі він не може забезпечити успіх підприємства і звільнити менеджерів від

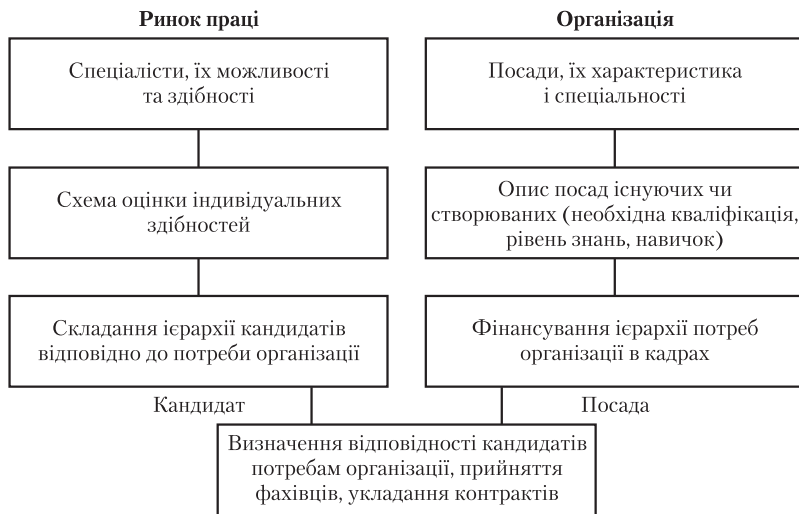


Рис. 4.2. Схема наймання фахівця [4]

функцій управління. Контролінг МП — індикатори економічної ефективності управління персоналом — показники, що повною мірою відображають стан людських ресурсів організації. Нижче наведено показники контролінгу МП за горизонтами управління:

<b>Горизонт управління</b>	<b>Економічні показники контролінгу МП</b>
Оперативний	Диференційовані витрати на одного працівника; загальні витрати на одного працівника; статистика простоїв; продуктивність результатів освітніх заходів
Тактичний	Плинність кадрів; бюджет освітніх програм; бюджет соціальних програм; ефективність соціальних програм
Стратегічний	Компоненти трудового потенціалу; рентабельність інвестицій у персонал; аналіз потенціалів

Контролінг МП використовує інформаційну систему, яка дає змогу за необхідності одержати будь-яку вибірку персоналу — за віком, виконуваними функціями, посадою, кваліфікацією та ін. Система інформації про персонал складається з упорядкованого обліку, збереження, трансформації надання інформації про персонал, галузі його діяльності та робочі місця для обґрунтування рішень і управлінських завдань, виконання юридичних обов'язків з надання відомостей, надання і ведення документації.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Охарактеризуйте основні технологічні етапи МП.
2. Які завдання набору кадрів?
3. Як розрізняються фази набору?
4. Які види набору використовуються у практиці українських підприємств?
5. Чому застосування кадрового лізингу має сенс лише на короткий термін?

6. Охарактеризуйте загальні завдання відбору кадрів.
7. Яким вимогам повинні відповідати психологічні методи оцінки персоналу?
8. У чому можуть полягати причини помилок в оцінці?
9. Поясніть сутність методу ранжування.
10. Які методи пошуку, набору і відбору персоналу використовуються в практичній діяльності українських фірм?
11. У чому особливості діяльності персоналу управління з пошуку, набору і відбору персоналу?
12. Чим відрізняється практика використання технологій пошуку, набору і відбору персоналу закордонних фірм?
13. Яким методам пошуку, набору і відбору персоналу, на Вашу думку, необхідно приділяти увагу в майбутньому?
14. Поясніть роль контролінгу МП в пошуку, наборі та відборі персоналу організації?

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Деркач А. А.* Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. — М.: РАГС, 2000. — Кн. 2.
2. *Джуел Л.* Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001.
3. *Дмитренко Г. А.* Жесткий менеджмент в микроэкономике // Персонал. — 1998.
4. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: Приор, 1998.
5. *Забродин Ю. М.* Психология личности и управление человеческими ресурсами. — М.: Финстатинформ, 2002.
6. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
7. *Кибанов А. Я., Мамед-Заде Г. А., Родкина Т. А.* Управление персоналом. Регламентация труда. — М., 2000.
8. *Ковалева О. Е., Юферова Е. Э.* Лицом к лицу с будущим сотрудником: Как провести эффективное интервью при принятии на работу. — М.: Рольф, 2001.
9. *Одегов Ю. Г., Журавлев П. В.* Управление персоналом. — М.: Финстатинфор, 1997.
10. *Практическая психодиагностика. Методики и тесты.* — Самара: Бахрах-М, 2005.

11. *Прикладная социальная психология.* — М.: Изд-во Ин-та практ. психологии. — Воронеж: Модэк, 1998.
12. *Рабочая книга практического психолога.* — М.: Изд-во Ин-та психотерапии, 2001.
13. *Скопылатов И. А., Ефремов Р. Ю.* Управление персоналом. — СПб., 2000.
14. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Дело, 1995.
15. *Управление персоналом организации* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: Инфра-М, 1997.
16. *Уткин Э. А.* Контроллинг: Российская практика. — М.: Финансы и статистика, 1998.
17. *Фалько С. Г., Носов В. М.* Контроллинг на предприятии. — М.: О-во “Знание” России, 1995.
18. *Фольмут Х.* Контроллинг от А до Я: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1998.
19. *Хентце И.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М., 1997.
20. *Хигер Б. Ю.* Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала. — М.: Управление персоналом, 2003.
21. *Щёкин Г. В.* Теория и практика управления персоналом. — К.: МАУП, 1998.
22. *Щёкин Г. В.* Основы кадрового менеджмента. — К.: МАУП, 1998.

## ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

Виконується тільки те, що вимірюється й оцінюється  
*Американська приказка*

### 5.1. Особливості оцінки діяльності персоналу

Організації існують для досягнення цілей, які стоять перед ними. Ступінь реалізації цих цілей свідчить, наскільки ефективно працює організація, тобто наскільки ефективно вона використовує свої ресурси, у першу чергу, людські.

У будь-якій організації співробітники неоднаково виконують свої виробничі функції. Тому необхідно мати єдину систему регулярної оцінки ефективності їх виконання кожним працівником. Така система підвищує ефективність і якість управління персоналом, забезпечуючи:

- мотиваційний вплив на персонал і формування здорового морально-психологічного клімату в колективі. Інформація через зворотний зв'язок позначається на мотивації працівників, дає їм змогу скоригувати свою поведінку на робочому місці, в колективі та домогтися підвищення продуктивності;
- професійне навчання, розвиток і ефективне використання людського потенціалу. Оцінка персоналу виявляє їх слабкі та сильні професійні якості, дає можливість визначити недоліки у кваліфікаційному рівні кожного співробітника і передбачити заходи для їх виправлення;

- прийняття обґрунтованих кадрових рішень щодо винагороди, просування, звільнення, вдосконалення професійно-кваліфікаційного (навчання і самоосвіта, здобуття нових знань і досвіду) і професійно-посадового (раціональне розміщення кадрів на основі професійного потенціалу персоналу та його службового росту) розвитку;
- вдосконалення системи планування потреб організації в персоналі.

Наведені переваги, одержувані організацією, що використовує систему оцінки персоналу, реалізуються найповніше в разі об'єктивності оцінки, відкритості її критеріїв, дотримання суворої конфіденційності результатів, активної участі співробітників. Це досягається за рахунок:

- універсальності системи, єдиної системи оцінки для всієї організації (або кількох систем для різних категорій співробітників — вищих керівників, керівників середньої ланки, фахівців, технічних співробітників і робітників) і забезпечення (за рахунок навчання, розвитку комунікаційних здібностей і контролю) однакового розуміння і застосування цієї системи у всіх підрозділах (у Додатку 1 запропоновано спеціальний тренінг);
- встановлення стандартів і норм оцінки. Для цього організації необхідно з'ясувати, що визначає успіх на певній посаді, тобто виділити критичні фактори. З цією метою використовується метод аналізу робочих місць, що полягає в ретельному дослідженні виконуваних працівником, який обіймає певну посаду, функцій і виділенні з них найважливіших з погляду досягнення поставлених цілей;
- вибору методів оцінки (Додаток 2).

Щоб ефективно оцінити роботу співробітника, необхідно мати прості у використанні, надійні та критичні фактори оцінки. Можуть застосовуватися як кількісні показники (час, продуктивність, витрати тощо), так і якісні (“добре”, “погано”, “вище за середнє” та ін.). Кількісні оцінки мають переваги завдяки їх точності та об'єктивності, але у реальному житті не завжди є можливість їх застосування для багатьох посад, тому організації часто змушені користуватися суб'єктивними оцінками.

Створити систему оцінки, однаково збалансовану щодо точності, об'єктивності, простоти і зрозумілості дуже складно, тому на сьо-



годнішній день існує кілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої переваги і недоліки. Найбільш поширеною є система періодичної атестації персоналу.

*Ділова оцінка персоналу* – управлінська діяльність із визначення відповідності якісних і кількісних професійних характеристик персоналу вимогам посади (робочого місця), яка виконується на підставі діагностики працівників та результативності їхньої праці для досягнення цілей підприємства.

Організації повинні мати систему оцінювання діяльності персоналу. Це може бути система, використовувана іншою організацією чи розроблена самотужки або за допомогою запрошених фахівців (консультантів).

Розроблення системи оцінювання передбачає:

- виявлення потреби організації в оцінці показників діяльності та формування цілей і завдань системи оцінки;
- розроблення документально оформлених методів, процедур для оцінювання результатів праці (положень, інструкцій, бланків, форм звітності);
- навчання персоналу управління здійснювати оцінювання;
- збирання, збереження, аналіз інформації та реалізацію контрольної функції (якості діяльності).

Система оцінювання робочих показників передбачає наявність критеріїв, за якими воно здійснюватиметься. *Критерій* – це показник, за яким можна зробити висновок про виконану роботу, внесок працівника в досягнення цілі організації. Критеріями можуть бути:

- кількісні показники (продуктивність праці, обсяг продажу тощо);
- якість роботи (рівень браку, кількість помилок та ін.);
- втрати часу (кількість прогулів і запізнь);
- індивідуальні особливості персоналу (особисті та професійні, ділові тощо).

Оцінювання діяльності персоналу вимагає наявності стандартів, з якими її порівнюють. *Стандарти виконання* – інформація про те, що і як добре зроблено. Вони свідчать про якість виконання завдання. Стандарт повинен бути чітко викладений, для того щоб керівник і підлеглий знали, чого очікувати і чи буде це досягнуто. Ці стандарти і трудові завдання тісно пов'язані між собою і загальноприйнятим є їхній взаємний розвиток. Стандарти виконання переводять вимоги

до роботи на рівні, прийнятні (неприйнятні) для працівника. Вони відіграють критичну роль у системі “аналіз роботи — оцінка виконання”.

Ключовими вимогами до будь-якої системи оцінки є: валідність, доречність, чутливість, надійність, прийнятність і практичність.

*Валідність* — адекватність і дієвість, найважливіша вимога до критеріїв оцінки, визначає якісність, точність виміру і ступінь відображення критерієм того, що він характеризує. Валідність визначається кореляцією результатів з іншими критеріями вимірюваної діяльності. Може бути виділено кілька типів валідності: 1) змістовна; 2) за критерієм (емпірична); 3) понятійна чи конструктивна. Так, критерії оцінки мають валідність, якщо вони чітко узгоджені з характеристиками діяльності або її результатами щодо досягнення цілей організації. Валідність критерію, який використовується при оцінці робочих показників, буде низькою, якщо для оцінки вибирають показники, недостатньо пов'язані з ефективністю роботи.

*Доречність* — чіткі зв'язки між стандартами виконання для індивідуальної роботи і цілями організації. Доречність — це відповідь на запитання: “Чим насправді є відмінність між вдалою і невдалою індивідуальною роботою?”

*Чутливість* — здатність оцінної системи виконання відрізнити ефективних виконавців від неефективних. Якщо цього немає, то система оцінювання не може бути використана для цілей управління і, звичайно, не може допомогти працівникам в їхньому розвитку. Дедалі частіше західні країни намагаються оцінювати виконання через “профіль виконання”, що є комп'ютерною розробкою, де сильні та слабкі сторони підлеглого, що відхиляються від середньої величини, — його власні здібності. Ця градація за рівнями безглузда для порівняння працівників між собою, але вона дуже корисна для індивідуального просування і розвитку. Практика свідчить про наявність розбіжності між оцінками, зробленими в адміністративних цілях і з метою розвитку працівників. Оцінна система, спроектована для адміністративних цілей, вимагає інформації про відмінності між індивідуумами, тоді як система, спроектована для професійного росту співробітників, потребує інформації про їх диференціацію. Це два різних типи інформації.

*Надійність* стосується послідовності судження. Для будь-якого працівника оцінка складається за рейтингами роботи незалежно від

інших, близьких за змістом суджень. Але оцінки, надані різними людьми (керівниками, однаковими за статусом, підлеглими), дуже різняться щодо однієї й тієї самої роботи. Даючи надійні дані, кожен оцінювач повинен мати відповідні можливості для спостереження за тим, що працівник зробив і в яких умовах.

*Прийнятність* — найважливіша на практиці вимога, оскільки програми управління персоналом повинні бути підтримані тими, хто буде їх використовувати, і можуть їм перешкоджати. Часто організації не докладають достатніх зусиль для підтримки використання оцінної системи. Увага приділяється технічному аспекту, а не міжособистісному і внутріколективному компонентам програм оцінки виконання. Цим підривають довіру до всієї оцінної системи. Відкритість в управлінні персоналом сприяє прийнятності та довірі, необхідних для оцінки виконання.

*Практичність* — простота інструментів оцінювання для розуміння і використання керівниками і підлеглими. Діяльність персоналу оцінюють за двома напрямками: облік результатів праці (пряма оцінка); аналіз ділових і особистих якостей працівника, що впливають на ці результати (непряма оцінка).

Прямі види оцінок вимагають, щоб керівник і підлеглий разом визначили погоджені конкретні цілі, які згодом будуть використані як стандарт для майбутніх оцінок. Непрямі оцінки традиційні, вони сфокусовані на таких рисах характеру працівника, як ініціативність, здатність спрацюватися з колективом, надійність, ставлення до людей, тобто розглядаються особисті якості людини у зіставленні із запропонованими їй посадовими обов'язками.

Розпливчасті й чіткі формулювання цілей при оцінці роботи відрізняють непрямий вид оцінки діяльності персоналу від прямого. Прямий вид може бути представлений як система оцінювання результатів праці та управління за цілями. Процедура оцінки результатів праці працівників досить складна і багато в чому нагадує процедуру якісної оцінки робіт. Відмінність полягає в тому, що в другому випадку за базу оцінки береться сама робота, а в першому — її виконання та ділові якості персоналу. За допомогою оцінювання результатів праці визначають, наскільки ефективно працівник виконує свою роботу стосовно кінцевих цілей організації (ця процедура застосовується тільки до постійних (штатних) співробітників).

Для того щоб процедура оцінки результатів праці була ефективною, вона повинна:

- встановити “стандарты” результативності праці для кожного робочого місця;
- визначити процедуру оцінювання результативності праці (коли, як часто і хто здійснює оцінювання, критерії та методи оцінки);
- спонукати осіб, які здійснюють оцінювання, до збирання інформації про результативність праці персоналу;
- забезпечити обговорення результатів оцінки з працівником;
- прийняти рішення і задокументувати оцінювання.

Облік результатів праці в певній формі практикується стосовно практично всього персоналу, оскільки є основою оплати праці. Для робітників і частини службовців результати праці виявляються у встановленні чітких цільових показників, на які повинен вийти працівник через певний термін. Одним з таких показників є рівень виконання норм. Для категорій персоналу, чия праця не може бути строго нормованою, головними критеріями результативності їхньої праці можуть бути: продуктивність праці; відповідність заздалегідь поставленим цілям на визначений період. Під продуктивністю в даному контексті розуміють кількісні та якісні результати роботи персоналу за певний період.

Роботи певного виду і якості можуть бути виміряні в одиницях кількості продукції на одиницю часу. Сумірність різних видів результатів праці та їхньої якості можна забезпечити шляхом порівняння зі стандартом. Результат праці залежить від продуктивності працівника, ефективності використовуваних факторів і умов праці.

До *об’єктивних факторів* продуктивності належать засоби праці, сировина, допоміжні та виробничі матеріали, методи й організація виробництва, організація робочого місця й умов праці, час і структура праці.

*Суб’єктивні фактори* продуктивності можуть міститися в самому працівникові або в соціальній структурі. Продуктивність визначається здібностями і продуктивними можливостями. Прагнення до продуктивності постійно залежить від суб’єктивної оцінки стимулів діяльності. Важливу роль відіграють фактори винагороди праці, можливостей розвитку, участі в прийнятті рішень, умови праці, безпека тощо.

Для простої оцінки продуктивності співробітника можуть бути використані показники виробництва. За диференційованої оцінки повинні враховуватися насамперед його продуктивність у виконанні роботи та придатність до використання. Окремі критерії можна оцінити за зваженою шкалою бальних оцінок. Критеріями, за якими визначають участь у результаті, є: виконана робота; соціальний статус в організації; участь у створенні вартості; стан із замовленнями; розвиток обороту; результат діяльності організації; розподіл прибутку. Критерії можуть бути відносно об'єктивно визначені за допомогою системи обліку в організації (наприклад, річного балансу).

## **5.2. Загальна характеристика діяльності з оцінки персоналу організації**

### **5.2.1. Оцінка діяльності персоналу щодо досягнення цілей**

Управління за цілями передбачає досягнення поставлених цілей для організації в цілому, для кожного відділу, менеджера і працівника. Це не міра виконання працівників, а міра внеску кожного з них в успіх організації. Відповідно до теорії цільового управління люди визначають цілі для певного періоду; розробляють плани виконання цілей; співвідносять визначені етапи з цілями. Оцінка діяльності персоналу із досягнення цілей ефективна тільки за умови, що індивідуальні та організаційні цілі узгоджені й інтегровані в єдину систему. Ця система передбачає створення механізму взаємодії процесу корпоративного планування із системою індивідуальної відповідальності та стимулювання працівників.

Оцінка за цілями складається з таких етапів:

- 1) визначення кількох головних обов'язків (функцій) працівника;
- 2) конкретизація кожної функції у певних економічних показниках (прибуток, витрати, обсяг, терміни, якість тощо);
- 3) визначення одиниць виміру (відсотки, дні, гривні) та системи показників, що відображають результати діяльності (скорочення

термінів, зниження браку, зростання прибутку у відсотках до минулого року — для управлінців та ін.);

4) встановлення мінімальних і максимальних “стандартів виконання” по кожному показнику;

5) співвіднесення максимальних і мінімальних результатів виконання з прийнятими стандартами і виведення оцінного бала;

6) середня оцінка за всіма показниками;

*Аналіз посадових вимог і змісту роботи* на робочих місцях принципово важливий для визначення цілей. Його варто здійснювати в такому порядку:

1) розглянути необхідність чи доцільність певного виду трудової діяльності та її внеску в результати діяльності організації;

2) визначити ключові аспекти цієї діяльності, від яких залежить успіх досягнення кінцевих цілей, і ранжувати їх у порядку пріоритету. Якщо цілі діяльності різноманітні та численні, їх потрібно ранжувати таким чином, щоб працівнику було ясно, що вимагає першочергових зусиль і особливої уваги;

3) обґрунтувати норми трудової поведінки, що відображають бажаний результат. Він повинен бути прийнятний для організації, тобто відповідати її вимогам до виконання службових обов’язків на певних робочих місцях;

4) вибрати систему одиниць виміру для оцінювання працівників;

5) визначити вимоги для поліпшення роботи і способу її виконання у визначеному періоді.

Аналіз діяльності працівників, виходячи з якості виконання функціональних обов’язків, дає змогу встановити причини невиконання запланованих цілей. При цьому з’являється можливість обґрунтовано розподіляти відповідальність між керівниками і підлеглими тоді, коли, незважаючи на ефективну роботу виконавців, загальні завдання організації виявляються невиконаними. Для контролю за досягненням цілей необхідно орієнтуватися на нормативи. Нормативним приймається рівень виконання обов’язків, що вважається прийнятним на робочому місці за узгодження між керівниками і підлеглими. Щодо нормативних фактичних результатів можуть бути оцінені диференціюванням у вигляді рівня досягнення цілей. При формуванні нормативів можна керуватися такими загальними показниками:

- аналіз результатів діяльності за попередні періоди;
- оцінка реалістичності передбачуваних нормативів;

- визначення розбіжності в рівнях трудової діяльності у вигляді відхилень від нормативів;
- оцінка впливу змісту функціональних обов'язків на нормативи й усунення зайвих, малопродуктивних елементів роботи або способів її виконання.

Зміст і структура вимог до працівників на робочих місцях впливають на нормативи трудової діяльності. Застосування як нормативних неправильних методів виконання роботи може призвести до перекручування очікуваних результатів, тому нормуванню трудових операцій повинен передувати аналіз змісту виконуваних функцій. Участь працівників у розробці пропозицій з удосконалення функцій, їх спрощення або поділу — неодмінна умова для підвищення ефективності роботи.

*Вибір показників* рівня досягнення цілей щодо прийнятих нормативів — важливий крок у розробці системи оцінки персоналу. Якщо функції працівників можуть бути легко виражені кількісно, застосовуються прямі показники, які характеризують цілі діяльності в якісному, кількісному, часовому і вартісному вимірах. Проте за відносно простого способу одержання оцінок за кожним показником розробка узагальнюючого прямого індексу може виявитися важкою. Тому використовують більш порівнянні та відносні індекси, що легше зводяться в інтегральний показник, і виражають у відсотках.

Один з підходів до розроблення відносних індексів, що задовольняють цим вимогам, складається з таких етапів:

1) для розроблення показників рівня досягнення цілей добирають групу з 6–10 працівників, які безпосередньо виконують певну функцію. До складу групи можуть входити працівники різних організаційних рівнів, а також споживачі продукції чи послуг;

2) коротко інформують групу про завдання розробки показників, що характеризують ефективність виконання роботи, особливо акцентуючи увагу на конкретних проблемах. Після обговорення цілей пояснюють принцип розробки відносних індексів;

3) у результаті “мозкової атаки” розробляють перелік передбачуваних індексів. Для цього протягом 10–15 хвилин кожний із членів групи, працюючи самостійно і маючи перед собою перераховані в порядку значущості цілі, розробляє стільки показників, скільки зможе запропонувати за цей час;

4) пропозиції збирають “по колу” таким чином, що кожний із членів групи по черзі дає по одному з розроблених індексів, і так до-ти, поки всі передбачувані індекси не виявляться в одному списку;

5) уточнюється зміст показників. Деякі з них можуть бути скомбіновані чи вилучені як такі, що дублюють один одного. Складається перелік індикаторів, що виносяться на голосування;

6) оскільки застосування великої кількості індикаторів може виявитися обтяжним, вибирають найприйнятніші. Для цього пропонують не більш десяти показників, які найкраще відображають цілі трудової діяльності.

Розроблені в такий спосіб показники подають на розгляд керівництву, яке остаточно визначає, чи всі цілі охоплені, чи буде вичерпною інформація про ефективність виконання обов’язків працівниками, чи забезпечують індикатори спостереження за “вузькими місцями” у роботі, чи доступна інформація щодо кожного з них. Узгодження між керівниками і підлеглими щодо досягнутого результату і відповідності рівня праці певній бальній оцінці та матеріальній винагороді є вирішальним моментом, від якого залежить ефективність процесу оцінки.

*Бальна оцінка* може застосовуватися для різних видів трудової діяльності й зводити різноспрямовані цілі в одну. При цьому різним рівням досягнення цілей за кожним напрямом трудової діяльності дається певна кількість балів. Наприклад, один з показників роботи відділу технічного контролю — кількість виробів, що пройшли контроль якості. Для того щоб перейти до бальної оцінки успішності виконання працівниками функцій з контролю якості, варто виразити різні рівні досягнення запланованих цілей у балах. Якщо контроль якості пройшли усі вироби, то це відповідає, наприклад, 30 балам. Якщо залишилися неперевіреними 1–5 виробів, то працівник одержує 20 балів, якщо не перевірено від 6 до 10 виробів — 10 балів. Аналогічна шкала розробляється для інших трудових функцій. Максимальний рівень трудової діяльності може бути визначений, наприклад, у 300 балів, а мета діяльності працівників — у досягненні 250 балів за звітний період. Цим методом вимірювання рівня досягнення цілей, власне кажучи, визначається лише одна ціль, що дає змогу точно з’ясувати, якою мірою вона досягнута і чи покращилася робота порівняно з попереднім періодом. Використання бальної оцінки відповідно до шкали, ранжованої від найнижчого рівня виконання



обов'язків до високого, дає змогу оцінити досягнення цілей щодо прийнятих нормативів.

При формуванні показників якості роботи з усіх напрямів трудової діяльності необхідно враховувати зовнішні фактори, які впливають на результати роботи незалежно від виконавців. Особливо це важливо при поділі обов'язків між кількома працівниками з виконання якоїсь функції, коли необхідно виявити внесок кожного з них.

Крім оцінки з досягнення цілей застосовуються оцінки *“рівня внеску”* працівника у діяльність організації. У цьому разі індивідуальні планові показники фіксуються не для кожного працівника, а для посадових груп. Результати праці визначаються як співвідношення між плановим *“рівнем внеску”* і фактичним. Порівняно з оцінками щодо досягнення цілей вибір керівника таким способом є суб'єктивнішим.

Ще одним різновидом оцінювання діяльності персоналу є оцінка *за якостями, які впливають на досягнення цілі*. Цей спосіб характеризує діяльність працівника за критеріями, що описують *“ідеальне”* виконання посадових обов'язків і функцій. Виявляють такі якості, які зумовлюють досягнення вироблених критеріїв. До факторів результативності належать професійні та виробничі навички, знання, здібності тощо. Цей вид оцінки вимагає чіткості у формулюваннях критеріїв. Результати аналізу факторів результативності заносять в оцінні бланки, що забезпечує контроль діяльності працівників на всіх рівнях. Керівник дає оцінку діяльності працівника на основі наявних записів, спостережень тощо. Разом з деякими позитивними сторонами ця система оцінки має і негативні: постійне спостереження за працівником з боку керівника гальмує виконання функцій, знижує ступінь особистої свободи. Обмеженнями при цьому виступають критерії *“ідеального”* виконання функцій.

Нині оцінка результатів діяльності перетворюється на один з головних інструментів формування і розвитку трудового колективу. Глибокі знання в цій сфері є однією з основних складових стилю управління сучасного менеджера. В методології оцінки фахівці кадрових служб підкреслюють значення так званого зворотного зв'язку, тобто доведення її результатів до самих працівників, для того щоб вони могли зіставити свої успіхи з результатами інших. Гласність — одна з найважливіших умов підвищення ефективності будь-яких систем оцінки. Оцінка результатів діяльності вимагає, щоб керівники

збирали інформацію про те, наскільки ефективно кожен працівник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи ці дані своїм підлеглим, керівник дає їм можливість виправити поведінку, якщо вона не відповідає прийнятій. Водночас оцінка результатів діяльності дає змогу керівництву визначити найкращих працівників і реально підняти рівень їхніх досягнень, переводячи їх на вищі посади.

Крім безпосереднього керівника і кадрової служби до участі в оцінюванні залучаються самі оцінювані та їхні колеги. Самооцінка повинна обов'язково враховуватися, оскільки інформація, що повідомляється працівниками, не тільки дає точнішу картину, а й значно поліпшує внутрівиробничі стосунки. До того ж індивідуальна самооцінка сприяє розвитку працівника. Для досягнення максимальної точності оцінки результатів трудової діяльності бажано, щоб співбесіда мала двосторонній характер. Працівник повинен мати можливість вільно обговорювати причини невідповідності його роботи стандарту і шляхи виправлення становища. І, нарешті, керівник повинен намагатися сприймати роботу підлеглих якомога об'єктивніше. Проте визнано, що оцінка результатів діяльності — необхідна, але явно недостатня умова для прийняття кадрових рішень.

### **5.2.2. Оцінка ділових та особистих якостей, що виявляються в процесі праці**

Цей вид оцінки характеризує діяльність працівника за критеріями, що відповідають ідеальним уявленням про виконання своїх обов'язків, необхідні якості для досягнення максимальної результативності праці. До таких якостей належать насамперед професійні та виробничі навички, а також психологічні риси.

Оцінка ділових та особистих якостей для всіх категорій може бути здійснена за такими факторами: знання роботи (наскільки чітко уявляє працівник зміст своєї праці та її мету); необхідність контролю за його діями з боку начальника; стиль роботи; ініціативність; схильність до співробітництва.

Кожен фактор оцінюється за п'ятибальною шкалою. Причому від керівника вимагають підтвердити оцінку — розкрити в письмовій формі конкретні дії працівника, ставлення до виконання обов'язків у певній ситуації, а також вказати конкретні результати його діяль-

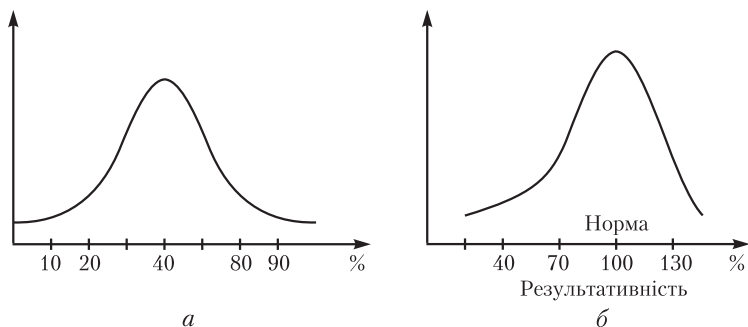
ності, що підтверджували б оцінку. Оцінка ділових і особистих якостей практично не застосовується щодо малокваліфікованих робітників, які легко замінюються на ринку робочої сили.

**Рейтингові методи.** Орієнтовані на порівняння поведінки і трудових досягнень працівників між собою (відносна рейтингова система) або на порівняння результатів роботи кожного працівника зі стандартом (абсолютна рейтингова система). Інші рейтингові методи спрямовані на оцінку продуктивності працівників (на результат системи).

**Оповідальний опис** — найпростіший тип абсолютної рейтингової системи, в якому оцінювач описує сильні та слабкі сторони, потенціал працівника і дає пропозиції з поліпшення. Цей підхід передбачає пряму заяву від оцінювача, знання якого про виконання роботи працівником є добре обґрунтованим. Ретельно підготовлені описи містять докладний зворотний зв'язок з підлеглими щодо їхнього виконання. Але порівняння між людьми, групами майже неможливе, якщо описуються різні аспекти виконання кожного працівника. Це ускладнює використання інформації через низьку об'єктивність. Методи вимагають розгляду всіх працівників — від вищих рівнів до нижчих, від кращих до гірших. Альтернативна класифікація потребує складання списку всіх працівників, з яких потім вибирають кращого, гіршого, другого кращого і другого гіршого і так далі. Відбувається переміщення згори вниз за списком, поки всі працівники не будуть класифіковані.

**Парні порівняння** — систематичніший метод порівняння працівників між собою. Кожен працівник порівнюється з іншим в такій категорії, як “дійсна цінність для організації”. Завдання оцінювача — вибрати “кращого” з кожної пари.

**“Силовий” розподіл** — остаточний метод порівняння працівників. Як видно з назви, загальний розподіл рейтингів здійснюється силою від нормального до припущення, що порівняно невелика група працівників — справді видатна, незначна частина — незадовільні, а всі інші — між ними. Рис. 5.1 ілюструє цей метод, припускаючи п'ять рейтингових категорій використання. Як видно, більший відсоток оцінюваних повинен бути класифікований як середній, 20 % — вищі за середнє, 20 % — нижчі від середнього, 10 % — видатні й 10 % — незадовільні. “Силовий” розподіл ранжує усіх працівників, починаючи згори розподілу (оцінювач поблажливий), знизу роз-



**Рис. 5.1. Розподіл персоналу за інтервалами результативності:**

*a* — “силовий” розподіл персоналу; *б* — розподіл чисельності персоналу за інтервалами результативності

поділу (оцінювач суворий) і в середині (центральна тенденція). Проте це може викликати у багатьох працівників образ. Такий підхід використовується, коли потрібно оцінити велику кількість працівників.

**Поведінковий контрольний лист** — один з найпопулярніших рейтингових методів. Оцінювач збирає інформацію про пов’язану з роботою поведінку. Його завдання — “перевірка” цієї інформації. За цього підходу він не стільки дає оцінку, скільки описує трудову поведінку. Описові рейтинги прийнятніші, ніж оцінні (добре — погано). За такого методу декларативна заява (наприклад, “на неї (нього) скаржаться покупці”) оцінюється за такими категоріями, як “завжди”, “дуже часто”, “досить часто”, “іноді” та “ніколи”. Кожна категорія “важить”, наприклад, від 5 балів (“завжди”) до 1 (“ніколи”), якщо заява описує бажану поведінку. У цілому цифрові рейтинги (чи бали) для кожного працівника дають суму, яку потім перевіряють за кожним пунктом. Приклад сумарного рейтингу оцінки виконання педагога показано у табл. 5.1.

Оцінювач просто перевіряє відповідні категорії, що якнайкраще описують поведінку керівника, і варіюють від 5 балів (повністю згодний) до 1 бала (категорично не згодний). Загальна сума складається з балів за кожним пунктом. Спеціальний тип поведінкового контрольного листа відомий як система силового вибору. Ця технологія була розвинута спеціально для зменшення поблажливості оцінювача

## Оцінка виконання за допомогою сумарного рейтингу

Висновок	Повністю згодний	Згодний	Не знаю	Незгодний	Категорично незгодний
Керівник добре підготовлений					
Керівник використовував зрозумілу мову					
Керівник спонукав підлеглих думати					
Зворотний зв'язок керівника і підлеглого допомагає діяльності					
Керівник знає свої обов'язки добре					

і надання об'єктивної оцінки стандартам для порівняння індивідів. Для цього пункти контрольного листа порядкують у групах, з яких оцінювачі вибирають заяви, які більш-менш повно описують кожного працівника. Загальний рейтинг одержують, користуючись спеціальним ключем балів до опису оцінювача.

Наприклад, чотири пункти для оцінки інструкторів: а) терплячий до тих, хто повільно навчається; б) лекції довірчі; в) дбає про інтереси учнів; г) намагається досягти мети кожного уроку. Усі ці фактори позитивні й однаковою мірою суспільно значущі, але тільки “а” і “в” були використані для характеристики ефективного інструктора, тому що оцінювачам невідома бальна вагомість кожного пункту заяви, теоретично вони не можуть вибрати улюбленців. На практиці оцінювачів дратує шкала силового вибору. Вони хочуть сказати відкрито, як оцінюють когось, і дати “чесну” оцінку. Ще один недолік — вартість цього методу. Метод силового вибору мало використовується (і навіть може дати негативний ефект) в оцінних інтерв'ю для оцінювачів, які не знають рівня виконання.

**Методи критичних випадків** можуть бути використані для подолання цих недоліків. *Критичні випадки* — короткі доповіді про ефективність виконаної роботи. Вони націлені на загальну картину, а не на деталі. Наприклад, у роздрібному магазині комп'ютерів продавець пропонує покупцеві випробувати новий пакет програм для складання листів. Після апробації покупець пересвідчився у своїй

недостатній грамотності. У результаті продавець продав йому словесну програму плюс навчальну інструкцію і програму перевірки написання. Такі свідчення посилюють увагу до способів визначення поведінки працівників та їхньої вдалої роботи. Методи критичних випадків також привабливі в оцінному інтерв'ю, тому що супервайзери можуть більше враховувати поточну трудову поведінку, ніж невизначене підкреслення штрихів.

Подібно до інших рейтингових методів, “критичні випадки” мають свої недоліки: 1) оцінювачі можуть вирішити, що фіксування випадків з роботи підлеглих щодня або навіть щотижня занадто обтяжливе; 2) оцінювачі визначають стандарти, за якими оцінюються підлегли, але мотивація буде вищою, якщо підлегли зможуть брати в цьому участь; 3) оповідальна форма не дає змоги порівнювати працівника й організацію. Для подолання цих проблем можна використовувати графічні рейтингові шкали.

**Графічні рейтингові шкали** — найпоширеніший рейтинговий метод. Частина такої шкали показано в табл. 5.2.

Шкали графічного рейтингу можуть не поступатися за глибиною опису критичним випадкам, а результати точно виражені кількісно, завдяки стандартизованим шкалам можна порівнювати працівників. Графічні рейтингові шкали часто зазнають критики, але порівняно з більш спотворюваними шкалами “силового” вибору вони переконують своєю вірогідністю і є прийнятними для оцінювачів.

Таблиця 5.2

Фрагмент графічної рейтингової шкали

Показник	Рівні виконання				
	незадовільний	умовний	задовільний	високий	визначний
Присутність					
Зовнішність					
Залежність					
Якість роботи					
Кількість роботи					
Стосунки з людьми					
Знання роботи					

**Методи комплексної оцінки виконання робіт.** Застосовуються чотири основні види методів комплексної оцінки виконання робіт: бальні, системи порівняння характеристик працівників, системи контрольних листів, системи звітів про виконання робіт. Найбільшого поширення набули останні два методи.

**Бальні методи оцінки** передбачають порівняння показників виконання робіт і ділових характеристик працівників із заздалегідь розробленими нормативами. Для цього ретельно вибирають фактори оцінки і кількість ступенів кожного з них, а також оцінку їх у балах. Використовують два різновиди бальних систем — графічні та багатоступеневі шкали. Для обох характерне застосування шкал оцінки як засіб технічних розрахунків. Якщо за методу графічних шкал кількість ступенів заздалегідь встановлена (як правило, у вигляді номерів — кількісні шкали, алфавітних букв — алфавітні шкали, відсотків — відсоткові шкали, або в описовому вигляді — “погано”, “задовільно”, “нормально”, “добре” і “відмінно”, то за методу багатоступеневих шкал кількість ступенів диференційована і на схемі не позначена. У табл. 5.3 наведено приклади кількісної шкали

Таблиця 5.3

**Кількісна шкала бальної оцінки виконання робіт**

*А. Оцінка ступенів у балах*

Елемент оцінки роботи працівника	Ступінь							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Фактори, що стосуються виконаної роботи</b>								
Кількість чи обсяг роботи	3	4	5	6	7	8	9	10
Якість	3	4	5	6	7	8	9	10
Знання	3	4	5	6	7	8	9	10
Мислення	4	6	8	10	12	14	16	18
Надійність	4	6	7	9	10	12	13	14
Разом балів	17	24	30	37	43	50	56	62
<b>Фактори, що стосуються працівника</b>								
Здатність виражати свої думки	3	4	5	6	7	8	9	10
Ініціативність	3	4	5	6	7	8	9	10
Ставлення до роботи	—	—	1	2	3	4	5	6
Пристосованість	—	—	1	2	3	4	5	6
Керування	—	—	1	2	3	4	5	6
Разом балів	6	8	13	18	23	28	33	38

*Б. Процедура розподілу роботи за рівнем її виконання*

Група доплат за послуги	“Вилка” оцінок, бали	Передбачуваний нормальний розподіл робіт, %	Дійсний розподіл робіт, %*
1 (вища)	91–100	3–5	
2	81–90	6–12	
3	71–80	65–70	
4	61–70	10–15	
5 (нижча)	60 і менше	3–5	

\* Останній правий стовпчик частини шкали *Б* заповнюється оцінювачем за результатами атестації працівника.

бальної оцінки і розрахунки розподілу робіт із груп виплат надбавок за послуги.

**Метод контрольних листів** застосовується самостійно й у поєднанні з методами графічних шкал. За цього методу в спеціальні контрольні листи записують докладні питання про різні фактори оцінки виконання робіт і ділових якостей працівників, на які оцінювач повинен дати відповіді та висновки. Мета таких контрольних листів полягає не тільки в тому, щоб з'ясувати, до якої групи за розмірами доплати варто віднести певну роботу чи працівника, а й у тому, щоб визначити сильні та слабкі сторони працівника для досягнення вищої ефективності його праці.

Крім спостереження в процесі праці безпосереднього керівника використовуються і спеціальні методи оцінки особистих якостей: обстеження, анкети, численні види тестів. Деякі психологічні тести містять від 200 до 500 запитань і обробляються тільки за допомогою ЕОМ. Але з огляду на відірваність тестів від специфіки виробництва виявляється тенденція, спрямована на конкретизацію відомих тестів за допомогою моделювання виробничих процесів, властивих певній організації. Найбільш вразливим аспектом оцінки є спосіб визначення потенціалу працівника і ступеня його реалізації, що особливо важливо для кадрового забезпечення інноваційних процесів. Результати праці відповіді на це питання не дають, оскільки фіксують нинішній стан працівника. Значно більше сприяє виявленню потенціалу оцінка особистих якостей, розглянутих у розвитку.

Характер виконуваної роботи може істотно різнитися порівняно з тими ж нововведеними структурами. Отже, знадобляться зовсім нові



якості (наприклад, новаторство, заповзятливість тощо), наявність яких можна тільки припускати. У результаті працівник, який відмінно зарекомендував себе, виявиться непридатним для нової роботи. Водночас найкращим способом виявлення потенціалу працівника залишається спостереження за ним (і оцінка) у новій виробничій обстановці, на новому місці. Маємо на увазі іспитовий термін, ротацію молодих кадрів в підрозділах фірми, тимчасове заміщення, що дає змогу розвинути здібності до конкретних видів праці. З цією ж метою практикується нетривале залучення молодих працівників до роботи цільової нововведеної групи. Для керівників різних рівнів надзвичайно корисною є тимчасова робота на невеликих підприємствах, що перебувають у “зоні інтересів” фірми, де різко підвищується можливість приймати самостійні рішення в критичних ситуаціях. Проте тут є небезпека того, що необхідні якості не встигнуть виявитися. Такі нижчі цільові структури, як гурти якості, дають можливість виявити потенціал працівника і без зміни трудових функцій, оскільки інноваційна діяльність здійснюється паралельно з основною.

Існують такі напрями підвищення ефективності роботи з оцінки діяльності персоналу:

1) як оцінювані, так і оцінювачі повинні готуватися до зустрічі й бути готовими обговорювати минулу результативність праці працівника на тлі завдання того періоду;

2) оцінювач повинен намагатися підкреслити, що ця бесіда є не дисциплінарним заходом, а зустріччю з метою обговорення минулої роботи для підвищення результативності праці працівника в майбутньому;

3) оцінювачу варто планувати час проведення бесіди таким чином, щоб половина відведеного на неї часу залишилася для обговорення оцінки і майбутньої роботи самим працівником;

4) оцінювачу рекомендується проводити бесіду, починаючи зі специфічних позитивних досягнень працівника. Виклад недоліків варто розміщати між двома позитивними результатами. Зосереджуйте увагу й орієнтуйте обговорення на коментарях про результативність роботи, а не на критиці особистих якостей. Підкресліть, що метою обговорення окремих питань є ліквідація цих проблем у майбутньому, а не критика минулих недоліків. Можливо, не слід згадувати більш ніж 1–2 недоліки під час однієї бесіди — для багатьох людей досить складно працювати над виправленням більшої їх кількості;

5) варто особливо акуратно добирати слова при описі недоліків. Необхідно, щоб коментарі стосувалися безпосередньо результативності праці, й сам працівник розумів, що метою бесіди є поліпшення його роботи в майбутньому, а не обговорення минулих недоліків. І, звичайно, бесіда повинна відбуватися наодинці з працівником;

6) оцінювачу потрібно стежити за тим, щоб не занадто переповнювати працівника інформацією. Занадто велика кількість інформації може заплутати, а занадто мала — порушити плани оцінювача;

7) оцінювачу варто заохочувати залучення оцінюваного до бесіди, його самооцінку і огляд власної роботи, рекомендувати періодично здійснювати самооцінку;

8) останнім аспектом бесіди повинне бути обговорення майбутніх завдань і з'ясування того, як начальник може допомогти підлеглим досягти персональних цілей і завдань, поставлених перед організацією;

Отримані дані повинні бути залучені в конкретні програми дій і рекомендації, як подолати недоліки в роботі, як розвинути найкорисніші для організації особисті та ділові якості, які заходи заохочення чи дисциплінарні санкції виявляться ефективнішими стосовно конкретного працівника.

Основна вимога для оцінювача — можливість спостереження за виконанням роботи протягом певного періоду (наприклад, 6 місяців). Можливими оцінювачами можуть бути такі категорії персоналу:

1. *Безпосередній керівник*, який більше поінформований про індивідуальне виконання, має кращі можливості для оцінки поточного виконання робіт персоналом. Крім того, він може щонайкраще пов'язати індивідуальне виконання з цілями організації. Оскільки він також відповідальний за винагороду, логічно, щоб безпосередній керівник відповідав і за оцінку виконання.

2. *Однакові за статусом (колеги)*. У деяких видах робіт, таких як зовнішній продаж, правова діяльність і навчання, керівник часто не може безпосередньо спостерігати за конкретною діяльністю працівника. Іноді очевидні показники, такі, як кількість проданого товару, можуть містити корисну для оцінки виконання інформацію, але в інших обставинах думки колег навіть кращі. Колеги можуть зберігати перспективи виконання, що відрізняє їх від безпосередніх керівників. На практиці думку колег краще розглядати тільки як

частину системи оцінки виконання, що охоплює всі джерела, які мають унікальну інформацію чи перспективи її одержання.

3. *Підлеглі.* Може бути корисною оцінка підлеглими. Їм відомий обсяг повноважень керівника, зв'язки, стиль управління, здатність до планування й організації. Оцінка підлеглими використовується регулярно в навчальних закладах, у великих фірмах, де керівники мають багато підлеглих, а також у невеликих фірмах.

4. *Самооцінка.* Про користь широкого її використання свідчать такі фактори: можливість участі в процесі оцінки виконання, особливо якщо вона комбінується з постановкою цілей, поліпшує мотивацію і зменшує опір під час оцінного інтерв'ю. Проте самооцінка призводить до поблажливості, меншої розмаїтості, більшої схильності впливу, меншої погодженості з думкою інших. Оскільки працівники прагнуть дати собі вищу оцінку, ніж їхній керівник, самооцінка більше застосовується для консультацій і розвитку, ніж для рішень стосовно персоналу.

5. *Клієнти.* У деяких ситуаціях “покупці” індивідуального чи організованого обслуговування (абоненти кабельного телебачення, клієнти банків, пожежна служба тощо) можуть мати унікальну перспективу для виконання роботи. Не можна очікувати повного збігу цілей клієнтів і організації. Дані, що надійшли від клієнтів, можуть стати корисними при прийнятті таких рішень з персоналу, як просування, переміщення і необхідність у навчанні, а також як основа для саморозвитку.

Отже, можуть використовуватися кілька різних джерел оцінної інформації (табл. 5.4).

**Атестації.** Кількісні та якісні результати праці, з одного боку, та ділові й особисті якості — з іншого у поточному плані оцінюються роздільно. Воедино вони (а також анкетні дані) зводяться на підставі

Таблиця 5.4

Джерела використання оцінних даних

Показник оцінки	Джерела				
	Керівник	Колеги	Підлеглі	Сам	Клієнти
Рішення щодо персоналу	+	+			
Саморозвиток	+	+	+	+	+
Дослідження персоналу	+	+			+

єдиної бальної оцінки — атестації, що має в зарубіжній практиці поширену назву “оцінка заслуг”. Здебільшого атестація здійснюється один раз на рік; в окремих компаніях, які застосовують дуже спрощені процедури оцінки, — кожні півроку. Під атестацією співробітника організації на заході розуміють визначення його кваліфікації, рівня знань або відгук про його здібності, ділові та інші якості. Атестація — це форма оцінки людини, що може дати тільки інша особа. Тому результат атестації завжди суб’єктивний. Очевидне протиріччя: прагнення об’єктивно оцінити те, що об’єктивній оцінці не піддається. Проте наявна еволюція атестаційної процедури, її здійснення в розвинутих фірмах — не формальний захід, а основа динаміки персоналу.

У світовій практиці найпоширенішою є *атестація “білих комірців”*. Особливості праці керівників і фахівців, по-перше, пов’язані із предметом їхньої праці — інформацією; по-друге, праця їх містить творчий компонент; по-третє, результат праці може не залежати від тривалості виконання; по-четверте, має місце “відкладений результат” — пролонгованість у часі конкретного втілення генерованих ідей.

Атестація може мати явні й латентні (приховані) функції.

*Явна атестація* — визначення факту придатності людини до певної соціальної ролі — інженера, керівника тощо. Вона повинна мати офіційний характер і бути зафіксована в документі, адресованому ширшому колу осіб. Тому кінцевою метою атестації є рішення, що змінює або зберігає соціальний статус атестованого відповідно до його готовності до виконання цієї соціальної ролі. Явними є й можливі компоненти атестації: повідомлення (дає змогу атестованому підготуватися і бути присутнім під час процедури); процедура (повинна забезпечити об’єктивність рішення про зміну чи збереження соціального статусу атестованого); характеристика (має зафіксувати сильні та слабкі сторони та якості атестованого, важливі для певної соціальної ролі); рішення (повинне визначити його використання).

*Латентних функцій атестації* може бути багато. Найпоширеніші з них такі:

- додання більшої вагомості прийнятим раніше кадровим рішенням;
- поглиблення ознайомлення з підлеглими, їхніми можливостями і здібностями;
- руйнування кругової поруки і взаємної невимогливості підлеглих;
- підстава для того, щоб змусити конкретних працівників залишити фірму;

- перекладання відповідальності за розміщення кадрів на атестаційну комісію;
- додання колективу додаткового стимулу для поліпшення роботи;
- мотивація і стимулювання праці;
- планування кар'єри співробітників тощо.

Розвиток систем атестації відбувається шляхом більшої обґрунтованості експертної оцінки співробітника. Найлегше оцінити внесок певного керівника або фахівця його безпосередньому начальнику. Лише він знає, що даному працівникові доручалося, в яких умовах він працює, як його робота контролювалася і стимулювалася, яка йому надавалася допомога та які перешкоди довелося подолати. Проте тісна взаємодія між начальником і підлеглим не може не призвести до виникнення між ними негативних стосунків, що зумовлює певною мірою упередженість керівника.

Дослідження свідчать, що чим довше співробітник працює на тому самому місці, тим нижчою є його оцінка. Одна з причин — очікування, що з роками співробітник виконуватиме свою роботу швидше і краще. Якщо ж цього не відбувається, то розчарований керівник занижує оцінку співробітнику. Нерідко причиною заниження буває роздратування керівника через відсутність ентузіазму ветеранів щодо нововведень.

Атестаційна процедура повинна певним чином обмежувати цей суб'єктивізм. Еволюція розвитку процедури свідчить, як це відбувалося на практиці: від особистої суб'єктивної оцінки начальника до експертних групових методів оцінки (існує безліч технологій, найчастіше застосовується техніка “номінальної групи”), цілком автоматизованої атестації керівників і фахівців.

Цікавим є досвід німецьких фірм, що дає змогу на базі регулярної атестації персоналу не тільки мотивувати кадри, визначати їхню заробітну плату, а й наочно планувати кар'єру. Сутність методики полягає у визначенні пріоритетних якостей співробітників, які найбільш потрібні з позицій досягнення кінцевої мети фірми.

Світова практика не дає однозначної відповіді на запитання, які особисті риси характеру працівників повинні оцінюватися за аналізу їхньої діяльності. Нерідко пропонувалися для атестаційних оцінок такі риси співробітників, як інтерес до праці, ініціативність, уважність, тактовність, лояльність, вміння пристосовуватися до мінливих умов праці, працьовитість і навіть зовнішній вигляд.

У розглянутій методиці всі службовці, фахівці та керівники оцінюються з погляду певних критеріїв (вимог), необхідних у конкретній сфері діяльності. Критерії ранжуються за своєю значущістю експертною групою, у результаті чого кожному критерію привласнюється вага значимості та відповідна оцінка в балах. Спрощений приклад наведено у табл. 5.5.

Для вироблення критеріїв і відповідних їм ознак експертна група складає словник ділових характеристик, що охоплює усі спеціалізації (або ту, фахівці якої атестуються). Ознаки ранжуються в межах, що відповідають кожному критерію.

Наприклад, для критерію “Знання і досвід” експертною групою обрано такі п’ять ознак: 1) професійні знання; 2) досвід; 3) навички вирішення типових завдань; 4) додаткові знання і досвід; 5) знання світових стандартів роботи. Ці ознаки ранжуються за значущістю: сумарна значущість дорівнює 100 % і відповідає 250 балам. Відповідно до привласненої ваги з пропорції визначають кількість балів, яка відповідає кожній ознаці (табл. 5.6).

Максимально можлива кількість балів за всіма критеріями дорівнює 1000. Кожен з атестованих має шанс набрати  $S$  балів:

$$\sum_s \sum_j \sum_k X_{ijk},$$

де  $i$  – номер критерію ( $i = 1/6$ );  $j$  – номер ознаки в критерії ( $j = 1/5$ );  $k$  – значення рівня в ознаці ( $k = 1/6$ ).

Частка від розподілу необхідного для цієї групи працівників фонду заробітної плати на загальну суму набраних ними балів визначить

Таблиця 5.5

### Значущість критеріїв оцінки персоналу

Типи вимог (критерії)	Значущість, %	Максимальна кількість балів
Знання і досвід	25	250
Мислення	25	250
Прийняття рішень	15	150
Відповідальність	20	200
Інформаційні зв'язки і контакти	10	100
Персональні характеристики	5	50
<i>Разом</i>	100	1000

Таблиця 5.6

## Розрахунок значущості критерію “Знання і досвід”

Критерій	Ваговий коефіцієнт критерію	Максимальна кількість балів	Ознаки	Ваговий коефіцієнт ознаки в критерії	Максимальна кількість балів
Знання і досвід	25	250	Професійні знання, досвід	30	75
			Навички вирішення типових завдань	25	63
			Додаткові знання і досвід	10	25
			Знання світових стандартів роботи	5	12
<i>Разом</i>				100	250

ціну бала. Добуток набраних балів на ціну бала визначить посадовий оклад співробітника (або його змінну частину) на момент атестації.

Розподіливши персонал фірми на категорії, можна визначити деяку нижню межу в балах (відповідно до посадового окладу) для кожної категорії співробітників, що служитиме орієнтиром при прийнятті на роботу на час іспитового терміну, оскільки оцінити працівника за всіма ознаками у момент прийняття неможливо.

Методика передбачає використання розробленої таблиці для ротації кадрів. Наприклад, “недобирання” мінімальної суми, що відповідає даній посади, за атестації може бути підставою для переведення працівника в іншу категорію службовців або для його звільнення. Таким чином, набрана сума балів і змістовна частина рівнів ознак і критеріїв є характеристикою атестованого. При цьому досягається наочність вартісної оцінки “внеску” співробітників, алгоритм можливих переходів на інші рівні управління даної фірми чи перспективи підвищення посадового окладу.

Для кожної категорії службовців може розроблятися своя атестаційна таблиця, що дає змогу врахувати специфіку роботи і можливості кадрового просування. Методика вимагає кропіткої підготовки, але її впровадження — достатнього могутній мотивуючий фактор, завдяки якому кожен співробітник має змогу виявити свої можливості, потреби і сконцентруватися на досягненні цілей фірми.

Фахівці з управління персоналом вважають, що на показники кінцевих результатів роботи працівників апарату управління, як і на її зміст, впливає сукупність таких факторів:

- природно-біологічні (стать, вік, стан здоров'я, розумові та фізичні здібності, клімат, сезонність та ін.);
- соціально-економічні (стан економіки, вимоги, обмеження і закони, кваліфікація працівників апарату управління, мотивація праці, рівень життя);
- техніко-організаційні (характер розв'язуваних завдань, складність праці, стан організації праці, умови праці);
- соціально-психологічні (психофізіологічне ставлення до праці, стан працівника, моральний клімат у колективі тощо);
- ринкові (розвиток багатокладної економіки, розвиток підприємництва, рівень і обсяг приватизації, конкуренція, самостійний вибір системи оплати праці, інфляція, безробіття та ін.).

Врахування цих факторів підвищує ступінь обґрунтованості, об'єктивності та вірогідності висновків оцінювання.

Результат управлінської праці може характеризуватися рівнем чи ступенем досягнення цілі управління за найменших витрат. Для оцінки результативності праці потрібна більша кількість критеріїв, що охоплюють обсяги роботи, її результати (наприклад, сума виторгу). Тому за вибору критеріїв оцінки рекомендують враховувати: для вирішення яких конкретних завдань використовуються результати оцінки (підвищення оплати праці, службовий ріст, звільнення тощо); для якої категорії та посади працівників визначаються критерії; з огляду на що вони диференціюватимуться залежно від складності, відповідальності та характеру діяльності працівника.

Згідно з поділом управлінської праці результат роботи керівника, як правило, виражається через підсумки виробничо-господарської та іншої діяльності або організації підрозділів (наприклад, виконання плану з прибутків, зростання кількості клієнтів та ін.), а також через соціально-економічні умови праці його підлеглих (рівень оплати праці, мотивація персоналу тощо).

Результат праці фахівців визначається, виходячи з обсягу, повноти, якості, своєчасності виконання закріплених за ними посадових обов'язків. При виборі показників, що характеризують основні результати праці керівників і фахівців, варто враховувати, що вони



здійснюють безпосередній і вирішальний вплив на результат усієї діяльності організації.

Перелік показників-критеріїв оцінки результативності праці для деяких посад керівників і фахівців:

1) керівник організації — прибуток, зростання прибутку, оборот капіталу, частка на ринку;

2) керуючий банком — обсяг кредитів та їх динаміка, рентабельність, якість кредитних операцій, кількість нових клієнтів;

3) лінійні та функціональні керівники:

- виконання планових завдань з обсягу і номенклатури;
- динаміка обсягу виробництва і продуктивності праці;
- зменшення витрат виробництва, кількість реклаमाцій та їх динаміка;
- відсоток бракованих виробів та його динаміка;
- час простоїв і втрати від них;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- прибуток, оборотність обігових коштів;
- продуктивність праці та її динаміка;
- зниження нормативної трудомісткості виробленої продукції;
- рівень заробітної плати на одиницю продукції та його динаміка;
- коефіцієнт плинності кадрів і його динаміка;
- кількість вакантних місць, кількість претендентів на одне вакантне місце;
- показники з навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- витрати на персонал у витратах виробництва.

Для оцінки результативності праці керівників і фахівців у вітчизняній практиці використовують також непрямі показники-критерії, які характеризують фактори, що впливають на досягнення результатів. До них належать: оперативність роботи, напруженість, інтенсивність, складність та якість праці тощо.

На відміну від прямих показників результативності праці непрямі характеризують діяльність працівника за критеріями, що відповідають “ідеальним” уявленням про те, як варто виконувати посадові обов’язки та функції, що становлять основу певної посади, і про те, які якості повинні бути виявлені відповідно до цього.

Для оцінки факторів результативності традиційно використовується бальний метод. Інтерпретацію балів за оцінки складності та якості праці показано нижче:

### Приклад бальної оцінки складності праці

Ступінь складності	Оцінка в балах
Виконана робота за складністю:	
істотно перевищує посадову інструкцію	5
трохи перевищує посадову інструкцію	4
відповідає посадовій інструкції	3
трохи нижча, ніж потрібно за посадовою інструкцією	2
істотно нижча, ніж потрібно за посадовою інструкцією	1

### Приклад бальної оцінки якості праці

Ступінь якості	Оцінка в балах
Роботу виконано:	
на високому рівні	5
на середньому рівні	4
задовільно	3
на рівні, нижчому від середнього	2
незадовільно	1

## 5.2.3. Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом

Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом сучасної організації — систематичний і чітко організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в минулому та діяльністю інших організацій.

Оцінка діяльності кадрових служб спирається на критерії ефективності, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва (табл. 5.7).

Кількісна оцінка ефективності діяльності служб управління персоналом передбачає обов'язкове визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики організації. При цьому варто враховувати витрати як на утримання персоналу, так і на його поповнення і навчання.

**Показники оцінки ефективності діяльності підрозділів  
управління персоналом**

Показники власне економічної ефективності	Показники ступеня відповідності	Показники ступеня задоволеності працівників	Непрямі показники ефективності
<p>Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідних кількості, якості, та отриманих результатів діяльності</p> <p>Витрати на окремі напрями і програми діяльності кадрових служб у розрахунку на одного працівника</p> <p>Ефект впливу окремих кадрових програм на результативність діяльності працівників і організації в цілому</p> <p>Відношення бюджету підрозділу управління персоналом до чисельності обслуговуючого персоналу</p>	<p>Кількість працівників і робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу)</p> <p>Професійно-кваліфікаційна характеристика працівників, вимоги робочих місць, виробництва в цілому (якісна укомплектованість)</p>	<p>Робота в певній організації</p> <p>Діяльність підрозділів управління персоналом</p>	<p>Плинність кадрів. Рівень абсентеїзму</p> <p>Продуктивність праці</p> <p>Показники якості продукції (відсоток браку, рекламацій тощо)</p> <p>Кількість скарг на працівників</p> <p>Рівень виробничого травматизму і профзахворювань</p>

Істотними витратами є:

- основні (заробітна плата, оклади штатним співробітникам, виплати сумісникам тощо);
- додаткові (оплати відпусток, лікарняних, дотримання техніки безпеки, преміювання та ін.).

Показником витрат є середні витрати на кадрові заходи в розрахунку на одного працівника:

$$\text{Середні витрати на "новачка"} = \frac{\text{Витрати на добір персоналу}}{\text{Кількість відібраних кандидатів}} .$$

$$\text{Середні витрати на навчання} = \frac{\text{Загальна вартість навчання одного працівника}}{\text{Кількість тих, хто навчався}} .$$

Оцінка ефективності окремих кадрових програм визначається впливом їх на результативність діяльності працівників та організації

в цілому (підвищення продуктивності праці, поліпшення якості продукції, економія ресурсів тощо).

Ефект впливу програми навчання працівників на зростання продуктивності праці та якості продукції (методика американської компанії "Хоніуелл") може бути визначений за формулою

$$E = PNVK - NZ,$$

де  $P$  — тривалість впливу програми на продуктивність праці та інші фактори результативності;  $N$  — кількість навчених працівників;  $V$  — вартісна оцінка відмінності в результативності праці кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу;  $K$  — коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності у частках);  $Z$  — витрати на навчання одного працівника.

Вартісна оцінка розбіжності в результативності є співвіднесенням (різницею) оцінок значення для фірми результатів праці. При цьому можуть бути враховані продуктивність праці, якість роботи, економія ресурсів кращих і середніх працівників, які виконують однакову роботу. Наприклад, якщо розбіжність у 15 тис. дол. наближається до реальних оцінок, ефект навчання становить  $3/4$  цієї величини, ефективність програми навчання 20 працівників за вартості програми (у розрахунку на слухача) — 1 тис. дол., а ефект програми відчутний протягом 2 років, вартісна оцінка дорівнює 430 тис. дол. ( $2 \cdot 20 \cdot 15000 \cdot 0,75 - 20 \cdot 1000$ ).

*Укомплектованість кадрового складу організації* здебільшого оцінюється кількісно шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників з необхідною (розрахунковою) величиною за трудомісткістю або операцій із плановою чисельністю, а також якісно — за відповідністю професійно-кваліфікаційного рівня, профілю освіти, практичного досвіду працівників вимогам займаних робочих місць (посад).

*Ступінь задоволеності працівників* оцінюється на підставі аналізу їхніх думок. Вони виявляються за допомогою обстеження шляхом анкетування, інтерв'ювання персоналу для виявлення реакції працівників на кадрову політику організації. При цьому обстеження можуть охоплювати велике коло питань стосовно різних аспектів задоволеності роботою в організації (задоволеності загальної, конкурентоспроможності продукції підприємства, організацією, продуктивністю, оплатою праці тощо).

Ефективність роботи підрозділів управління персоналом при анкетуванні працівників може бути оцінена на підставі таких непрямих суб'єктивних критеріїв:

- ступінь співробітництва різних підрозділів і служб зі службою управління персоналом;
- думка лінійних керівників про ефективність служби управління персоналом;
- готовність служби управління персоналом до співробітництва з усіма працівниками при вирішенні кадрових проблем;
- ступінь довірливості взаємин із працівниками;
- швидкість, якість та ефективність виконання запитів, адресованих службі управління персоналом, і послуг, наданих цією службою іншим підрозділам;
- якість інформації і порад, наданих службою вищому керівництву.

Дані, отримані в результаті дослідження думок працівників, аналізуються, результати порівнюються з підсумками минулих обстежень.

Основними непрямыми критеріями ефективності діяльності служб управління персоналом є показники плинності кадрів і абсентеїзму.

*Плинність кадрів* — одна з найпоширеніших організаційних форм рухливості персоналу. На практиці до плинності кадрів прийнято відносити звільнення як за власним бажанням, так і з ініціативи адміністрації у зв'язку з прогулами працівників, систематичними порушеннями трудової дисципліни та ін.

Плинність кадрів правомірно розглядати як рух робочої сили, зумовлений незадоволеністю працівника робочим місцем (змістом, умовами праці тощо) — так звана “активна” плинність, і незадоволеністю організації працівником (його недисциплінованістю, систематичним невиконанням обов'язків без поважних причин тощо) — “пасивна” плинність.

Витрати на плинність кадрів охоплюють:

а) втрати, зумовлені простоями устаткування внаслідок утворення вільних робочих місць; зниженням якості виробленої продукції, погіршенням обслуговування устаткування працівниками перед їх звільненням з організації;

б) втрати через знижену продуктивність праці в період адаптації на новому робочому місці, тимчасової відсутності працівників, які переміщуються у сфері суспільної праці;

в) зростаючі витрати на виплату допомоги з безробіття, вихідної допомоги;

г) зайві витрати на набір, добір і підготовку персоналу, оформлення прийняття і звільнення працівників.

Водночас плинність кадрів виконує деякі важливі позитивні функції: міжгалузевого і територіального перерозподілу робочої сили, кваліфікаційно-професійного просування кадрів, обслуговування зовнішніх і внутрішніх трудових переміщень, спричинених технічним прогресом тощо. Крім того, прийнято вважати, що відсутність трудових переміщень в організації, у тому числі плинності, призводить до “окостеніння” структури колективу. Абсолютні масштаби плинності вимірюються кількістю звільнених працівників за власним бажанням, а також з ініціативи адміністрації (за певний період).

Відносний показник плинності (коефіцієнт плинності кадрів) визначається як відношення кількості працівників, які звільнилися з причин, що стосуються безпосередньо плинності (за власним бажанням, за порушення трудової дисципліни), до середньооблікової кількості працівників:

$$K_T = \frac{P_B}{P} \cdot 100 ,$$

де  $K_T$  — коефіцієнт плинності;  $P_B$  — кількість працівників, звільнених із причин плинності;  $P$  — середньооблікова кількість працюючих.

*Абсентеїзм* (лат. *absentia* — відсутність) — кількість самовільних невиходів на роботу без поважних причин.

Стандартні формули для розрахунку абсентеїзму:

$$A = \frac{L_n}{ND} \text{ або } A = \frac{P_n}{P} ,$$

де  $L_n$  — кількість робочих днів, пропущених за певний період через відсутність на роботі;  $D$  — загальна кількість робочих днів;  $N$  — середня кількість працівників;  $P_n$  — загальна кількість пропущених годин;  $P$  — загальна кількість робочих годин за графіком.

Абсентеїзм спричиняє значні витрати, що охоплюють: а) обов'язкові виплати незалежно від фактичної присутності працівника на робочому місці; б) оплату понаднормових робіт працівнику, який

замінює відсутнього; в) втрати, пов'язані з простоями устаткування, зниженням продуктивності праці тощо.

З плінністю кадрів і абсентеїзмом тісно пов'язані й такі непрямі критерії оцінок, як скарги і невдоволення, виражені певним чином.

*Невдоволення* — вираження в будь-якій формі незадоволеності чи критики з боку працівника на адресу менеджера. *Скарга* — невдоволення, подане в усній чи письмовій формі керівництву. Скарги і прояви невдоволення не завжди пов'язані з питаннями управління персоналом і можуть стосуватися різних сфер діяльності організації. Проте в будь-якому випадку зростання кількості й об'єктивність скарг свідчать про незадоволеність роботою, що, у свою чергу, зумовлює абсентеїзм і плінність. Ці фактори — показники того, наскільки ефективною є діяльність служби управління персоналом зі створення умов підвищення задоволеності працівників роботою в організації.

Розрахунок економічної ефективності організаційних проектів удосконалення системи управління персоналом пов'язаний з інвестиціями. Фахівці виділяють такі види ефективності проектів:

- комерційну (фінансову) — визначається співвідношенням фінансових витрат і отриманих результатів;
- бюджетну — відображає вплив реалізації проекту на доходи та витрати відповідного бюджету;
- народногосподарську економічну — з точки зору інтересів країни, організації.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Які особливості оцінки діяльності персоналу організації впливають на порядок роботи при оцінці?
2. Назвіть основні вимоги до будь-якої системи оцінки.
3. Дайте загальну характеристику діяльності при оцінці персоналу.
4. Як оцінити діяльність персоналу з досягнення цілей?
5. Охарактеризуйте оцінку з використанням рейтингових методів.
6. Наведіть методи комплексної оцінки виконання робіт.
7. Як виконується оцінка з використанням методу контрольних листів?
8. Охарактеризуйте оцінку за допомогою сумарного рейтингу.
9. Які категорії персоналу можуть бути оцінювачами?
10. Як відбувається оцінка діяльності підрозділів управління персоналом?

## ЛІТЕРАТУРА

1. Десслер Г. Управление персоналом. — М.: БИНОМ, 2004.
2. Дмитренко Г. А. Квалиметрическая оценка результирующей деятельности персонала местных органов государственного управления. — К.: МАУП, 1996.
3. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом. — М.: ПРИОР, 1998.
4. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пихало В. Т. Управление персоналом. — М.: Академия, 2000.
5. Колтаков В. М. Методы управления. — К.: МАУП, 2003.
6. Магура М. И., Курбатова М. Б. — Современный персонал — технологии. — М.: Интел-Синтез, 2001.
7. *Практикум* по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. — СПб.: Речь, 2001.
8. *Практикум* по общей, экспериментальной и прикладной психологии. — СПб.: Питер, 2005.
9. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Междунар. отношения, 1997.
10. Щёкин Г. В. Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000.



# НАВЧАННЯ І РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Професійний розвиток співробітників стає найважливішим фактором, який відрізняє процвітаючі компанії від менш успішних.

*Дж. Волкер*

## 6.1. Навчання і розвиток персоналу як об'єкт управління

### 6.1.1. Сутність поняття “розвиток”

Існують такі визначення розвитку:

- Розвиток людських ресурсів означає вмiле забезпечення й організацію процесу навчання для досягнення організацією поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмiнь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервне організаційне та особистісне зростання і розвиток [20, с. 18].
- Розвиток персоналу — сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки та підвищення кваліфікації. Ці заходи охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри і службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації [21, с. 299].

- Розвиток кадрів є кадрово-економічною функцією, спрямованою на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних рівнів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог. Він передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності та інтересів виробничих й індивідуальних цілей. Розвиток кадрів здійснюється як процес, що відбувається за певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу членів підприємства [25, с. 242].
- Розвиток персоналу — здійснення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників і зростанню їхньої здатності робити внесок у діяльність організації [4, с. 190].
- Розвиток — вищий тип руху, зміни матерії та свідомості, перехід від одного якісного стану до іншого, від старого до нового. Розвиток характеризується специфічними об'єктом, структурою, джерелом, формами, спрямованістю. Розвиток — це не просто зміна, а перетворення у внутрішній будові об'єкта, його структурі, що є сукупністю фізично пов'язаних між собою елементів, зв'язків і залежностей.
- Загальна лінія прогресивного розвитку пов'язана зі змінами, які утворюють так звані глухі ходи еволюції або навіть спрямовані в бік регресу [22, с. 452; 23, с. 561].
- Розвиток об'єкта є розкриттям або розгортанням його внутрішніх споконвічних потенцій, як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей [10, с. 36].
- Розвиток — це процес незворотних, спрямованих і закономірних змін, що призводить до виникнення кількісних, якісних і структурних перетворень психіки і поведінки людини. Основними властивостями розвитку, що відрізняють його від всіх інших змін, є незворотність, спрямованість, закономірність [17, с. 21].
- Розвиток людини — освоєння нею внутрішнього, індивідуально-психологічного і зовнішнього суспільного потенціалу можливостей. Провідну роль у розвитку відіграє навчання. Будь-яке навчання сприяє розвитку [18, с. 8].

Виходячи з аналізу визначень, поняття “розвиток” використовується в різних значеннях. Розвиток може характеризуватися: реальним професіоналізмом; єдністю знань, досвіду, здібностей, нави-

чок діяти в конкретній ситуації із досягнення поставленої мети; ступінь професійної підготовки до певної діяльності. Він може бути представлений:

1) об'єктом дослідження, що становить сукупність функціонально пов'язаних між собою елементів, зв'язків, залежностей, які змінюються з перетворенням у внутрішній будові, структурі. Розвиток відбувається процесуально у певних умовах взаємодії із "сусідніми системами";

2) структурою (механізмом) з певною кількістю складових, порядком їх розташування та якісних змін у процесі розвитку;

3) джерелом розвитку, що виникає внаслідок протиріч між старим і новим;

4) формою розвитку, що виявляється в еволюційній (повільній, поступовій, якісній) та революційній (раптовій, різкій, стрибкоподібній) змінах якісних характеристик у структурі об'єкта. Основними формами розвитку є філогенез і онтогенез;

5) спрямованістю — прогресивною і регресивною;

6) динамікою — часом і темпами росту;

Процес розвитку неуніверсальний і неоднорідний. У процесі розвитку діють різноспрямовані процеси. Поняття "розвиток" часто використовується разом з термінами "зростання" і "дозрівання". Зростання — це кількісні зміни в ході удосконалення тієї чи іншої психічної функції. "Якщо не вдається знайти якісних змін — це зростання" [17]. Дозрівання — процес, перебіг якого залежить від успадкованих особливостей індивідуума. Він полягає в послідовності попередньо запрограмованих змін не тільки зовнішнього вигляду організму, а і його складності, інтеграції, організації та функцій.

Розвиток, дозрівання і зростання взаємозалежні: дозрівання і зростання — кількісні зміни, що є основою для розвитку якісних. В остаточному вигляді організм — продукт не функціонального дозрівання, а функціонального розвитку: він функціонує, розвиваючись, і розвивається, функціонуючи [17]. Як зазначалося, основними формами розвитку є філогенез і онтогенез. Психічний розвиток у філогенезі здійснюється шляхом становлення психічних структур за біологічної еволюції виду або соціокультурної історії людства в цілому. За онтогенезу формуються психічні структури протягом життя індивіда, тобто це процес індивідуального розвитку людини. Надалі під розвитком, будемо мати на увазі процес індивідуального психічного розвитку.

На наш погляд, причину відмінностей у визначенні поняття “розвиток персоналу” можна пояснити некоректним застосування його у практичній діяльності через нерозуміння таких понять, як “навчання” та “освіта”. Навчання, на думку багатьох, означає підготовку до конкретної діяльності, виконання певних обов’язків. Освіта охоплює навчання, виховання і розвиток людини. Навчання і виховання завжди передбачають кінцевий результат змін особи. Це результат “замовлення” суспільства на її зміну [2], наприклад підготовка фахівця відповідно до вимог державного стандарту і норм. В освіті ритм зміни, зону найближчого розвитку в реальних межах часу й обставин визначає людина, яка досягає мети самозміни. Людина будує траєкторію і темп своєї зміни залежно від умов і самовизначення. Проте цінності самовизначення повинні бути “вирощені”, освітні системи сприяти підвищенню культури.

Як свідчить практика, завдання розвитку персоналу в організаціях ставиться вкрай рідко. Відсутність потреби в цьому пояснюється низькою ціною робочої сили на ринку праці й орієнтацією на прибуток “сьогодні й зараз”. Природно, що тут допускається стратегічний прорахунок у формуванні майбутньої конкурентної здатності персоналу й організацій, особливо в умовах глобалізації бізнесу.

### **6.1.2. Особливості розвитку як об’єкта управління**

На підставі наведених вище значень терміна “розвиток” і взаємозв’язку з ним інших понять можна подати діяльність персоналу з управління розвитком у вигляді схеми .

З рис. 6.1 випливає, що *розвиток людини (персоналу)* — це внутрішня діяльність із зміни кількісних і якісних показників, що виявляються в роботі та відповідають її спадковим програмам (біологічному і соціальному кодам), умовам керівних впливів зовнішнього середовища. Умови зовнішнього середовища — це наслідок діяльності соціуму і природи, що формують певні фактори впливу. Вплив зовнішнього середовища на людину в організації виявляється через системну діяльність персоналу управління з його навчання, виховання, розвитку і через навколишню природу.



**Рис. 6.1. Управління розвитком людини (персоналу організації)**

При цьому під освітою розуміють процес педагогічно організованої соціалізації, здійснюваної в інтересах особи і суспільства [15], або освоєння культурної спадщини суспільства і пов'язаного з ним рівня індивідуального розвитку [13]. *Навчання* — спільна діяльність вчителя й учня з пізнання явищ навколишнього світу, їхніх закономірностей, історії розвитку й освоєння способів діяльності [13]. *Виховання* — процес цілісного впливу, мета якого в накопичуванні дитиною необхідного для життя в суспільстві соціального досвіду і формування у неї системи цінностей [13]. Навчання відрізняється від виховання організованістю. При навчанні має бути реалізований державний освітній стандарт. У вихованні стандарту немає. І навчання, і виховання спрямовані на розвиток людини (див. рис. 6.1). Навчання допомагає накопичити досвід у науковій і предметній сферах, а виховання — у соціальній. *Професійна освіта* — підготовка фахівців початкової, середньої та вищої кваліфікації для роботи у певній галузі.

Сутність управління розвитком як явище — внутрішній, відносно стійкий чинник, що визначає його зміст і функціонування. Він виявляється через різноманіття зовнішніх і внутрішніх зв'язків і дій, що характеризують певний аспект керування процесом розвитку.

Управління розвитком персоналу здійснюють органи виконавчої державної влади в політичній, матеріальній і духовній сферах, зокрема управління вищими навчальними закладами країни, кадрові служби організації. На стратегічному рівні управління здійснюється через розроблення кадрової політики і кадрових стратегій, на тактичному — через навчальні плани і програми підготовки фахівців. Головне призначення органів управління розвитком — організація і забезпечення освітнього процесу, керування навчальною і методичною роботою в навчальних закладах і кадрових службах.

Мета розвитку персоналу — його зміна відповідно до потреби організації в робочій силі; у заміщенні певних посад для реалізації функцій діяльності; формуванні необхідних людських ресурсів (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління людськими ресурсами); підготовці людини (персоналу) до самостійного керування розвитком і виконання покладених діяльнісних функцій (якщо організація підготовлена до реалізації технологій управління “соціальною людиною”).

При вдосконаленні практики управління розвитком її можна розглядати в декількох аспектах:

- організаційному, що відображає стан і перспективи розвитку системи підготовки кадрів, шляхи подальшого вдосконалення організації управління розвитком персоналу;
- політичному, що охоплює форми, методи, технології реалізації кадрової політики в державі й організаціях;
- економічному, що розкриває вплив економіки на систему підготовки кадрів, на вдосконалення її організаційних форм, методів управління розвитком персоналу;
- соціальному, що розглядає різні сторони діяльності персоналу в системі управління розвитком і виявляє структури внутріорганізаційних, внутріколективних і міжособистісних зв'язків, які впливають на ефективність розвитку персоналу;
- психологічному, який розглядає психологічні особливості добору, розміщення і підготовки персоналу організації, вплив психо-

логічного і психотехнологічного забезпечення на управління розвитком персоналу;

- правовому, що відображає відносини між різними інстанціями і певними посадовими особами у процесі управління розвитком персоналу. Ці відносини регулюються правовими нормами.

Отже, практика розвитку персоналу має багатоплановий, багатоаспектний характер, вимагає спеціальної підготовки від менеджерів.

### **6.1.3. Особливості розвитку професійних і особистісних якостей персоналу організації**

**Поняття “професіоналізм”, “компетентність”, “кваліфікація”.**

Ці терміни часто використовуються як синоніми але їх варто розрізняти. Їх аналіз дає змогу виділити такі характеристики [14]:

*Професіоналізм:*

- нормативні вимоги професії до особистості людини;
- сукупність, набір особистісних характеристик людини, необхідних для успішного виконання праці;
- внутрішня характеристика особистості людини.

*Компетентність:*

- індивідуальна характеристика ступеня відповідності вимогам професії;
- володіння знаннями, що дають змогу робити висновки про щонебудь;
- поєднання психічних якостей, що дають можливість діяти самостійно і відповідально;
- здатність й уміння виконувати певні трудові функції.

*Кваліфікація:*

- вимоги професійної діяльності до працівника в якісному і кількісному вираженні;
- вимоги професій до різного рівня виконання праці.

Таким чином, терміни “професіоналізм”, “компетентність”, “кваліфікація” використовуються в різних значеннях. Під професіоналізмом мають на увазі нормативні вимоги професії до особистості людини. Це сукупність її особистісних характеристик, необхідних

для успішного виконання праці, тобто наявність необхідного нормативного набору психічних якостей. У цьому разі професіоналізм стає внутрішньою характеристикою її особистості. Компетентність визначається як володіння знаннями, що дають змогу робити певні висновки, висловлювати вагому, авторитетну думку. Компетентність — це поєднання психічних якостей; психічний стан, що дає можливість діяти самостійно і відповідально, здатність і вміння виконувати певні трудові функції. Причини як компетентності, так і некомпетентності можуть бути різні: стан особистості, у тому числі емоційна стійкість, стан здоров'я та ін. Робити висновки про наявність компетентності [3] пропонується за характером результату праці людини. Кожен працівник компетентний тією мірою, якою виконувана ним робота відповідає вимогам до кінцевого результату певної професійної діяльності; визначення кінцевого результату — це єдиний науковий спосіб оцінки компетентності. Неправомірно оцінювати компетентність не за результатом, а за тим, що вкладається в його досягнення, наприклад старання людини. Компетентність не можна звести і до освіченості, оскільки “некомпетентність вільно розгулює під стелями навчальних закладів”. [14]. Загальну компетентність варто відрізнити від компетенції у певній сфері щодо кола питань, які людина повинна вирішувати. Компетентність конкретної людини вужча, ніж її професіоналізм. Людина може бути професіоналом у своїй галузі, але не бути компетентною у вирішенні всіх професійних питань.

**Професійно важливі якості як об'єкт розвитку.** У професійній діяльності людина повинна мати низку якостей, необхідних для певної професії. *Професійно важливі якості* (ПВЯ) — це якості людини, які впливають на ефективність здійснення її праці за основними характеристиками (продуктивність, надійність тощо). ПВЯ є основною характеристикою людських ресурсів, передумовою професійної діяльності. Крім того, вони самі вдосконалюються, “шліфуються” у процесі діяльності, є новоутворенням у людині, змінюють її. Як ПВЯ можуть виступати психічні процеси (розумові, сенсорні, мовні, мнемічні), психічні стани, а також мотиви, ставлення (до праці, до інших людей) [14]. Роль професійно важливих ознак різна в міру переходу від рівня непридатності до професії до рівня майстерності в цій професії; значущість низки ознак зростає до певного рівня, починаючи з якого ця ознака виявляється неважливою щодо профпридатності [3].



Професійно важливі якості поділяють на групи: 1) мотиви, цілі, інтереси; 2) професійні здібності, професійна свідомість, професійне мислення тощо.

**Розвиток особистісних і професійних якостей людини.** Щодо розвитку людської особистості необхідно погодити розбіжності в розумінні термінів “індивід”, “суб’єкт”, “особистість”. Термін “індивід” можна використовувати, характеризуючи досоціалізовані якості людини. Для характеристики соціалізованих виявів застосовують термін “суб’єкт”, якщо людина виконує норми соціуму, та “особистість” — якщо вона змінює ці норми [3]. Здійснюючи свою функцію в поведінці, людина використовує відповідний “стандартний” набір психічних механізмів. Виходячи із власної позиції — діяльній, соціальної, соціокультурної, вона збільшує кількість функцій і механізмів мислення, свідомості, самосвідомості, самовизначення, рефлексії тощо. Проте у кожній людині якісь функції (і механізми) у життєвому процесі поліпшуються у проявах і розвитку. Це джерела індивідуалізованого вияву людини в життєдіяльності та діяльності.

У діяльності дотримання норм зміцнює суб’єктні якості людини і послаблює особистісні. Коли людина коригує існуючі норми і ставлення до діяльності (наприклад, інноваційно), вона зміцнює особистісні якості та послаблює суб’єктні. Використання певного механізму відбувається в кооперативній взаємодії персоналу організації. У кооперативних, діяльній та ієрархічних структурах організаційної взаємодії можна виділити базові, сервісні, виконавські й управлінські ланки. Суб’єктні й особистісні якості людини чутливі до виконавської й управлінської діяльності. Отже, суб’єктні якості зміцнюються у виконавській, а особистісні — в управлінській діяльності.

Динаміка зміни суб’єктивних механізмів залежить від індивідуальних схильностей людини та впливу соціального і діяльничого середовищ і вимог їх до людини. Наприклад, людина виконує чиясь “замовлення”. При цьому не можна вважати її суб’єктом або особистістю, тому що ці поняття визначають не прояв реальної людини і використання нею механізмів своєї психіки, а просто те, що поведінка відповідає ситуації. У цих випадках відбуваються порівняння, аналіз діяльності на її відповідність нормі поведінки, прийняття відповідних рішень на коригування норм, що сприяє розвитку діяльності.

**Процес розвитку індивіда, суб'єкта й особистості людини.** Людина належить до світу природних, соціальних відносин, культури [3]. Соціальні відносини, пов'язані з підпорядкуванням, породжують трансформацію мотиваційних, потребових, поведінкових механізмів, і людина набуває суб'єктивних якостей. Оволодіння культурою зумовлює узагальнення суб'єктивних якостей. Абстрактні потреби (цінності), цілі (ідеали), норми (стратегії), з одного боку, зберігають свій пропонуючий початок для діяльності людини, а з іншого — передбачають їхню конкретизацію [3]. Освоєння культури означає набуття здібностей конкретизувати поведінку в життєдіяльності та діяльності відповідно до ситуації. Людина наче звільняється від обмеження норм навколишнього світу і може вибирати альтернативи. Вибір стосується потреби, мотиву, мети, знання, поведінки тощо. При цьому, використовуючи рефлексію, можна вибирати, спираючись на усвідомлення, самоусвідомлення, на розумові здібності та ін. У людини з розвинутою культурою мислення в рефлексії поєднуються як природні внутрішні засади поведінки (індивідуальні потреби, знання, мотиви, способи поведінки тощо), так і набуті, окультурені аналоги (цінності, концепції, поняття, категорії, проблеми, стратегії, ідеали) [3]. Внутрішні засади як критерії нормування або перенормування діяльності співвідносяться з життєвою ситуацією і динамікою потребового стану. Розвинена культура мислення — це мислення людини, яка володіє певними “розумовими еталонами” або особливостями мислення видатного мислителя, визнаними за еталонні й прийнятні для відтворення іншими, або отриманими в результаті вивчення сутності мислення і використання сутнісних уявлень для побудови відповідних загальних, абстрактних норм, що організують реальний розумовий процес.

Людина, яка усвідомлено реалізує норми, звільняється від потреби, що обмежує її в самовираженні. Це не означає ігнорування норм суспільства, оскільки таке звільнення — в збережених межах культурних вимог. Отже, виникає парадокс культурного буття, що потребує інших, особистісних якостей людини [3].

Особистість — це психічний механізм, що дає змогу поєднувати культуру (поведінки, переживання, мислення, рефлексії, самовизначення тощо) і самовираження в умовах проблемної ситуації. При цьому самовираження базується на природній динаміці потреби і мотивації. Воно перетворюється на зміст (морфологію), оформлену в межах

культурних настанов. Оскільки конкретизація культурних норм (високих абстракцій) передбачає введення руху у форми, то оформленню піддається і формодинамічний процес. Абстрактна форма начебто адаптується своєю конкретизацією до вимог морфології і лише в силу цього підпорядковує її наприкінці поєднання, створюючи особливість суб'єктних якостей.

Особистісні якості у проблемно значущих умовах діяльності спираються на суб'єктні якості, але їхнє становлення і застосування пов'язані саме із забезпеченням формотвірного руху і його поєднанням із цілісністю проявів у таких умовах. Становлення особистості визначається, з одного боку, зовнішньою організацією привласнення людиною абстрактних норм культури (ідеалів, базових та індивідуальних цінностей) і реального (використовується як засіб) втілення в діяльності. Останнє зумовлює необхідність для адекватного використання цих норм наявності абстрактних здібностей. Проте внутрішньою передумовою особистісного становлення є схильність, чутливість до перебування в ускладненнях, у проблемних ситуаціях, до абстрагуючої деформації вихідних психічних механізмів, до утвердження абстрактних умов механізмів у процесі їх проявів у конкретизації [3].

Оскільки може бути багато рівнів абстрагування кожного психічного механізму, то особистісний прояв змінюється при переходах від рівня до рівня. Водночас однобічне зростання особистості в разі лідерства одного з механізмів призводить до її цілісної однобокості (інтелектуально, духовно й етично акцентована особистість тощо)

Розвиток особистості відбувається тоді, коли вдається підпорядкувати зміни основи, сутності особистості шляхом зростання її абстрактного рівня. Зростання особистості може бути і не розвитком, якщо базовий зміст залишається на тому ж рівні абстрактності, а лише доповнюється новими, припустимими фрагментами [3]. Набуття здібностей визначається “дозріванням” людини і формуючим (педагогічним) впливом. Проте тільки те може бути сформоване в навчанні, що забезпечене рівнем “дозрівання”. Ці рівні є джерелом спрямованості мотивації, її готовності до провідної діяльності.

Після того як дозрівання перестає бути визначальним, основним джерелом розвитку людини стають навчання і виховання. При цьому необхідно дотримуватися загальної логіки розвитку, виховання здатності, організованої самозміни. У загальному ході розвитку може виокремитись лінія розвитку особистості. Особливості механізму роз-

витку особистості ускладнюють проектування і вивчення цих процесів, оскільки їх слід ще виділити з індивідуальних і суб'єктних якостей. Це чітко видно на прикладі оволодіння соціокультурними засобами. В опануванні цих засобів, у тому числі інтелектуальних, можна виділити три основних етапи. Спершу засіб не використовується в його внутрішній логіці, у межах фіксованих властивостей і процедур через неготовність для цього самої людини. Вона маніпулює, використовує засіб або в логіці життєдіяльності за реалізації своїх потреб, або в логіці обраної й освоєної діяльності. На другому етапі людина точно відповідає фіксованим властивостям засобу, певним процедурам за рахунок подолання логіки самовираження або іншої діяльності, іншого засобу. На третьому етапі вона перетворює засіб на предмет свого задуму, не без втрати адекватності застосування. Засоби, які належать світові норм і діяльності, впізнаються завдяки їх носію, відповідно до логіки буття засобу. Сам по собі засіб не використовується без особливої процедури навчання або самонавчання, самокорекції.

Зміни в людині у процесі навчання підпорядковані логіці засобу, і чим незвичайнішим є інший засіб, який вона опановує, тим більше в ньому повинно відбуватися трансформації. Людина повинна знати, вміти, бажати, цінувати, мислити, самовизначитися тощо. Такий варіант застосування засобів вимагає найскладніших перебудов у людині, наявності особистісних якостей. Особистість у подібних випадках заперечує (продуктивний аспект) і зберігає (репродуктивний аспект) минуле. Вона підпорядковує самовираження, пошук новизни самої по собі розв'язанню цілком визначеного завдання і проблеми, джерелом підтримки яких є соціокультурне середовище. Особистість нічого не втрачає і тільки "ущільнює" у своїй інноваційності колишні результати [3].

Вершиною ("акме") розвитку людини є процес дозрівання, накопичення життєвого потенціалу, становлення і вияв вищих психічних функцій у реальній діяльності [3]. На шляху змін і розвитку особистісні механізми з'являються раніше, ніж настає акмеологічно значущий період. Враховувати специфіку ускладнення особистісного механізму і поведінки людини в процесі розвитку можна згідно із наведеними вище типами її поведінки, відповідними їм характеристиками індивіда, суб'єкта й особистості. Індивідуальна форма характерна для логіки задоволення індивідуальної потреби, але вона як

активуючий чинник може оживати знову за рахунок виникнення сприятливих обставин активізації слідів минулого, потребового стану.

Індивід є визначеним насамперед зсередини. Зовнішні обставини можуть змінити, ускладнити цикл його поведінки, але якщо при збереженні самої логіки задоволення індивідуальної потреби предмет оцінюється як невідповідний їй, то він перетворюється до відповідного стану. У реальності індивідуальної життєдіяльності всі сервісні ланки, навіть якщо вони не завершені, розташовуються в послідовності як елементи одного ланцюга. Аналітик повинен знайти циклічну, а не лінійну структуру і дати обґрунтування появи певного циклу, або ярусу. Без цього аналізу неможливо знайти завершення життєдіяльності чи її незавершеність і напруження продовження поведінки.

Суб'єктна поведінка характерна реалізацією логіки норм діяльності. Підпорядкування людини вимозі норм зумовлене процесом породження соціальних відносин. Найпростішою формою суб'єктного вияву є поведінка з досягнення мети. Виникнення мети відбувається через невідповідність знайденого предмета діяльності. При цьому розбіжність актуальної індивідуальної потреби і виявлення в образі знайденого предмета невідповідності потреби виробляє до нього потребово-поведінкове ставлення. У цьому разі у людини повинна розвиватися здатність виходу за межі логіки індивідуального потребового стану в логіку діяльності самого предмета потреби в його можливих змінах.

Суб'єкт діяльності існує саме як реалізатор вимог, породжених або кимсь, або ним самим, або у процесі узгодження. Але тут разом із психологічним аналізом виникає новий, нормативно-діяльнісний аналіз, що прояснює існування і зміни норм. Цей аналіз має свою неіндивідуальну логіку, хоча і за участі окремих людей. Норма без змін може бути перенесена в інші ситуації й інший час, стаючи основою нових реалізацій діяльності. Нормативні змісти за їх узагальнення перетворюються на абстрактні норми і стають підставами для конкретизації. Завдяки узагальненню (абстрагуванню) норми (плану, програми, проекту тощо) залишаються незмінними в багатьох конкретних діяльностях людей, зближуючи різні реалізації. Роль подібних проявів у світі норм і їхній вплив на людину розглянуто нижче.

Для суб'єктної поведінки характерне вироблення психофізичними механізмами протидії природній динаміці психофізичних станів.

Найрозвиненішим типом таких механізмів є воля [3]. Проте шлях до неї багатоетапний. По-перше, в узгодженні кожна сторона впливає на іншу спершу в логіці свого інтересу. Систематичне самокорекційне ставлення в межах необхідності реалізації норми і є основою волі або вольової самоорганізації. Якщо самокорекція не має характеру явної та драматичної боротьби між бажанням дотримуватися раніше прийнятої норми і бажанням їй не слідувати, а додержуватися іншої норми або іншої суб'єктивно значущої необхідності, то дія вольового механізму зводиться до самокорекції. Якщо ця боротьба значна, то вона призводить до драми самовизначення, самоставлення. Отже, суб'єктивна форма поведінки є досить складною, результатом тривалих трансформацій індивідуальної життєдіяльності в умовах соціокультурного характеру. Вона вимагає наявності відповідних соціальних процесів і механізмів, розвинутої мови і рівня складності мислєкомунікації та спілкування. Діагностика, прогнозування і проектування набуття здатності до суб'єктивної поведінки є необхідними передумовами переходу надалі до особистісної поведінки.

**Механізми особистісного розвитку.** Особистісний тип поведінки базується на здатності до суб'єктивної поведінки і перевершує останню завдяки іншому ставленню до утруднень у дії. Суб'єкт діяльності схильний до прийняття норми, ретельного її розуміння для вироблення способу її реалізації, до використання рефлексії для пошуку способу корекції поведінки, якщо вона відхиляється від реалізації вимоги норми, для повернення в адекватну реалізацію. Особистість же схильна до проблематизації норми, знаходження досконаліших норм у межах вихідного замовлення на діяльність, до ретельного розуміння змісту норм для переходу до їхньої критики, використання рефлексії для виявлення дефектів попередньої рефлексії і особливо нормування, для знецінювання минулої спроби реалізації норм як умови переходу до нового нормування.

Особистість не протиставляється соціально значущому досвіду, а спирається на нього, але вважає цей досвід потенційно і реально менш досконалим. Тому в основі особистісної поведінки — ідеал і цінності досконалості, реалізовані в умовах конкретної практики діяльності як удосконалення наявної практики. Рівні особистісної поведінки і відповідні рівні розвиненості особистісних механізмів залежать від того, наскільки зміна норми в контексті трансформації діяльності співвіднесена з конкретним змістом кінцевого результату.

Чим більшою мірою зміна відхиляється від цієї конкретності й значущості набуває не результат, а процес, його організація, критеріальність організації процесу тощо, тим вищий рівень особистісної поведінки [3]. Саме збереженість цінності нормативної поведінки і розгляд себе як особливого сервісу до неї, ускладнення сервісу і зумовлюють особистісні прояви. У такий спосіб людина має весь набір механізмів і всі рівні розвитку суб'єктивності завдяки соціокультурному середовищу і природі психіки. Суб'єктні й особистісні прояви можуть бути помітні в індивідуальному типі суб'єктивності, так само як суб'єктні та індивідуальні – в особистісному.

Предметні критерії акмеології вимагають виявлення внутрісуб'єктних і позасуб'єктних причин досягнення індивідуального “акме” в контексті його соціально-культурної та професійної оцінки. Якщо максимальне самовираження можна обчислити для кожної людини безпосередньо, то соціальна, культурна, професійна значущість цього самовираження залежить від обліку і залучення у способи і форми самовираження, характерні для суспільства, культури, професії.

Окрема людина, стаючи суб'єктом, підвищує показники свого “акме”, а стаючи особистістю, відкриває додаткові можливості його зростання. Використання людиною досягнень і можливостей, наданих у суспільстві, культурі, професії, визначається особистісним самовизначенням і призводить до вищих досягнень.

## **6.2. Планування, організація навчання і розвитку персоналу**

### **6.2.1. Загальна характеристика елементів системи навчання і розвитку**

Система контролінгу забезпечує постійний контроль за організацією навчання, розвитком, якістю роботи і професіоналізмом персоналу й оцінку його якості, безперервне навчання працівників протягом усього періоду діяльності, дає змогу планувати переміщення фахівців, використовувати інформаційний банк даних для призначення на посаду.

Для систематизації інформації про навчання і розвиток персоналу організації в системі безперервної освіти може використовуватися система “АСУ-Кадры”. При цьому користувач одержує можливість мати таку інформацію [9]:

- про кількість працівників, які пройшли навчання, атестацію;
- про підвищення їх кваліфікації, перепідготовку, а також про час навчання за станом на момент внесення останніх відомостей;
- про кількість працівників, прийнятих і звільнених за певний проміжок часу;
- про час проходження відповідного виду навчання або руху по службі;
- дату проходження останньої атестації;
- аналіз навченості кадрів;
- список фахівців і керівників, висунутих у резерв;
- про освіту працівників;
- іншу інформацію, необхідну для аналізу або узагальнення (вік працівників, стаж роботи, в яких навчальних закладах навчались тощо).

Аналіз і облік персоналу дають змогу найбільш повно й об’єктивно вирішувати питання, пов’язані з розміщенням кадрів, плануванням їхнього навчання і розвитку.

Найважливішим елементом комплексної оцінки персоналу є атестація, за результатами якої приймається рішення про призначення на посаду, переміщення працівників, про встановлення розмірів оплати праці, про необхідність направлення на навчання та ін. Для вирішення цих завдань рекомендується використовувати автоматизовану систему “АСУ-Кадры-Аттестация” з банком словникових ознак для різних професій.

Через атестацію оцінюється відповідність компетенції, профпідготовки, здібностей та особистісних можливостей працівника посаді, яку він обіймає. Аналіз якості навчання та розвитку здійснюється кадровими службами організацій на підставі сформованої ними бази даних кадрової інформації. Він відбувається за такими напрямками: склад тих, кого навчають; навчально-методична база; місце навчання; професіоналізм інструкторів навчання; наслідки навчання.

Оцінка рівня професіоналізму персоналу повинна бути інтегральною і містити: оцінку безпосереднім керівником; оцінку професійної підготовленості (знань, умінь і навичок, здібностей); оцінку



особистісних якостей працівника; оцінку останньої атестації. Природно, що оцінка працівника безпосереднім керівником є суб'єктивною, отже, інші види оцінок бажано здійснювати за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації персоналу, обліку й аналізу стану кадрів. Рівень професіоналізму визначається як середня оцінка, за якою може бути зроблений попередній висновок про відповідність працівника вимогам робочого місця. Якість і оперативність визначення рівня професіоналізму зростають у разі застосування відповідної автоматизованої системи.

При плануванні навчання і розвитку працівників організацій використовується автоматизована інформаційно-довідкова система, застосування якої дає змогу швидко знаходити потрібні програми й учбово-методичні матеріали залежно від програми навчання фахівців. Виходячи з потреби в навчанні та розвитку за визначеною тематикою і матеріально-фінансових можливостей, вибирають навчальні заклади, центри (місця навчання). Вибір програм і навчально-методичних матеріалів має можливість постійного розширення і корекції базової інформації завдяки її поповненню новими відомостями та видаленню застарілих; використання будь-якими користувачами завдяки простоті та наочності інформації.

На всіх стадіях підготовки персоналу й у період виробничої діяльності аналізують ставлення працівників до навчання, результативність його; оцінюють професійні знання, здібності й особистісні якості фахівця, що зазначаються в особистій справі та є основними показниками при прийнятті рішень про висування фахівця в резерв на вищу посаду.

Система досліджень персоналу і його діяльності спрямована на об'єктивну оцінку особистісних і професійних якостей працівників, виявлення факторів, що впливають на досягнення ними вершин розвитку. Для здійснення подібних досліджень можна використовувати наявні у великих корпораціях автоматизований навчальний комплекс оцінки психологічної і професійної придатності, що містить психологічні та психофізіологічні тестові методики, автоматизовану систему оцінки професійної придатності, дослідження соціально-психологічного клімату і згуртованості групи, колективу, соціального статусу кожного члена групи.

Ці системи можуть використовуватися незалежно одна від одної, а користувач — формувати будь-який пакет тестових методик, вихо-

дячи із цілей і завдань психодіагностики. Систему тестових програм рекомендується застосовувати для оцінки рівня професійної підготовленості працівників, фахівців і керівників. Основу системи становлять: вхідний, поточний і вихідний види контролю знань, навичок і вмінь; банк тестових програм, розроблених для всіх професій організації.

Надійність, безпека й ефективність функціонування організацій забезпечують працівники, які підтримують високий професіоналізм через систему безперервного навчання. На всіх етапах її функціонування розраховують вартість і дають економічну оцінку ефективності технічних і програмних засобів навчально-методичної бази з урахуванням людського фактора. Високий професіоналізм персоналу — це регулярне підвищення рівня знань, розвитку організаторських здібностей, що сприяють:

- вибору оптимальних розв'язань економічних і організаційних проблем;
- зменшенню енергетичних витрат;
- зниженню аварійності;
- зростанню продуктивності праці;
- зниженню травматизму;
- підвищенню рівня екологічної безпеки.

Проте на всіх етапах освітньої діяльності необхідно аналізувати експлуатаційні витрати, динаміку їх зміни з обов'язковим виділенням коштів на усунення несправностей технологічного устаткування, допущених з вини персоналу, і розробку рекомендацій з їхнього запобігання.

Практика організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу показала необхідність враховувати такі вимоги: узгоджувати навчання і розвиток з вирішенням виробничих завдань; індивідуалізація програм навчання; ретельне методичне розроблення програм; застосування активних методів і скорочення термінів навчання; створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації; навчання при переданні знань, навичок і вмінь від керівника до підлеглого і між колегами. Добре зарекомендували себе такі форми організації навчального процесу:

- лекції, семінари;
- розв'язання конкретних практичних завдань;
- створення і вирішення проблемних ситуацій;

- дискусії;
- організаційно-діяльнісні, організаційно-мисленнєві, організаційно-комунікаційні, організаційно-інноваційні ігри;
- навчання впровадженню наукових досягнень на рівні винаходів і відкриттів; змагання з професійної майстерності;
- аналіз допущених помилок, їхніх причин і способів запобігання.

## **6.2.2. Організація функціонування системи навчання і розвитку персоналу організації**

**Структура системи навчання і розвитку.** Навчання персоналу складається з кількох етапів:

- збирання інформації про стан підготовки і навичок фахівця;
- здійснення вхідного контролю знань, умінь і особистісних якостей працівника;
- визначення складу необхідних знань і умінь, формування індивідуальних програм навчання і груп учнів;
- організація системи безперервного індивідуального підвищення рівня професійних знань фахівців з поточним контролем;
- вихідний контроль знань, атестація фахівців з наданням рекомендацій щодо подальшого їхнього використання.

*Індивідуалізація навчання* відбувається на підставі оцінки діяльності працівника його безпосереднім керівником. Ця оцінка — вихідний пункт діагностики потреб у навчанні. Спершу визначається, які професійні навички й особистісні якості потребують розвитку, корекції та “шліфування”, і уже виходячи з цього, відповідно до кадрової політики організації, вибирають навчальні програми і конкретні форми практичного навчання. Навчальні курси підбираються керівником спільно з працівниками кадрових служб. В організації повинна здійснюватися щорічна індивідуальна оцінка потреб у навчанні управлінського і виробничого персоналу. По кожній професійній групі працівників кадрові служби фіксують набір навичок і умінь, що становлять основу професії, так званих *факторів результативності*. Ступінь оволодіння ними визначається у процесі оцінки і дає змогу з’ясувати: чого і як потрібно навчати конкретного працівника. Для різних посад всередині професійної групи роль

кожної з навичок неоднакова. Тому вводиться експертна оцінка важливості навичок.

Робота з вивчення індивідуально-ділових якостей фахівців вимагає підготовки працівників служби управління персоналом і зміни змісту їхніх трудових функцій. В цьому плані нові вимоги до кваліфікації цих фахівців передбачають:

- наявність практично доступних методик тестування фахівців або опитування експертами;
- уміння здійснювати інструктаж і підготовчі роботи для тестування або експертного опитування;
- створення бази даних та її обробку для одержання наочних результатів діяльності, інформування про ступінь розвитку індивідуально-ділових якостей фахівця;
- вдосконалення роботи з кадрами щодо підвищення їхньої творчої віддачі та розвитку здібностей.

У ході щорічного оцінювання керівник дає дві оцінки по кожній навичці або здібності, що характеризують фахівця і його посаду. Це дає змогу оцінити результативність працівника, відносну важливість певної навички і рівня розвитку здібностей для конкретної діяльності. У першу чергу, звертається увага на тренінг слаборозвинених навичок і умінь у працівника, що мають високу оцінку важливості. Практика показала, що в цьому випадку віддача від засобів, вкладених у навчання, буде найвищою.

Оцінка рівня професійної підготовки фахівців у загальному випадку є певною формою контролю, спрямованого на оцінку знань, навичок і умінь. При оцінюванні знань фахівців використовують співбесіди, опитування, іспити, практичні контрольні завдання. Види контролю знань повинні організовуватися на принципах об'єктивності, справедливості, гласності, періодичності та системності.

*Вхідний контроль* — попередня атестація, з метою визначення рівня підготовленості учнів. За його результатами визначається доцільність навчання і надаються рекомендації для індивідуального підходу. Вхідний контроль здійснюється одночасно з психофізіологічним обстеженням учнів. Зважаючи на те, що навчання проходять фахівці з різними стажем роботи, освітою, посадами, визначається рівень як загальних, так і спеціальних знань. Для виявлення індивідуальних особливостей і рівня професійної підготовки з

метою вибору навчання для кожного працівника здійснюється тестовий контроль, що дає змогу: раціонально комплектувати навчальні групи; оптимізувати і диференціювати процес навчання; визначати форми навчання, які відповідають конкретній практичній діяльності; здійснювати навчання з урахуванням індивідуальних особливостей слухачів; оцінити ефективність і якість навчання.

**Формування індивідуальних програм навчання і навчальних груп.** Різноманіттю функцій діяльності фахівця відповідають різні рівні програм підвищення кваліфікації і форми їх організації. Значна частина програм розрахована безпосередньо на розвиток професійних навичок. *Тренінг* застосовують у разі потреби поповнення відсутніх знань і для виправлення недоліків, виявлених у виконанні працівником посадових обов'язків, що є наслідком прогалин у навчанні або недостатнього досвіду фахівця. Проте навіть за високої технічної і практичної підготовки фахівця існує потреба у правильній постановці та вивченні конкретних прийомів виконання посадових обов'язків. За роки трудової діяльності істотно поновлюється теоретичний і практичний рівень управління. Крім того, організації використовують тренінг для закріплення знань до автоматизму, навичок роботи в кризових ситуаціях і в питаннях, яким організація приділяє підвищену увагу.

*Добір програм* підвищення кваліфікації здійснюється, виходячи із завдань навчання (майбутнє підвищення працівника, зміна вимог до посади, недостатньо ефективне виконання функцій). При виборі програм і в самому процесі навчання враховується, чи вимагає корекції стиль управління, чи достатній теоретичний і практичний досвід, як сприймає працівник свої сильні та слабкі сторони, які цільові орієнтації й установки вирізняють його, наскільки він прийнятливий до різних методів навчання.

*Індивідуалізація навчання* передбачає, що для кожного учня є своя міра труднощів у засвоєнні знань, формуванні умінь і навичок. Індивідуальні відмінності вчені пов'язують зі здатністю до навчання, що охоплює: розумову витривалість, працездатність, швидкість або сповільненість засвоєння навчального матеріалу, гнучкість розумових процесів, тобто легкість або складність пристосування до зміни завдань тощо. Важливо знати особливості розумової діяльності учня, наскільки швидко і як глибоко він засвоює матеріал, чи вміє самостійно ставити і вирішувати завдання.

*Підсумковий контроль* широко застосовується в навчанні, але його результати складно використовувати для коригування навчального процесу. Звичайні форми контролю й оцінки знань, застосовувані за традиційного навчання (опитування, контрольні роботи тощо), дають неповну оцінку якості засвоєння матеріалу. Тому для досягнення більшої ефективності навчання варто поєднувати переваги різних методів контролю. При виставленні підсумкової оцінки доцільно враховувати результати поточного контролю.

Вплив професійного навчання на виробництво залежить не тільки від кількості навчених, а й від факторів якості навчання: якісного складу учнів і педагогічних кадрів; навчально-матеріальної бази. До розв'язання питань професійного навчання доцільно підходити індивідуально, керуючись насамперед результатами праці та інтересами організації. При відбиранні кандидатів для навчання повинні враховуватися: вік працівника, особистісний потенціал, ступінь вмотивованості, сприйнятливність до навчання, імовірність появи вакансії тощо. Відбір дає можливість вчити здібних і бажаючих навчатися і розвиватися. Важливою складовою якості підготовки є склад викладацьких кадрів. Від їхньої компетентності, кругозору, рівня культури, творчого ставлення до справи, моральних якостей залежить якість викладання. Тому суттєву увагу необхідно приділяти добору та організації підготовки педагогічних кадрів. Якість викладання значною мірою залежить і від умов праці викладацького складу. Праця викладача повинна бути організована так, щоб він міг виконувати усі види діяльності, у тому числі підвищення своєї кваліфікації.

Істотне значення для підвищення якості професійного навчання має рівень розвитку навчально-матеріальної бази і ступінь оснащення навчального процесу сучасним устаткуванням, навчально-наочними посібниками і технічними засобами навчання.

Оцінювання рівня навчання є певною формою контролю, спрямованого на оцінку знань, навичок, умінь, і використовується:

- перед початком навчання (вхідний контроль) з метою визначення рівня професійних знань учнів;
- у ході навчання (поточний контроль) для виявлення ступеня засвоєння навчальної інформації;
- наприкінці навчання (вихідний контроль) для визначення рівня підготовленості учнів до самостійного розв'язання актуальних виробничих завдань.

Контроль за успішністю навчання здійснюється переважно під час сесій, заліків, коли вже пізно виправляти помилки. Застосування автоматизованої системи дає змогу:

- контролювати процес навчання;
- прогнозувати процес навчання, використовуючи дані автоматизованої обробки статистичних даних;
- отримувати та аналізувати результати навчання;
- добирати групи слухачів для конкретних занять відповідно до особливостей їх контингенту;
- розвантажити викладача від рутинної роботи з одержання необхідної інформації щодо контролю над ходом навчального процесу і засвоєнням матеріалу слухачами.

Вхідний контроль дає змогу тому, хто навчає, визначити рівень підготовки персоналу, скласти індивідуальні програми навчання і коригувати їх. Завдяки поточному контролю можна контролювати процес навчання, розвитку і керувати ним. При підсумковій оцінці доцільно враховувати результати поточного контролю. Це підвищить ефективність загальної оцінки здобутих знань (умінь) і справить великий виховний вплив на учнів, привчить до систематичної та відповідальної роботи з вивчення навчального матеріалу протягом усього курсу.

У процесі організації контролю необхідно враховувати важливість самоконтролю в розвитку персоналу. Примусити людину розвиватися неможливо. Лише створення (і коригування на підставі контролю) спеціальної мотиваційної системи розвитку дає змогу досягти мети.

Існують різні підходи до професійного росту керівного персоналу, але усі вони містять чотири основних блоки:

- аналіз потреб у підвищенні кваліфікації;
- планування навчальних програм і самого процесу;
- створення різноманітних за формою і прийомами навчальних програм;
- аналіз результатів та їх використання для подальшого просування управлінського працівника службовими сходами або для інших цілей.

Практика свідчить про необхідність роботи в усіх напрямках одночасно. Початковий етап у підвищенні кваліфікації управлінського персоналу полягає у визначенні цілей і завдань перепідготовки. Ство-

рюється прогноз навчання управлінських кадрів, заснований на даних про підготовку працівника, здійсненні вхідного контролю.

**Визначення потреб і планування процесу перепідготовки, підвищення кваліфікації персоналу.** Визначення потреб у перепідготовці кадрів здійснюється насамперед шляхом *кадрового аудиту*. За допомогою тестів, анкетування, спостережень, співбесід, обговорень, опитувань аналізують підготовленість управлінського персоналу і, у першу чергу, менеджерів вищої та середньої ланок. На підставі аналізу готують докладні описи та рекомендації з удосконалення кваліфікації управлінських кадрів. Програма будується на основі визначення розбіжностей між реальним і бажаним станами кваліфікації. Інший підхід передбачає попередній аналіз у межах самих навчальних програм і адаптування їх для конкретної аудиторії.

У процесі планування підвищення кваліфікації управлінського персоналу враховується, що його навчання може здійснюватися як у навчальних закладах, так і безпосередньо в організаціях. Безперервність перепідготовки забезпечується раціональним поєднанням періодичності, видів і методів підготовки на підставі єдиного плану навчання, виходячи з умов діяльності та потреб організації. Планування підвищення кваліфікації становить собою певну систему, може бути перспективним і оперативним.

*Перспективне планування* розраховане на два-три і більше років. Воно містить стратегії навчання персоналу, вибір основних видів і форм навчання, тематичні напрями, склад учнів, потреби організацій. Базується на урахуванні багатьох факторів, найважливішими з яких є: концепція кадрової політики і системи підвищення кваліфікації організації; перспективи розвитку організації; потреби в підготовці та навчанні управлінського персоналу. На базі перспективних планів здійснюється *оперативне планування*.

Планування рекомендується починати з визначення потреб у перепідготовці, що передбачає деякі обов'язкові роботи. Серед них найважливішою є складання плану модернізації організації та персоналу, якому необхідно пройти підвищення кваліфікації. Потім уточнюється навчальна тематика або тематичний напрям, визначаються види підготовки (стажування, перепідготовка, щорічне або періодичне підвищення кваліфікації, самопідготовка).

Одним з найпростіших та ефективних методів підготовки і перепідготовки управлінського персоналу є *самоосвіта*, здійснювана



самостійно за індивідуальним планом. Вихідними даними для його складання є рекомендації керівництва, результати атестації, експертних оцінок, тестування. У роботі за таким планом передбачається усунення недоліків у ділових і особистісних якостях, стилі та методах керівництва.

Особливості дорослої аудиторії зумовлюють прийоми і методи перепідготовки кадрів. При плануванні програм навчання потрібно враховувати всю гаму різних методів і способів, варіюючи їх залежно від ситуації.

### **6.2.3. Застосування методів навчання і розвитку персоналу організації**

Плануючи підвищення кваліфікації управлінського персоналу, працівники кадрових служб найбільшу увагу приділяють активним методам навчання. Це зумовлено тим, що вони дають змогу слухачам отримати насамперед прикладні знання, вміння і навички й одержати підготовку у сфері управління персоналом.

Особливе місце в системі активних методів навчання посідає *ігромоделювання* (ділові та організаційно-діяльнісні ігри). Основні відмінності ігрової імітації від реального експерименту полягають у наочності наслідків прийнятих рішень, зміні (прискоренні) масштабу часу й організації рефлексивних процесів миследіяльності. За допомогою такої гри з'являється можливість повторити розв'язання одного і того ж виробничого господарського завдання, використовуючи різні підходи, вирішувати теоретичні та практичні проблеми організації, формувати команди.

Імітаційне моделювання відрізняється від інших методів активного навчання насамперед перевагою самонавчання над навчанням, що надзвичайно важливо для перепідготовки слухачів. Однією з особливостей розроблення ділових ігор є відсутність чіткого проекту гри як нормативного документа. Викладач заздалегідь не встановлює переліку конкретних цілей гри, що орієнтує його і учнів на гнучкість діяльності, на урахування конкретного складу аудиторії з певними реакціями і настроями учнів.

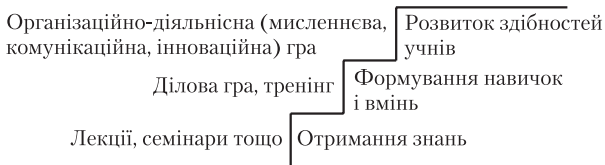
Фахівці виділяють основні блоки інструкторських імпровізацій у діловій грі: складання ділового листа, техніка спілкування, техніка

перехоплення й утримання управління, організація виробництва і комерційна діяльність. Залежно від аудиторії підсилюють акцент на певний блок. Чисельність аудиторії теж має значення, оскільки ділові ігри — один з основних методичних засобів, орієнтованих на певну кількість учасників. Так, найчастіше бажаною є наявність не менш трьох груп по 4–5 осіб. В організаційно-діяльнісній грі, як новітній формі навчання, викладач (ігротехнік) [2]:

- дає можливість реалізувати сформований спосіб дії;
- приводить через утворення ускладнень до необхідності аналізу способу дій;
- виводить на використання критеріїв організації аналізу дій (понять, категорій, цінностей);
- організує синтезування компонентів здібностей до культурної самоорганізації і саморозвитку. При цьому організацію (технологію) своєї дії на діяльність учня педагог розчленовує залежно від типу механізмів, на які поширюється дія:
  - техніка дій (моделювання дії);
  - мислетехніка (моделювання рефлексії);
  - психотехніка (моделювання психічного стану);
  - групотехніка (моделювання формування відносин з іншими людьми й створення соціоцілісностей);
  - соціотехніка (моделювання керування спільною діяльністю).

Досить складна освітня форма ставить специфічні цілі підготовки педагогів та ігротехнічної роботи (з урахуванням природи гри). Але на сьогодні це єдина форма що дає змогу розвивати здібності учня (рис. 6.2).

У процесі підвищення кваліфікації персоналу використовуються ті самі ділові ігри, що і для відбірних конкурсів, тільки акцентуються пізнавальний процес, формування навичок і умінь, розвиток здібностей, а не оцінка результатів.



**Рис. 6.2. Можливості освітніх форм**

**Програмне навчання.** Прийнято вважати, що після закінчення навчального закладу фахівець щорічно втрачає в середньому 20 % знань. Професійні знання управлінського персоналу швидко застарівають у зв'язку з радикальними соціально-економічними реформами і техніко-технологічним розвитком.

Практикою встановлено, що для підтримання знань на необхідному рівні менеджер повинен приділяти не менш 4–6 годин на тиждень вивченню останніх досягнень у галузі, якою він безпосередньо займається. Цьому може допомогти програмне навчання з використанням комп'ютера як методу виробничого тренінгу, в центрі якого перебуває сам учень. Він надає можливість вивчати зміст предмета малими частинами, поступово, вимагаючи від учня реакції та повідомляючи йому ступінь коректності його відповідей.

Основні характеристики комп'ютерного навчання: відсутність втручання викладача; людина навчається сама і за своїм розумінням (при цьому існує зворотний зв'язок, оскільки учень одержує негайні оцінки, що інформують про його просування вперед). Програмне комп'ютерне навчання використовується також для експертних оцінок ділових і особистісних якостей, тестування.

**Проблемне навчання.** Серед активних методів підвищення кваліфікації персоналу помітне місце посідають методи вирішення актуальних проблем. Сутність їх полягає в тому, що знання й уміння слухачами здобуваються у творчій дослідницькій обстановці, а матеріал подається у вигляді проблем. При цьому для їх вирішення висуваються різні варіанти, інсценування. Як правило, зміст конкретної проблеми зумовлює комбінацію таких інсценувань.

**Метод конференцій** — найбільш поширений вид інсценувань. Група слухачів поділяється на підгрупи із 3–4 осіб, і кожна підгрупа вибирає старосту, який організує її роботу. Далі повідомляється вихідна інформація, а викладач формулює проблему і ставить запитання. Для розв'язання проблеми і підготовки виступів дається певний час на обмірковування, тривалість якого залежить від проблеми.

Інсценування методом конференції дає змогу забезпечити максимальну активність і переконатися в необхідності розвитку проблемної форми мислення. Кожна пропозиція з розв'язання проблеми відразу ж обговорюється. Таким чином, слухачі вчатьс'я об'єктивно аналізувати факти, формулювати рішення, обстоювати свою думку, критикувати інших, робити висновки зі своїх і чужих помилок.

**Метод дискусії.** Дискусія є основною частиною заняття, де слухачі намагаються прийти до єдиної думки (перший етап). Викладач надає слово старостам усіх груп, які повідомляють знайдене підгрупою рішення. Час їхніх виступів — до трьох хвилин. Інші підгрупи можуть заперечувати проти такого рішення, але після процедури обмірковування. Викладач записує думку підгруп на дошці. На другому етапі дискусії вся група аналізує зафіксовані рішення і відбирає з них найприйнятніше. Підсумки дискусії підводить викладач.

**Метод дослідження можливих випадків (“кейс-стадиз”)** — письмовий опис якоїсь реальної (або можливої) конкретної ситуації. Слухачам пропонують вивчити цей випадок і визначити сутність проблеми, що виникла, проаналізувати її значущість і запропонувати можливі рішення, вибрати з них найкраще і привести його у виконання. Бажано, щоб між слухачем і викладачем була певна взаємодія. Роль викладача полягає в тому, щоб бути каталізатором роботи групи, сприяти залученню всіх учасників у процес розв’язання проблеми. Тим, хто використовує цей метод, рекомендується уникати переваги в дискусії частини слухачів до того моменту, коли дискусія вийде на бажаний для викладача варіант розв’язку. Необхідно заохочувати розбіжність точок зору слухачів, ініціювати дискусію за напрамами, упущеними слухачами.

**Метод інцидентів** є різновидом проблемного навчання. У цьому випадку спершу позначені лише загальні межі проблеми і учням пропонується самостійно знайти свою роль у розгляді інциденту. Додаткові дані повідомляються лише у разі, якщо слухачі ставлять відповідні запитання. Метод інцидентів особливо зручний для аналізу взаємин між менеджерами і підлеглими, а також між ними самими.

Мета цього методу — навчити менеджерів краще відбирати потрібну інформацію, щоб надалі вміло користуватися нею при виробленні рішення. У процесі застосування методу всі дії можна поділити на три етапи: перший — виклад вихідної інформації й опис випадку; на другому слухачі-керівники повідомляють про свої спостереження; на третьому етапі пропонують варіанти рішення і відбираються кращі з них. При виробленні рішення рекомендується керуватися лише неспотвореною інформацією, отриманою на першому етапі, а не висновками, зробленими на другому. Кожен слухач вирішує проблему самостійно, а потім формуються групи за ознакою

подібності рішень. Далі кожна група формулює свою позицію, після чого відбувається обговорення або розігрується в ролях процес ухвалення рішення. Викладач повідомляє на завершення, що дійсно відбулося в конкретному випадку і які були наслідки прийнятого рішення. Після цього всі учасники порівнюють свої рішення і результати. Метод інциденту особливо ефективний в разі роз'яснення юридичних питань та аналізу взаємин між керівниками і підлеглими.

**Метод “мозкової атаки”** належить до арсеналу методів проблемного навчання. При використанні цього методу слухачі, одержавши вихідні дані, утворюють так званий “колективний мозок” — організовану мислєдіяльність. Призначається секретар і запрошується експерт. Завдання слухачів — вносити оригінальні пропозиції, які не підлягають обговоренню і критиці. Викладач створює на заняттях атмосферу невимушеності, заохочує слухачів думати і доповнювати чужі пропозиції, у тому числі неправильні та непридатні. Після заняття експерт аналізує всі рішення і на наступному занятті слухачам повідомляються результати його висновків. В інсценуванні “мозкової атаки” відсутня дискусія, але характер методу змушує слухачів творчо, інтенсивно мислити, вносити оригінальні та неординарні пропозиції.

**Метод “вогось по керівнику”** також широко застосовується у проблемному навчанні. Його мета — змінити думку менеджерів з деяких питань. При цьому викладач повідомляє вихідну інформацію і свою думку, свідомо сформульовану всупереч думці слухачів. Думка керівника повинна бути абсолютно правильною, обґрунтованою і сформульованою дуже делікатно й водночас гостро. Це налаштує слухачів проти керівника. Після цього їм дається можливість висловитися. Керівник при цьому повинен парировати заперечення і вміло доводити правильність своєї точки зору. Інсценування можна вважати вдалим лише в тому разі, якщо керівник, володіючи педагогічною майстерністю, зможе схилити слухачів на свій бік. Інсценування “Вогось по керівнику” розвиває у слухачів уміння критично оцінювати ситуацію, мислити і приймати правильне рішення, визнаючи свої помилки.

**Метод “виявлення емоцій”** — інсценування, що дає змогу з'ясувати ставлення слухачів до конкретної конфліктної ситуації. Надалі отримані результати стануть основою для визначення їхніх індивідуальних особливостей. Використання такого методу висуває суворі

вимоги до вихідної і додаткової інформації: потрібно знайти гостру конфліктну ситуацію, пов'язану з виробничим процесом, яка викликає у слухачів сильні емоції.

Нагальні проблеми обговорюються слухачами, як правило, дуже активно й імпульсивно. У процесі таких обговорень яскраво виявляються характерні риси виступаючих, що є справжньою метою інсценування. При визначенні індивідуальних особливостей слухачів потрібно вдаватися до допомоги експерта-психолога або спеціально підготовленого педагога. Він уважно стежить за емоційною реакцією і поведінкою слухачів. Про причини присутності експерта їх не інформують. Свої спостереження експерт передає викладачеві в письмовій формі лише після заняття.

**“Тренінг сенситивності”** (сприйнятливості) служить для вироблення у слухачів більшої сприйнятливості до емоційних реакцій і вражень, а також здатності сприймати і робити висновки з наслідків своїх дій під впливом почуттів власних та інших людей. Типовою є група слухачів з 10–12 осіб. Заняття рекомендується проводити поза робочим місцем. Акцент робиться на питаннях типу: “Як Ви зараз себе почувате?”, “Що Ви думаєте про інших учасників групи?”, “Що потрібно зробити, щоб Ви почували себе краще?”. Викладач не дає майже ніякого сценарію для роботи групи. Кожний зі слухачів може говорити усе, що він думає, або як він сприймає інших членів групи. Балансування процесу обговорення цих питань на межі неетичності вимагає від викладача високої кваліфікації. У якості ж слухачів залучають учнів тільки на добровільних засадах.

**Метод соціально-психологічного тренінгу (СПТ).** Останнім часом крім наведених активних методів підвищення кваліфікації управлінських працівників досить часто застосовують СПТ, де керівникові відводиться активна роль у процесі відпрацювання знань і вмінь у діловому спілкуванні. Практика свідчить, що особливо потребують такого тренінгу керівники середньої ланки. Саме вони є на виробництві “ключовими фігурами”, які впливають не тільки на взаємини між підлеглими, а й на формування ставлення персоналу до організації. Головною метою соціально-психологічного тренінгу є розвиток і підвищення соціально-психологічної компетентності керівника. Загальна мета СПТ:

- здобуття знань у сфері психології особистості, групи, міжособистісного спілкування;

- набуття вмінь і навичок ділового спілкування, уміння бути учасником і керівником дискусії, правильно побудувати ділову бесіду, вислухати і зрозуміти співрозмовника, сформулювати контакт зі співрозмовником, скоригувати відносини в ході бесіди та ін.;
- корекція, формування і розвиток установок, необхідних для успішного спілкування;
- розвиток здатності адекватно і повно сприймати й оцінювати себе та інших людей, а також взаємини, що складаються між людьми.

У Додатку 1 наведено один з видів цього тренінгу, який можна використовувати для підвищення кваліфікації персоналу організації.

При доборі конкретних методів навчання в групах тренінгу з психологічних методів вибирають ті, які дають можливість максимально використовувати переваги інтенсивного зворотного зв'язку: відео-тренінг, рольова гра, практичні вправи та ін.

При здійсненні тренінгу послідовно реалізуються спеціальні принципи роботи групи:

1) *принцип активності учасників*, у процесі реалізації якого учасників групи постійно втягують у різні дії – у відеотренінг, ігри, групові дискусії. Вони також спостерігають за спеціально розробленими схемами поведінки учасників рольової гри або групової дискусії, виконують запропоновані тренером вправи, психогімнастику тощо;

2) *принцип дослідницької, творчої позиції учасників*, коли в процесі занять у групах постійно створюються ситуації, в яких учасникам групи доводиться самим вирішувати проблеми, відкривати вже відомі психологам закономірності взаємодії та спілкування людей;

3) *принцип об'єктивізації поведінки*, коли поведінка учасників групи соціально-психологічного тренінгу переводиться на початку занять з імпульсивного на об'єктивний рівень і підтримується на цьому рівні протягом занять. Універсальним засобом об'єктивізації поведінки, що використовується у всіх видах тренінгу, є зворотний зв'язок, ефективність якого підвищується у разі залучення відеозапису;

4) *принцип оптимізації пізнавальних процесів* в умовах спілкування. При цьому ефективність таких процесів підвищується, зокрема за рахунок того, що в індивідуальний підготовчий процес залучається інформація, отримана від партнерів по спілкуванню;

5) *принцип партнерського спілкування*, що характеризується рівністю психологічних позицій учасників, визнанням цінності осо-

бистості іншої людини, врахуванням інтересів співрозмовника, прагненням до співучасті та співпереживання.

Послідовна реалізація наведених принципів проведення занять методом СПТ забезпечує якісну відмінність їх від занять з використанням традиційних методів перепідготовки управлінських кадрів. За такого тренінгу зростають повнота і точність усвідомлення як себе, своїх психологічних особливостей, переживань, так і пізнання інших людей.

У процесі занять формуються і розвиваються здатність до самоаналізу, вміння у ході взаємодії поглянути на себе і свою поведінку зі сторони, що є свідченням саморегуляції поведінки людини. Це і є необхідна умова самовдосконалення і саморозвитку особистості. Крім того, при використанні цього методу розвиваються такі важливі якості особистості керівника, як інтуїтивність, активність, гнучкість мислення, спрямованість управлінської діяльності на людину та ін.

У системі підвищення кваліфікації крім звичайних лекцій і семінарів дедалі частіше користуються “ілюстрованими лекціями”.

*“Ілюстровані лекції”* — це особлива форма викладання, за якої, на відміну від звичайної лекції, монолог викладача постійно перемежується відповідями на запитання, частина яких провокується ігровими прийомами, тренінгами, переданням керування слухачам. Теоретичні положення неодмінно повинні супроводжуватися ілюстраціями: прикладами, програванням ситуацій, уявними експериментами тощо.

Викладач при цьому не повинен мати чіткого плану лекції або програми занять, тому що тільки те, що сталося безпосередньо в аудиторії, визначає напрям лекції. Викладач постійно повертається до тих самих тез, рецептів, прийомів, прикладів і питань, але щоразу з різних сторін. У такий спосіб він виявляє нові аспекти, уточнює щоразу якісь нові деталі, привчає аудиторію звертати увагу на найменші зміщення акцентів. Завдання викладача — не дозволити слухачам запам'ятати матеріал доти, поки вони його правильно не зрозуміють. Головне в такій лекції — розуміння матеріалу і набуття умінь.

**Дистанційне навчання.** Це вид індивідуального заочного навчання, коли необхідне переміщення засобів навчання з навчальних центрів на місця господарсько-економічної діяльності персоналу організації. Воно не тільки сприяє процесу підвищення кваліфікації працівників, а й дає змогу їм раціонально розподіляти свій робочий час. Крім того, якщо виникне потреба перервати процес перепідго-



товки, то учень згодом може відновити його, починаючи з відповідного розділу програми. Такої зручності не дають інші форми, методи і засоби навчання.

Перевагою дистанційного навчання, безумовно, є можливість для керівника підвищити свою кваліфікацію безпосередньо на робочому місці. Особливо важливо також і те, що той, кого навчають, може відразу ж застосовувати здобуті ним знання, навички й уміння безпосередньо у своїй практичній роботі.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Як побудовані навчання і розвиток персоналу у сучасній організації?
2. Чим є специфічне навчання і розвиток як об'єкт управління?
3. Як виявляється у практиці управлінської діяльності сутність поняття “розвиток”?
4. Які професійно важливі якості, найважливіші у діяльності персоналу організацій, вимагають розвитку?
5. Як здійснити розвиток особистісних і професійних якостей людини?
6. Які особливості процесу розвитку індивіда, суб'єкта й особистості людини виявляються у сфері професійного навчання і розвитку?
7. Як “функціонують” механізми особистісного розвитку людини, персоналу організації?
8. Охарактеризуйте організацію діяльності з планування, навчання і розвитку персоналу.
9. Назвіть елементи системи навчання і розвитку персоналу організації.
10. Як сформувати індивідуальну програму навчання?
11. Як використовувати методи навчання і розвитку персоналу організації?

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. *Акофф Р. А., Эмери Ф.* О целеустремленных системах . — М.: Сов. радио, 1974.
2. *Анисимов О. С.* Основы методологии. — М.: ДАМ и А, 1994. — Т 1, 2.
3. *Анисимов О. С.* Педагогическая акмеология: общая и управленческая. — Минск.: Технопринт, 2002.
4. *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала. — М.: Юрист, 1998.

5. *Волков Ю. Г., Поликарпов В. С.* Человек: Энциклопедический словарь. — М.: Гардарики, 2000.
6. *Выготский Л. С.* Развитие высших психических функций. — М., 1960.
7. *Громкова М. Т.* Педагогические основы образования взрослых. — М., 1993.
8. *Губин В. Д., Некрасова Е. Н.* Философская антропология. — М.: Университет, книга, 2000.
9. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.* Управление персоналом. — М.: ПРИОР, 1998.
10. *Зеновьев А. А.* Логическая социология. — М.: Социум, 2002.
11. *Колтаков В. М., Дмитренко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2002.
12. *Крайг Г.* Психология развития. — СПб.: Питер, 2000.
13. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Наука, 1977.
14. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
15. *Педагогика: Педагогическая теория, системы, технологии* / Под ред. С. А. Смирнова. — М.: Академия, 1999.
16. *Пижае Ж.* Избранные труды. — М.: Педагогика, 1969.
17. *Психология человека от рождения до смерти.* — СПб.: Ройм-ЕВРОЗНАК, 2002.
18. *Российская педагогическая энциклопедия: В 2-х т.* — М.: Большая Гос. энцикл., 1999. — Т. 2.
19. *Рубинштейн С. Л.* Избранные философско-психологические труды. — М.: Педагогика, 1997.
20. *Управление эффективностью и качеством: Модульная программа* / Пер. с англ. под ред. И. Прокопенко: В 2-х ч. — К.: Норта, 2001 — Ч. 1.
21. *Управление персоналом: Энциклопедический словарь* / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
22. *Философская энциклопедия.* — М., 1967. — Т. 4.
23. *Философский энциклопедический словарь.* — М., 1983.
24. *Философский энциклопедический словарь.* — М.: ИНФРА-М, 2002.
25. *Хентце И.* Теория управления кадрами в рыночной экономике. — М.: Междунар. отношения, 1997.
26. *Щедровицкий Г. П.* Психология и методология. — М.: Путь, 2004.
27. *Щёкин Г. В.* Теория кадровой политики. — К.: МАУП, 1997.

# УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ПЕРСОНАЛУ

Маркетинг є цивілізованою формою ведення бойових дій, де більшість боїв виграється словами, ідеями і тренуванням мислення.

*А. В. Емері*

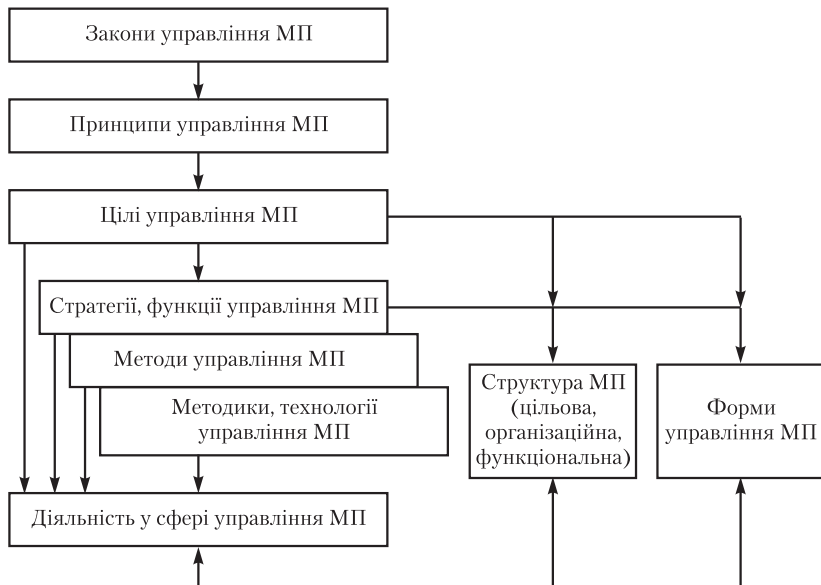
## 7.1. Теоретико-методологічні засади управління маркетингом персоналу

### 7.1.1. Концептуальна модель управління маркетингом персоналу

Сутність управління маркетингом персоналу організації можна виявити через аналіз взаємозв'язку основних понять теорії управління (рис. 7.1). Уточнимо значення понять, наведених на цьому рисунку.

**Закони управління маркетингом персоналу.** *Закон* — необхідні, істотні, сталі, повторювані відносини між явищами в природі та суспільстві. Він визначає постійні причинно-наслідкові зв'язки між цими явищами, які характеризуються загальністю, необхідністю і повторюваністю у сферах економічного, політичного і духовного життя суспільства.

*Істотні відносини* показують закономірний зв'язок, який відображає головні внутрішні структурні особливості персоналу організації (на стратегічному рівні управління — людських ресурсів)



**Рис 7.1. Концептуальна модель управління маркетингом персоналу**

і явищ, що задають характер їхнього розвитку, їхню внутрішню природу.

*Загальність* — заданий зв'язок, властивий усім явищам, процесам у сфері розвитку “живих систем” певного рівня, типу, класу.

*Необхідні відносини* — відносини, які виходять із природи розвитку конкретного класу явищ, що відбувається у певних умовах і не залежить від обставин.

*Умови* — комплекс явищ, обставин, що супроводжують причини породження певних наслідків, які забезпечують розвиток людських ресурсів.

*Суттєві причини* — чинники, які відображають загальне тло явищ і не чинять прямого впливу на розвиток. Закон починає діяти при створенні певних умов. Знання об'єктивного закону дає змогу: вточнити зв'язки, що відповідають його сутності; вивчити умови чинності закону; розкрити принципи, що визначають вимоги цього закону; вибрати методи його практичної реалізації.

Закони виявляються у відтворенні людських ресурсів, є об'єктивними і не залежать від свідомості, волі, бажань людей. Прикладами законів управління є: закон цілепокладання, закон необхідної розмаїтості, закон традицій та ін.

**Закон цілепокладання.** Визначає, що вибір мети управління МП повинен здійснюватися на основі об'єктивних економічних законів ринку праці, робочої сили, робочих місць і специфічних законів функціонування як структурного компонента системи управління персоналом. У протилежному випадку цілі управлінських дій будуть нереальними для досягнення, а управління — малоефективним і хаотичним.

Для будь-якої системи управління мета є зовнішньою категорією, яку формують керівники (замовники, споживачі). Постановка правильних цілей дій залишається мистецтвом, а вміння ставити їх — показником професіоналізму. Організації як такі не мають цілей. Цілі їм задають люди, і системи управління створюються для реалізації цілей (суспільства, групи людей, окремої людини). Система управління повинна відповідати меті замовника продукту діяльності. Мета МП має бути складовою “дерева цілей”, стратегічної мети організації, діяльності персоналу і “працювати” на місію, стратегію цієї організації.

**Закон пріоритетності соціальних цілей.** Він є інтерпретацією попереднього закону і стверджує, що не виробництво, не політика, не економіка сьогодні є метою управління суспільством і умовою підтримання його рівноваги і розвитку, а постійне підвищення якості життя його членів, їхнього добробуту, поліпшення соціального самопочуття, безперервне вдосконалення способу життя.

Із закону цілепокладання випливає *пріоритетність цілей над засобами їх досягнення*. Цілі управління, а відповідно і засоби їх досягнення, можуть бути духовними і моральними. Разом із законом цілепокладання виявляються механізми дії законів розмаїтості та відповідності.

**Закон необхідної розмаїтості.** Вимагає, щоб розмаїтість впливів керуючого органу була не меншою, ніж розмаїтість керованого або розмаїтість (управлінська культура) керуючої системи була не меншою за розмаїтість (культуру) керованого об'єкта. Чим складнішим є об'єкт управління, тим складнішим повинен бути орган, що ним керує. Сутність цього закону в тому, що керуюча підсистема повинна мати достатню розмаїтість керуючих впливів і пропускну здатність

для перероблення інформації та видання управлінських рішень, щоб успішно подолати розмаїтість системи та забезпечити її функціонування і розвиток відповідно до заданої програми. Це означає, що інформація повинна містити максимум відомостей, що дають змогу забезпечити формування керуючих впливів відповідно до розмаїтості об'єкта управління.

Закон стверджує, що керуючий орган має бути готовим змінити кожен з можливих, але небажаних змін керованого об'єкта. Якщо розмаїття різних команд і стимулів (керуючих впливів) керуючого об'єкта нижче від певного рівня керованого, то не забезпечується його розвиток, і управління не є ефективним. На нашу думку, сучасна система соціального управління має менше розмаїття, ніж керовані системи, і це виявляється в кризі, якої зазнає світ, і наша країна зокрема.

Порушення цього закону виявляється тоді, коли керівники, виправдовуючись, кажуть: “Цього ми не знали, цього ми не передбачили, цього ніхто не очікував, це випадковість” тощо. Підвищення розмаїтості керуючого органу – важливий шлях підвищення якості управління. Той, хто має глибокі знання, широкий спектр умінь і навичок, здатен керувати в будь-якій ситуації якісно й ефективно, оскільки може застосовувати велике розмаїття в управлінні.

Цей закон визначає, що існує деякий мінімум інформації, абсолютно необхідний органу управління (керівникові) для ухвалення рішення і вироблення відповідної розмаїтості керівних розпоряджень (команд). Чим складнішим є об'єкт управління, тим складнішим має бути орган управління, тим більшою самостійністю, свободою він повинен вирізнятися. Системи управління МП повинні враховувати повноту розмаїтості попиту та пропозиції на робочу силу, специфіку ринку праці (національну культуру, менталітет народу, особливості системи управління та ін.).

Розмаїтість керуючої підсистеми (суб'єкта) повинна враховувати, що керовані органічні системи здатні до самоорганізації, самоврядування і щодо МП – до *самомаркетингу*.

**Закон відповідності.** На думку І. Павлова, це основний закон життя. Він визначає, що живий організм “є складною відосбленою системою, внутрішні сили якої щомиті, поки вона існує як така, врівноважуються із зовнішніми силами навколишнього середовища... усе життя від найпростіших до найскладніших організмів...є довгий

ряд все більш ускладнюваних до найвищого ступеня врівноважувань середовища” [34].

Виходячи з цього закону, людина у своїй життєдіяльності виявляє тільки ті якості, реалізує ті свої можливості, розвиває здатності, вияву яких потребує від неї навколишнє середовище. Ступінь вияву якостей, здібностей і потенційних можливостей вищий за вимогливішого середовища існування.

На вимоги цього закону посилаються ті представники людського співтовариства, яким зручно пояснювати свої дії відомою думкою К. Маркса: “Буття визначає свідомість”. Проте наведений вислів варто розуміти так: “Як живеш — таким і будеш”, а за І. Павловим цей закон стосується біосоціальних істот (тобто це не економічна система). Спроби розглядати людину з позицій того, що вона є продуктом спадковості та навколишнього середовища, приречені на невдачу. В. Франкл, який спостерігав багато деформацій людського буття, дійшов висновку, що існує третій вимір. Він робить людину хазяїном своєї долі. Людина, на думку В. Франкла, — це тілесно-душевне духовне ціле, споконвічно вільне стосовно зовнішніх і внутрішніх, психічних, соціальних і біологічних обставин та обмежень [40]. У військовополонених і ув’язнених намагалися забрати все, перетворити на звіра, але реальність показала наявність у багатьох з них непохитної сили людського духу. Людське буття — насамперед сутнісно обумовлене [40], уміщене в історичний простір, із системи координат якого його не можна вилучити. І ця система завжди визначається змістом, хоч і неусвідомленим або невиразним [40]. З огляду на це можна говорити про важливість самомаркетингу людини.

**Принципи управління МП.** Принцип — це вимоги об’єктивного закону управління МП і правила їхнього виконання в конкретній управлінській діяльності. Принципи містять вимоги і правила, наведені у навчальній літературі. Прикладами принципів управління є централізація і децентралізація управління, принцип ієрархії тощо.

**Мета МП.** Метою МП є виконання вимог закону цілепокладання. Мета — дуже складна категорія теорії управління, що має багато визначень. Цілі організації в системі менеджменту — прогнозовані, плановані й бажані результати, що повинні бути досягнуті організацією і на досягнення яких спрямована її діяльність. Головна мета МП — забезпечити реалізацію потреби організації в персоналі.

Складність організації зумовлює її багатоцільовий характер, ієрархію цілей, їх пріоритетність. Усі цілі (“дерево цілей”) визначаються місією організації, що виражає її суспільне призначення залежно від системи поділу праці. Місія, у свою чергу, сприяє згуртованості організації, її єднанню, формуванню організаційної культури, визначає принципові положення для розроблення стратегії. З рис 7.1 видно, що мета визначає стратегію, форми і методи управління МП.

**Стратегія, методи, технології.** Стратегія визначає перспективні напрями розвитку і траєкторію використання людських ресурсів у часі й просторі; організує форми, технології, методи, способи, прийоми діяльності з управління МП; є динамічною моделлю доцільної, системної діяльності, що враховує вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ на відтворення і розвиток людських ресурсів; відокремлена функція — самоуправління МП (самомаркетинг).

Стратегії розробляють відповідно до вимог об’єктивних законів управління і правил їх реалізації у практичній діяльності (принципів), організують, поєднують прийоми та способи діяльності людей з досягнення ними узгоджених цілей. Вони зумовлені уявленням про сутність діяльності та стан системи управління в минулому, теперішньому і прогнозованому майбутньому. Стратегія є ланкою в ланцюжку “принципи управління розвитком — цілі — стратегії — методи — прийоми” (див. рис 7.1). Ставши організуючим початком усіх методів, технологій, прийомів діяльності, вона дає змогу досягти цілей за умови її відповідності об’єктивним законам.

Стратегія, як правило, задається абстрактно (як результат узагальнення конкретніших уявлень) заданою нормою (метою, програмою, проектом, планом, методом тощо). Наша версія визначення стратегії пов’язує її з поняттями “модель”, “норма”. (У розділі 8 докладніше зупинимося на понятті “стратегія”.) Найхарактернішим є її зв’язок з методами управління діяльністю. Під методом розвитку персоналу розуміємо організацію прийомів і способів досягнення конкретної мети розвитку. У навчальній літературі, теорії, практиці частіше зустрічається визначення методу як способу досягнення цілей. При цьому посилаються на авторитет Р. Декарта, який сформулював його у XVII ст. Проте під способом розуміють порядок застосування сил і засобів. Отже, метод не може бути способом. Для



практики управління розвитком важливі методи, оскільки вони організують способи досягнення цілей.

Стратегія є функцією засобу побудови і перетворення конкретних норм діяльності, де передусім вбачається майбутня дія, а не її засобово-мисленнева основа [16], як у методі. Метод відповідає за правильність розумових процедур, стратегія — за організуючий початок майбутньої і наступної дій. Стратегія і метод мають одну логіко-розумову генетичну базу, але з різними фокусуваннями, пов'язаними з розбіжностям замовлення на нормативні узагальнення [16]. Методи (як абстрактні норми) — результат усвідомленої діяльності абстрактного мислення. При конкретизації цієї норми використанням методу сходження від абстрактного до конкретного ми маємо методики і технології. Той, хто реалізує стратегічну функцію, здійснює рефлексію технології діяльності, виявляє самосвідомість та інтелектуальну волю. При цьому “синхронізується” зміст мислення і самосвідомості, що супроводжують процес самовизначення людини, суспільства. Слід зазначити важливість самовизначення в життєдіяльності та діяльності персоналу (самовизначення життєвого, стратегічного, особистісного, професійного тощо). Багато негативів, що відбуваються у суспільстві, виробничій діяльності, — наслідок самовизначення, яке не сформувалося, насамперед щодо стратегії розвитку суспільства, виробничої організації. Стратегія МП разом з методами, технологіями кадрової служби, спираючись на концепцію (концептуальну модель, див. рис 7.1), сповідувані цінності (наприклад, ринкові) як критерії варіанта вибору системи дій сприяють виявленню потреби суспільства, організацій з виробництва товарів і послуг та її покриття, самовизначенню людини, колективу, суспільства до цілеспрямованої діяльності.

**Діяльність з управління МП.** Не тільки на практиці, а й у теорії управління категорія “діяльність” часто використовується як синонім понять “робота”, “праця”. Тут криється принципова помилка. Багато вчених десятки років намагаються розробити теорію діяльності. На підставі аналізу досліджень можна дійти висновку, що діяльність — це: поведінка людини, спрямована на задоволення потреби; дії, об'єднані метою, що здійснюються свідомою історичною особистістю, сповненою переживаннями, певними відносинами; сукупність процесів, об'єднаних загальною спрямованістю.

Нині теорія діяльності тільки розробляється. Управлінська діяльність на стратегічному рівні вимагає стратегічного мислення.

**Форми управління МП.** До них належать централізоване управління, децентралізоване і самоуправління (самомаркетинг). З огляду на те що людина є самокерованою системою (з позицій кібернетики), управляти своїм маркетингом вона повинна сама, а соціальна система має створювати для цього необхідні умови.

Взаємозв'язок понять теорії управління МП (див. рис. 7.1) характеризується взаємозалежністю, взаємовпливом і концептуально відображає механізм стратегічного управління МП.

### **7.1.2. Маркетинг персоналу як управлінська діяльність**

Відтворення людських ресурсів відбувається в межах твердої нормативної системи суспільства і може суперечити постійно змінюваним зовнішнім і внутрішнім умовам середовища. Наприклад, функціонуюча статика підприємства найчастіше входить в антагонізм із динамікою ринкових ситуацій. Тому керівництво підприємства повинне контролювати баланс відповідності між внутрішнім устроєм підприємства (системою виробництва, МП тощо) і специфікою зміни макро- і мікрооточення (ринку праці, робочої сили, робочих місць). При виявленні невідповідностей у зазначеному балансі керівництво має ретельно дослідити зовнішні та внутрішні умови, локалізацію проблем. Розв'язання проблеми пов'язане із втратою відповідності форми діяльності вимогам, що змінилися, і вихід з цієї ситуації означає виявлення недосконалих вузлів в існуючій нормативній системі: оргструктурі, стратегії, технологічних нормах та ін. (див. рис 7.1). Після цього вище керівництво повинне вжити заходи для вдосконалення нормативної системи, спрямовані на усунення виявлених проблем. Якщо поновлена нормативна система адекватніша зовнішнім умовам і якісно відрізняється від попередньої, то можна говорити про необхідну передумову розвитку діяльності персоналу підприємства. Достатня передумова виникає в разі залучення всіх ресурсів підприємства в роботу за поновленою формою. Як тільки підприємство набуде стабільності у відтворенні діяльності за вдосконаленою формою, це означає, що

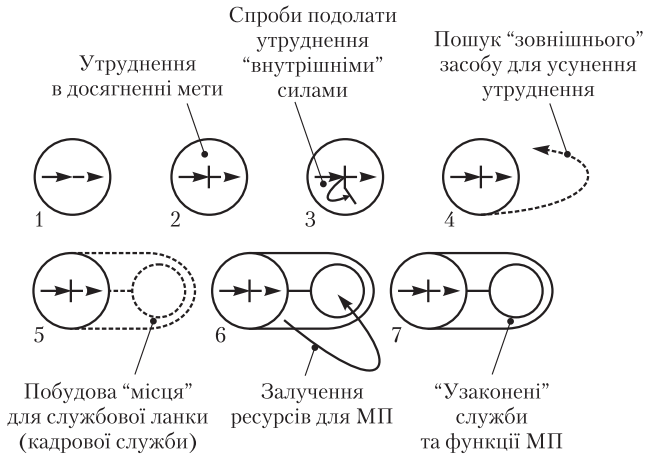
фірма вийшла на новий рівень свого функціонування. Таким є одиничний цикл розвитку персоналу й організації.

Реалізація потреби в персоналі відбувається в умовах стабільного функціонування виробництва і його розвитку в умовах якісного ускладнення організаційної форми діяльності підприємства. Розглянемо роль і місце служби управління персоналом, її маркетингової діяльності в процесі системоутворення. Організаційний розвиток пов'язаний з появою нового структурного елемента (елементів), що виконує певну функцію в загальній функціональній структурі підприємства і має відповідне ресурсне наповнення (діяч, засоби та ін.). Проте не будь-яке виникнення нової позиції (відділу, підрозділу тощо) варто вважати організаційним розвитком. Поява нових структурних одиниць, не спричинена жорсткою об'єктивною необхідністю, навпаки, знижує дієздатність системи діяльності персоналу організації.

У межах системодіяльнісного принципу для розвитку кадрової служби і виділення діяльності у сфері МП характерне ускладнення організаційної структури підприємства, що є виправданим і вимушеним. Якщо є можливість уникнути ускладнення, то потрібно намагатися досягти поставленої мети за рахунок колишнього діяльнісного механізму. Якщо ж ускладнення неминуче, то введена нова ланка, яка реалізує функцію обслуговування, має брати на себе мінімум ресурсів. Вона не повинна бути самодостатньою, тому що може змінити призначення базисної ланки.

На рис 7.2. за допомогою схематичних зображень показано системоутворення в діяльності персоналу організації, виділення кадрової служби та її додаткової функції МП [19].

Системодіяльнісний принцип виправданості ускладнення можна показати в такий спосіб (рис. 7.2): спершу дестабілізація (мікрокриза) у колишньому устрої (2) діяльності спричиняє спробу її подолання внутрішніми засобами (наприклад, додатковим навантаженням на персонал управління) зі збереженням колишньої функціональної форми діяльності (3). Невдалість таких спроб призводить до усвідомлення необхідності зміни форми діяльності, переходу до іншого устрою кадрової служби (4). Виділяється службове функціональне "місце" — з'являється служба управління персоналом з додатковою функцією МП (5), що забезпечується необхідним ресурсом (6). Ця нова службова ланка надає допомогу з подолання ускладнення. І лише відтворення дестабілізуючих факторів обгрунтовує постійний



**Рис. 7.2. Системоутворення в діяльності персоналу організації**

статус нової службової ланки. Таким чином, ускладнена система діяльності персоналу організації стає стійкішою за рахунок нейтралізації службовою ланкою відтворюваної деструкції (7). Зникнення дестабілізуючих факторів знецінює службову ланку, створену для їх подолання. Тоді збереження її стає "шкідливим" для цілісності внаслідок функціональної непотрібності й відтягування на себе певного обсягу внутрішніх ресурсів, що, як відомо, завжди обмежені [16].

У будь-якій структурі діяльних організацій можна виділити дві взаємозалежні підсистеми: виробничу і керуючу. Виробнича підсистема визначає місію організації в суспільстві, а керуюча (або управлінська) забезпечує соціально-економічну доцільну реалізацію цієї місії.

*Виробнича підсистема* (або техніко-технологічна структура виробничих процесів) є системою взаємозалежних виробничих підрозділів організації, що забезпечують процес виробництва необхідної продукції. Незалежно від різновидів класів продукції, тут завжди можна виділити основні "елементи" технологічного ланцюжка виробництва [40]:

- складування і збереження сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;

- заготівля напівфабрикатів (формування, пресовка, штампування, зварювання, різання, рубання тощо);
- комплектування;
- обробка і зміна структури матеріалів;
- збирання виробів;
- випробування;
- консервація й пакування;
- складування готової продукції, підготовка до транспортування.

*Управлінська підсистема* — склад і взаємозв'язки управлінських підрозділів (відділів, служб) і посадових позицій [40].

У зв'язку з поділом організаційної структури підприємства на виробничу й управлінську структури можна виділити дві ключові лінії системотворення в діяльності [17]: 1) поява службових ланок базового процесу діяльності (ускладнення виробничої підсистеми); 2) поява службових ланок управління (ускладнення керуючої підсистеми).

*Системотворення у виробничій структурі* зумовлює появу техноструктури і допоміжних структур [22] або утворення допоміжного виробництва й обслуговуючого господарства (рис. 7.3).

До допоміжного виробництва належать підрозділи, що виготовляють спеціалізований інструмент і технологічне оснащення (інструментальна функція); здійснюють ремонт технологічного устаткування, машин і механізмів (ремонтна функція); енергетичні цехи, що забезпечують основне виробництво тепловою, електричною енергією, стисненим повітрям, паром; обслуговування систем вентиляції, водопроводу, каналізації, утилізації відходів виробництва та ін. [40].

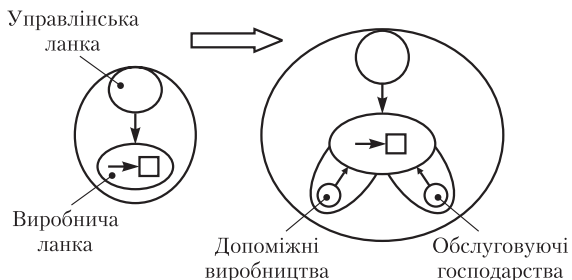


Рис. 7.3. Системотворення у виробничій структурі

Обслуговуючими господарствами є: медичні пункти, медсанчастини, їдальні, буфети, санаторії, курорти, палаци культури, дитячі садки, профтехучилища, гуртожитки тощо [40].

Системоутворення в управлінській структурі спричиняє появу таких діяльнісних позицій, як “кадровик”, маркетолог, економіст та ін. У такий спосіб керівник отримує помічників, кожному з яких делегує частину своїх функцій відповідно до професійного рівня фахівця. При цьому все різноманіття можливих управлінських сервісів можна поділити на два основних види: управлінські сервіси стратегічного характеру та внутріорганізаційного управління виробництвом (рис. 7.4).

Кожна із зазначених службових ланок (як виробничих, так і управлінських) повинна створюватися не за суб’єктивним бажанням керівника (або колективу), а відповідно до наведеного вище принципу системотворення в діяльності (“принцип виправданості ускладнення”) і виконувати функцію, пов’язану з усуненням цих ускладнень.

Отже, усе розмаїття структурного розвитку підприємства, його кадрової служби необхідно розглядати як системотворення в управлінській і виробничій ланках. Якщо об’єднати обидві лінії системотворення на підприємстві, то можна одержати інтегральну картину функціональної структури будь-якого розвинутого підприємства (рис. 7.5), де служба управління персоналом є стратегічною службою управління.

Якщо ж внести ще поділ управлінської ланки на макро- і мікроуправління, то одержимо всі основні позиції будь-якого підприємства (рис. 7.6) [19].

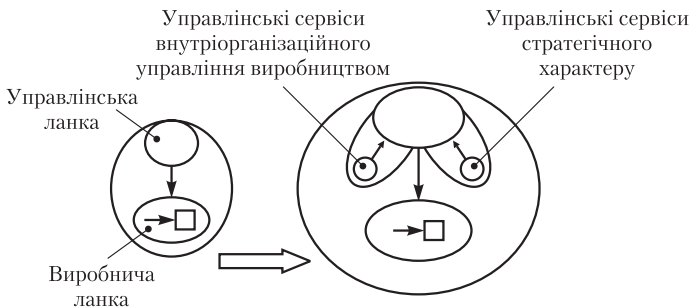


Рис. 7.4. Системоутворення в управлінській структурі

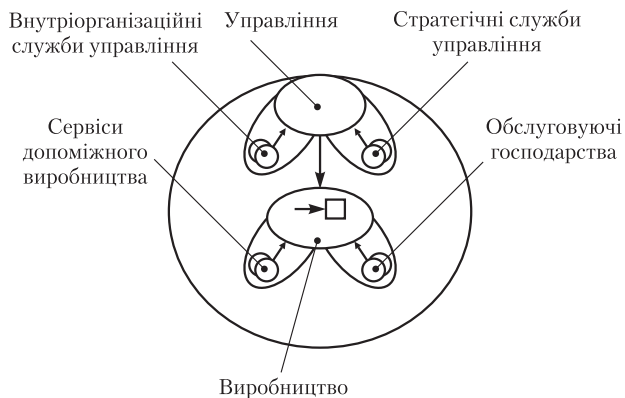


Рис. 7.5. Інтегрально-функціональна схема підприємства

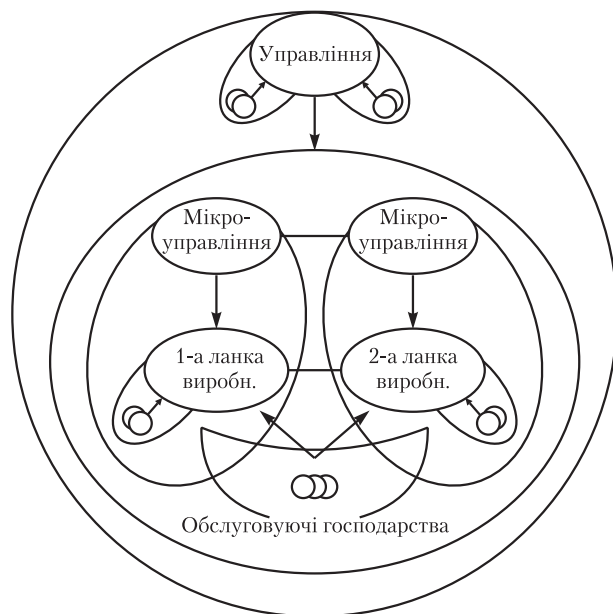


Рис. 7.6. Функціональна схема підприємства з ієрархією управління

Для віднесення наведеної схеми до конкретного підприємства необхідно всі наявні позиції і служби розмістити на одне з типових місць схеми. Якщо ж виникають ускладнення при ототожненні позицій реального підприємства з позиціями, наведеними на схемі, то варто замислитися над змістом функцій тих позицій, які не вдається розмістити на схемі. А оскільки кількість типових функцій-позицій на схемі обмежена, то в результаті такого аналізу можна, нарешті, до визначити і “очистити від несуттєвого” позиції із сумнівними функціями. У процесі такого аналізу може також з’ясуватися, що певні служби реалізують не свої функції, і це також доцільно виправити.

Отже, за організаційного розвитку в межах системодіяльного принципу передбачається поява обслуговуючої ланки для усунення повторюваного ускладнення в базовому процесі. Поява виправданих сервісних ланок, у даному разі МП, сприяє розвитку організації, зростанню її дієздатності. Проте керівники організації повинні відстежувати об’єктивну необхідність у створенні певного сервісу, тому що поява нових сервісів, не зумовлена об’єктивною необхідністю, знижує ефективність роботи системи діяльності. Якщо ж поява обслуговуючої ланки виправдана, система стає стійкішою до деструктивного фактора, що стимулював появу нового сервісу. Нова сервісна ланка не повинна перевизначати функції базових структур і (або) “перетягувати” на себе більший обсяг ресурсів, ніж це об’єктивно необхідно. Для запобігання цьому керівник повинен контролювати і коригувати діяльність сервісу в межах його призначення. У разі зникнення деструктивного фактора керівник зобов’язаний ліквідувати і сервіс, створений для нейтралізації цього фактора.

Таким чином, служба управління персоналом є стратегічним сервісом в управлінні організаційними структурами. МП — управлінська діяльність із визначення перспективних потреб (у людських ресурсах) в їхньому покритті (стратегічний рівень); найманні, відбиранні, оцінці персоналу, оформленні його на роботу тощо — повсякденна діяльність кадрових служб (тактичний рівень).



## **7.2. Управління маркетингом персоналу організації**

*Управління МП* — діяльність персоналу управління організації, спрямована на задоволення її потреби в персоналі (людських ресурсах). Ця діяльність є процесом, який передбачає аналіз обстановки на ринку праці та її оцінку, прийняття маркетингових рішень, їх планування і реалізацію.

З погляду керованості маркетинг на ринку праці виступає як керуюча і керована система. Основними суб'єктами його (робочих місць, робочої сили) є наймані працівники, роботодавці, державні служби зайнятості, недержавні структури із сприяння зайнятості, служби міграції населення, професійні навчальні заклади, профсоюзи. Об'єктами маркетингу на ринку праці є робоча сила (трудові послуги) і робочі місця.

Будь-яка фірма функціонує в динамічно мінливих умовах зовнішнього середовища. Виявити фактори, що впливають на управління персоналом (людські ресурси), проаналізувати зміни й адаптуватися до нових умов — головне завдання управління маркетингом робочої сили. Цей процес передбачає реалізацію певних функцій (табл. 7.1): аналіз маркетингових можливостей; розроблення стратегії управління МП; складання плану (програми) МП і управління маркетинговою діяльністю. Для реалізації наведених функцій МП необхідні ефективна система профорієнтаційної діяльності та підготовка людини до самовизначення, як мінімум, професійного.

### **7.2.1. Професійне самовизначення людини**

Успішність діяльності персоналу залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які заважають або сприяють досягненню цілей. Одним з найважливіших психологічних механізмів (вища психічна функція), що має факторну дію, зокрема в самомаркетингу, є самовизначення людини до своєї діяльності [19].

Самовизначення як вища психічна функція має таке саме значення, як мислення, свідомість, самосвідомість, воля, відповідальність

Таблиця 7.1

## Зміст функції управління маркетингом персоналу

Завдання за етапами	Функція (підфункції) МП	Завдання з реалізації функцій
1	2	3
Аналіз ринкових можливостей	Маркетингові дослідження із збирання маркетингової інформації про стан на ринку праці	Аналітична функція
	Аналіз макросередовища організації	
	Аналіз мікросередовища організації	
	Аналіз споживачів робочої сили	
Відбір цільових ринків діяльності персоналу організації	Визначення обсягів попиту на робочу силу	Підготовка персоналу
	Сегментація ринку робочої сили	
Відбір цільових ринків робочої сили	Вибір цільових сегментів	
Розроблення комплексу МП	Позиціювання пропозиції на ринку праці	Комплектування організації персоналом
	Визначення вимог до товару “робоча сила”	
	Визначення вартості конкретної робочої сили	
	Управління якістю і конкурентоспроможністю	
Реалізація плану МП організації (маркетингових заходів)	Забезпечення персоналом (набір, відбір персоналу для професійного виконання функцій, навчання, розвиток, організація праці, стимулювання)	Функції управління МП: <ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегічна діяльність (визначення потреби в людських ресурсах та її покриття);</li> <li>• тактична діяльність (пошук, найняття, відбирання, оцінка персоналу тощо)</li> </ul>
	Організація комунікацій (реклама, створення позитивної суспільної думки, особисті контакти, стимулювання зайнятості)	

1	2	3
	Розроблення стратегії та її прийняття	
	Планування МП	
	Управління ризиками	
	Організація МП	
	Здійснення маркетингового контролю	
	Інформаційне забезпечення	

тощо. Люди, залучені у виробничі та інші соціальні відносини, певним чином самовизначаються. Питання полягає в усвідомленості та якості самовизначення.

Як приклад розглянемо притчу:

“Для чого ви працюєте?” — запитав перехожий каменотесів. Перший відповів: “Щоб мати їжу”. Другий сказав: “Щоб обтесати каміння для тієї стіни”. Третій вимовив: “Щоб побудувати Храм”.

У цій відомій притчі модельно “розведено” три різних підстави для однакових дій каменотесів, три різних типи мотивації до праці:

- перший каменотес працює заради одержання засобів для існування, тобто для забезпечення своєї індивідуальної життєдіяльності;
- другий каменотес уже застосовує в логіці вирішення трудових завдань, але розуміє їх частково, без бачення остаточних плодів своєї праці та власного внеску в якусь загальнозначущу справу. На цьому рівні людина уже може тимчасово відволіктися від турбот індивідуальної життєдіяльності й готова до прийняття “діяльнісних імперативів”. Проте працівник з такою самовизначеністю до праці може мати складнощі у взаємодії з представниками інших професій, які беруть участь у загальній справі — будівництві храму;
- третій каменотес має найбільшу мотивацію до праці, оскільки зацікавлений у кінцевому результаті всієї діяльності, в якій його робота є кооперативною ланкою в цілісності (куди входять, наприклад, архітектор, муляри та ін.). Вирішуючи свої завдання, він відчуває себе співпричетним до великої і потрібної для суспільства справи — “побудувати Храм”.

Нині склалося реальне протиріччя між вимогами до персоналу, зумовленими зміненою соціально-політичною й економічною ситуацією, і реальними здібностями людей у сфері професійної діяльності. Це спричинено об'єктивною зміною концептуальних орієнтирів управлінської діяльності, що потребує глибокого переосмислення колишніх стереотипів і навичок кадрів. Новий тип організації суспільства вимагає більшої чутливості до мінливих умов, тобто вищої рефлексивної самоорганізації й адекватного самовизначення персоналу до своїх функціональних обов'язків. Ці внутрішні фактори дають змогу успішно діяти у складних умовах професійної діяльності.

Професіоналізм персоналу є результатом набуття ним здатності до адекватного дотримання вимог, що виходять із сутності виконуваних функцій. Рівень професіоналізму персоналу — якісна характеристика ступеня відповідності його реальної діяльності пропонованим професійно-культурним вимогам.

Серед внутрішніх факторів зростання професіоналізму (рефлексивні здібності, творчий потенціал, професійна самооцінка, рівень саморегуляції, система цінностей, особистісні особливості, пізнавальні здібності тощо) фактор “самовизначення” персоналу у своїй діяльності є одним з найважливіших [15].

*Підвищення професіоналізму персоналу під впливом самовизначення* — процес трансформації системи професійних якостей при розумінні та прийнятті об'єктивних вимог діяльнісних функцій. Подальше оволодіння й адекватне використання засобів культури праці (при залученні механізмів волі й відповідальності) сприяє підвищенню продуктивності та якості розв'язання професійних завдань і проблем.

Між зміною рівня самовизначення і професіоналізмом персоналу існує лінійний зв'язок — підвищення і підтримання рівня самовизначення зумовлює зростання професіоналізму.

Послідовність дій людини при самовизначенні може бути зрозуміла через аналіз ланцюга понять: мотив *fi* мотивація *fi* самовизначення до соціальних норм *fi* самовизначення до професійних норм *fi* самовизначення до професійних норм обраної сфери діяльності [16].

**Мотив і мотивація.** Поняття “мотив” здебільшого розглядалося як у контексті життєдіяльності людини, так і в плані її трудової діяльності. Мотив пов'язаний з потребою людини, використовується

для визначення різних її станів, що зумовлюють активність суб'єкта. Мотив є реакцією на стимул. Стимул стає мотивом, викликаючи до життя складне реактивне утворення, впроваджуючи у відому систему сформованої оцінки, установки і навичок [20]. Спонукальна природа мотиву характеризується спрямованістю, вибірковістю, напруженістю [46]. Мотив як психологічний фактор зсередини спонукає людину до діяльності й діє як зовнішній, об'єктивно діючий спонукач, маючи при цьому суб'єктивну природу.

Крім своєї основної функції — спонукання — мотиви виконують ще й іншу — смислотворення, важливу для розуміння внутрішньої будови індивідуальної свідомості особистості [28]. “Поєднання потреби з предметом є акт... уречевлення потреби — наповнення її змістом, що черпається з навколишнього світу. Це і переводить потребу на власне психологічний рівень... Потреби керують діяльністю з боку суб'єкта, але вони здатні виконувати цю функцію лише за умови, що вони є предметними...” [28].

Оскільки мотив завжди пов'язаний з відчуттям нестатку, недовіки, з насолодою або стражданням, він є емоційним відношенням [31]. Отже, психічний механізм “мотивація” виникає на ранніх стадіях онтогенезу людини в її природному бутті у межах логіки задоволення своїх потреб. У так званому “циклі індивідуальної життєдіяльності” мотивація “обслуговує” процес впізнання потенційного предмета потреби і додання йому “потребової значущості”. Після цього мотивація “запускає” процес присвоєння потребовозначущого предмета, що і зумовлює задоволення потреби індивіда [15]. Таким чином, *мотивотвірні процеси* забезпечують задоволення потреб у житті людини ще до соціальних, культурних і діяльнісних форм її буття.

**Поняття “самовизначення”.** Адаптуючись до соціального і діяльнісного світу, людина трансформує спонукальну базу не тільки залежності від загальнокультурних вимог, а й під впливом вимог культурних засобів діяльності. Зміст потреби, спричинений внутрішнім станом, хоч і під впливом зовнішніх факторів, стає пов'язаним не тільки з природним, а й із соціальним, діяльнісним, культурним і духовним буттям людини. На цих стадіях онтогенезу вона змушена підлаштовувати свою мотиваційну базу під певні умови життя, розвиваючи механізм мотивації у механізм самовизначення.

Термін “самовизначення” фахівці розуміють по-різному. Найзагальніше визначення його можна знайти в тлумачному словнику С. Ожегова: “Самовизначитися — знайти своє місце в житті, у суспільстві, у своїй діяльності” [34].

Неважко помітити, що в цій дефініції подано три типи самовизначення людини:

- до мети і змісту свого життя;
- до норм суспільної поведінки і свого внеску в життя суспільства;
- до норм своєї професійної діяльності.

За І. Коном, самовизначення — це процес визначення свого становища у світі; воно спрямоване назовні, але передбачає і певну внутрішню роботу [27]. “Спрямоване назовні” означає, що людина визначає свій спосіб участі у зовнішній дійсності. Певна внутрішня робота, пов’язана із самовизначенням, — процес вироблення прийняттого для себе власного способу участі у навколишніх подіях, співвіднесеного з вимогами зовнішніх умов, які є чимось належним для людини. Як зазначав психолог С. Рубінштейн: “Належне, з одного боку, протистоїть індивідові, оскільки воно усвідомлюється як незалежне від нього — суспільно загальнозначуще, не підвладне його суб’єктивній сваволі; водночас, якщо ми переживаємо щось як належне, а не тільки абстрактно знаємо, що воно вважається таким, належне стає ... особисто значущим...”. “Людина не тільки перебуває у певних відносинах зі світом, а й сама визначає це своє ставлення, у чому і полягає свідоме самовизначення людини” [38]. Тут підкреслюється, що свідоме самовизначення людини виникає лише тоді, коли вона сама визначає своє ставлення до світу. В протилежному разі людина сама стає або “рабом” своїх стихійних потребних інстинктів, або легкою жертвою маніпуляторів, які формують потрібне для них “ставлення”, або об’єктом “силового” впливу з боку представників соціуму, які вимагають від індивіда підпорядкування суспільним нормам.

Найчастіше за відсутності самостійного самовизначення людина випробує на собі всі три наведені варіації в певному сполученні. Проте про “неусвідомлене самовизначення” можна говорити лише метафорично, оскільки за неусвідомленості немає самостійного вольового акту визначення меж своєї поведінки, без чого не може бути і самовизначення. У даному разі може йтися лише про мотиваційно-безконтрольний стан людини.

Самовизначення пов'язане із самостійним вибором одного з двох (або декількох) можливих шляхів. “Найхарактернішим для оволодіння власною поведінкою є вибір” [21], зумовлений мотивами, а за рівноваги мотивів для людини він стає досить важким. Вона найчастіше вибирає “лінію найбільшого опору” у силу своїх внутрішніх установок, сильніший стимул для вибору може стати більш слабким мотивом, і навпаки [21]. Цим, крім всього іншого, людина відрізняється від тварини, що не усвідомлює своїх мотивів рефлексивно.

Самовизначення виникає на базі мотиваційних механізмів людини за їх відповідного розвитку. Якщо пропонується самовизначитися, то необхідно мати: образ “себе” з актуальним потребовим станом, системою прагнень; образ нормативної поведінки, відчуття, мислення, інших сторін проявів людини”. Зіставлення цих уявлень відбувається спершу з визначальною значущістю образу себе (актуального), а потім, за наявності здатності враховувати зовнішні вимоги, з визначальною значимістю нормативного образу себе. “Результатом самовизначення виступає входження або невходження у процес реалізації вимог...” [15].

Таким чином, *самовизначення* характеризується як знаходження балансу, рівноваги між своїми суб'єктивними прагненнями і зовнішніми вимогами з провідним характером вимог.

“За всього свого різноманіття діяльність індивіда є системою, залученою в систему відносин суспільства. Поза цими відносинами людська діяльність взагалі не існує” [31]. Для залучення до суспільних відносин людина повинна самовизначитися до існуючих норм, правил, законів тощо соціального середовища.

**Самовизначення до суспільних норм.** Воно виступає першою умовою соціалізації людини. Розуміння сутності вимог з боку соціуму й усвідомлення необхідності підпорядкування їм є необхідною, але недостатньою умовою соціалізації людини. Для повноти соціалізації вона повинна ще пройти шлях розвитку своїх психічних механізмів, що дадуть їй змогу підтримувати свою відповідність суспільним нормам без невиправданих напружень, без відчуття психологічного дискомфорту. Мається на увазі розвиток таких психічних функцій, як свідомість, самосвідомість, самовизначення, воля, мислення, відповідальність та ін., повноцінний розвиток яких можливий тільки в разі залучення людини до соціального життя. “Вище” або “досконаліше” самим своїм існуванням припускає деяке

звільнення від виключного панування “нижчого”. Так, здатність визначитися до дії за допомогою уявлень або мотивів є звільнення від виняткової підпорядкованості речовим мотивам [40]. Проте саме соціально-значуще самовизначення “виступає основою власного розвитку” [22].

“Питання про розвиток людини нерозривно пов’язане з формуванням її відносин” [33]. У свою чергу, характер відносин визначається процесом і результатом самовизначення людини до соціальних норм. Соціалізацію, глибоке індивідуальне сприйняття суспільних відносин можна розглядати як головну передумову індивідуальності особистості, її самовизначення. Складність обговорюваного переходу людини від індивідуально-життєдіяльнісного буття до соціально значущого полягає у відсуненні на “периферію” принципу “задоволення своїх потреб будь-що” і в освоєнні способів соціально прийняттого буття. Належне певним чином протистоїть тому, що безпосередньо приваблює [38]. Іншими словами, від поведінки “з опорою на потребу” людина повинна перейти до поведінки з “опорою на соціальні вимоги”, в якій перший тип поведінки (“потребовий”) відходить на другий план.

Стикаючись з певними завданнями, що ставить соціальна дійсність, людина водночас вирішує внутрішні протиріччя, зумовлені розбіжністю індивідуальних бажань, можливостей, критеріїв тощо з вимогами суспільства [14]. Самовизначення індивіда передбачає аж ніяк не заперечення, а, навпаки, визнання суспільної детермінації та індивідуальних форм її реалізації. “Із самовизначенням індивіда пов’язане не тільки протистояння суспільній необхідності, а й активна або пасивна реалізація індивідом суспільної детермінації, що становить індивідуальний спосіб суспільного буття” [14]. Особливу роль відіграє засвоєння способів взаємодії особи з іншими людьми, що зумовлено, у свою чергу, динамікою засвоєння мовних (комунікативних) засобів.

Соціальне самовизначення за нинішніх умов характеризується не тільки глибоким усвідомленням людини необхідності відповідати соціально значущим вимогам, а й наявністю у неї щирого бажання дотримуватися цих вимог. На цьому рівні розвитку суб’єктно-соціального самовизначення протистояння типу “потреба — норма”, “бажання — вимога” вже усунуто сформованими відповідними психічними механізмами, і людині комфортніше відповідати загально-



культурним нормам. Як зазначав С. Рубінштейн: “Я тому цього хочу — іноді усією своєю істотою, до найпотаємніших глибин її, — що я усвідомив суспільну значущість цієї мети і її здійснення стало моєю кривною, особистою справою, до якої мене тягне іноді із силою, що перевершує силу елементарних, тільки особистісних прагнень” [38]. Тоді суспільне “виступає не як зовнішнє для індивіда, а як спосіб його буття, спосіб його життєдіяльності” [13].

**Самовизначення людини до професійно-діяльнісних норм.** Цей вид самовизначення має як спільне із соціальним самовизначенням, так і відмінності. Спільним для них є “механізм”, функція якого полягає в зіставленні “бажаного” образу себе та “образу необхідного” з урахуванням пріоритетності другого. Результатом роботи механізму самовизначення повинен стати вибір нормативно-значущого способу поведінки людини в тих межах вимог, до яких вона самовизначалася. Домінування “бажаного” над “необхідним” (з редуцією істотного у вимогах) є негативним самовизначенням. Людина в такому разі або не “входить” у запропоновані нормативні межі зовсім, або при входженні стає деструктивним фактором — руйнівником нормативної бази (тому що в її поведінці домінуватиме задоволення індивідуальних потреб на шкоду правилам, які вона відкинула у своєму самовизначенні).

Розбіжності соціального і трудового самовизначення зумовлені наявністю принципових відмінностей специфіки нормативної бази соціального світу і світу діяльності:

- соціальна нормативна база передусім регулює поведінку людини у взаємодіях з іншими представниками соціуму;
- нормативна база світу діяльності підпорядкована виробничим завданням виготовлення соціально значущих продуктів діяльності.

Праця — це завжди виконання певного завдання; весь хід діяльності повинен бути підпорядкований досягненню наміченого результату; праця вимагає внутрішньої дисципліни. Мета діяльності не в ній самій, а в її продукті. У праці складається характерна для людини здатність до дії далекої цілі, опосередкована, далека мотивація, на відміну від тієї, що діє в порядку короткої мотивації, характерної для тварини [39].

Під ставленням людини до діяльнісного завдання мається на увазі деякий складний інтеграл власних прагнень особистості й вимог цього завдання, його умов, можливостей тощо [13].

Професійна діяльність, на відміну від життєдіяльності, починається з входження у процес реалізації норм. Входження в діяльність — процес розуміння і прийняття діяльнісних норм. Таким чином, самовизначення до діяльності полягає в зіставленні необхідного образу діяча з актуальним образом себе, що має індивідуально-орієнтовані прагнення, бажання. Для того щоб процес прийняття норми був контрольованим, потрібно “ясно” бачити характер бажань, прагнень, зіставляти їх із запропонованою нормою, знаходити між цільовою частиною норми (і навіть усією нормою) і тим, що хочеться, цілком визначені переходи, а також відсутність “швидкіших”, “коротших” шляхів до задоволення бажань, ніж реалізація норми [18].

У межах діяльності людина змушена адаптувати свої індивідуальні бажання, мотиви, переваги тощо до твердих трудових умов. Тут відтворюється діалектичне протистояння між “потребою” і “нормою” з імперативним характером останньої, як і в соціальному житті, з тією відмінністю, що “норма” конкретизується характером участі людини в перетворювальних процесах діяльності. Перетворення вихідного матеріалу на кінцевий продукт (що є невід’ємним атрибутом будь-якої діяльності) має свої жорсткі технологічні закони, людина повинна підпорядковуватися їм, якщо не хоче стати перешкодою в процесі одержання соціально необхідного продукту.

Детермінуючий характер діяльності щодо індивіда виявляється в тому, що сила об’єктивних речей здебільшого така, що швидше використовує особисті мотиви людини як приводний пас для того, щоб підкорити її діяльність об’єктивній логіці завдань, до розв’язання яких вона залучена. І чим значнішими є ці завдання й істотною діяльністю, тим жорсткіше виявляється детермінуюча сила завдань, тим менш істотними для розуміння діяльності стають особистісні мотиви, що стоять поза ставленням до них [33].

Проте помилково було б припускати пасивний характер залучення людини до розв’язання діяльнісних завдань, подібно до залучення в діяльність “неживих” ресурсів, таких, як матеріал і засіб. За людиною, до проходження нею діяльнісної “межі” залишається право самостійного вибору — залучатися до реалізації трудових норм або “самоусунутися” від цього. Такий вибір є одним з результатів її самовизначення до запропонованих норм. Сам суб’єкт самовизначається стосовно завдання до того, як він виявився втягненим у його простір.

Він має здатність до самовизначення як входження в нього, ставлення до нього, більш-менш активного, зацікавленого тощо. Тому суб'єкт не є таким самим структурним елементом завдання, як вимоги, умови та ін. [13].

## 7.2.2. ПРОФЕСІЙНА ОРІЄНТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ

**Сутність професійної орієнтації.** *Професійна орієнтація* — введення нових працівників у систему професійної діяльності, визначення ними свого місця в ній і напрямку дій із ознайомлення з керівниками і робочими групами [25]. Цей термін, як правило, використовується для опису періоду “входження” працівника в посадову діяльність.

Якщо керівництво зацікавлене в успіху працівника на новому робочому місці, воно повинне завжди пам'ятати, що організація — це суспільна система, а кожен працівник — її частина. Коли нова людина приходить в організацію, вона приносить із собою попередні досвід і погляди, що можуть “вписатися” чи не “вписатися” у нові умови. Потрапляючи на нове місце роботи, людина часто почуває себе самотньо і дискомфортно. Новачок здебільшого не знає, кому і що говорити, коли і де знаходитися. Початок для будь-якого працівника важкий просто тому, що новизна означає сумніви, необхідність миритися із великими життєвими змінами, невпевненість у майбутньому. І мине певний час, перш ніж новачок навчиться орієнтуватися на роботі, а ефективна програма орієнтації може допомогти заощадити час. Перші кілька днів є вирішальними для спрямування новачка на правильний шлях у виробленні позитивного ставлення, у створенні гарного самопочуття.

Економісти США ще у 80-ті роки зазначали, що якщо при наборі не здійснювалися профорієнтація і профвідбір, контингент працюючих поновлювався протягом року на 50 % внаслідок їхньої психофізіологічної непридатності та незадоволеності роботою. Проф-орієнтація і профвідбір, на які затрачається приблизно 1,5–2,0 % вартості навчання працівників, дають змогу наполовину зменшити плинність кадрів з цих причин [25].

Слід зазначити, що профорієнтаційна робота із дорослим населенням в Україні тільки починає складатися в систему, тому що вся

попередня система профорієнтації розвивалася під впливом завдань професійного навчання і виховання молоді. У нових умовах потрібен інший підхід до питань профорієнтації. Основні її завдання — допомогти кожній людині знайти своє місце в житті, що відповідає її психофізіологічним якостям, здібностям, покликанню і водночас потребам суспільного виробництва.

Принципові цілі орієнтації на конкретну організацію:

- *зменшити стартові витрати*. Нова людина не знає роботи і того, як працює організація. Це означає, що доти, поки вона працює менш ефективно, ніж досвідченіші співробітники, вона потребує додаткових витрат. Ефективна орієнтація зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому працівнику швидше досягти загальних стандартів виконання роботи;
- *знижити відчуття заклопотаності та невизначеності* нових працівників. Заклопотаність тут означає побоювання провалів у роботі. Це нормальний страх перед новим, невідомим, недостатнім умінням впевнено та якісно працювати;
- *скоротити плинність робочої сили*. Якщо працівники відчують себе невмілими і небажаними, вони можуть відреагувати на це звільненням з роботи. Плинність висока саме в період напружень, змін, тому ефективне орієнтування покликане звести нанівець цю дорогавартісну реакцію;
- *заощаджувати час керівника і співробітників по роботі*. Неправильно зорієнтований працівник все ж таки має виконувати свою роботу, але потребує при цьому допомоги. Надати цю допомогу, повинні співробітники і безпосередні керівники, які витрачають на це свій час. Ефективні програми з орієнтації допомагають заощаджувати час кожного з них;
- *розвивати позитивне ставлення до роботи*, реалізм в очікуваннях і задоволеність роботою. Нові працівники повинні реально ставитися до засвоєння того, чого від них очікує організація, а їхні власні надії не повинні бути ні занадто великими, ні занадто малими. Кожен працівник має узгодити цілі організації та власні цінності. Орієнтація допомагає цьому.

Професійна орієнтація — система заходів із надання інформації та консультацій, необхідних людині для вибору професії, яка найбільшою мірою відповідає її особистим здібностям і особливостям, а також має попит на ринку праці [25]. Неповне використання

можливостей працівника в трудовій діяльності не лише завдає шкоди його власному розвитку, а й обертається втратою для організації. Розрив між професійною підготовкою і змістом трудових функцій, виконуваних працівником, знижує його інтерес до праці, працездатність, що в остаточному підсумку призводить до зниження продуктивності, погіршенню якості продукції, зростанню професійної захворюваності та травматизму.

Ще одне дуже важливе у наш час завдання профорієнтації — реагувати на швидкі структурні зрушення в зайнятості. Українська багатокласна економіка надає можливість працівникам з різними здібностями й інтересами знайти місце на трудовій ниві. В ідеальному випадку скорочення робочих місць має здійснюватися тільки в разі створення умов для перенавчання працівників, які вивільняються, з урахуванням мотиваційного механізму вибору професії, коли почнуть діяти програми із створення нових робочих місць у пріоритетних для суспільства галузях.

У багатьох економічно розвинутих країнах вживаються заходи, спрямовані на забезпечення тіснішого зв'язку цілей і завдань профорієнтації з потребами виробництва. Дедалі більшого розуміння і підтримки набуває точка зору, що ефективність виробництва і забезпечення зайнятості населення значною мірою залежать від злагоженості у роботі служб профорієнтації, профпідготовки і працевлаштування. Намічається тенденція розглядати профорієнтацію як невід'ємний елемент системи забезпечення ефективної зайнятості населення і всієї роботи з кадрами.

Персонал управління повинен сприймати профорієнтацію як метод регулювання робочої сили, це усуне багато економічних і психологічних труднощів. Профорієнтаційна робота може бути орієнтована: на конкретну організацію; трудову діяльність; на робочу спеціальність. Тут головними заінтересованими особами є спеціальні навчальні заклади і підприємства, тобто ті організації, де здійснюється професійна підготовка. Система професійної орієнтації охоплює професійні обслуговування, консультування і добір [25].

**Профорієнтаційне обслуговування населення (профпросвіта).** Мета його — організація інформаційного простору, що дає змогу клієнту одержати максимум інформації про світ професій, їх ринок у регіоні, формує уявлення про зміст професій і спеціальностей, про вимоги їх до людини, шляхи та умови професійної підготовки з ура-

хуванням реальних можливостей працевлаштування. У результаті створюються передумови для усвідомленого вибору клієнтом сфери діяльності, професії та способів життя.

Профорієнтація населення має подаватися із зазначенням вікових, соціальних і національних особливостей громадян, які отримують цю послугу, а якість і ефективність цього напрямку роботи залежать від її повноти, вірогідності, перспективності, доступності та виразності. Профорієнтаційна робота може здійснюватися також через центри профорієнтації, що функціонують як самостійні підрозділи організацій або структурні підрозділи центру зайнятості населення.

У профорієнтаційній роботі з населенням систематизуються і використовуються різні фактичні та статистичні дані про поточний і перспективний кадровий попит, зміст, умови, режим та оплату праці за професіями, робочими місцями, посадами, про вимоги до знань, особистості людини відповідно до цих професій та можливі проти-показання щодо них.

**Професійне консультивання.** Мета — сприяти тому, хто звернувся стосовно змін професії, з урахуванням його побажань, нахилів та можливостей, наявних вакансій, перспектив працевлаштування.

Профконсультант допомагає клієнту:

- зняти тривожний стан;
- визначити проблему, якщо вона неясна;
- виявити його нахили та добрати відповідну групу професій;
- одержати інформацію про можливості перенавчання і розвитку.

Найчастіше справа полягає не в самій ситуації, в яку потрапила людина (звільнення з роботи, скорочення штатів), а в тому, як вона до неї ставиться. Завдання фахівця (психолога) — допомогти людині змінити погляд на своє становище, надати за необхідності психологічну підтримку.

Звернення особи до профконсультанта має добровільний характер, а її дані не підлягають розголошенню. Назовні видається тільки та інформація, яку профконсультант попередньо обговорює з клієнтом.

Основним завданням профконсультанта залежно від ситуації клієнта є або звуження простору вибору професії (якщо той не визначився щодо своєї подальшої трудової діяльності), або розширення кола її пошуку (якщо він не бачить можливості змінити рід занять). Необхідно також розкрити перед претендентом реальні

варіанти виходу із становища, що склалося, актуалізувати пошук нових шляхів професійного самовизначення.

Консультант у процесі роботи з клієнтом досліджує:

- професійні інтереси;
- професійні нахили;
- мотивацію професійного самовизначення;
- психологічну профпридатність до певних видів діяльності.

Завдяки праці профконсультанта розширюється інформованість клієнта про зміст різних професій, узгоджуються його самооцінка і рівень професійних домагань з можливостями, коригуються професійні плани і наміри. Професійне консультування здійснюється з урахуванням стану здоров'я претендента, а також структури регіональної потреби в кадрах. Остаточне рішення про вибір (чи зміну) професії, навчального закладу, місця роботи приймає клієнт. Не допускаються будь-які форми впливу на його мотивацію і рішення у сфері самовизначення шляхом приховування чи прикрашання інформації. Кваліфікована профоорієнтаційна допомога сприяє одержанню клієнтом задоволення від майбутньої роботи. Виходячи з кола розв'язуваних завдань, до професійного консультування залучаються представники різних організацій, лікарі, психологи і соціологи. Відповідно до своєї кваліфікації профконсультант проводить бесіди із використанням різних інформаційних матеріалів, застосовує методи психодіагностики, організує групове обговорення проблем, ділові ігри, психологічний тренінг.

Психодіагностика містить діагностику мотиваційної сфери (професійних інтересів, самооцінки тощо), здібностей, професійно важливих якостей при доборі на перенавчання. Психодіагностичні методи застосовуються у бланковому і комп'ютерному варіантах. Комп'ютерні методи потребують наступної інтерпретації їх профконсультантом і викладу в прийнятній для клієнта формі.

**Професійний добір.** Мета — забезпечити організацію таким персоналом, який за своїми індивідуальними якостями може досягти високої ефективності у певному виді трудової діяльності за умови одержання задоволення від неї.

Цей напрям діяльності не є основною функцією профконсультанта. Робота здійснюється в разі необхідності добору на певні професії (якщо безробітному пропонується перенавчання), виходячи з інтересів, можливостей, здібностей клієнта і ситуації на ринку праці з

використанням спеціальних методів. Твердий добір доцільний тільки на спеціальності, які мають медичні протипоказання. За таких обставин необхідна консультація з ЛТЕК. В інших випадках при визначенні напряму перенавчання важливо знайти компроміс між професійними інтересами клієнта і його можливостями.

При здійсненні профвідбору необхідно враховувати придатність до різних видів професійної діяльності, зумовлену рівнем загальної освіти, професійної підготовки, виробничим досвідом і ставленням до професії, а також ступенем відповідності індивідуальних психофізіологічних якостей працівника певному виду діяльності.

Із профвідбором тісно пов'язана *професіоналізація* (входження людини в професію), що спрямована на вирішення проблем, пов'язаних з формуванням ставлення до своєї професії, професійним удосконаленням, а також зміною виду праці. Профпридатність до різних видів трудової діяльності може розглядатися як основа професійної майстерності з можливістю її формування і подальшого розвитку.

Профорієнтація дає можливість виявити та розвинути інтерес і здібності людини до певних професій чи груп професій, а також визначити ступінь придатності до них ще до етапу залучення у суспільне виробництво. Вона допомагає зробити обґрунтований вибір професії, скоротити терміни її освоєння, підвищити продуктивність праці. Дедалі активніше залучення різних груп трудящих у процеси вивільнення і перерозподілу робочої сили збільшило їхню потребу в такій допомозі. У багатьох країнах це сприяло розширенню сфери застосування профорієнтації, що почала охоплювати не тільки учнівську молодь, а й інші групи населення. Розширення зв'язків профорієнтаційних служб із навчальними закладами, організаціями, органами з праці та збільшення обсягу виконуваної роботи сприяли диференціації цих служб і наданих ними послуг, а також їх інтеграції з іншими службами. Це пояснюється не тільки підвищенням вимог з боку виробництва до рівня знань, здібностей, кваліфікації працівників, тобто до їхньої професійної придатності, а й потребою самих працівників в освоєнні нових професій (наприклад, у зв'язку з упровадженням нової техніки й технології, за станом здоров'я чи з метою працевлаштування).

Економічна ефективність профорієнтації та профвідбору може бути оцінена за допомогою показників скорочення плінності, зрос-



тання продуктивності праці та зменшення часу, необхідного для освоєння професії.

Соціологічні обстеження підтверджують економічні висновки: працівники, які обрали професію свідомо, з урахуванням професійної орієнтованості, працюють на 20–40 % продуктивніше, майже вдвічі менше допускають браку в роботі, у них коротший термін досягнення наступного розряду, у 2–3 рази рідше вони змінюють професію або місце роботи. Усунення можливих помилок при виборі професії заощаджує до 25 % коштів, витрачених на навчання працівників.

Механізм управління профорієнтацією — спосіб організації взаємозалежних процесів формування особистості працівника, який має конкурентні якості, що охоплюють професійне навчання, виховання, консультування, добір, підготовку й адаптацію співробітника.

Щодо змісту і способів впливу існують такі методи управління профорієнтацією:

- організаційно-адміністративні — прямі адміністративні вказівки, нормативне регулювання;
- економічні — приведення в дію мотиваційного механізму оплати праці;
- соціально-психологічні — формування працездатних трудових колективів зі здоровим психологічним кліматом.

Програми орієнтації нового співробітника можуть бути різними — від неформальних, що передбачають переважно усну інформацію, до формалізованих процедур, які пов'язують усні уявлення з письмовими і графічними настановами. У формальних програмах орієнтації часто використовують апаратуру, слайди, фотографії тощо.

Орієнтація нового співробітника передбачає надання йому допомоги в усвідомленні важливості виконуваної роботи, з'ясуванні частини кадрової політики організації, що стосується його в силу займаної ним посади, у доведенні до його відома інформації про історію і сучасний стан організації, яку керівництво вважає вигідним для себе йому повідомити. Правила техніки безпеки, специфічні вимоги до самозахисту повідомляються відповідно до службової інструкції. Спеціальні посібники регламентують, яким чином безпосередній керівник має привітати нового співробітника, ознайомити його із місцем розташування роздягалень і душових, кафетерію і кімнати відпочинку; як показати йому робоче місце, ознайомити із внут-

рішнім розпорядком, системою оплати, ввести в роботу групи; докладно проінструкувати щодо правил техніки безпеки та ін.

Механізм цієї роботи в організації ґрунтується на розроблених професіограмах, що містять основні вимоги до виконавців. Ці вимоги становлять сукупність взаємозалежних характеристик особистісних властивостей людини, які вона повинна мати для успішного виконання певної роботи за тривалого збереження здоров'я і працездатності, а також морального і матеріального задоволення працею.

Вимоги до виконавця поділяються на п'ять основних груп:

- загальні щодо віку, статі та ін.;
- до освіти — загальної та професійної;
- до стану здоров'я;
- до психофізіологічних якостей;
- до особистісних психологічних якостей.

Загальні вимоги визначаються положеннями Кодексу законів про працю, до освіти (загальної та професійної) — професійно-кваліфікаційними довідниками, до стану здоров'я — наказом Міністерства охорони здоров'я. Вимоги до психофізіологічних і особистісних якостей розробляються на підставі результатів професіографічних досліджень трудової діяльності людини й умов її перебуту.

Робота з раціонального добору і розміщення кадрів в організації на підставі вимог до виконавця здійснюється відділом кадрів (кабінетом профорієнтації і профвідбору) за активного залучення фахівців інших служб. Робота виконується за трьома основними напрямками:

- професійна орієнтація шкіл, професійно-технічних училищ, технікумів і вищих навчальних закладів;
- професійний добір працівників за направленням відділу кадрів і надання рекомендацій з найраціональнішого добору професії з наявних у цій організації;
- професійна адаптація працівників, прийнятих в організацію, що здійснюється в процесі виробничого навчання, освоєння професії на робочому місці і протягом перших трьох років роботи.

Для здійснення профорієнтації, профдобору та профадаптації в організації необхідно створити відповідний кабінет. Він має містити спеціальне приміщення для роботи з профорієнтації, приміщення з кабіною й апаратурою для психофізіологічних обстежень (питання про наявність необхідної апаратури і приладів аналізується після

розроблення професіограми і методів дослідження). Штат кабінету повинен складатися з фахівців: психолога, фізіолога і техника-лаборанта, які пройшли навчання з профорієнтації та профвідбору.

Відповідно до Закону України “Про зайнятість населення в Україні” громадяни мають право на безкоштовні консультацію та одержання інформації в службі зайнятості з метою вибору роботи, режиму праці, можливості навчання. Безробітні громадяни мають також право на безкоштовну професійну орієнтацію, професійну підготовку, перепідготовку за направленням служби зайнятості.

У районних і міських центрах зайнятості населення створені підрозділи профорієнтації, що організують роботу за такими напрямками: профінформація, профконсультація, профвідбір (добір). Профконсультант повинен взаємодіяти з консультантом з питань працевлаштування та фахівцем із перенавчання. Щоб уникнути дублювання в їхній роботі, для консультанта із працевлаштування має бути розроблений перелік проблем, за якими він може направляти клієнта до профконсультанта чи психолога. Така організація роботи сприяє наданню результативнішої допомоги людям, які звернулися до служби зайнятості.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Як за допомогою концептуальної моделі управління МП можна визначити його механізм роль, місце і функції?
2. Як впливають закони управління на управління МП?
3. Чому МП відносять до управлінської діяльності?
4. Які особливості притаманні функціям управління МП?
5. Як відбувалося системотворення сучасної системи управління персоналом і відокремлення кадрової служби та функції МП в системі діяльності?
6. Як можна, використовуючи функціональну схему підприємства з ієрархією управління, визначати в процесі консультативної діяльності роль і місце кадрової служби?
7. Як відбувається самовизначення людини до професійно-діяльнісних норм, до своєї професії?
8. Як слід самовизначатися в самомаркетингу.
9. Як обґрунтувати роль і місце системи професійної орієнтації в самовизначенні людини, персоналу організації, як її поліпшити в нинішній час?

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Конституція України // Закони України.* — К.: Укр. правн. фундація, 1996.
2. *Закон України “Про підприємства в Україні” від 27.03.91 // ВВР УРСР.* — 1991.
3. *Закон України “Про господарські товариства” від 19.09.91 № 4002–XII // ВВР УРСР.* — 1991.
4. *Закон України “Про зовнішньоекономічну діяльність” // ВВР УРСР.* — 1991. — № 29.
5. *Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” від 03.03.98 (зі змінами та доповненнями) // Голос України.* — 1993. — 3 березня.
6. *Закон України “Про охорону праці” від 14.09.92 (зі змінами та доповненнями) // ВВР України.* — 1992.
7. *Закон України “Про оплату праці” від 24.03.95 (зі змінами та доповненнями) // ВВР України.* — 1995.
8. *Закон УРСР “Про мови” // ВВР УРСР.* — 1989.
9. *Закон України “Про інформацію” // ВВР України.* — 1992. — № 48.
10. *Закон України “Про державну таємницю” // Голос України.* — 1994. — 10 березня.
11. *Закон України “Про державну службу” // Голос України.* — 1994. — 5 січня.
12. *ДСТУ 2628-94 Системи оброблення інформації. Оброблення тексту. Терміни та визначення.* — К., 1996.
13. *Абульханова К. А. О субъекте психической деятельности.* — М.: Наука, 1973.
14. *Абульханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности.* — М.: Наука, 1980.
15. *Анисимов О. С. Педагогическая акмеология: общая и управленческая.* — Минск: Технопринт, 2002.
16. *Анисимов О. С. Акмеология и методология: проблемы психотехники и мыслетехники.* — М., 1998.
17. *Анисимов О. С. Стратегии и стратегическое мышление.* — М.: Агро-вестник, 1999.
18. *Анисимов О. С. Принятие управленческих решений: методология и технология.* — М., 2002.
19. *Библиотека управляющего персоналом: мировой опыт. Современный менеджмент: теория и практика: Обзор. информ. / Сост В. И. Яровой; Под ред Г. В. Щёкина.* — К.: МЗУУП, 1994.

20. *Верхоглазенко В. Н., Звезденков А. А., Хлюнова М. В.* Психология при-были. — М.: Приориздат, 2005.
21. *Выготский Л. С.* Психология. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
22. *Гинзбург М. Р.* Личностное самоопределение как психологическая проб-лема // Вопр. психологии. — 1988. — № 2 — С. 25.
23. *Глухов В. В.* Основы менеджмента: Учеб.-справ. пособие. — СПб.: Спец. лит., 1995.
24. *Дмитриенко Г. А.* Стратегический менеджмент: целевое управление пер-соналом организации на базе квалиметрических измерений. — К.: МАУП, 1997.
25. *Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Одегов Ю. Г., Пыхало В. Т.* Управление персо-налом. — М.: Академия, 2000.
26. *Колтаков В. М., Дмитриенко Г. А.* Стратегический кадровый менеджмент. — К.: МАУП, 2005.
27. *Кон И. С.* Люди и роли // Иностр. лит. — 1967. — № 12.
28. *Кон И. С.* Открытие “Я”. — М.: Политиздат, 1978.
29. *Леонтьев А. Н.* Потребности, мотивы и эмоции: Конспект лекций. — М.: МГУ, 1971.
30. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Наука, 1977.
31. *Леонтьев А. Н.* Избранные психологические произведения. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Педагогика, 1983. — Т. 2.
32. *Мерлин В. С.* Лекции по психологии мотивов человека: Учеб. пособие для спецкурса. — Пермь: Изд-во Перм. пед. ин-та, 1971.
33. *Мясищев В. Н.* Проблема отношения человека и ее место в психологии. Хрестоматия по психологии: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Сост. В. В. Мироненко; Под ред. А. В. Перовского. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Просвещение, 1987.
34. *Ожегов С. И.* Толковый словарь русского языка. — М.: Сов. энцикл., 1975.
35. *Павлов И. П.* Двадцатилетний опыт объективного изучения высшей нервной деятельности (поведения) животных. — М.: Наука, 1973.
36. *Почепцов Г. Г.* Имидж от фараонов до президентов. — К.: АДЕФ-Украина, 1997.
37. *Почепцов Г. Г.* Имиджология: теория и практика. — К.: АДЕФ-Украина, 1998.
38. *Рубинштейн С. Л.* Направленность личности: Хрестоматия по психоло-гии. — М.: Просвещение, 1987.
39. *Рубинштейн С. Л.* Основы общей психологии. — СПб.: Питер Ком, 1999.
40. *Соловьев В. С.* Сочинения: В 2-х т. — М.: Мысль, 1990. — Т. 1.

41. *Соловьев В. С.* Организационное проектирование систем управления: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002.
42. *Франкл В.* Человек в поисках смысла. — М.: Прогресс, 1990.
43. *Щёкин Г. В.* Как избежать ошибок при устройстве на работу: Советы психолога. — К.: КМЗУУП, 1992.
44. *Щёкин Г. В.* Визуальная диагностика: познание людей по их внешности и поведению. К.: МАУП, 1995.
45. *Щёкин Г. В.* Социальная теория и кадровая политика. — К.: МАУП, 2000.
46. *Щёкин Г. В.* Организация и психология управления персоналом. — К.: МАУП, 2002.
47. *Ярошевский М. Г.* Категориальный аппарат психологии. Хрестоматия по психологии: Учеб. пособие для студентов пед. ин-тов / Сост. В. В. Мироненко; Под ред. А. В. Петровского. — 2-е изд., перераб. доп. — М.: Просвещение, 1987.

## СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ

Будь-які зміни в організації завжди вважалися  
вкрай небажаними, а стабільність була симптомом  
життєздатності та процвітання організації.

Нині відбулися докорінні зміни: виживають лише ті фірми,  
що швидко й адекватно реагують на безупинно  
прискорювані зміни зовнішнього середовища.

А якщо говорити про фірми-лідери, то вони  
повинні не тільки вчасно відстежувати ці зміни,  
а й вміти їх вгадувати і випереджати.

*П. Дракер.*

### 8.1. Поняття “стратегія”, “стратегічна планова діяльність”

**Сутність терміна “стратегія”.** Теоретиками менеджменту він був запозичений із сфери військових мистецтв (грецьк. “стратогос” — військо; “егос” — веду). Один з військових теоретиків К. Клаузевіц так розрізняв стратегію і тактику: “Тактика є вченням про використання збройних сил у бою, а стратегія — навчання про використання боїв з метою війни...” Він також зазначав, що тактика і стратегія — дві проникаючі одна в іншу в просторі й часі, але водночас різні діяльності.

З метою з’ясування ролі й місця стратегії у теорії та практиці управління розглянемо тлумачення фахівцями у сфері управління терміна “стратегія”. Отже, під стратегією розуміють:

- *Спосіб дії; нові правила* прийняття рішень і установок, що спрямовують процес розвитку організації; засіб досягнення результату; інструмент, що може допомогти в умовах нестабільності [4].
- Розраховану на перспективу *систему заходів*, що забезпечує досягнення конкретних намічених компанією заходів [14].
- *Генеральний напрям дії* організації, слідування якому в довгостроковій перспективі повинне привести її до мети; для нижчого рівня в ієрархії стратегія верхнього рівня перетворюється на мету, хоча для вищого рівня вона була засобом [13].
- *Генеральний план дій*, що визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси і послідовність кроків із досягнення стратегічних цілей; засіб переведення організації з її дійсного стану в бажаний керівництвом майбутній стан [30].
- *Сукупність головних цілей* організації й основних способів їх досягнення [6].
- *Найзагальніший підхід* до організації і здійснення діяльності корпорації [10].
- *Узагальнюючу модель дій*, необхідну для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії [18].
- *Детальний всебічний план*, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [23].
- *Спосіб дій керівників*, які прагнуть досягти цілей організації; поєднання запланованих дій і тих, що компанія розпочинає у відповідь на змінені умови [28].
- *Якісну послідовність дій і станів*, що використовуються для досягнення цілей підприємства [29].
- *Напрями та способи використання засобів* для поставленої мети [32].
- *Абстрактно-нормативне вираження шляху* досягнення нової абстрактної мети сукупними зусиллями представників організації; нормативне уявлення про спосіб існування підприємства відповідно до його місії та перспективних цілей (макроцілей) [2].
- *Сукупність орієнтирів* для діяльності підприємства; *дослідження майбутнього*; *межу для інновацій* (створення нових продуктів, процесів і захоплення ринків); *комплексний план*, призначений для здійснення місії організації та досягнення її цілей; *орієнтацію на майбутнє* в поєднанні з поетапним процесом реалізації. Стра-



тегією конкретні дії не регламентуються, а забезпечується загальна осмисленість дій організації в цілому [15].

- *Програму, план, генеральний курс* суб'єкта управління із досягнення ним стратегічних цілей в будь-якій галузі діяльності [33].

За всього різноманіття визначень терміна “стратегія” більшість характеристик укладаються у формулу: *стратегія* — це засіб, що забезпечує досягнення цілей організації. Крім того, спільним для більшості визначень є нормативний статус стратегії, тобто стратегія відповідає на запитання: як повинен діяти персонал організації? Стратегія виступає нормативним засобом переведення фірми в запланований цільовий стан (бажаний для керівництва майбутній стан). Функціями цього засобу є зазначені фахівцями: спосіб; нові правила; інструмент; система заходів; генеральний напрям (план) дії; найзагальніший підхід; взаємозалежний комплекс діяльності; узагальнююча модель дій; образ дій; всебічний план; якісна послідовність дій і станів; абстрактно-нормативне вираження шляху; сукупність орієнтирів.

*Ключові характеристики стратегії*, на думку більшості фахівців:

- спрямованість на довгострокову (не на найближчу) перспективу;
- найзагальніший (неконкретний) характер пріоритетів;
- абстрактний рівень (стратегії) передбачає конкретизацію при переданні її на середній і нижчий рівні управління фірми;
- готовність стратегії до різних варіантів конкретизації з урахуванням зовнішніх умов, що змінюються (ринку, дій конкурентів та ін.), тобто гнучкість у межах пріоритетів;
- всебічність, цілісність;
- урахування зовнішніх і внутрішніх факторів;
- пріоритетність, що відповідає місії та макроцілям фірми;
- спрямованість на забезпечення конкурентоспроможності фірми;
- відображення послідовності дій і проміжних станів (поетапність процесу досягнення мети).

Для визначення ролі та місця стратегії МП у системі управління з'ясуємо, що вона дає (разом зі стратегією управління) підприємству.

Підприємство повинне прагнути до збереження і розвитку. Для цього йому необхідно вписуватися в навколишнє природне і соціокультурне середовище. При цьому зовнішнє призначення підприємства повинне гармонізуватися з його внутрішнім устроєм. Але воно має прагнути до реалізації своєї основної місії, що охоплює дов-

гострокові межі його існування. Приводом для створення або корекції стратегії виступають нагальні проблеми (існуючі або прогнозовані). Стратегія при цьому повинна відображати не тільки макроцільове (місіональне) уявлення, а й зміст способу досягнення макроцілі, тобто переходи від одного етапу до іншого, аж до кінцевої мети. У стратегії “кінцева мета” і “шлях” виражаються у найзагальнішій формі, що дає можливість гнучко реагувати на змінні умови через конкретизацію стратегічних установок, що враховують тип ситуації. Таким чином, за реалізації стратегії у зовнішньому середовищі вдається дотримуватися конкретно-нормативної “рухливості” зі збереженням загальних нормативно-абстрактних вимог стратегії. Розроблення стратегії повинне супроводжуватися критичною оцінкою позитивних і негативних сторін діяльності підприємства, із прогнозуванням його зовнішніх і внутрішніх проблем, а також із врахуванням безлічі можливих варіантів розвитку подій (принцип варіативності стратегії).

Отже, *стратегія* — абстрактно-нормативне уявлення про спосіб досягнення перспективної мети організації (у межах її місії), що враховує зовнішні та внутрішні умови її існування і відображає основні етапи досягнення мети.

Для розуміння сутності стратегії вкрай важливо відрізнити її від тактики та ієрархічних рівнів побудови керуючої системи (рис. 8.1).

Американські фахівці в побудові організаційних структур (наприклад, корпорації) виділяють чотири ключових організаційних рівні [28]:

- 1) вище керівництво корпорації;
- 2) головні керівники бізнесів, залучених у корпорацію;
- 3) керівники головних функціональних напрямів усередині бізнесу або його підрозділів;
- 4) керівники виробництв і територіальних підрозділів у межах функціональних напрямів.

Звичайно, реальна кількість рівнів управління в корпорації (і на підприємстві) може бути і більш чотирьох залежно від оргструктури управління, але зазначені чотири рівні є ключовими, якісно істотними для будь-якої корпорації.

Багаторівневість систем зумовлює належність їх до розряду ієрархічно побудованих організацій та взаємозалежність стратегій —



**Рис. 8 1. Чотирирівнева структура управління корпорацією**

корпоративної, бізнесу, функціональної (маркетингової), оперативної. Наявність інтегрального макрокерівника поряд з диференціальними співуправлінцями (керівниками бізнес-одиниць, функціональних підрозділів та ін.) зумовлює виникнення управлінсько-соціокультурної ієрархії, в якій відповідальність за ціле бере на себе макрокерівник. Як генеральний організатор, він будує форму діяльності для співуправлінців нижчих рівнів і до появи управлінських підрозділів здійснює постачальницьку, контрольну і коригувальну функції самостійно. Співуправлінці нижчих рівнів мають подвійний статус, будучи учасниками управлінського процесу і виконавцями стосовно макрокерівника [3].

*Тактика* визначається фахівцями переважно як сукупність заходів із виконання стратегічних цілей у короткостроковий період [33]. Проте існує й інша відмінність: тактика передбачає розгляд стратегії не лише як орієнтира і всеохоплюючої основи, а й “абстракції” що диктує конкретизуючий перехід до можливих і припустимих (для стратегії і ситуації) конкретно-нормативних

ходів [3]. Оскільки ступенів конкретизації стратегії може бути замало, у сполученні “стратегія–тактика” працює принцип відносності: для вищої ланки управління функціональна стратегія (наприклад, маркетингова стратегія) розглядається як тактика, оскільки вона є деталізацією бізнес-стратегії на середньому рівні управління. У свою чергу, оперативна стратегія низової ланки управління (наприклад, маркетингова стратегія) розглядається менеджером середньої ланки, як тактика (залишаючись при цьому стратегією для менеджера нижньої ланки). У цьому і полягає взаємопроникнення стратегії й тактики, яке зазначав К. Клаузевіц. Проте абсолютною стратегією на підприємстві є найзагальніша і цілісна стратегія бізнесу фірми в цілому. Таким чином, стратегія (стосовно тактики) – абстрактна і цілісна, а тактика (стосовно стратегії) – конкретна і часткова, але залишається при цьому в межах вимог стратегії.

За характером стратегічної роботи необхідно розрізняти: *створення (вперше) стратегії та зміну колишньої (існуючої) стратегії*. Такий поділ є істотним у силу відмінності в специфіці аналітичної праці стратега. При створенні стратегії вихідним станом перетворення є діяльність без стратегії, а при зміні – діяльність щодо старої стратегії. У свою чергу, зміна стратегії можлива у двох варіантах: зміна місії та макроцілі (заміна без збереження вихідного стану) і розвиток старої стратегії в межах колишньої місії та макроцілі (тобто зміна зі збереженням найзагальнішого вихідного стану).

У літературі з менеджменту висловлюється думка, що будь-яка стратегія пов’язана з розвитком, а саме поняття “стратегія” передбачає план розвитку чогось. Проте термін “стратегія”, взятий із сфери військового мистецтва, такого значеннєвого навантаження не несе. Більш того, розвитком є не будь-яка зміна об’єкта управління, а тільки зі збереженням позитивного в ньому. З цього випливає, що стратегія зміни, наприклад роду діяльності, є не розвитком колишньої діяльності, а заміною колишньої на нову. Так, наприклад, стратегія ліквідації [28] є для монобізнесу (який підлягає ліквідації) не розвитком, а редукцією, хоча в межах загальнішої стратегії диверсифікованої компанії в цілому це може означати усунення слабкої ланки зі збереженням “здорових”, тобто розвиток інтегрального “бізнес-портфеля”.

**Стратегічне планування.** Головними рисами стратегічного планування є:

- розгляд організації як цілісної системи, а її підрозділів як взаємозалежних і взаємодіючих елементів цієї системи;
- орієнтація на перспективу, що може становити 2–5 і більше років;
- визначення основних напрямів розвитку організації в перспективі;
- наявність головної мети розвитку потенціалу організації;
- урахування основних проблем організації;
- визначеність нормативних меж для тактичного планування діяльності організації;
- спрямованість на додання діяльності організації внутрішньої єдності та стрункості;
- спрямованість на активізацію об'єднаності керівництва всіх рівнів щодо реалізації наміченого.

Стратегічне планування стосується всіх принципових рішень, прийнятих на вищому рівні управління підприємством, і висвітлює питання щодо [27]:

- глобальної мети організації;
- діяльності організації в даний час;
- діяльності організації в майбутньому;
- заходів, які варто застосувати, щоб організація стала такою, якою вона бачиться в майбутньому.

Наведені питання мають базовий характер, але цей список не можна вважати повним. У ньому не вистачає принципових питань, пов'язаних з оцінкою зовнішнього макро- і мікро середовищ, і для відповіді необхідно усвідомити:

- які етапи необхідно пройти для досягнення поставлених цілей [29, 30];
- яка логіка переходу з одного етапу на інший;
- у чому полягає специфіка кожного етапу;
- які проблеми (перешкоди) можуть виникнути (за поетапного руху) і як їх вирішувати [30].

**Особливості маркетингової діяльності.** Існують кілька принципових стадій такої діяльності: становлення, функціонування, розвиток і криза (деградація, редукція).

*Становлення організації* — стадія формування організаційної структури і колективу співробітників підприємства. Істотною харак-

теристикою становлення є динамічність структури діяльності та складу працівників.

*Функціонування організації* — відтворюване буття її діяльності у межах фіксованої та незмінної норми із системою забезпечувальних ланок [2].

*Розвиток організації* — перебудова її діяльності в умовах досяжності колишніх макроцілей шляхом якісної зміни механізму діяльності [2].

*Криза організації* — розпад діяльності в організації, зумовлений тривалим поєднанням двох факторів: гостро назрілими об'єктивними передумовами до зміни діяльності організації (проблематизація функціонування) та ігноруванням цих передумов управлінською ланкою.

Розвиток можливий тільки для функціонуючої діяльності. Якщо діяльність перебуває на стадії становлення, ще немає “статичного стану” діяльності, який тільки і можна розвивати. Але оскільки під час становлення внутрішній механізм лише формується (за поняттям “становлення”), то розвиток не можна застосовувати до такої діяльності. Спроби розвивати організацію на стадії становлення можуть призвести до її остаточного розвалу. За деградації в діяльності відбувається руйнування (“стирання”) раніше сталих форм. Тому перш ніж розвивати діяльність у такому стані, необхідно зупинити процес її розпаду (зафіксувати стан). Тільки після відновлення функціонуючого (відновлюваного) характеру діяльності можна розпочинати її розвиток.

Розвиток завжди пов'язаний з якісними і структурними змінами в організації, сутність яких зводиться до формування нової, складнішої внутрішньої форми її функціонування, адаптованої до зовнішніх умов, що змінилися, і здатної забезпечити динамічну рівновагу. Варто відрізнити “розвиток” не лише від “функціонування”, а й від “зростання”. Зростання — лише кількісний тип зміни при збереженні цілісності змінюваного.

А. Богданов, зокрема, зазначав: “Будь-яка життєздатність відносна: вона існує тільки стосовно того чи іншого середовища, й елементи, найкраще пристосовані для одного середовища, в іншому ... виявляться малопристосованими і хитливими...” [8]. Зростання кількісних змін, які проблематизують колишню якість, і криза між формою і змістом механізму діяльності, що виникла при цьому, стимулюють відхід організації від консервативності та перехід її до но-

вого стану, нового рівня (заради збереження себе як цілісності). Нова якість і є новою формою діяльності, заснованою на вищому рівні розвитку.

Отже, стадії розвитку властиві два моменти: проблематизація колишнього устрою і депроблематизація за рахунок розвитку форми й організації в цілому.

Розвиток персоналу і підприємства як суб'єкта економічної діяльності зумовлений, як правило, зовнішніми факторами, що певним чином проблематизують колишні форми функціонування підприємства. Динамічність зовнішнього середовища не лише сприяє позитивному розвитку, а й в умовах агресивності конкурентного середовища призводить до загибелі організації. Якщо підприємство прагне зберегти себе в “турбулентності” та агресивності навколишнього середовища, воно повинне, в першу чергу, зберегти своє призначення, системну функцію, оскільки не будь-який внутрішній порядок підприємства творчий, а лише той, який є доцільним. Внутрішній устрій, порядок підприємства стає недоцільним, коли втрачається його функціональна корисність, але вона визначається зовнішнім оточенням. Більш того, оцінки функціональної корисності підприємства мають таку саму динаміку, як і саме зовнішнє оточення.

Таким чином, щоб зберегти себе, підприємство повинне або постійно підлаштовуватися під зміни у своєму оточенні, або активно впливати на нього з метою обґрунтування й утвердження уявлень про свою функціональну корисність, або здійснювати комбінацію цих двох напрямів. Постійно підлаштовуючись під зміни у зовнішньому оточенні (наприклад, за орієнтації “попит породжує пропозицію”), підприємство прагне підтримувати доцільний порядок. Активно впливаючи на зовнішнє оточення (наприклад, за орієнтації “пропозиція формує попит”), підприємство прагне до збереження штучно доцільного порядку [16]. При поєднанні цих двох напрямів відбувається орієнтація на підтримання природно-штучного порядку. Така спрямованість і забезпечує гармонію “внутрішнього механізму” із зовнішнім оточенням.

Будь-які суттєві зміни зовнішніх умов господарювання підприємства (втрата споживацького інтересу до продукції, поява на ринку товарів вищої якості та (або) дешевших тощо) виводять його

зі стану стійкої рівноваги. Така ситуація “скасовує” функціонування підприємства з властивими йому нормативними визначеностями і створює локальну криза старого. Але для того щоб вчасно відреагувати на проблемну ситуацію, підприємство повинне бути чутливим до проблематизації. В іншому разі поступове зростання дисгармонії, перейшовши свою критичну межу, призведе його від локальної кризи, згодом до повної і до банкрутства. Відповідальність за чутливість до значущих змін умов здебільшого лягає на керівника, адже саме керівник підприємства наділений повноваженнями внесення нормативних і ресурсних змін у керованій діяльності.

Отже, функція контролю над відповідністю внутрішнього механізму діяльності підприємства зовнішнім умовам є головною у “виживанні” та розвитку підприємства. Проте необхідно не тільки зафіксувати дисбаланс зовнішнього і внутрішнього за рахунок здійснення спеціальних досліджень, а й визначити проблему, тобто локально виявити проблемну ланку (ланки) у діяльності підприємства. Це означає, що в колишній стратегії необхідно знайти “вузькі” місця, що потребують перебудови (модифікації). І тільки після постановки проблеми, можна переходити до планування розвитку, спрямованого на усунення її, за допомогою вдосконалення стратегії.

У науковій літературі з управління розглядається переважно варіант створення стратегічного плану ніби вперше (формування стратегії): планування починається з формулювання місії, стратегічної мети тощо [14, 29, 30 та ін.]. Але, як зазначалося вище, феномен розвитку виникає не за створення (вперше) якої-небудь стратегії, а за вдосконалення стратегії. Ця обставина важлива в силу тематичного акцентування на розвитку персоналу і підприємства. У літературі зі стратегічного менеджменту здебільшого розкривають специфіку набуття фірмою стратегічної лінії за відсутності її до початку стратегічного планування або повної заміни однієї стратегії на іншу. Проте не у заміні, а в способах вдосконалення колишньої стратегії вбачається головний аспект у стратегічному плануванні розвитку персоналу і підприємства.



## 8.2. Аудит персоналу

*Аудит персоналу* — оцінка відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку. Здійснюється з метою одержання інформації про кадрові процеси та кількісно-якісні характеристики персоналу, необхідної для прийняття стратегічних рішень (реформування, реорганізація, реструктуризація тощо), життєво важливих для організації.

### 8.2.1. Загальні положення

**Поняття “аудит персоналу”.** На сьогодні існують різні концепції аудиту. У деяких європейських країнах аудит у трудовій сфері має назву “соціальний аудит”, у США використовується термін “аудит людських ресурсів”, у Росії — “кадровий аудит” і “аудит персоналу” (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Визначення понять “кадровий аудит” і “аудит персоналу”**

Визначення поняття	Ключові слова
1	2
Аудит — специфічна форма фінансового контролю за діяльністю підприємства [19]	Специфічна форма фінансового контролю
Аудит — систематичний, незалежний і документований процес одержання доказів і оцінки їх об’єктивності з метою визначення ступеня задоволення критеріям аудиту [23]	Процес одержання доказів та оцінки
Соціальний аудит — інструмент управління, управління та спосіб спостереження, що, за аналогією із фінансовою чи бухгалтерською ревізією, дає можливість оцінити здатність підприємства чи організації керувати початковими людськими або соціальними проблемами, зумовленими професійною діяльністю [38]	Інструмент управління, управління та спосіб спостереження
Соціальний аудит — незалежна діяльність щодо спостереження, оцінки та вироблення рекомендацій; діяльність, яка ґрунтується на методології й використовує методи, що дають можливість під час порівняння із довідковими виданнями визначити спершу сильні сторони та проблеми в галузі використання персоналу у формі витрат і ризиків. Це дає змогу здійснити діагностику і вия-	Незалежна діяльність щодо спостереження, аналізу, оцінки та вироблення рекомендацій

Закінчення табл. 8.1

1	2
вити причини цих проблем, оцінити їх значущість і, нарешті, сформулювати рекомендації з реалізації конкретних дій, які, між іншим, ніколи не здійснюються самим аудитором [37]	
<p>Аудит людських ресурсів:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• комплекс послуг щодо систематичного, формалізованого і ретельного огляду (оцінки) системи управління персоналом організації [7];</li> <li>• оцінка діяльності, яка здійснюється у сфері управління персоналом;</li> <li>• загальний контроль якості управління людськими ресурсами зокрема чи підрозділу компанії в цілому</li> </ul>	Комплекс послуг щодо огляду (оцінки) системи управління персоналом
Аудит кадровий – своєрідний інструмент діагностики та оцінки відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку [21]	Своєрідний інструмент діагностики й оцінки
Аудит у трудовій сфері – періодично здійснювана система заходів щодо збирання інформації, аналізу й оцінки на цій підставі ефективності діяльності підприємства з організації праці та регулювання соціально-трудоких відносин [36]	Періодично здійснювана система заходів щодо збирання інформації
Аудит персоналу – комплексний формалізований метод довгострокового підвищення ефективності організації за допомогою вдосконалення системи управління персоналом, зростання ефективності формування й використання трудового потенціалу, що відображає своїми характеристиками вимоги об'єктивної та професійної уваги щодо ситуаційних умов [25]	Комплексний формалізований метод довгострокового підвищення ефективності
Аудитор – особа, яка перевіряє стан фінансово-господарської діяльності на основі контракту, укладеного із керівництвом компанії, та згідно із спеціальним дозволом державних органів, які здійснюють спостереження за діяльністю компаній [26]	Здійснюють спостереження

Аналіз табл. 8.1 свідчить, що теорія і практика містять різноманітні визначення цього поняття. Проте можна погодитися з деякими авторами [24], що аудит персоналу не є винятково видом контрольно-ревізійної діяльності. Він належить до діагностики причин проблем, які виникають в організації, оцінки їх важливості й можливостей вирішення, формулювання конкретних рекомендацій для управлінського персоналу.

*Аудит персоналу* (АП) – комплекс методів діагностичного дослідження сфери діяльності системи управління.

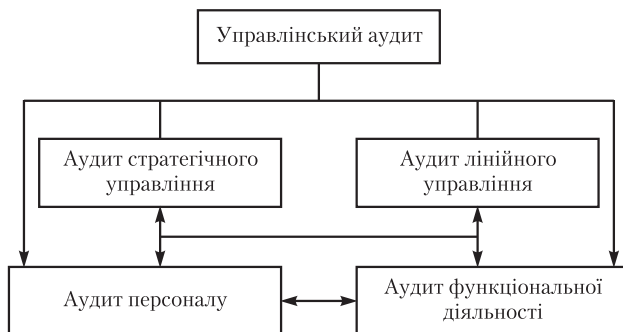
Характерні риси АП — спрямованість на загальноорганізаційну ефективність, формальність програми перевірки, процедур і висновку, незалежність аудитора стосовно організації, професіоналізм перевірки. Аудит персоналу є послідовною, регулярною і, як правило, довгостроковою формою здійснення практичних зусиль щодо оптимізації управління персоналом.

*Об'єкт АП* — діяльність персоналу організації; *предмет АП* — ефективність системи керування персоналом. Принциповим в АП є наявність аудиторських стандартів. У гіршому випадку ні аудиторської діяльності, ні управлінського аудиту, ні АП не існує. Дослідження в галузі АП мають свої особливості.

У сучасних умовах АП має сприяти ефективності діагностичного дослідження в реальних умовах. Діагностика сфери управління персоналом має виконувати складне завдання збирання інформації про діяльність у галузі управління персоналом в організації. Складність діагностики — у складності оцінки ефективності цієї діяльності. Використовувані показники суб'єктивні, їх значення і зміст залежать від конкретної ситуації. Додаткові труднощі для діагностики зумовлені відмінностями в ефективності управління лінійними і функціональними менеджерами. Використання аудиту створює реальну можливість для формування цілісної картини стану ефективності системи управління персоналом і використання людських ресурсів. Діяльність з управління персоналом повинна стати об'єктом оптимізації. Використання АП дає можливість завчасно знайти недоліки в системі управління персоналом і спланувати їх усунення. Зважаючи на це, аудит має використовуватися як інструмент управління.

**Місце аудиту в системі управління персоналом організації.** АП посідає певне місце в аудиторській діяльності в межах управлінського аудиту і є системною діагностикою окремих сторін організації. Інтегруюча роль управління персоналом у процесі аудиту може бути досягнута дослідженням питань управління організацією в цілому (стратегічного рівня управління), лінійного управління підлеглими (трудовими колективами) і функціональної діяльності (реалізації функцій) підрозділу, який керує персоналом. Управлінський аудит взаємопов'язаний із аудитами персоналу, стратегічним, лінійним, функціональним (рис. 8.2).

АП використовується під час реалізації управлінських функцій як метод діагностичного дослідження, що визначає ефективність



*Рис. 8.2. Взаємозв'язки аудиту персоналу*

системи прийняття і реалізації управлінських рішень як такої, що об'єднує функції управління. АП — метод стратегічного контролю ефективності системи управління персоналом.

Відділ управління персоналом фірми може припускатися помилок, але, здійснюючи самооцінку, він виявляє утруднення в діяльності, перш ніж вони стануть суттєвими проблемами. Досвід минулих аудиторських перевірок, дослідження методів і процедур управління персоналом також свідчить про застарілі погляди, позиції та необхідність їх корекції або заміни. Це може відкрити нові можливості для служби управління персоналом, сприяти суспільним, організаційним, функціональним і персональним цілям. Об'єктивна оцінка підсилює взаємну підтримку відділів управління персоналом і лінійними менеджерами.

Об'єктом аудиту є персонал фірми і його діяльність, тобто результати роботи, а сам аудит постає у вигляді аналізу системи соціально-трудова показників. АП оцінює діяльність відділу управління персоналом організації. Аудит може охоплювати одне відділення чи компанію в цілому. Він дає можливість здійснити зворотний зв'язок і створює уявлення про функцію управління персоналом як лінійним менеджерам, так і фахівцям з питань управління людськими ресурсами. Аудит також забезпечує зворотний зв'язок щодо того, наскільки ефективно менеджери виконують свої обов'язки з управління персоналом, тобто це загальний контроль якості управління персоналом окремого підрозділу чи компанії в цілому.

Аудит дає уявлення лінійним менеджерам про внесок їх підрозділів у результативність діяльності фірми, формує професійний образ менеджерів і фахівців відділу персоналу, допомагає з'ясувати роль і місце в системі управління організацією, сприяє стабілізації в ній. Отже, аудит виконує такі функції:

- виявляє результативність діяльності кадрової служби в досягненні цілей організації;
- стимулює зростання відповідальності та професіоналізму персоналу управління, уточнює їхні права й обов'язки;
- забезпечує відповідність практичної діяльності персоналу організації кадровій стратегії та політиці;
- виявляє кадрові проблеми;
- гарантує постійне дотримання трудового законодавства;
- забезпечує оптимізацію витрат на здійснення кадрових заходів, зміст служби управління персоналом і стимулює прогресивні нововведення в галузі управління кадрами;
- здійснює оцінку системи інформаційного забезпечення кадрової роботи організації;
- підвищує професійний імідж відділу управління персоналом.

Сьогодні зростає значення служби управління персоналом з таких причин:

1) діяльність відділу управління персоналом пов'язана з організацією виконання державних законів, і роботодавці вбачають сенс їхньої праці в правовому забезпеченні управління персоналом;

2) необхідність збільшення внеску в розвиток людських ресурсів зумовлює важливість їхньої окупності, оптимізації витрат на зарплату, пільги і систему мотивації;

3) служба управління персоналом активно бере участь у керівництві продуктивністю організації та якістю робочого життя;

4) в умовах конкурентної боротьби необхідність завоювання популярності у покупців, створення позитивного іміджу для організації стає найважливішим завданням бізнесу. Керівники починають дбати про ставлення організації до своїх працівників, дотримання їхніх прав і гарантій, що зумовлює зростання складності роботи із персоналом.

Як зазначалося вище, діяльність персоналу — найважливіший фактор для конкурентоспроможності організації. Працівники дедалі більше пов'язують свої сподівання з професіоналізмом кадрових

служб, особливо на стратегічному рівні. Одним із завдань кадрової служби є необхідність збалансувати цілі суспільні, організації, функціональні й особисті. Це досягається системним підходом, що підпорядковує окрему організаційну підсистему системі організації. Успіх всієї організації — ось що дійсно стає значущим, тому що досягнення загальних цілей залежить від погоджених, взаємозалежних і взаємопов'язаних дій лінійних менеджерів і фахівців з управління персоналом. При цьому аудит управління персоналом має розглядати гармонійне узгодження стратегії організації з її зовнішнім і внутрішнім середовищами, тобто сприяти узгодженості всієї системи факторів впливу.

Оптимізація може бути забезпечена спрямованістю АП на вдосконалення управління організацією і використанням всього інструментарію діагностики умов його діяльності. Проте тільки цілісне бачення проблем організації, її спрямувань і можливостей у часі та просторі може дати змогу стратегічно оптимізувати шлях удосконалення. АП дає можливість систематизувати та інтегрувати в систему управління організацією складне різноманіття всіх робіт з управління персоналом, формує стратегічну перевагу організації, сприяє формуванню культури організаційних відносин. Здійснення АП передбачає вивчення причин і наслідків із використанням кількісних і якісних показників, може сприяти вирішенню завдання щодо абстрагування планів, проектів, програм управління персоналом і перетворення їх на стратегії.

**Цілі та завдання аудиту.** Основна мета АП — довгострокове зростання віддачі від людського ресурсу, що досягається підвищенням ефективності системи управління персоналом. Виходячи з цього завданнями АП є:

- забезпечення відповідності стратегії, політики управління персоналом, системи підготовки персоналу стратегічним цілям організації;
- вирішення проблем в галузі управління персоналом;
- формування ефективних механізмів управління персоналом, відповідних ситуації, забезпечення умов їх застосування;
- визначення відповідності зусиль на стратегічному, лінійному і функціональному рівнях управління персоналом інтеграції елементів системи управління організацією;
- встановлення відповідності діяльності служби управління персоналом вимогам законодавства і стратегії організації;

- оптимізація витрат на управління персоналом (за допомогою впровадження ефективніших методів і процедур);
- підтримка і створення кращого середовища для сприйняття змін у галузі управління персоналом;
- визначення внеску служби управління персоналом в ефективність діяльності організації в цілому;
- уточнення обов'язків і відповідальності посадових осіб організації та підрозділу щодо роботи з персоналом;
- посилення професійного іміджу служби управління персоналом;
- підвищення ефективності інформаційної діяльності та стимулювання більшої відповідальності та професіоналізму серед управлінського персоналу.

Отже, АП є невіддільною частиною маркетингу персоналу, дає змогу виявити відповідність професійної готовності працівників до реалізації цілей організації.

### **8.2.2. Здійснення аудиту персоналу**

**Загальна характеристика рівнів аудиту.** До сфери АП належить не тільки перевірка діяльності служби управління персоналом, а й управлінська діяльність на стратегічному, функціональному і тактичному рівнях, де працюють лінійні та функціональні менеджери. Відповідно існують три основні рівні аудиторської перевірки. АП має задовольняти інтереси вищого керівництва і специфічні потреби фахівців з управління персоналом та відбуватися на цих трьох взаємопов'язаних і взаємозалежних рівнях.

***Діяльність управлінського персоналу на стратегічному рівні*** – перевірка організації діяльності макрокерівників з реалізації стратегії управління персоналом, інтегрування практики в цілісне стратегічне управління (цикл) на час досягнення стратегічної мети.

*Зміст діяльності аудиторів:*

а) вивчення організаційно-правових документів, місії та стратегії організації (методом інтерв'ювання ключових керівників), бізнес-планів, аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів управління, динаміки їх змін і моніторингу навколишнього середовища;

б) оцінка існуючої кадрової політики і стратегії (оформлення в письмовому вигляді, доведення цих документів до персоналу ор-

ганізації, узгодженість із політикою держави та взаємодіючими структурами).

Головна мета аналітичної діяльності — одержання інформації з існуючої практики стратегічного управління. Особливістю аудиту цього рівня є наявність розвиненого стратегічного мислення у перевіряючих. Розробити, реалізувати стратегію і здійснити аудит стратегічної діяльності на цьому рівні може тільки людина, здатна до такого мислення.

**Діяльність функціональних менеджерів (функціональний рівень)** — перевірка ефективності роботи функціонального підрозділу з управління персоналом організації. На цьому рівні аудитор визначає:

- відповідність результатів діяльності служби управління персоналом стратегії та функціональних цілям;
- витрати на результати, отримані за реалізації кадрової стратегії в повсякденній діяльності;
- можливості щодо вдосконалення управління персоналом.

Аудит функції управління персоналом охоплює різні галузі (виходячи із замовлення на аудит, попереднього діагнозу причин утруднень, що виникають на практиці, плану завдання і пропозицій клієнту).

1. *Організаційно-правові засади діяльності служби управління персоналом:*

а) перевіряють наявність:

- документів, що визначають організаційно-правові засади управлінської діяльності на підприємстві (статуту, договору засновників, філософії, правил внутрішнього трудового розпорядку, інструкцій і т. п.);
- відпрацьованих у службі регламентів, що регулюють роботу персоналу (положення про підрозділ, модель робочих місць, посадових інструкцій, договорів і контрактів тощо);
- регламентів, що нормують процес управління персоналом (матриці функцій, яка визначає розподіл управлінських функцій між посадовими особами, графіки процесів, технологічні карти та ін.);

б) вивчають практику організаційно-правової кадрової роботи (відповідність трудових відносин між адміністрацією і персоналом основним документам з організації праці).

2. *Діяльність персоналу служби комплектування:*

а) організація процедур комплектування штатів і добору різних категорій персоналу (використання джерел наймання, методики на-



бору і добору, організація адаптації персоналу і професійного самовизначення, дотримання юридичних норм та ін.);

б) планування роботи із персоналом (відповідність мети розвитку організації та кадрової політики, особливості стратегічного прогнозування і планування персоналу);

в) професійна орієнтація й адаптація нових працівників (організація управління професійною орієнтацією й адаптацією, вивчення стану роботи та врахування досвіду);

г) навчання і розвиток персоналу (наявність відпрацьованої системи підготовки персоналу, плани адаптації до посади, програми підготовки прийнятих на роботу, наявність навчально-матеріальної бази системи навчання, планування кар'єри, просування і переміщення персоналу тощо);

г) перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу (аналіз потреб у перепідготовці, стратегічне й оперативне планування процесу перепідготовки і підвищення кваліфікації, реалізація програм і методів навчання й розвитку, навчально-методичне забезпечення навчання);

д) організація мотивації персоналу (мотивація і стимулювання праці, політика винагороди, участь персоналу в прибутках, соціальні пільги та виплати, організація оплати праці, оцінка діяльності персоналу).

### 3. *Організація контролю діяльності:*

а) оцінка виконавської діяльності (наявність системи контролю в організації та служби управління персоналом, стандарти і методи оцінки виконання);

б) організація внутрішнього аудиту персоналу (матеріали аудиторських перевірок, вдосконалення діяльності персоналу на підставі врахування досвіду перевірок).

***Діяльність лінійних менеджерів (управлінський рівень)*** — перевірка ефективності роботи менеджерів, які перебувають в ієрархічній системі підпорядкування у сфері управління персоналом.

У процесі аудиту здійснюється оцінка погодженості дій лінійного і функціонального менеджменту зі стратегією і кадровою політикою. Використовуючи програмно-цільовий підхід, можна визначити відповідність змісту і послідовності дій кожного керівника в ієрархії лінійно-функціональної мети (“дереву цілей” управління персоналом), а також:

- вказати, хто відповідає за кожну діяльність;
- з'ясувати цілі та функції для кожного менеджера;
- розглянути політику і практику діяльності кожного з них щодо досягнення цих цілей;
- синхронізувати спільну діяльність, забезпечуючи системний (синергійний) ефект у досягненні стратегічної мети.

Додатково аудитор може використовувати інформацію:

- від представників профспілки;
- від найманих працівників;
- від адміністрації та служби управління персоналом;
- зовнішню (державні та суспільні органи, акціонери, муніципальні служби).

Внаслідок аудиторських процедур у галузі управління персоналом може підвищитися ступінь поваги до лінійних і функціональних керівників, поліпшиться імідж служби персоналу та її роль у компанії. Завдання аудиту — оцінка реалізації лінійними менеджерами кадрової політики організації.

**Підходи і методи аудиту персоналу.** У процесі аудиту використовують певні дослідницькі підходи.

**Бенчмаркінг** — метод оцінки діяльності персоналу на основі детального порівняння з іншими аналогічними організаціями. Метод дає змогу виявити переваги і недоліки управлінської діяльності на підставі порівняльного аналізу кількісних вимірників результативності різних організацій, використовувати іншу компанію як модель, вивчити і врахувати у своїй діяльності досвід інших, забезпечити результативність порівняно з кращими конкурентами, допомагає сформулювати пріоритети. Бенчмаркінг передбачає:

- порівняння управлінської діяльності служби управління персоналом (всієї організації) або управлінських і технологічних процесів з іншими найбільш успішними компаніями (їхніми підрозділами) чи з кращими подібними процесами інших фірм незалежно від країни;
- визначення ефективності реагування на прогнозовані тенденції на ринку праці порівняно з іншими, які реалізують кращу практику.

**Статистичний метод** — формування стандартів діяльності на підставі статистичних звітів і наступної оцінки дій персоналу управління.

**Залучення зовнішніх експертів** — аудиторська команда покладається на експертизу запрошених зовнішніх консультантів-експертів, які допомагають діагностувати причину проблем, що виникли.

**Метод цільового підходу** — порівняння фактичних результатів діяльності, виконання якої може бути виміряне відповідно до поставлених цілей. Аудиторська команда досліджує фактичне виконання і порівнює його із попередньо виробленими цілями. Як правило, аудитори використовують кілька методів одночасно.

В АП використовуються типові для управлінського аудиту методи, аналогічні тим, що застосовуються у процесі здійснення маркетингових досліджень. Найпоширеніші з них — це інтерв'ю; анкетні опитування й огляди; аналіз офіційних документів; зовнішня інформація; експерименти в галузі управління персоналом.

**Інтерв'ю.** Найчастіше застосовується для збирання інформації, необхідної для аналізу процесу управлінської діяльності, з'ясування думок працівників відповідно до питань, які цікавлять аудитора. Одержані відповіді та коментарі дають змогу аудиторам визначити сфери, що потребують уваги.

Різновидом інтерв'ю є “вихідне” інтерв'ю із працівниками, які звільняються. На підставі аналізу отриманої інформації вживають заходи, що запобігають плинності кадрів.

**Анкетні опитування й “огляд відносин”.** Оцінюючи задоволеність працівників працею, можна виявити їхнє ставлення до робочого процесу, керівництва, стосунків у колективі та специфіки організації праці. Така інформація дає можливість здійснювати організаційні зміни, що підвищують у працівників задоволеність працею. Одним з найпоширеніших методів є опитування про ставлення працівників до праці. Використання анкет, запитальників, самостійно заповнюваних респондентами, дає змогу одержати велику кількість різноманітної інформації. Опитування працівників є результативними для оцінки взаємин у колективі, мотивації до праці, ефективності діяльності керівництва і системи винагород та компенсацій. Одним із видів опитувань у сучасній практиці управління персоналом є “огляд відносин”. Це документ на багато сторінок, що використовується, для визначення ставлення працівників до своїх керівників. Іноді ставлять до кількох сотень запитань, що групуються для наступного аналізу з метою з'ясування факторів ризику в системі взаємин у колективі.

Аналіз може виявити проблеми, пов'язані з діяльністю окремих керівників, робочими місцями чи пільгами.

Розглянемо фрагмент такого переліку питань.

*Думка працівників щодо безпосереднього керівника:*

- чи мають деякі керівники працівників, повністю задоволених або незадоволених;
- чи мають певні керівники потребу у навчанні навичок контролю і регулювання людських взаємин;
- чи поліпшилися відносини, починаючи з останнього (минулого) звіту.

*Думка працівників стосовно їхніх робочих місць:*

- які існують спільні елементи для робочих місць, що зумовлюють негативні (позитивні) відносини;
- чи можна скоригувати ті робочі місця, стосовно яких показано недостатнє задоволення;
- чи можна для робочих місць, щодо яких виявлено недостатнє задоволення, ввести альтернативні режими роботи (наприклад, скорочений робочий тиждень або гнучкий графік).

*Ефективність працівників кадрової служби:*

- вважають працівники свого роботодавця добрим або поганим;
- на думку працівників, вони “роблять кар’єру” або просто виконують роботу;
- чи відчують працівники, що мають деяке місце, куди можна звернутися для вирішення їхніх проблем, крім свого безпосереднього начальника;
- чи почувають працівники себе інформованими щодо досягнень компанії;
- чи знають працівники, що вимагається від них на їхніх робочих місцях;
- чи задоволені працівники кількістю і типом зворотного зв’язку, який вони одержують для виконання праці;
- чи задоволені працівники своєю зарплатою, пільгами, винагородами.

Аналіз відносин надає цінну інформацію у вигляді зворотного зв’язку. Лінійні менеджери, співробітники відділу персоналу починають розуміти, що цінується працівниками. Регулярність таких обстежень сприяє виявленню аудиторською командою певних тенденцій у роботі з персоналом. Працівники бачать роботу менеджерів стосовно них.

**Аналіз звітів.** Не все можна побачити з “оглядів відносин”. Іноді проблеми можуть бути розкриті лише після вивчення звітів фірми, що допомагають визначити відповідність діяльності в цій галузі вимогам законодавства і розпорядженням кадрової політики організації. Здебільшого у процесі аудиту персоналу використовуються:

*Звіт про безпеку і здоров'я* — визначає відмінності до і після реалізації програм управління персоналом, спрямованих на зниження рівня плинності кадрів і абсентеїзму; висвітлює порушення Кодексу законів про працю і норм здоров'я.

*Скарги* — відображають сутність і причини невдоволення, відсутність чіткості у діяльності з управління персоналом; дають відповіді на такі питання:

- чи стосується причина невдоволення певних пунктів договору (контракту) або роботи менеджерів;
- чи є в трудовій угоді пункти, незрозумілі профспілці або посадовим особам управління.

Аудиторська команда може розкрити модель невдоволень, зумовлених робочими місцями, менеджерами, представниками профспілки, віковими факторами чи неточностями контракту. Якщо модель виявлено, фахівці в галузі персоналу уточнюють основні причини невдоволення і починають коригувальні дії. Інтерв'ю з менеджерами і представниками профспілки можуть виявити головні причини невдоволення. Якщо представники профспілки беруть участь у пошуку моделей невдоволення, то вони можуть підтримати запропоновані зміни в управлінні.

*Вивчення системи винагород:*

- чи відповідає рівень заробітної плати умовам ринку праці;
- чи зрозумілий працівникам принцип додаткових виплат і пільг;
- чи відповідає система премій і пакет додаткових пільг місцевим умовам та аналогічним заохочувальним заходам конкурентів.

Аудиторська команда ретельно розглядає методи компенсації, які використовуються відділом управління персоналу, насамперед рівень заробітної плати, пільг і послуг. У разі належного розгляду робочих місць, наприклад за допомогою розряду тарифної сітки, рівні зарплати будуть справедливими. Система додаткових пільг вивчається з метою з'ясування її конкурентоспроможності й узгодженості з урядовими нормами.

*Права людини:*

- чи відповідає управління фірмою вимогам законодавства;
- чи існує план коригувальних дій у разі невідповідності вимогам законодавства;
- чи спостерігається прогрес щодо наближення до вимог законодавства.

Аудитори приділяють особливу увагу найманню, розміщенню, винагороді представників національних меншин та інших вразливих категорій.

*Вивчення кадрової політики і програм:*

- чи досягає кожна програма заявлених цілей;
- чи дотримуються програм і кадрової політики фахівці служби управління персоналом і лінійні керівники.

Аудитори оцінюють узгодженість програм у сфері управління персоналом між собою та їх інтегрованість у загальнофірмове управління, а також виконання.

*Рівень конфліктності* — чи скоротилася кількість конфліктних ситуацій завдяки навчанню, преміюванню та іншим соціальним програмам.

*Плинність кадрів (абсентеїзм):*

- чи є в цьому питанні явні причини або тенденції, пов'язані з віком, статтю;
- як ці дані відповідають таким в інших роботодавців.

Аудитор визначає зміни в показниках плинності й абсентеїзму до і після реалізації програм з управління персоналом.

*Підвищення кваліфікації* — чи поліпшують орієнтація або програми навчання виконання роботи.

*Просування по службі:*

- який відсоток робочих місць заповнений із внутрішнього ринку праці;
- наскільки добре виконується програма внутрішнього просування;
- чи свідчать результати просування про дійсно ефективний результат.

*Добір персоналу:*

- чи залежить якість роботи новачків від джерела вербування;
- чи є витрати на вербування і добір персоналу порівнянними з такими показниками інших фірм.

### *Облік працівників:*

- чи перебуває картотека працівників у належному стані;
- чи містять звіти кадрової служби точну, сучасну і корисну інформацію;
- чи спостерігається кар'єрне зростання для певного працівника;
- чи є працівник джерелом порушення дисципліни або міжособистісних проблем.

*Спеціальні програми* — чи досягають спеціальні програми в галузі управління персоналом бажаних результатів.

**Зовнішня інформація.** Для аудиторів вона є цінним джерелом. Дослідження внутрішніх відносин в організації може виявити несприятливі тенденції, а зовнішніх — оцінки дії їхньої фірми ззовні. Зовнішня інформація надходить переважно з опублікованих державних статистичних даних, галузевих збірників, періодики науково-практичного характеру. Видається література з питань перспективи зайнятості, показників плинності працівників, проектування робочої сили, заробітної плати, пільг і винагород, рівня і частоти нещасних випадків та інших даних, що можуть бути базою для порівняння з внутрішньою інформацією.

У зарубіжних країнах промислові асоціації та торговельні палати поширюють серед своїх членів спеціалізовані дані, пов'язані з економічною діяльністю. Аудитори найчастіше використовують статистику з промислових норм: показників плинності й абсентеїзму, стандартних ставок заробітної плати, темпів зростання, стандартизованих описів робіт, кількості нещасних випадків, витрат на додаткові пільги, і зразки угоди між профспілкою та адміністрацією.

Професійні асоціації часто забезпечують подібну інформацію членам своєї профспілки. Аудитори також можуть замовити необхідну інформацію зовнішнім консультантам або, що дуже поширено за кордоном, науково-дослідному відділу вищого навчального закладу.

**Експерименти в галузі людських ресурсів.** Найбільш значущий проект дослідження — “польовий” експеримент — дає змогу відділу персоналу порівнювати експериментальну і контрольну групи в реальних умовах.

Наприклад, відділ людських ресурсів може реалізувати програму навчання техніки безпеки для частини менеджерів фірми — експериментальна група. Група контролю — менеджери, які не навчаються. Через кілька місяців після закінчення навчання порівнюються звіти

з безпеки обох груп. Якщо експериментальна група має значно нижчу кількість нещасних випадків, це свідчить, що програма навчання безпеки була ефективною.

Розглянуто основні підходи і методи АП. Значну частину часу аудиторська команда присвячує аналітичній роботі з отриманими даними. Дослідження відповідності діяльності з управління персоналом у реальних умовах на підставі оцінки критеріїв ефективності здійснюється у статичній та динамічній ефективності управління персоналом. Для практичних цілей напрями діагностичного дослідження конкретизуються.

### **8.2.3. Особливості здійснення діагностичних операцій**

Для конкретизації напрямів досліджень у межах АП може бути здійснена попередня діагностика, що визначає зони, які вимагають першочергової уваги для цілей практичної оптимізації або формування системи управління персоналом організації. Найбільша ефективність АП у формі послідовності діагностичних операцій.

АП розпочинається на стратегічному рівні управління персоналом. Ефективність рівнів системи управління оцінюється із використанням критеріїв ефективності. АП обслуговує процес удосконалення управління персоналом. Оптимізувавши його на стратегічному рівні, переходять до обстеження нижчого функціонального рівня. На підставі результатів АП на стратегічному і функціональному рівнях виявляють причини неефективності лінійного управління персоналом (за виявленими симптомами неефективності роботи конкретних лінійних керівників). АП тимчасово припиняється після визначення сукупності проблем, без практичного вирішення яких немає сенсу здійснювати подальшу діагностичну роботу для цілей вдосконалення. За необхідності формувати чи оптимізувати АП, а також у разі його закінчення на конкретному підприємстві готується аудиторський висновок, який є основою подальшого вдосконалення.

АП складається з кількох етапів.

**Попередня діагностика.** Це найважливіший етап аудиту, який охоплює попереднє анкетування та аналіз соціального паспорту.



**Попереднє анкетування.** Аудит передбачає попереднє анкетування для ознайомлення із підприємством і проблемою, яку варто вирішувати. Воно дає змогу краще пристосувати робочу програму і відібрати значущі питання для подальших дій.

Умови АП визначаються зовнішніми і внутрішніми факторами, обраною стратегією і минулими рішеннями. Для попереднього ознайомлення з організацією, на якій здійснюватиметься аудит, потрібно визначити технологічні, комерційні, економічні та фінансові характеристики, що безпосередньо стосуються людського і соціального факторів. Соціальний паспорт (у зарубіжній літературі — соціальний баланс) організації містить інформацію про неї щодо соціальних характеристик, кадрової політики і минулих рішень. Він також необхідний для розуміння соціальної політики фірми. Попереднє анкетування дає можливість поєднати ці напрями з напрямами аудиторської експертизи.

Крім численних внутріфірмових правил існують правила, визначені владою, а також узгоджувальні документи між підприємством і профспілкою. У багатьох індустріально розвинутих країнах закон, нормативи та узгоджувальні документи мають значну соціальну спрямованість. Перелік цих правил має бути й у попередній анкеті, яка дає загальне уявлення про організацію, її стратегію і регламентацію діяльності.

Складання загального уявлення про організацію, що підлягає аудитуванню, передбачає вивчення її технічних, комерційних і фінансових характеристик, збирання інформації та наступне складання інформаційної картки.

**Загальна інформація.** Аудитор збирає і групує найбільш значущу інформацію про фірму, історичні відомості та структурну схему посад.

**Технічні характеристики.** Визначають фактори, що впливають на організацію робіт, фізичні умови праці, режим роботи, кваліфікаційний рівень співробітників, безпеки, тобто на всю сукупність умов життя і роботи найманих працівників на підприємстві. Необхідно скласти короткий опис виробничого циклу, устаткування і робочих місць. Аудитор має бути особливо уважним до технічних аспектів. Аналіз технічних характеристик зосереджений на кваліфікації, що вимагається для різних операцій. Перспективи нововведень і технологічних змін, які зумовлюють потребу перекваліфікації та посилення компетенції, є предметом особливого інтересу.

*Комерційні характеристики.* Визначаються фактори, що впливають на умови життя і роботи найманих працівників. Існують періоди низької та високої активності діяльності, непередбачені обставини. Ці фактори впливають на час використання устаткування і природу пропонуванних робочих місць: модуляція розкладів, понаднормова робота, часткове безробіття, сезонні працівники, контракти на фіксований термін.

*Фінансові та економічні характеристики.* Для розроблення робочої програми аудитор має визначити значущість і пріоритетність цілей, що вимагає вивчення бухгалтерських і фінансових документів. Він цікавиться документами обліку для знання складових собівартості. Контроль виконання доручень, пов'язаних з персоналом, за кілька років дає змогу аудитореві краще визначити найважливіші моменти системи контролю.

Аналіз соціального паспорта (розглядається нижче) доповнює цей перший етап попередньої діагностики.

*Соціальна стратегія підприємства.* Аудитор під час попереднього анкетування виділяє головні напрями соціальної політики організації. Соціальний аналіз дає можливість охопити всю сферу задоволення потреб працівників і здійснюється за трьома напрямками:

- аналіз соціальних результатів діяльності колективу підприємства;
- аналіз витрат на досягнення соціальних результатів;
- аналіз соціальної ефективності діяльності підприємства.

Існуюча регламентація обмежує свободу дій фірми. Аудитору необхідно скласти докладний перелік існуючих правил (вимог). Внутрішній регламент і трудова угода є автономними джерелами трудового права. В організації існують звичаї та звички, не керовані нормою чи колективними угодами. У багатьох фірмах значним є міжнародний вплив. Європейське Цивільне право постійно розвивається, підписуються обоюсторонні угоди в царині прав людини. Джерела класифікуються від загальних до конкретних: від Кодексу законів про працю до трудової угоди. З'ясувавши тему і поле аудиту, необхідно визначити сукупність застосовуваних державних чи узгоджувальних правил. Для цієї ідентифікації аудитор обов'язково повинен мати базові знання в галузі цивільного і трудового права.

*Аналіз соціального паспорта.* Соціальний паспорт підприємства — документ, що містить корисну і багатопланову інформацію, аналіз

якої доповнює загальне уявлення про організацію. Якщо аудитована одиниця замала, щоб мати соціальний паспорт, аналіз становить менший інтерес.

Аналіз даних соціального паспорта, що дають змогу доповнити попередню діагностику, здійснюється за трьома напрямками:

- соціальна характеристика підприємства (персонал);
- соціальна політика (управління персоналом);
- глобальна діагностика (соціальної політики).

*Соціальна характеристика підприємства (персоналу).* Для опису соціальної характеристики аудитор виокремлює з паспорта:

- структуру і характеристики працюючих на підприємстві (вікова піраміда, рівень кваліфікації працівників, стаж роботи та ін.), що є дуже важливим для розуміння поведінки й адаптації до соціальної політики;
- умови праці та техніка безпеки (ризик виробничого травматизму і нещасних випадків по дорозі на роботу, професійні захворювання, організація і зміст роботи, фізичні умови праці, тривалість і планування робочого часу). Сукупність інформації, пов'язаної із графіком роботи, плануванням робочого часу і відпусток, дає можливість охарактеризувати якість життя на підприємстві;
- поведінку працівників (звільнення й абсентеїзм), що у зіставленні зі структурними характеристиками населення й умовами життя становлять перший елемент діагностики та ідентифікації соціальних проблем.

*Соціальна політика (управління персоналом).* Для опису соціальної політики визначають найбільш значущі фактори, що залежать від мети аудиту:

- праця (визначають рівень зайнятості, природу праці, безпеку і захист зайнятості, впровадження інновацій, стабільність, політику просування, працю жінок та ін.);
- винагороди (найчастіше оцінюють відносний рівень винагород, їх внутрішню структуру, нижній рівень зарплати та ієрархічний розподіл, види винагород);
- безпека і поліпшення умов праці (виділяють два аспекти — фінансові кошти, вкладені у певну галузь, і оцінку отриманих результатів);
- професійна освіта (обсяг, зміст, тривалість, вартість);

- інформація (процедури проходження інформації, збори персоналу, індивідуальні бесіди та переговори).

*Глобальна діагностика.* Після аналізу соціальної політики підприємства можна згрупувати сильні та слабкі сторони для завершення в цілому попередньої діагностики. На цій стадії аудиту виявляються:

- наявність відповідності або невідповідності між посадовими характеристиками і здійснюваною політикою;
- зв'язки та випадкові неузгодження між різними сторонами соціальної політики;
- принципові джерела соціальних ризиків;
- зони соціальних витрат.

**Аудиторський висновок.** АП, як і будь-який інший вид аудиту, закінчується написанням звіту, тобто всебічного опису дій персоналу. Баланс сильних і слабких сторін у роботі з персоналом, а також визначення напруження і виявлення можливості їхнього запобігання — мета аудиторського висновку. Найчастіше він складається з трьох частин: для лінійних менеджерів, для фахівців у сфері управління людськими ресурсами та для менеджера з управління персоналом.

**Звіт лінійним менеджерам.** Цей звіт підсумовує їх цілі та обов'язки у сфері управління персоналом. Їхніми цілями можуть бути прагнення до зменшення абсентеїзму чи плинності, подальший розвиток працівника, поліпшення відносин із профспілкою та ін. Обов'язками — залучення до інтерв'ювання претендентів, навчання працівників, оцінка їхньої мотивації та задоволення потреб.

У висновку розкриваються проблеми у сфері управління персоналом. Порушення кадрової політики і законів приділяють головну увагу. Недоліки в методах управління зазначаються у висновку разом з відповідними рекомендаціями.

**Звіт фахівцям у сфері управління людськими ресурсами.** Фахівці, які мають справу із зайнятістю, навчанням, компенсацією та іншими діями в галузі управління персоналом, також мають потребу в зворотному зв'язку для виявлення ділянок вдалого і недостатнього виконання. Іноді у звіт залучають порівняльні дані з інших споріднених фірм.

**Звіт менеджеру з управління персоналом.** Містить всю інформацію, необхідну для поліпшення роботи відділу. Крім того, має зворотний зв'язок стосовно:

- думки лінійних менеджерів про значущість послуг відділу управління персоналом;
- необхідності коригування цілей відділу в межах стратегії організації;
- проблем управління персоналом та їх значущості;
- рекомендацій щодо необхідних змін з відповідними пріоритетами.

Тенденції на стадії становлення можуть бути вивчені та розпочато коригувальні дії. Персонал має відчутти, що зміни і поліпшення управління є результатом аудиторської роботи. У протилежному разі аудит може лише сколихнути очікування працівників, а фактично погіршити управління.

Аудит служить орієнтиром майбутніх зусиль і контрольною межею для майбутніх ревізій. Використовуючи відомості аудиторського висновку, менеджер з управління персоналом може скласти довгостроковий план модернізації роботи відділу з урахуванням критичних зауважень, який містить нові цілі для відділу. Вони є стандартами, які майбутні аудиторські команди використовуватимуть для оцінки діяльності з управління персоналом фірми.

Отже, АП оцінює діяльність з управління людськими ресурсами, справедливість і правильність реалізації кадрової та соціальної політики в організації. Мета його — переконатися, що лінійні менеджери і фахівці в галузі управління персоналом виповідають політиці фірми і зберігають робочу силу.

Проблематика АП залучає у сферу своєї уваги фахівців у галузі управління персоналом, лінійних менеджерів, працівників і навколишнє середовище. Щоб діяльність людських ресурсів була дійсно ефективною, не можна спиратися тільки на побажання експертів. Необхідно задовольнити потреби працівників, лінійних менеджерів і врахувати зовнішні умови.

Аудиторські команди використовують різноманітні дослідницькі підходи та інструменти, щоб оцінити дії персоналу. Крім внутрішніх порівнянь вони повинні порівняти зусилля їхньої фірми із подібними компаніями або зі стандартами, розробленими зовнішніми експертами і внутрішньою статистикою. Необхідно оцінити узгодженість кадрової політики із законом і стратегічними цілями організації.

Для збирання інформації застосовуються інтерв'ю, анкетні опитування, внутрішні звіти, зовнішні джерела або експеримент. вико-

ристовуючи ці інструменти, аудиторська команда готує аудиторський звіт, який надає вищому керівництву, лінійним менеджерам, фахівцям і менеджеру з управління персоналом зворотний зв'язок. озброєний цією інформацією, менеджер, зокрема, може скласти плани свого підрозділу з повною впевненістю у тому, що його діяльність сприяє розвитку організації.

Якщо персонал зацікавлений у значущості своєї місії, необхідно розглянути результати минулого за допомогою аудиту та інших досліджень. Водночас є необхідною орієнтація на майбутнє, щоб передбачати нові проблеми. Нарешті, пильний нагляд стимулює управління людськими ресурсами, сприяє досягненню цілей як співробітників, так і компанії в цілому.

## **8.3. Стратегічне планування у сфері маркетингу персоналу**

### **8.3.1. Особливості стратегічного планування**

*Формальне планування* – процес побудови плану діяльності. Щоб з'ясувати сутність стратегічного планування розглянемо його з різних точок зору й ознайомимося з розумінням процесу планування фахівцями менеджменту. Під плануванням розуміють:

- процес ухвалення рішення, спрямований на досягнення такого бажаного стану в майбутньому, який не виникне сам собою [1];
- завчасне врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємства [14];
- процес використання нових шляхів і способів удосконалення діяльності організації за рахунок виявлених можливостей, умов і факторів [30];
- побудова нормативів, в яких вказуються послідовність проміжних продуктів і кінцевий результат діяльності [2].

Таким чином, узагальнюючи наведені характеристики планування, можна виділити два атрибути: формування цільового уявлення і розроблення шляху досягнення мети. Під плануванням можна розуміти процес ухвалення рішення, за якого будується цільовий (ба-

жаний і досконаліший) план діяльності та визначається шлях його досягнення з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів (умов).

У другій половині ХХ ст. відбулися зміни у світовій економіці: науково-технічний прогрес; концентрація наукового і виробничого потенціалів; реструктуризація економіки, в якій помітну роль стали відігравати галузі, засновані на прогресивних технологіях [30]; споживацький попит змінився: крім масових з'являються спеціалізовані потреби. Стратегічне планування як новий підхід у менеджменті був сформований у 1970–1980 рр.

Перевага стратегічного планування полягає в тому, що воно ставить під сумнів історичну логіку розвитку. Якщо аналіз зовнішнього оточення свідчить, що за допомогою історичної логіки неможливо скласти точний прогноз розвитку зовнішнього середовища, стратегічне планування переносить всю увагу на систематичне керування переривчастими змінами. Насамперед вибирається нова логіка майбутнього розвитку фірми — відбувається формулювання стратегії.

У стратегічному плануванні майбутнє розглядається варіативно, як у позитивному, так і в негативному напрямі розвитку подій. Тому головна увага в ньому приділяється аналізу перспектив підприємства, зовнішніх і внутрішніх факторів, з'ясуванню небезпек і можливостей, здатних змінити сформовані тенденції. Стратегічне планування передбачає побудову плану “з майбутнього в сьогодні”, а не “від досягнутого”. Крім того, на відміну, наприклад, від довгострокового планування воно не пов'язане з часовими обмеженнями й орієнтоване на зміну масштабів виробництва, номенклатури продукції тощо У стратегічному плануванні плановий обрій обмежений не часом, а темпами розвитку компанії [35].

Принципова відмінність стратегічного планування від стратегічного управління — у принципово різних альтернативних моделях корпоративного менеджменту: планування і розвиток організації — відповідно до тези “від минулого — через сьогодні — до майбутнього”; стратегічне управління — “від образу майбутнього успіху — до сьогодні”. Ще чіткіше розмежував ці концепції П. Друкер: “Стратегічне планування — це управління за планами, а стратегічний менеджмент — управління за результатами”.

### 8.3.2. Стратегічне планування потреб у персоналі

Стратегічне планування у сфері МП може охоплювати:

- оцінку майбутніх потреб у робочій силі на підставі аналізу корпоративних планів і прогнозів майбутньої діяльності (прогнозування попиту);
- оцінку пропозиції робочої сили на підставі аналізу поточних людських ресурсів і потреби в них у майбутньому (прогнозування пропозиції);
- аналіз прогнозів попиту та пропозиції для визначення майбутньої потреби в персоналі (прогнозування потреб);
- розроблення плану діяльності із визначення потреб у персоналі та їх задоволення при реалізації стратегії організації .

**Прогнозування і планування.** *Прогнозування* — погляд у майбутнє, оцінка можливих шляхів поповнення персоналом, наслідків певних рішень. *Планування* — розроблення послідовності дій, що дає змогу досягти бажаного. В управлінській діяльності вони щільно пов'язані. Результати прогнозування можна використовувати для планування. Прогноз повинен бути заснований на добре вивчених закономірностях і здійснюється з урахуванням механізму їх дії, але реальність є такою, що прогнозування здебільшого не дає однозначного обґрунтованого результату.

Багато факторів пов'язано з найближчим оточенням організації, з діяльністю учасників економічного процесу (насамперед партнерів і конкурентів фірми), з їхньою діловою активністю, фінансовим становищем, дотриманням зобов'язань. Велике значення мають фактори на рівні країни (ринкові ситуації, пов'язані з макроекономічними показниками, нестабільністю законодавства і поточної економічної політики, діями партій, профспілок, екологічних та інших організацій).

Прогнози завжди спираються на деякі припущення. Найпоширенішим є припущення стабільності: “якщо існуючі тенденції та зв'язки збережуться”, “якщо не відбудеться нічого незвичайного”. Проте іноді потрібно спрогнозувати розвиток ринку праці саме в незвичайних умовах. Якщо необхідно розглянути ситуацію, в якій події можуть розвиватися за кількома принципово різними варіантами, то застосовують метод сценаріїв. Це метод декомпозиції (тобто



спрощення) завдання прогнозування, що передбачає виділення набору окремих варіантів розвитку подій (сценаріїв), які в сукупності охоплюють всі можливі варіанти розвитку. При цьому кожний окремий сценарій повинен допускати можливість досить точного прогнозування, а загальна кількість сценаріїв — бути доступною для огляду.

У разі застосування методу сценаріїв необхідно здійснити два етапи дослідження: 1) побудова вичерпного, але доступного для огляду набору сценаріїв; 2) прогнозування в межах кожного конкретного сценарію з метою одержання відповідей на питання, що цікавлять.

Кожний з цих етапів частково формалізуємо. Істотна частина міркувань здійснюється на якісному рівні, як це прийнято в суспільно-економічних та гуманітарних науках. Проте прагнення до зайвої формалізації та математизації призводить до штучного внесення визначеності там, де її немає, або до використання громіздкого математичного апарату. Так, міркування на словесному рівні вважаються доказовими в більшості ситуацій, тоді як спроба уточнити зміст використовуваних слів за допомогою, наприклад, прикладної математики зумовлює побудову громіздких математичних моделей.

Урахування небажаних тенденцій, виявлених при прогнозуванні, дає змогу вжити необхідних заходів для їх запобігання і тим самим сприяти здійсненню прогнозу. Прогнозування — частинний вид моделювання як основи пізнання й управління.

**Методи прогнозування.** Найпростіші методи відновлення залежностей у детермінованому випадку виходять із заданого часового ряду, тобто функції, визначеної в кінцевому числі точок на осі часу. Часовий ряд при цьому часто розглядається в межах імовірнісної моделі, вводяться інші фактори (незалежні змінні), крім часу, наприклад обсяг грошової маси. Часовий ряд може бути багатовимірним, тобто кількість відгуків (залежних змінних) може бути більше одного. Основні розв'язувані завдання — інтерполяція та екстраполяція (тобто власне прогнозування).

Для використання статистичних методів прогнозування потрібні довгі часові ряди. Тому в умовах, що швидко змінюються, для прогнозування розвитку нових ситуацій їх застосовувати не вдається. Альтернативою статистичним методам є експертні методи прогнозування, що ґрунтуються на досвіді та інтуїції фахівців. Для прогнозування можуть використовуватися також економетричні та еко-

номіко-математичні моделі, спеціальні комп'ютерні системи, що дають змогу спільно застосовувати всі перераховані методи. Метою є врахування усіх можливих факторів, які сприятимуть поліпшенню прогнозу. Іноді великі державні або приватні організації створюють так звані "ситуаційні кімнати", в яких група висококваліфікованих експертів аналізує ситуацію, маючи доступ до різних банків статистичних даних і баз знань, користуючись математичними та імітаційними моделями.

Спрогнозуємо попит на персонал за допомогою найпоширеніших методів – екстраполяції, експертних оцінок та ін. [16].

Екстраполяцію як метод, що полягає в перенесенні нинішньої ситуації в майбутнє, показано у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

**Прогнозування попиту методом екстраполяції**

Варіант	Попит на робітників	Кількість працівників		Співвідношення контролери / робітники
		робітників	контролерів	
Факт	-3	1500	150	1 : 10
	-2	1800	180	1 : 10
	Останній рік	2000	180	1 : 11
Прогноз	Наступний рік	2200	200	1 : 11
	+2	2500	210	1 : 12
	+3	2750	230	1 : 12

Метод екстраполяції придатний для короткострокового планування в організаціях зі стабільною структурою, що функціонують у стабільному навколишньому середовищі. Існує метод скоригованої екстраполяції, що враховує фактори, які визначають чисельність співробітників, продуктивність праці тощо. Метод використовується за наявності можливості застосувати робочі вимірювачі для обчислення часу, затрачуваного на кожну операцію, і необхідної кількості праці. Наприклад, для промислової компанії вихідним є виробничий бюджет, розроблений на підставі вимірювання можливого обсягу проданої продукції організації в цілому або обсягів випуску для кожного з її підрозділів. Використовуючи норми часу, можна скласти бюджет продуктивного часу. Після цього норму часу

на випуск одного виробу множать на плановий обсяг випуску й одержують плановий фонд часу на даний період. Поділивши його на фонд часу одного працівника, одержують потрібну кількість працівників. Необхідно при обчисленні враховувати абсентеїзм і прогнозований рівень простоїв.

Наведемо найбільш спрощений приклад використання методу:

План випуску на рік	10 тис. виробів
Норма часу	5 год
Плановий фонд часу на рік	50 тис. год
Річний фонд часу на одного робітника (допускаючи нормальну кількість понаднормових годин, абсентеїзм і простої)	1 тис. год
Необхідна кількість робітників	50 осіб

**Експертні оцінки** — метод, що становить собою збирання, оброблення і подальше використання думок фахівців щодо визначення потреб у людських ресурсах. Експертами в організації виступають насамперед керівники служб і підрозділів. Служба управління персоналом збирає та обробляє їхні оцінки. Залежно від розмірів організації та кількості керівників можуть застосовуватися різні методи: групове обговорення, письмове опитування (кожному керівникові пропонується відповісти на підготовлений службою управління персоналом набір питань), метод Дельфі та ін. Останній є письмовим діалогом між службою персоналу і групою експертів. Служба персоналу розробляє опитувальний лист, що дає змогу визначити потреби в персоналі, та надсилає його експертам, обробляє їхні відповіді й повертає узагальнені результати експертам разом з питаннями. Ця процедура повторюється доти, поки експерти не дійдуть згоди щодо потреб у робочій силі. Переваги методу експертних оцінок полягають в участі лінійних керівників: їхні знання і досвід додають планові додаткову вагомість в очах вищого керівництва. Недоліки методу пов'язані з трудомісткістю процесу збирання, оброблення думок експертів і суб'єктивністю їхніх суджень.

**Комп'ютерні моделі** дають змогу одночасно використовувати методи екстраполяції, експертних оцінок та інформацію про динаміку факторів, що впливають на потреби організації в робочій силі. Моделі забезпечують найточніше прогнозування потреб у

робочій силі, проте висока ціна і необхідність спеціальних навичок для їх використання обмежують застосування цього методу.

Для прогнозування потреби в персоналі необхідний повний статистичний аналіз наявних кадрів на підставі докладної їхньої класифікації за посадою, статтю, віком, терміном служби, кваліфікацією, типом оплати та ін. Це потребує аналізу виявлених тенденцій, постійного вивчення зростання кількості народонаселення, змін у структурі освіти, міграції населення та ін. Основою такого прогнозування є річний бюджет і довгостроковий план виробництва товарів і послуг з конкретизацією для кожного функціонального і лінійного підрозділу. У промисловій компанії, наприклад, бюджет продажу переводиться у план виробництва, що визначає кількість і тип виробленої в кожний період продукції. Виходячи з цього, обчислюють кількість годин, що відпрацьовується кожною категорією працівників у визначений період.

**Прогнозування пропозиції.** Людські ресурси визначаються через можливість реалізації певної кількості людино-годин, здатності персоналу виконувати свою роботу із заданою продуктивністю. При прогнозуванні пропозиції визначають кількість персоналу, необхідного для організації, з урахуванням абсентеїзму, внутрішніх переміщень і просувань, плинності кадрів, змін фонду часу та інших умов праці.

Аналіз прогнозованих пропозицій містить такі напрями:

- існуючі людські ресурси;
- потенційні втрати ресурсів за рахунок плинності кадрів;
- потенційні зміни наявних ресурсів через внутрішні просування;
- результати змін умов роботи й абсентеїзму;
- джерела пропозиції усередині організації.

З цією метою можна використовувати певні методи.

За *первинного аналізу* варто класифікувати всіх працівників за функціями, посадою, рівнем кваліфікації та статусом. Мета такого аналізу — визначення “ресурсних центрів”, що складаються з приблизно однорідних груп, для яких необхідно розробити прогноз пропозиції. Щоб уникнути збирання великої кількості зайвих даних під час обліку людських ресурсів, потрібно дотримуватися схем, що забезпечують точний аналіз, і для кожної категорії працівників ставити запитання: “Навіщо нам потрібна ця інформація?” і “Що ми будемо з нею робити, коли одержимо її?”

Можливо, виникне необхідність докладнішого аналізу. Наприклад, огляд поточних ресурсів може потребувати визначення ор-

ганізаційних і посадових меж з метою врахування навичок і потенціалу кадрів. Важливо знати, яку кількість персоналу зі спеціальними навичками або здібностями має організація (наприклад, скільки в ній математиків, економістів або програмістів). Для планування потреби і підготовки програм розвитку персоналу важливо знати, яка кількість має відповідний потенціал.

Аналіз *вікових характеристик* персоналу виявляє проблеми, що виникають внаслідок раптового збільшення кількості виходів на пенсію, втрати перспективи просування. Аналізуючи людські ресурси, варто врахувати існуючі пропорції між різними категоріями співробітників (наприклад, співвідношення кількості керівників і підлеглих, кваліфікованих і напівкваліфікованих, основних і допоміжних, виробничих і невиробничих працівників). Необхідно вивчити зміни в цих пропорціях, щоб виявити тенденції та ділянки швидких змін у пропозиції робочої сили.

Для прогнозування майбутніх втрат варто виявити причини звільнення персоналу і проаналізувати плинність кадрів, розробити комплекс заходів щодо боротьби з нею. Вимірювання плинності або обороту може бути здійснено різними способами.

***Індекс обороту, або рівень плинності***, розраховується за формулою

$$\frac{\text{Кількість звільнених за певний період (переважно за рік)} \times 100 \%}{\text{Середня облікова кількість працівників протягом того самого періоду}}$$

Наприклад, якщо за останній рік 30 із 150 кваліфікованих працівників звільнилися (оборот 20 %) і ця тенденція триває, то компанії буде потрібно найняти 110 нових співробітників протягом наступного року, для того щоб утримати робочу силу на рівні 200 осіб (50 додаткових працівників плюс 40 для заміщення 20 %-го витоку з числа 200 працівників плюс 20 для заміщення витоку з числа 90 знову найнятих). Недолік вимірювання обороту на підставі кількості звільнених за конкретний період у тім, що отримана цифра може бути збільшена за рахунок великого обороту щодо невеликої частини робочої сили, особливо в період посиленого наймання. З одного боку, компанія, що наймає 100 осіб, могла б мати річну норму плинності 20 % (мається на увазі, що протягом року стали вакантними 20 робочих місць). Проте така норма могла поширитися на всю компанію, покриваючи всі посади і працівників як з великим, так і з маленьким ста-

жем роботи. З іншого боку, вона могла обмежитися невеликим сектором робочої сили, тобто охопити лише 20 робочих місць, хоча кожне з них потребувало заповнення 10 разів протягом року. Якщо належним чином не враховувати ці зовсім різні ситуації, то можливі неточності в прогнозуванні майбутніх потреб, і для вирішення проблеми можуть бути початі неадекватні дії. Індекс обороту також сумнівний, якщо середня кількість працівників, на якій заснований відсоток, не є показником попередніх тенденцій через значне збільшення або зменшення кількості найнятих протягом періоду.

**Індекс стійкості:**

$$\frac{\text{Кількість працівників з терміном служби один рік і більше} \times 100 \%}{\text{Кількість працівників, найнятих рік тому}}$$

Аналіз цього індексу за кілька років вказує на те, що працівники з більшим терміном служби залишаються в компанії (ступінь безперервності зайнятості). Проте індекс також може вводити в оману, тому що він не реагує на деякі ситуації, що мають місце в організаціях або підрозділах з високим відсотком працівників, які мають великий стаж, порівняно з організаціями або підрозділами, де більшість працівників з незначним стажем.

**Аналіз терміну служби** [16]. Зазначений недолік індексу стійкості може бути частково усунений, якщо проаналізувати термін служби працівників, які звільняються (табл. 8.3).

Проте і такий аналіз недостатньо точний, тому що має справу тільки з тими, що вибувають. Для досягнення об'єктивних резуль-

Таблиця 8.3

**Аналіз працівників, звільнених за терміном служби**

Посада	Кількість звільнених протягом 2004 р.							Середня кількість найнятих	Коефіцієнт обороту
	Менше 3 міс	3–6 міс	6 міс–1 рік	1–2 роки	3–5 років	5 років і більше	Вибуло усього		
Кваліфіковані	5	4	3	3	2	3	20	200	10
Напівкваліфіковані	15	12	10	6	3	4	50	250	20
Некваліфіковані	20	10	5	3	1	1	40	100	40
<i>Разом</i>	40	26	18	12	6	8	110	550	20

татів потрібно порівнювати кількість звільнених з кількістю знову найманих для кожної групи персоналу за терміном служби. Якщо загальна кількість найнятих з терміном служби менше 3 місяців була 80 і з терміном понад 5 років — також 80, то відсоток осіб, які звільнилися, у кожній категорії була б відповідно 50 % (40) і 10 % (8) — набагато об'єктивніші показники, особливо якщо можна проаналізувати попередні періоди для виявлення несприятливих тенденцій.

**Норма “виживання”** — частка працівників, які були найняті за певний час і залишилися в організації протягом тривалого періоду. Так, аналіз учнів, які закінчили навчання, свідчить, що по закінченні, наприклад, двох років з первинної групи (20 осіб), як і раніше, залишаються в організації 10, тобто норма виживання становить 50 %.

У разі планування персоналу необхідно мати на увазі, що за відсутності впливу на фактори, які зумовлюють плинність кадрів, половину всіх знову найманих працівників буде втрачено протягом наступних 5 років. Таким чином, для одержання необхідних 50 навчених працівників протягом 5 років у даному році буде потрібно найняти 100 нових (табл. 8.4).

Простішим показником, що впливає з аналізу норми “виживання”, є так званий “напівжиттєвий індекс”, що визначається як час, протягом якого первинний розмір групи новобранців зменшується наполовину за рахунок процесу плинності кадрів. Цей показник можна використовувати для послідовного порівняння різних груп працівників між собою з метою визначення тих місць, де потрібно вжити заходів для протистояння тенденціям зайвої плинності.

Таблиця 8.4

Аналіз норми “виживання” [16]

Вихідна група	Первинний склад	Кількість тих, хто “вижив” до кінця року				
		1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
А	40	35	28	26	22	20
Б	32	25	24	19	18	17
В	48	39	33	30	25	23
Г	38	32	27	24	22	19
Д	42	36	30	26	23	21
Середня норма	100	83	71	62	55	50

**Аналіз результату просувань і переведень.** Прогноз пропозиції повинен показати, яку кількість вакансій необхідно буде заповнити відповідно до прогнозу попиту. Вакансії з'являються, тому що люди залишають організацію, але переведення кожного менеджера вищого рівня може спричинити ланцюгову реакцію замін. Необхідно також враховувати переміщення між підрозділами усередині організації. У великій фірмі можуть з'явитися стійкі схеми просувань або переведень. У цьому разі можна передбачити відсоток працівників кожної категорії, найімовірніших для просування або переведення в майбутньому, щоб скласти найширше уявлення про кількість можливих перестановок.

**Оцінка змін умов роботи й абсентеїзму.** Подібна оцінка повинна охоплювати фактори, що діють усередині організації: зміни тривалості робочого тижня в годинах; політику стосовно понаднормової праці; тривалість та період відпусток; політику щодо виходу на пенсію; наймання працівників на неповний робочий день і змінний режим. Необхідно також враховувати вплив абсентеїзму на майбутні пропозиції працівників і аналізувати його тенденції, щоб простежити причини виникнення і визначити можливі заходи з відшкодування збитків від нього.

**Аналіз джерел пропозиції усередині фірми.** Внутрішні джерела охоплюють: кількість випускників за певними видами навчання, а також накопичені усередині організації навички і потенціал. При підготовці планів розвитку істотним фактором є можливість залучення людей ззовні підприємства. Дуже часто корпоративні плани ґрунтуються на припущеннях про наявність людей у межах певної території або в країні загалом. Ще на ранній стадії важливо визначити категорії працівників, щодо яких можуть виникнути труднощі при найнятті, щоб вжити своєчасних заходів з їх підготовки, використовувати альтернативні джерела наймання або розвивати програми навчання чи перенавчання для задоволення потреб компанії на основі власних трудових ресурсів. Нижче наведено фактори, що можуть істотно вплинути на пропозицію робочої сили.

*Фактори місцевого характеру:*

- густота населення в межах територіальної досяжності компанії;
- стан конкуренції на ринку праці з боку інших наймачів — поточний і майбутній;
- місцевий рівень безробіття;



- традиційна модель наймання, а також наявність людей з необхідною кваліфікацією і навичками;
  - кількість випускників місцевої освітньої системи, державних або інших навчальних закладів;
  - схема міграцій у межах території;
  - привабливість території як місця проживання;
  - привабливість компанії як місця роботи;
  - наявність працівників на неповний робочий день;
  - місцеві можливості наймання житла, купівлі товарів і транспорту.
- Фактори національного характеру:*
- тенденції зростання кількості працездатного населення;
  - загальнонаціональний попит на особливі категорії фахівців — випускників вищих навчальних закладів, професійно підготовлений персонал, технологів, техніків, майстрів та ін.;
  - кількість випускників університетів, політехнічних і спеціалізованих інститутів;
  - результат зміни освітньої системи — збільшення тривалості початкової освіти або зміна акценту університетських, шкільних програм навчання;
  - тиск урядових програм навчання;
  - тиск урядових законодавчих актів у сфері регулювання зайнятості.

**Прогнозування потреб у персоналі.** Потреби в персоналі на перспективу визначають на підставі прогнозу очікуваного попиту на робочу силу в майбутньому, виходячи із запланованої виробничої програми і прогнозу змін у кількісному складі працівників (наприклад, на підставі показників плинності кадрів). При розрахунку майбутнього попиту на робочу силу доцільно також враховувати очікувані зміни робочого часу. Здебільшого у цих розрахунках досить суттєвим є фактор невизначеності.

Потреби в персоналі прогнозуються шляхом зіставлення прогнозів пропозиції та попиту і визначення нестачі або надлишку працівників, що може виникнути в майбутньому. У табл. 8.5 показано, як скласти прогноз попиту та пропозиції на 5 років, що дасть уявлення про необхідну для наймання кількість працівників.

Перший рік прогнозу може бути річним бюджетом праці та коригуватися щорічно (або частіше, якщо попит швидко змінюється). У деяких випадках неможливо прогнозувати ситуацію на тривалий

Таблиця 8.5

## Прогнозування потреб у найнятті персоналу

Кількість працівників	Рік				
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й
<b>Попит</b>					
Необхідно на початку року	120	140	140	120	120
Зміни в прогнозі вимог протягом року	+20	Немає	20	Немає	Немає
Потрібно наприкінці року, усього (1 + 2) осіб	140	140	120	120	120
<b>Пропозиція</b>					
Наявність на початку року	120	140	140	120	120
Приріст за рахунок переведень і просувань усередині компанії	5	5	—	—	—
Втрати за рахунок:					
виходів на пенсію;	3	6	4	1	4
плинності кадрів;	15	17	18	15	14
переведень і просувань зовні;	2	4	6	3	—
усього втрат	20	27	28	19	17
Наявність наприкінці року, усього (4 + 5 – 6) осіб	105	118	112	101	103
<b>Потрібно</b>					
Нестача (н) або надлишок (н) (3 – 7) осіб	25 (н)	22 (н)	8 (н)	819(н)	17 (н)
Втрати серед найнятих протягом року	3	6	2	4	3
Додаткова потреба протягом року (8 + 9) осіб	28	28	10	23	20

термін (наприклад, 5 років), в інших немає необхідності це робити, тому що організація не в змозі вжити заходів, розрахованих більш ніж на один або два роки вперед.

Приклад докладнішого річного бюджету персоналу торговельної організації наведено у табл. 8.6. Зіставлення прогнозів попиту та пропозиції дає уявлення про те, яка кількість персоналу буде необхідна (або виявиться зайвою). Ці дані становитимуть основу для розроблення плану із праці, визначать обсяги і програми навчання, необхідність підготовки скорочення штатів.

Таблиця 8.6

## Бюджет персоналу за продажем

Втрати персоналу, найнятого протягом року	Генеральний менеджер з продажу	Регіональні менеджери з продажу	Обласні менеджери з продажу	Представники з продажу
Кількість, яку необхідно найняти протягом року	1	6	18	165
Штат у поточному періоді	—	1	2	10
Прогнозовані втрати наявного персоналу:				
призначення за рік	1	1	—	1
виходи на пенсію	—	—	2	15
відтік	—	1	3	6
просування	1	2	5	22
Буде потрібно протягом року:				
усього	1	3	7	32
усього (2+6) осіб	1	3	6	—
через просування	—	—	1	32
Втрати	—	—	—	3
Необхідно найняти протягом року	—	—	1	35

Якщо потрібно проаналізувати значний обсяг даних з попиту та пропозиції й оцінити кількість припущень про майбутній стан справ, рекомендується використовувати моделювання людських ресурсів.

Модель — це зображення реальної ситуації. Вона описує взаємозв'язок між факторами шляхом структурування і формалізації всієї інформації про них. Моделі покликані сприяти підвищенню ступеня розуміння ситуації, стосовно якої повинне бути прийняте рішення; стимулювати нове мислення щодо нагальних проблем шляхом пошуку відповідей на запитання типу: “що, якщо...”; оцінити альтернативні напрями дій.

Використання прийомів моделювання персоналу при підготовці загальних прогнозів людських ресурсів допомагає зрозуміти, передбачити і розрахувати рівень плинності кадрів, а також сприяє

оцінюванню кар'єри. Якщо організація має комп'ютеризовану інформаційну систему, то можна використовувати інформацію наявних баз даних для швидкого і докладного аналізу великих масивів даних.

Запитання типу “що, якщо...”, відповіді на які можна одержати за допомогою моделі, передбачають потреби в людських ресурсах, отримані на підставі альтернативних прогнозів рівнів діяльності, варіацій у припущеннях про рівень плинності кадрів, просуваннях і переведеннях або зміни схем використання навичок, що з'являються в разі впровадження нових технологій чи зміни маркетингової стратегії. Для складання і використання цих моделей потрібні практично ті самі дані, що і для прогнозування попиту та пропозиції.

Для застосування в комп'ютеризованих інформаційних системах з персоналу можна рекомендувати спеціальні моделі: “Micro-prospect”, “IMS-Monitor”, “IMS-WASP”, “IMS-CAMPLAN”. Наведемо кілька порад зарубіжних фахівців з їх використання [16]:

1) зрозумійте, чому використовується певна модель, які від неї потрібні результати та які припущення необхідно застосувати в ній;

2) при формулюванні припущень про систему робочої сили почніть із запитання: “Що станеться, якщо ви продовжуватиме поточну практику, а потім розгляньте можливі зміни в ринкових умовах, використання нових технологій?”;

3) використовуйте, де це можливо, часові ряди даних, тобто аналіз трендів, для того щоб забезпечити базу для екстраполяції;

4) незважаючи на те що дезагрегація, тобто розподіл маси даних на частини, ймовірно, дасть вищу точність, результат може виявитися помилковим, якщо маніпулюватимете дуже маленькими числами;

5) не використовуйте дані довше, ніж вони зберігають достовірність. Коли маєте справу з малими або сумнівними числами, агрегуйте їх, де це необхідно або розумно;

6) порівняйте припущення про рівні плинності кадрів з такими інших компаній, щоб переконатися, що вони прийнятні;

7) проаналізуйте чутливість, тобто вивченість припущення з метою передбачення альтернативних результатів залежно від припущення;

8) у першу чергу, відшукайте істотні результати на виході моделі, особливо зміни у складі робочої сили і незвичайно великі або малі потоки.

**Продуктивність і витрати.** Планування стосується найкращого використання людських ресурсів, а також прогнозування необхідної їх кількості. Підвищення рівнів діяльності можна забезпечити як шляхом збільшення продуктивності, так і найманням додаткової робочої сили. З погляду продуктивності та витрат людські ресурси можна розглядати так само, як і будь-які інші активи компанії, що вимагають інвестицій, підтримання в працездатному стані та раціонального розміщення.

У цілому *продуктивність* — це обсяг випуску товарів і послуг, який можна одержати, використовуючи певну кількість працівників. У межах компанії продуктивність вимірюють за допомогою таких показників:

- витрати зайнятості на одиницю виробу;
- частка витрат зайнятості в ціні продажу: ціна продажу, що припадає на одного працівника;
- кількість продукції, виробленої за людино-годину, або відсоткове відношення трудових витрат до додаткової вартості (різниця між виробничими витратами і ціною продажу).

Порівняння отриманих даних з аналогічними усередині компанії та за її межами дає змогу знайти ті сфери, де потрібно збільшити продуктивність за допомогою механізації, автоматизації, поліпшення управління або інших засобів.

## **КОНТРОЛЬНІ ЗАПИТАННЯ**

1. Сформулюйте визначення стратегічного МП.
2. Охарактеризуйте внутрішні фактори, що визначають напрями МП.
3. Які особливості організації інформаційного забезпечення на ринку праці?
4. Сформулюйте визначення передбачення, прогнозу, припущення. У чому їх відмінності?
5. Як здійснюється прогнозування попиту, пропозиції, потреб у персоналі?
6. У чому сутність, завдання планування персоналу?
7. Розкрийте поняття “стратегічне планування потреб у персоналі”.
8. Які види планування персоналу Ви знаєте?
9. Як розраховуються потреби в персоналі?
10. У чому полягають порядок і зміст роботи при плануванні персоналу?
11. Які етапи процесу стратегічного планування потреби в персоналі?

## ЛІТЕРАТУРА

1. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
2. *Анисимов О. С.* Методологический словарь для управленцев. — М., 2002.
3. *Анисимов О. С.* Принятие управленческих решений: методология и технология. — М., 2002.
4. *Ансофф И.* Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989.
5. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: ПитерКом, 1999.
6. *Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1997.
7. *Барышников Н. П.* В помощь бухгалтеру и аудитору: Справ.-метод. пособие: В 2-х т. — М.: Филинь, 1998.
8. *Богданов А. А.* Всеобщая организационная наука (Тектология). — М.: Экономика, 1989. — Т. 1–2.
9. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента. — М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.
10. *Бригхем Ю., Гатенски Л.* Финансовый менеджмент: Полный курс: В 2-х т. — СПб.: Эконом. шк., 1997. — Т. 2.
11. *Волгин Н. А.* Японский опыт решения экономических и социально-трудовых проблем. — М.: Экономика, 1998.
12. *Воронина Л. И.* Основы бухгалтерского учета и аудита. — М.: Приор., 1997.
13. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002.
14. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2002.
15. *Глухов В. В.* Основы менеджмента: Учеб.-справ. пособие. — СПб.: Спец лит., 1995.
16. *Дятлов В. Д., Кибанова А. Я., Одегов Ю. Г., Пыхало В. Т.* Управление персоналом. — М.: Академия, 2000.
17. *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Ин-т высш. управл. кадров Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. — М.: Дело, 1993.
18. *Карлофф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1993.
19. *Коммерческий словарь* / Под общ. ред А. Н. Азрилияна. — М.: Правовая культура, 1992.
20. *Котлер Ф.* Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
21. *Кулинецов И. И.* Экономика и социология труда. — М.: Е&М, 1999.
22. *Мазур И. И.* и др. Корпоративный менеджмент: Справочник для профес-

- сионалов. — М.: Высш. шк., 2003.
23. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: Дело, 1992.
  24. *Никонова Т. Н., Никонов А. И.* Социальный аудит (опыт Франции) // Пробл. теории и практики управления. — 1994. — № 5.
  25. *Никонова Т. Н., Сухарев С. А.* Управленческий аудит: персонал / Под ред. Ю. Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2002.
  26. *Современный* словарь иностранных слов. — М.: Русск. яз., 2001.
  27. *Стратегическое* планирование и хозяйственная политика / Пер. с англ. У. Кинга, Д. Клиланда. — М.: Прогресс, 1982.
  28. *Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. — М.: ИНФРА-М, 2001.
  29. *Тренин Н. Н.* Стратегическое управление: Учебное пособие для вузов. — М.: ПРИОР, 2002.
  30. *Управление* организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2002.
  31. *Управленческое* консультирование: В 2-х т. ; Пер. с англ. — М.: Интерэксперт, 1992. — Т 1.
  32. *Уткин Э. А.* Финансовое управление. — М.: ЭКМОС, 1997.
  33. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2001.
  34. *Фридман П.* Аудит: контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции. — М.: Аудит, 1997.
  35. *Хасби Д.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: Контур, 1998.
  36. *Экономика* труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, 1996.

# Додаток 1<sup>1</sup>

## Комплексний класифікаційний тренінг (за розвитком командних якостей персоналу)

Рух корабля в морі визначають  
взятий курс і відносини в команді

### ***Мета тренінгу***

*Загальна мета тренінгу* — розвиток командних якостей учасників.

*Структура конкретних цілей:*

- 1) досягнення прийнятного рівня взаєморозуміння в команді:
  - комунікативне взаєморозуміння;
  - спілкувальне взаєморозуміння;
- 2) досягнення узгодженості загальних цілей, способів, ідеалів командного життя;
- 3) досягнення прийнятності позиції кожного члена команди (співробітників фірми) за принципами:
  - максимальна віддача в командній роботі (самореалізація);
  - оптимальна вбудованість у справу команди (ефективність співробітництва);
  - максимальний комфорт у команді (мотивація до роботи);
  - перспективи професійного росту в команді (професійне самовдосконалення);
- 4) узгоджена система відносин і взаємодій (кожний знає “свій маневр”);
- 5) вміння здійснювати критеріальний аналіз командних відносин;
- 6) усунення психологічних факторів, які перешкоджають командному існуванню учасників (підвищений індивідуалізм, недовіра, незадоволеність собою, невдоволення своїм становищем тощо).

### ***Структура тренінгу***

**I етап — підготовка:**

**1. Впровадження цілей і завдань тренінгу.** *Завдання:* зрозуміти мету й основні завдання тренінгу для осмисленого його здійснення.

---

<sup>1</sup> Використано матеріали В. Н. Верхоглазенка, А. А. Звезденкова, М. В. Хлюневої.



## **2. Індивідуальний аналіз життя команди:**

2.1. Виокремлення позитивних сторін у реальному командному існуванні. *Завдання:* зафіксувати основні позитивні моменти в житті сформованого колективу (передбачається виокремлення всього того, що бажано було б зберегти (наприклад, гарні традиції, культурні норми тощо).

2.2. Визначення утруднень і проблем, властивих командній діяльності. *Завдання:* зареєструвати наявні труднощі та проблеми в діяльності команди як цілісного організму, що реалізує певну функцію. Без такої фіксації будь-які зміни будуть стихійними і не гарантуватимуть поліпшення робочої атмосфери в колективі. Іншими словами, потрібні тільки такі зміни, які реагують на реальні утруднення, що знижують загальну ефективність командних дій.

2.3. Реєстрація індивідуальних утруднень у командному житті. *Завдання:* проаналізувати і зафіксувати індивідуальні труднощі, що виникають у командній взаємодії.

2.4. Визначення рівня узгодженості командних цілей і способів взаємодії. *Завдання:* виписати моменти командного життя, узгоджені зі всіма членами колективу.

*Примітка.* За наведеними чотирма акцентами кожний з учасників індивідуально упродовж 30–40 хв виробляє свою версію (бачення).

## **3. Самовизначення до тренінгу:**

3.1. Реєстрація сподівань від тренінгу. *Завдання:* Відповісти на запитання: що бажано одержати в результаті тренінгу? Чого варто позбутися? Як бачаться нормальні відносини в команді? Які особисті якості, вміння, навички тощо бажано одержати?

3.2. Виокремлення найістотніших вимог тренінгу. *Завдання:* зафіксувати своє розуміння змісту наведених вимог; виокремити найбільш значущі вимоги; відповісти на запитання: чому порушення цих вимог не призведе до досягнення намічених цілей? Виділити малоістотні вимоги.

### **II етап — командна дія та її аналіз:**

#### **1. Командне вирішення завдання, поставленого тренером:**

1) див. практикум № 1 (с. 348);

2) див. практикум № 2. (с. 349).

#### **2. Аналіз (рефлексія) командної дії:**

а) обговорення утруднень, що виникли при виконанні завдання.

*Завдання:* зафіксувати утруднення у виконанні завдання. Згрупувати їх за такими позиціями:

- операціонально-індивідуальна (здібнісна) площина;
- індивідуально-психологічна площина (комфортність);
- спілкувальна площина;
- комунікативна площина;
- операціонально-кооперативна площина;
- інше;

б) узгодження ієрархії списку утруднень.

*Завдання:* визначити пріоритети у виділених і згрупованих списках утруднень.

### **3. Узгодження учасниками основних критеріїв командності.**

*Завдання:* розробити та узгодити систему критеріїв командного життя.

Результат: узгоджений список вимог до командного існування (у списку повинні бути виділені головні та периферійні вимоги).

Список командних вимог	
1)	.....
2)	.....
3)	.....
4)	.....
5)	.....
6)	.....
7)	.....

**4. Аналіз відповідності колективних дій виділеним критеріям командності.** *Завдання:* зіставити “список командних вимог” з попередньо зафіксованими групами утруднень. Визначити: порушення якої з командних вимог спричинило певне утруднення (якщо виявиться неповнота списку командних критеріїв, то доповніть “список командних вимог”).

Зміст утруднення	Командна вимога

**5. Обговорення ключових проблем членів команди і команди в цілому.** *Завдання:* відповісти на запитання:

- порушення яких командних вимог призводить до максимального числа деструктивних (негативних) наслідків у реальній взаємодії;
- порушення яких командних вимог спричиняє найдраматичніші наслідки у командній діяльності;
- яких індивідуальних утруднень Ви зазнали в командній дії;
- які навички Вам необхідно розвинути для адекватної відповідності ключовим командним вимогам?

1) .....
2) .....
3) .....
4) .....
5) .....
6) .....
7) .....

### **III етап— відпрацювання командних якостей.**

Відпрацювання процедур складається з такого циклу:

- завдання учасникам з боку тренера;
- виконання завдання учасниками;
- загальний аналіз утруднень, що виникли при вирішенні навчального завдання;
- коригувальна підказка учасникам;
- модифіковане завдання з боку тренера.

Цей цикл відтворюється: по-перше, зі зміною безпосередніх учасників; по-друге, до одержання задовільних результатів з процедури, що відпрацьовується.

#### ***Процедури для відпрацювання:***

##### ***1. Емоційний контакт (техніка спілкування):***

- Що таке спілкування? (консультаційний фрагмент).

##### ***Вправи.***

Розуміння за рахунок:

- залучення аналогічного досвіду;
- запозичення темпоритму;
- запозичення монологіки;
- запозичення переживань.

## 2. Входження в роль іншого (ідентифікація):

- Що таке ідентифікація з іншим? (консультаційний фрагмент).

*Вправи.*

Ідентифікація:

- з роллю;
- з рольовою поведінкою;
- з емоційно-чуттєвим станом;
- з мовомисленням;
- з мотивами;
- цілісна.

## 3. Вироблення загальної думки (культура комунікації).

- Що таке комунікація? (консультаційний фрагмент).

*Вправи.*

Відпрацьовування навичок:

- автора версії;
- розуміючого версію;
- критика версії;
- організатора комунікації.

## 4. Самореалізація в команді (культура самовираження).

- Що таке самореалізація? (консультаційний фрагмент).

*Вправи.*

Самовираження:

- поза нормативними межами (до діяльнісне самовираження);
- “всередині” нормативних меж.

## 5. Розподілена рольова дія (позиційна дія).

- Що таке рольова позиція? (консультаційний фрагмент).

*Вправи.*

- розподіл функцій для вирішення загального завдання;
- розподіл функцій з урахуванням індивідуальних особливостей;
- розуміння своєї ролі, враховуючи власний внесок в загальну справу;
- розуміння характеру своєї взаємодії з колегами.

## 6. Узгодження загальної мети (цілепокладання).

- Що таке мета діяльності? (консультаційний фрагмент).

*Вправи.*

- узгодження потреб потенційних членів групи;
- узгодження розуміння завдань спільної діяльності;
- облік індивідуальних версій загальної мети при створенні узгодженого формулювання мети.

### *7. Узгодження стратегічних планів (планування діяльності).*

- Що таке стратегічне планування? (консультаційний фрагмент).

#### *Вправи:*

- розроблення стратегії діяльності;
- презентація стратегії діяльності;
- критика й удосконалення формулювань цінностей та ідеалів.

### ***Визначення команди***

#### *Суттєві характеристики команди:*

- об'єднання людей;
- узгодженість загальних цілей;
- межі діяльності;
- узгодженість взаємоприйнятних способів взаємодії;
- узгодженість місії (цінностей та ідеалів) спільної діяльності;
- стійка система взаємоприйнятних міжособистісних стосунків;
- внутрігрупова співорганізація і самоорганізація;
- ефективна самореалізація учасників;
- ефективність спільного вирішення завдань і проблем діяльності;
- розподілена та узгоджена відповідальність;
- готовність учасників до самоконтролю, самокорекції та саморозвитку.

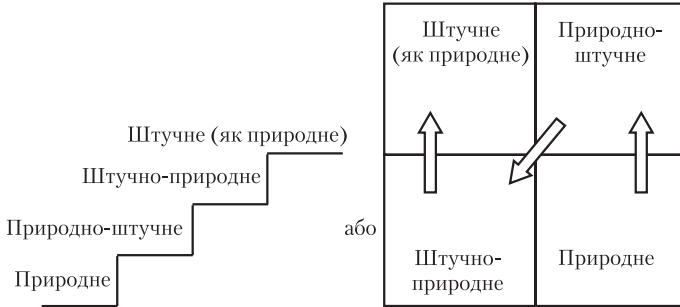
Дайте своє визначення команди.

### ***Типи команд***

- 1) “тусовка” (природне утворення — “потреба fi інтерес”);
- 2) “гурток” (природно-штучне утворення — “інтерес fi справа”);
- 3) “комбінат” (штучне з ігноруванням природного — “справа”);
- 4) “кооператив” (штучне з урахуванням природного: “справа fi інтерес”);
- 5) “команда” (штучне як природне: тотожність справи й інтересу — справа fi інтерес).

*Природне (П)* — буття поза організуючими межами соціокультурного і діяльнісного типів.

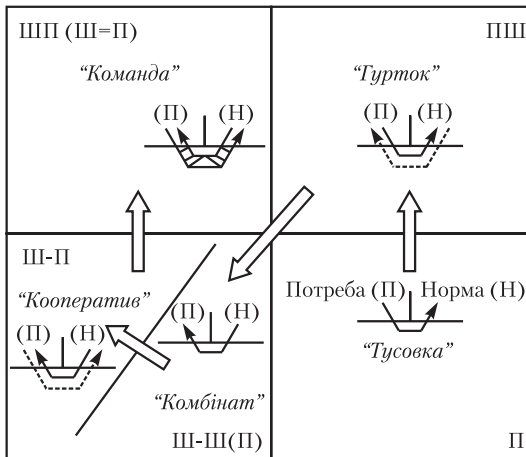
*Природно-штучне (ПШ)* — результат внесення в “природне” деформацій, визначених задумом, введеними вимогами, за збереження провідної ролі “природного”. Сліди “оштучнення” можуть бути витіснені, нейтралізовані для буття природного.



*Штучно-природне* (ШП) – результат трансформації первинного буття чогось (“природного” чи “природно-штучного”), в якому вирізняються властивості, визначені “оштучненими” факторами: соціальними, соціокультурними, культурними, і діяльними нормами та нормозначущими організованостями. Вихідні, “природні” властивості відходять у тінь, стають підпорядкованими “штучному”.

*Штучне* (Ш) – зміст наказової думки або організованість, використання якої полягає в тому, щоб бути джерелом наказових тверджень (засобу нормування).

### Короткий опис типів команд



**“Тусовка”**. Основні риси:

- невизначеність цілей спільної роботи;
- відсутність явного лідера;
- відсутність узгоджених норм і способів взаємодії;
- тип відносин — неформальний;
- перевага у відносинах принципу “симпатії–антипатії”;
- “плинність” членів “тусовки”;
- нестійкість, випадковість відносин;
- наявність невизначеної загальної потреби;
- нежорсткі межі між “зовнішнім” і “внутрішнім”;
- висока імовірність розпаду “тусовки”;
- високий ступінь негарантованості досягнення спільного результату.

**“Гурток”**. Основні риси:

- наявність харизматичного, неформального лідера;
- наявність загальної мети;
- наявність власних потреб у членів “гуртка”, що позначаються на загальній меті;
- високий ступінь зацікавленості членів “гуртка” у спільній дії з досягнення загальної мети, за відсутності чітких норм процесу досягнення;
- основний тип відносин — неформальний;
- великий обсяг узгоджувальних процедур;
- наявність узгоджувальних норм і способів взаємодії непринципового типу, що постійно піддаються перегляду (нормативна нестабільність);
- перевага у відносинах за принципом “симпатії–антипатії”;
- відносна сталість складу членів “гуртка”;
- наявність сталих відносин між членами “гуртка”, що, однак, не позбавлено потенціалу змінюваності;
- перевага емоційно-сприятливих моментів над “робочими” (“гарні відносини важливіші від справи”);
- наявність спільних рефлексії та потенціалу самоорганізації;
- наявність імовірності досягнення спільного результату.

**“Комбінат”**. Основні риси:

- наявність сильного формального лідера, схильного до авторитарного стилю управління;
- сильні позиції лідера (має всю повноту ухвалення рішення);

- тверда дисципліна: беззаперечне підпорядкування лідеру всіх членів (підстава для підпорядкування — побоювання позбавитися місця в групі та матеріальних благ);
- здійснення контролю лідером;
- наявність загальної мети;
- наявність чітких норм процесу досягнення мети спільної діяльності, що надходять згори і лише частково погоджених;
- тип відносин — формальний (наявність твердої ієрархії відносин і визначеність норм для кожного члена “комбінату”);
- наявність власних потреб, що можуть бути задоволені при досягненні загальної мети;
- високий ступінь зацікавленості членів “комбінату” у матеріальних благах, які вони можуть одержати при досягненні загальної мети;
- малий обсяг узгоджувальних процедур;
- перевага ділових (міжфункціональних) відносин над міжособистісними;
- сталість складу членів “комбінату”;
- перевага “робочих” моментів з витісненням емоційно-сприятливих (“справа насамперед!”);
- наявність потенціалу самоорганізації;
- наявність імовірності досягнення спільного результату;
- жорсткі межі між “зовнішнім” світом і “внутрішнім”;
- соціально-центричність (групові (загальні) цінності ставляться вище від індивідуальних).

**“Кооператив”**. Основні риси:

- наявність лідера, визнаного колективом;
- наявність загальної мети і чітких норм процесу досягнення мети спільної діяльності, зрозумілих і прийнятних для членів “кооперативу”;
- високий рівень самовизначеності до роботи та індивідуальної відповідальності;
- високий рівень професіоналізму;
- чітка визначеність функцій кожного члена “кооперативу” і наявність волі в межах “функції”;
- тип відносин — діловий, але з урахуванням особливостей членів “кооперативу”;
- наявність узгоджених критеріїв рефлексивного аналізу спільної діяльності;



- висока сталість складу “кооперативу”;
- наявність мікрогруп і налагодженість взаємодії між мікрогрупами;
- налагодженість механізму узгодження;
- високий рівень рефлексивної самоорганізації колективу;
- ефективність у вирішенні завдань, але труднощі при зіткненні з проблемами у спільній діяльності;
- наявність самоконтролю і самокорекції в членів “кооперативу”.

**“Команда”. Основні риси:**

- наявність лідера, визнаного колективом;
- наявність загальної мети, норм процесу досягнення мети спільної діяльності, зрозумілих і прийнятих членами “команди”;
- налагодженість механізму узгодження і критеріальної рефлексії спільної діяльності;
- високий рівень рефлексивної самоорганізації колективу;
- максимальний рівень самовизначеності та індивідуальної відповідальності;
- вищий рівень професіоналізму членів “команди” (у тому числі здатність конкретизувати одержані абстрактні норми в технологічному ключі);
- високий рівень командного духу;
- чітка визначеність функцій кожного члена “команди” і наявність свободи в межах “функції”;
- тип відносин — повна гармонія ділових і міжособистісних стосунків;
- наявність узгоджених критеріїв рефлексивного аналізу спільної діяльності;
- наявність узгоджених цінностей та ідеалів, їх реалізація у спільній діяльності;
- максимальна сталість складу “команди”;
- цінність професійного саморозвитку в членів “команди”;
- готовність до будь-яких проблем у спільній діяльності;

**Завдання:** Розподілившись на групи по три-чотири особи, підготувати коротку рольову демонстрацію фрагмента життя одного з наведених вище типів командного рівня. При демонстрації фрагмента іншим учасникам визначити, який тип команди було застосовано.

**Типи команд за характером діяльності:**

- команда, що реалізує базовий процес фірми (співробітники фірми, які займаються безпосереднім виготовленням чогось);

- команда, що реалізує сервісну функцію базового процесу (співробітники фірми, які обслуговують основний виробничий (базовий) процес фірми);
- команда, що реалізує управлінські функції (управлінські ланки фірми);
- команда, що реалізує аналітичні функції (аналітики фірми — економісти, фінансисти, маркетологи та ін., які обслуговують вирішення спеціальних аналітичних завдань управлінських ланок).

Ця типологія важлива з погляду специфіки типових функцій і завдань, що виконуються групою співробітників. Тип основних завдань спільної діяльності зумовлює формальну структуру команди (функції учасників, типодіяльнісні ролі, міжпозиційні відносини тощо).

### ***Типові проблеми у взаємодіях членів команди***

Типові командні проблеми можуть спричинятися такими чинниками:

- відсутність навичок і (або) значущості перейняття позиції (ролі) іншого;
- несумісність індивідуально-професійних точок зору і (або) небажання узгодження понять, істотних для реальної практики;
- недостатня координованість у взаємодії співробітників для вирішення загальних практичних завдань;
- необмежене панування і сваволя лідера;
- відчутні розбіжності в розумінні стратегічних цілей, ідеалів і цінностей колективної діяльності;
- відсутність творчості при вирішенні проблем;
- незадоволеність персоналу своїм командним статусом, ступенем самореалізації, оцінкою колегами власного внеску до загальної справи і перспективою в командному існуванні;
- надмірно неформальна, розслаблена “атмосфера” у групі; відсутність ефективної системи співробітництва і визначеності ролі кожного із співробітників у загальній цілісності командної структури;
- особистісні психологічні бар’єри (стереотипи, установки, домінанти тощо), які перешкоджають виникненню чи розвитку неформальних відносин усередині команди і гармонії міжособистісних відносин між її членами;
- неефективне використання групових ресурсів;

- незадоволеність матеріальним стимулюванням співробітників компанії;
- недосконалість організаційно-управлінських форм команди;
- недооцінка значення командного буття та ігнорування командоутворювальних процесів у спільній діяльності.

*Дописати:*

.....

### ***Розвиток командних навичок роботи***

*Форми розвитку:*

- соціально-психологічний тренінг;
- ділова гра;
- організаційно-діяльнісна гра;
- організаційно-мисленева гра;
- організаційно-комунікативна гра;
- діловий тренінг;
- саморозвиток.

*Основні етапи розвитку:*

- 1) діагностика актуального рівня командних навичок;
- 2) фіксація “ідеалу”;
- 3) визначення зони найближчого розвитку;
- 4) фіксація списку необхідних навичок;
- 5) проектування способів розвитку певних командних навичок (саморозвиток, розвиток за рахунок участі в тренінгах поєднаний варіант);
- 6) самовизначення до проекту розвитку;
- 7) реалізація проекту розвитку командних навичок;
- 8) діагностика досягнення наміченого рівня командних навичок; (повторення циклу).

*Особисті підсумки тренінгу* (письмові відповіді на запитання тренера).

### ***Етапи командоутворення***

***Перший етап*** — узгодження цілей (див схему). У меті фіксується зміст потреби, взаємозначущий для всіх учасників, без цього може не відбутися групоутворювального процесу. При узгодженні учасники мають можливість зіставляти загальну мету зі своїми потребами, вносити певні пропозиції з корекції єдиного для всіх цілю-

## Групоутворення



## Командоутворення

вого уявлення. Отже, цілепокладання повинне враховувати індивідуальні потреби кожної людини, її ідеали, цінності, індивідуальний досвід і плани на майбутнє. У результаті узгоджена усіма спільна мета має більше шансів бути джерелом, що підтримує, фактором створення спільної діяльності на період досягнення мети. Масштаб мети, її часовий характер мають велике значення для ефекту тривалості та сталості групи. Чим ціль віддаленіша від поточного моменту, тим її прийняття всіма учасниками робить команду витривалішою і стабільнішою. Отже, наявність загальної мети — необхідна передумова утворення групи.

**Другий етап** — узгодження способу діяльності. Перехід до узгодження способу досягнення мети менш природний, ніж перехід від фіксації потреби до цілепокладання. Лише невдачі й утруднення в узгодженні дій у досягненні мети зумовлюють необхідність увести чітку визначеність у ці процеси. Створення способу досягнення мети спричиняє необхідність *самовизначення*, тобто розуміння і прийняття способу. Тому у процесі вироблення способу діяльності чи узгодження в межах уже сформульованої та прийнятої мети всі учасники змушені зміщувати акцент уваги з мети (як кінцевого продукту) на шлях до мети (процес її досягнення). Нормативний характер способу і його значення для кожного безпосередньо впливають на групоутворення. Усі складові способу, розподілені між окремими учасниками спільного існування, співвіднесені один з одним і є частинами однієї цілісності.

Тому реалізація єдиного способу створює феномен участі багатьох людей в одному процесі. Вихід за межі вимог способу спільної діяльності порушує узгодженість і відповідність між метою, способом її досягнення і досяжністю мети, а водночас і задоволення індивідуальних потреб.

**Третій етап** — породження самовизначення. Відповідність способу досягнення мети може бути або “формальною”, або прийняттям кожним учасником своєї частини способу через визнання його в цілому. Останнє зумовлює повноцінну участь у спільній діяльності — *цілісне самовизначення* і стимулює *цілісну відповідальність*, тобто необхідність відповідальності кожного за свою частину. Таким чином, узгодження способу досягнення мети поглиблює пізнання інших як необхідних для цього і як співучасників єдиного процесу, з єдиним способом діяльності, відповідальних за досягнення єдиного результату. Пізнання іншого, якщо воно не виходить за межі інтелектуального розуміння, може набувати формального характеру, а отже, призводити до непорозумінь. У разі фіксації членами команди ілюзорності інтелектуального розуміння співробітники можуть для усунення утруднень у взаєморозумінні залучати особливий спосіб пізнання іншого — ідентифікацію. Іншими словами, від членів команди потрібна здатність до запозичення позиції іншого, тобто до входження в роль партнера по команді.

**Четвертий етап** — узгодження способів організації та управління. Така необхідність зумовлена утрудненнями в діях за погодженим способом, що і змушує аналізувати цю ситуацію для виявлення причини невдач і вироблення досконалішого способу досягнення мети. Тобто кожен член групи бере участь у зміні способу, а ступінь участі кожного визначена його усвідомленістю необхідності зміни способу в сформованій ситуації. Чим глибше кожний учасник розуміє роль аналітичного (рефлексивного) “сервісу” в утрудненнях у діяльності, тим швидше з’являється організаційно-управлінське самовизначення (у загальному випадку воно називається рефлексивним). Спершу рефлексивний процес здійснюється індивідуально, і тільки за рахунок різноманіття досвіду спільної корекції індивідуальної рефлексії виникає усвідомлення підпорядкування індивідуального аналізу спільній рефлексії.

**П’ятий етап** — вироблення загальнозначущих критеріїв діяльності. Спільне рефлексивне обговорення діяльності має інший

спосіб існування: у спільній рефлексії використовуються засоби і способи організованого колективного розумового пошуку. Крім того, змінюється форма організації спільної рефлексії, перетворюється її будова, в учасників з'являються певні позиції (наприклад, автор, розуміючий, критик, організатор комунікації). Оформленість рефлексивних процесів досягається насамперед за рахунок активної ролі організатора комунікації, який контролює зміст і тему обговорення, але найбільшу увагу приділяє самій формі обговорення, до якої самовизначається кожен учасник, знаходячи своє місце, свою ланку в рефлексії. Процес групоутворення починає містити тип єдиних для усіх вимог, що стосується зміни способу досягнення мети. У груповому обговоренні за темою кожний учасник має індивідуальні уявлення з цих питань, які можуть як доповнювати інші, так і суперечити їм. Протиставлення уявлень учасників може призводити до конфліктів за відсутності взаємних терпимості, поваги до думки колег, їхніх особистісних особливостей і досвіду. Тому індивідуальні установки кожного у груповій рефлексивній комунікації найчастіше є джерелом появи ілюзорно-узгоджених групових уявлень про обговорювану діяльність. Таким чином, різноманіття суб'єктивних оцінок діяльності починає вимагати від учасників вироблення загальнозначущих критеріїв її оцінки, якщо для групи залишається в силі актуальність погодженого існування і узгоджених уявлень про діяльність.

**Шостий етап** — аналіз форми дискусії. Якщо група чи окремі її учасники спрямовані на поглиблення своєї діяльності щодо пошуку нових шляхів удосконалення, то вони не зупиняються на отриманих уявленнях про діяльність. Переважно це ті, хто не тільки схильний до результативного аспекту діяльності, а й зацікавлений зрозуміти: як відбувається процес рефлексії. Іншими словами, наступним кроком може бути аналіз того, як відбувається обговорення, способу взаємодії учасників під час комунікації. Тобто акцент зміщується з обговорення будь-якої конкретної теми, змісту дискусії на виявлення способів і засобів (засад) цієї дискусії — її форми. Таким чином, у груповому аналізі проблем діяльності з'являються певні позиції, ролі, що становлять у підсумку цілісну групову систему.

**Сьомий етап** — узгодження цінностей та ідеалів. Це найбільш розвинена форма команди, що припускає узгодженість і реалізованість її членами цінностей та ідеалів у колективній діяльності. Близькість за духом членів команди, гармонія індивідуаль-

них життєвих ідеалів і ціннісної спрямованості загальної справи є цементуючою основою і гарантією успішного втілення стратегічних і тактичних планів команди, а також глибинної самореалізації, тобто створює сприятливі умови для розкриття професійно-творчих потенціалів її членів. На цьому рівні діяльність команди є максимально ефективною не тільки у вирішенні типових для неї завдань, а й у разі виникнення вкрай несприятливих зовнішніх обставин і факторів. Зокрема, якщо кардинальні зміни зовнішніх умов життя команди мають не ситуативний характер, виникає гостра необхідність у корекції норм діяльності команди. Тоді вдосконалення командних норм спирається на погоджені цінності, ідеали і світоглядні підходи.

### ***Типові ролі членів команди***

Типові ролі в групі поділяються на позитивні та негативні. До *позитивних* належать ролі, виконання яких певним чином сприяє підвищенню конструктивності роботи команди в цілому; до *негативних* — реалізація яких перешкоджає ефективному вирішенню групових завдань і проблем.

#### ***Позитивні ролі:***

*“Лідер”* — член групи, схильний до активності, яку виявляє у межах фіксованої програми. Лідер або індивідуалізує активний вплив на досягнення значущих цілей за принципом “роби, як я”, або виявляє активність у залученні партнерів до реалізації ідеї, програми, проекту тощо та в їхній співорганізації (формування “команди”). У різних фазах життя команди функцію лідера можуть тимчасово виконувати члени групи, які реалізують такі типові ролі, як “генератор ідей”, “знавець”, “теоретик”, “душа компанії” та ін.

*“Генератор ідей”* — член групи, схильний до творчості та максимально ефективний в разі пошуку нестандартних ідей і вирішень складних проблем.

*“Знавець” (ерудит)* — член групи, який вирізняється доброю пам’яттю і знанням багатьох фактів у різних науково-предметних, філософських і практичних сферах діяльності.

*“Практик” (реаліст)* — член групи, який добре обізнаний з практичною стороною діяльності команди і тому може реально оцінювати реалізаційний потенціал певного рішення (проекту, програми тощо), що виробляється у групі.

*“Теоретик” (інтелектуал-концептолог)* — член групи, схильний до теоретичного конструювання абстрактних об’єктів, особливо вирізняється в групі як майстер побудови концептуальних моделей, що дають змогу аналізувати і проектувати діяльність на принциповому рівні.

*“Критик” (проблематизатор)* — член групи, орієнтований на пошук причин утруднень у діяльності команди і ситуацій, що виявляється при виникненні в команді невизначеностей, конфліктів проблем тощо, за допомогою стимулювання активності команди в пошуку деструктивних факторів.

*“Депроблематизатор” (проектувальник)* — член групи, самовизначений до вирішення завдань і проблем, що постали перед командою, за рахунок активізації свого проектного потенціалу зі спрямованістю на конструктивне розв’язання проблем.

*“Ідеолог”* — член групи, в основі дій якого — фіксовані соціокультурні цінності та ідеологія діяльності. Характеризується ціннісним самовизначенням. Беручи участь у групових процесах, контролює і коригує облік ціннісних засад у групових проектах і діяльності.

*“Душа” компанії (емоційний лідер)* — член групи, який користується в команді загальними симпатіями, активно створює і підтримує позитивний психологічний мікроклімат, особливо при виникненні проблемних ситуацій.

*“Інноватор”* — член групи, акцентований на введення в норми життя команди нових елементів, що сприяють ефективнішій взаємодії в команді чи досягненню загальнозначущих цілей за рахунок реалізації свого творчого потенціалу. Діяльність його спрямована на внесення “новизни” у форми життя команди.

*“Консерватор”* — член групи, який зосереджений на збереженні апробованих і затверджених норм команди і протистоїть частому їх перевизначенню. Діяльність його як противника змін спрямована на збереження норм, правил, традицій тощо, які позитивно зарекомендували себе в минулому житті команди.

*“Психолог”* — член групи, схильний до психологічної рефлексії внутрікомандних взаємодій і допомагає групі тонким психологічним аналізом, акуратною корекцією міжособистісних відносин, особливо в конфліктних ситуаціях.

*“Виконавець” (нормореалізатор)* — член групи, схильний до одержання конкретних норм і виявлення максимальної ефективності в їх



реалізації. “Виконавець” зазнає дискомфорту в ситуації непевності в нових умовах або за відсутності в нього конкретного алгоритму дій.

“Архіваріус” (*зберігач історії групи*) — член групи, який добре знає історію становлення, функціонування і розвитку команди, використовує ці відомості у ситуаціях, де вони допомагають уникнути минулих помилок, проблем тощо.

*Дописати*.....

### **Негативні ролі:**

“Цап-відбувайло” — людина, яка стала внаслідок особистісних чинників і (або) якихось певних обставин об’єктом глузувань і потенційним винуватцем невдач групи, а також причиною більшості групових проблем.

“Критик-деструктор” (*критикан*) — людина, скептично налаштована, яка критикує будь-які рішення групи. У своїй критиці користується не культурно-розумовими критеріями, а індивідуальними перевагами в баченні “поганого”.

“Аморальний тип” — людина, яка свідомо або несвідомо порушує загальноприйняті, загальнокультурні моральні норми поведінки людей в колективі. Крайній варіант — епатаж аморальної поведінки як демонстрація уявної “свободи” від сформованих забобонів. Схильний до руйнування морально-психологічного клімату в групі.

“Мораліст” — особа, яка бачить світ у “чорно-білих” кольорах і схильна до формального контролю та корекції інших щодо їхньої відповідності моральним правилам поведінки. У взаємодії з членами групи, як правило, звинувачує їх в аморальності, “темних” мотивах поведінки.

“Всезнайка” — людина, упевнена в тому, що все про всіх знає. З будь-якого питання має власну думку, яку неодмінно хоче висловити, тому завжди вимагає слова.

“Базіка” — людина, схильна до неприборканого самовираження у формі довгих монологів. Часто-густо без особливих причин перериває роботу групи, вставляє недоречні, нерідко безтактні, зауваження.

“Боягуз” — особа, яка вирізняється невпевненістю у своїй правоті та нерішучістю в діях. Схильний до пасивної підтримки сильного лідера. В обговореннях вважає, що краще промовчати, ніж сказати щось таке, що може бути, на його думку, розцінене як дурість.

“*Поважний птах*” — людина із завищеною самооцінкою, яка не сприймає будь-якої критики. Демонструє велику зарозумілість, вимагає особливо поважного ставлення до своєї персони.

“*Чомучка*” — людина, яка безупинно ставить запитання з приводу і без приводу.

“*Чванько*” — особа, якій перш ніж прийняти яке-небудь рішення, потрібно, щоб її довго умовляли. Такі люди воліють вирішувати питання в ході довгої серії переговорів. Увага до його персони й умовляння важливі для “чванька” не менше, ніж кінцевий результат переговорів.

“*Доморослий психолог*” — постійно аналізує слова і вчинки людей, шукає в них прихований зміст і вважає себе знавцем людської психології.

“*Хвалько*” — внаслідок заниженої самооцінки безупинно говорить про свої досягнення на професійній ниві та в особистому житті. “Хвалько” не впевнений у тому, що він дійсно перевершує інших людей, і тому намагається цілком заволодіти увагою слухача.

“*Маніпулятор*” — негативний лідер групи. Прагне “протиснути” вигідне йому рішення, незважаючи на етичність засобів (“мета виправдує засоби”). Прагне будь-що контролювати ситуацію, нав’язувати свою волю навіть із незначних питань.

“*Скиглий*” (*зануда-песиміст*) — бачить усе тільки в чорних кольорах, говорить і думає лише про неприємності. Люди, що виглядають дуже бадьорими і задоволеними життям, дратують його.

*Дописати*.....

**Табличний додаток до тренінгу**

Можливі труднощі у створенні команди	Процедури, які необхідно відпрацювати учасникам	Сформовані навички*
1	2	3
Відсутність навичок і (або) значущості запозичення позиції (ролі) іншого у членів команди	“Входження в роль іншого” (ідентифікація)	
Несумісність особистісно-професійних точок зору і (або) небажання узгодження понять, суттєвих для реальної практики	“Доходження загальної думки” (культура комунікації)	
Незадоволення персоналу своїм командним статусом, ступенем самореалізації, оцінкою колегами свого внеску до загальної справи і перспективою в командному існуванні	“Самореалізація в команді” (культура самовираження)	

1	2	3
Недостатня координованість у взаємодії співробітників щодо вирішення загальних практичних завдань; незадоволеність матеріальним стимулюванням співробітників компанії; недоліки комунікативних навичок у членів команди; недосконалість організаційно-управлінських форм команди	“Розподілена дія” (позиційна дія); “доходження загальної думки” (культура узгодження; культура комунікації)	
Особистісні психологічні бар’єри (стереотипи, установки, домінанти тощо), які перешкоджають виникненню чи розвитку неформальних відносин усередині команди і гармонії міжособистісних відносин між її членами	“Емоційний контакт” (техніка спілкування); “корекція іміджу” (зняття психологічних бар’єрів)	
Суттєві розбіжності в розумінні загальних цілей команди	“Узгодження загальної мети” (цілепокладання)	
Відсутність ефективної системи співробітництва і визначеності ролі кожного із членів команди у загальній цілісності командної структури	Відпрацювання учасниками процедури “узгодження стратегічних планів” (планування діяльності)	
Суттєві розбіжності в розумінні стратегічних цілей, ідеалів і цінностей колективної діяльності; недооцінка цінності командного буття та ігнорування командоутворювальних процесів у спільній діяльності	“Узгодження цінностей та ідеалів” (ціннісне самовизначення)	

\* Графа заповнюється безпосередньо під час підготовки до тренінгу.

### ***Вправи для тренінгу “Формування командних якостей”***

*Примітка.* Для виконання вправ від учасників потрібне вміння вільно викладати свої думки щодо добре знайомих для них тем.

#### ***“Емоційний контакт” (техніка спілкування)***

##### ***Розуміння за рахунок залучення аналогічного досвіду.***

*Перша вправа.* Учасники розподіляються парами. Кожному учаснику дається 5 хв для того, щоб згадати якусь яскраву подію у своєму житті, яка і на даний час емоційно переживається. Далі Перший у парі розповідає про своє переживання Другому (розповідь не перевищує 5–7 хв). Другий повинен зрозуміти те, що говорить Перший,

і згадати аналогічні переживання у своєму досвіді. Після закінчення розповіді Другий зі словами, наприклад: “Я тебе дуже добре розумію. Подібне я зазнавав...”, коротко (не більше 2–3 хв) викладає обставини особистого досвіду, близького до того, що розповів Перший. Після цього Перший оцінює за 10-бальною шкалою ступінь розуміння його переживань Другим (не показуючи результати своєї оцінки Другому). Учасники міняються ролями. (У разі низьких показників у виконанні цієї вправи вона повторюється, але після перегрупування пар.)

*Друга вправа.* Учасники сідають по колу. Один з них розповідає свою коротку (на 2–3 хв) історію, насичену якимись переживаннями. По закінченні розповіді кидає м'ячик (коробку тощо) кожному з учасників. Той, кому був переданий м'ячик, повинен розповісти свою коротку історію, що за переживаннями перегукується з першою. Після цього другий оповідач передає м'ячик будь-якому іншому учаснику (крім першого). У підсумку всі повинні розповісти по одній історії. Спільно визначаються дві історії, найближчі за гамою переживань.

#### ***Розуміння за рахунок запозичення темпоритму.***

*Перша вправа.* Усі сідають по колу. Тренер відстукує долонями ритмічну замальовку, інші намагаються її точно повторити. Тренер відстукує наступний ритм, усі повторюють і т. д.

*Друга вправа.* Учасники розподіляються на пари. Перший вільно і невимушено розповідає якийсь сюжет на цікаву для нього тему, з якої він може говорити з інтересом тривалий час. Другий повинен “ввійти в темпоритм” Першого, тобто здійснювати короткі вставки-примітки, намагаючись наслідувати швидкість та особливості мови Першого, характер його жестикуляції, міміки, емоційний стан. Після 5–7 хв спілкування пари спільно аналізують свої відчуття, а потім міняються ролями.

#### ***Розуміння за рахунок запозичення монологіки.***

*Перша вправа.* Акт перший (від зворотного). Емоційна установка Другого: “Ти усе робив неправильно”. Учасники розподіляються на пари. Перший (після 2-хвилинної підготовки) викладає якусь історію зі свого досвіду, що оповідає про непросте становище, в якому він опинився (історія повинна містити кілька можливих варіантів розвитку ситуації). Другий намагається акцентувати увагу Першого на тих моментах, де той не скористався якимсь нібито кращим варіантом дій, вказує на упущені можливості, прагне довести непра-

вильність дій Першого. Після 5–7-хвилинного спілкування в цьому “стилі” пари спільно аналізують свій емоційний стан на різних стадіях спілкування.

Акт другий — “на підтвердження”. Емоційна установка Другого — “Ти все робив правильно”. Після аналізу Перший розповідає ту саму історію, а Другий працює на підтвердження правильності дій Першого (зразковий алгоритм для Другого: “Усе правильно. Ти ж не міг діяти ось так...”). При цьому Другому бажано використовувати ті аргументи, якими “захищався” Перший під час першого акту. Далі пари міняються ролями і проходять обидва акти.

*Друга вправа.* Всі учасники сідають по колу. Перший викладає коротко “зовнішній” малюнок своїх дій у якійсь складній ситуації. Другий (отримавши м’яч) викладає свою версію внутрішнього мотивування такої поведінки Першого в підтвердуючій риторичі. Перший виявляє зворотну реакцію на ступінь збігу своєї внутрішньої логіки поведінки з версією Другого. Після цього Другий викладає свою історію. У підсумку всі учасники повинні інтерпретувати дії іншого і викласти свою історію.

### **“Входження в роль іншого” (ідентифікація)**

#### ***Ідентифікація з роллю.***

*Перша вправа.* Кожен з учасників повинен самостійно вибрати для себе роль, не сповіщаючи інших — яку. Роль може бути будь-яка: від відомих персонажів (Гамлет, Остап Бендер та ін.) до умовних ролей (“Хам”, “Сором’язливий” тощо). Після цього він повинен вигадати невеликий монолог від імені персонажу, продумати його характерний емоційний стан і потренуватися щодо входження в цей стан. Потім учасники сідають півколом і один з них демонструє заготовку, тоді як інші повинні визначити назву ролі й написати її у своїх блокнотах. Після цього усі по черзі зачитують записані назви ролі. Після обговорення і коригувальних порад першому демонстратору свою заготовку показує наступний учасник.

*Друга вправа.* Кожний з учасників повторно демонструє свою (вдосконалену) заготовку, а інші ставлять йому різні запитання. Завдання демонстратора — реагувати на запитання, виходячи з логіки своєї ролі. По закінченні — загальне обговорення “збереження” чи “втрати” рольової позиції демонстратором.

*Третя вправа.* Учасники розподіляються на пари за бажанням і після нетривалої підготовки демонструють обговорення якоїсь теми,

перебуваючи у своїх рольових позиціях. Пари демонстраторів міняються аж до виступу всіх учасників.

### ***Ідентифікація з поведінкою іншого.***

*Перша вправа.* Учасники розподіляються на пари і стають один навпроти іншого. Перший робить якісь довільні рухи (спершу дуже повільно, потім швидше). Завдання Другого — синхронно повторювати рухи Першого. Після 2–3-хвилинної дії учасники міняються ролями.

*Друга вправа.* Всі учасники (крім двох) сідають півколом. Перший, стоячи, розповідає сидячим якийсь епізод (1–2 хв), потім сідає, а інші по черзі виходять на його місце і прагнуть відтворити характерні риси міміки, жестів, пантоміми і мови Першого. По закінченні вправи учасники визначають, кому вдалося точніше відтворити “звички” Першого. Після цього в позицію Першого входить інший учасник з тим самим завданням для усіх. Коло повторюється.

*Третя вправа.* Учасникам дається завдання: Першому зробити рух, що відображає його внутрішній стан, а іншим повторити його 3–4 рази, намагаючись відчувати, прожити стан людини (зрозуміти його). Після цього кожен викладає свою версію стану, а Перший розповідає про свій дійсний стан. Далі позицію Першого займає інший учасник.

### ***Ідентифікація з емоційно-почуттєвим станом.***

*Перша вправа.* Учасникам роздаються картки, на кожній з яких описано один емоційний стан. Кожний з учасників, ознайомившись зі змістом картки (не показуючи її іншим), готується до “зображення” для інших заданого емоційного стану. Після цього учасники по черзі демонструють цей стан іншим, які повинні визначити його. Вислухавши усі версії, той, хто демонструє, повідомляє свій стан, після чого ті, хто точніше визначили його, розповідають іншим, як це їм це вдалося.

*Друга вправа.* Учасники розподіляються на пари. Перший (у парі) розповідає Другому про якусь свою проблему (не вигадану, а реальну). Другий уважно слухає і намагається відчувати емоційно-почуттєвий стан іншого. По закінченні розповіді Другий викладає свою версію того, що відчував Перший, розповідаючи про свою проблему. Перший визначає, наскільки точно Другий зрозумів його стан і, за необхідності, вносить корективи. Далі учасники міняються позиціями.

*Третя вправа (ускладнене друге).* Учасники розподіляються на пари. Кожен готує розповідь про якийсь випадок зі свого життя (наприклад, за останні 5 років), який би містив два елементи: спершу — надія і перші ознаки успіху, а потім — несподіваний “провал”. Перший розповідає свою історію Другому, намагаючись емоційно супроводжувати свою розповідь. Завдання Другого — відповісти на три запитання: що відчував Перший у момент, коли з ним реально відбувалися ці події? Що відчував Перший у момент розповіді цієї історії? Що відчували б Ви, якби виявилися в подібній ситуації?

### ***Ідентифікація з мотивами.***

*Перша вправа. Індивідуальна робота.* Кожен з учасників повинен вибрати собі для аналізу одного з членів групи. Потім у самостійному розмірковуванні він має зрозуміти мотиви цієї людини щодо тренінгу. Оскільки “внутрішні” мотиви виявляються в “зовнішній” поведінці, той, хто аналізує, повинен знайти “факти” поведінки аналізованого, які підтверджують версію мотивів.

*Спільна робота.* Всі учасники сідають по колу. Один з них (“аналітик”) викладає свою версію мотиву того, кого він вибрав для аналізу, не називаючи при цьому того, про кого йдеться. Після цього учасники визначають його. Потім аналітик називає ім'я того, кого він мав на увазі, й наводить факти, що підтверджують його версію. Далі в позицію “аналітика” переходить наступний учасник зі своєю “заготівкою” версії мотиву того, кого він вибрав для аналізу. По закінченні підводяться загальні підсумки вправи.

*Друга вправа.* Кожному з учасників дається картка з приблизно таким змістом: “Довідатися про настрій учасників”, “Довідатися про ставлення до сьогоднішньої погоди”, “Визначити ставлення до колективу, що зібрався на тренінг”, “Зрозуміти, що не подобається в тренінгу”, “Зрозуміти, чого зараз хочеться понад усе” тощо (зміст картки учасники один одному не показують). Завдання — протягом 2 хв бесіди з двома співрозмовниками знайти відповідь на запитання в картці. При цьому намагатися зробити так, щоб інші не зрозуміли Вашого мотиву. Після цього дається 5 хв на індивідуальну підготовку. Далі троє сідають окремо (неначе на сцені) від інших (глядачів). Першому учаснику дається 2 хв на вирішення завдання (при цьому він веде розмову, а двоє інших є пасивними). Після закінчення часу всі намагаються визначити справжній інтерес Першого. Далі учасники міняються позиціями.

## **“Доходження загальної думки” (культура комунікації)**

### ***Відпрацювання навичок автора версії.***

*Вправа “повернення до теми”* (два учасники). Першому дається завдання викласти послідовну низку думок за темою від початку до кінця. Другому — докласти будь-яких зусиль для того, щоб вивести розмову за межі теми (анекдоти, випадки що не стосуються теми, цікаві сторонні факти, позатематичні концептуальні міркування тощо). Внутрішнє завдання Першого — тактовно повертати розмову в межі теми і довести свою низку думок до кінця.

*Вправа “структурний виклад”* (два учасники). Кожен з учасників готує (3 хв) свій варіант розповіді “Про переговорний процес” для людини, яка нічого про нього не знає. По черзі обоє учасники викладають один одному свої варіанти, причому, той, хто слухає, повинен ототожнюватися з людиною, незнайомою з цією тематикою. Далі учасники узгоджують оптимальну структуру такої доповіді для не-посвяченого.

*Вправа “логічність викладу”* (два учасники). Кожен з учасників готує повідомлення, в якому свідомо порушує логіку викладу. Потім Перший викладає свою підготовлену версію, а Другий, вислухавши її, розміщує частини викладеного в логічній послідовності. Після цього викладає виправлений варіант і погоджує його з Першим. Далі учасники міняються місцями.

*Вправа “визначення компетенції партнера”* (два учасника). Один з учасників готує коротку розповідь на тему, яку він добре знає, і викладає її іншому. Другий у процесі розуміння зазначає у своєму блокноті незрозумілі моменти, терміни тощо. Після закінчення розповіді Другий вказує незрозумілі місця, Перший вносить у свою розповідь необхідні виправлення, спрямовані на зняття труднощів у розумінні й викладає розповідь вдруге. Якщо другий виклад приймається розуміючим, то учасники міняються місцями.

### ***Відпрацювання навичок розуміючого версію.***

*Вправа “емоційна стійкість”* (два учасники). Учасникам даються теза й антитеза за тематикою переговорів. Завдання Першого — викласти свою версію, зберігаючи емоційну врівноваженість. Завдання Другого — “розгойдати”, вивести із себе Першого шляхом некоректних випадів (“Ви некомпетентні в цьому питанні” тощо), емоційного тиску, переривання та ін. При цьому Другий не вимовляє свою антитезу, а “чіпляється” за слова Першого. Потім учасники міняються місцями.



*Вправа “структурне розуміння”* (два учасники). Перший учасник недбало викладає розрізнені змісти, наприклад про переговори, а Другий, фіксуючи сказане Першим, структурує запропоновані ним змісти в організованішу версію розуміння.

*Заборона:* Другому не можна привносити нічого свого. Після цього він перевіряє своє розуміння в Першого. Далі учасники міняються місцями.

*Вправа “контроль розуміння”* (два учасники). Перший викладає свою думку (коротко: одна-дві пропозиції); Другий повинен перевірити правильність розуміння, прагнучи мінімально вживати слова Першого. Учасники багаторазово проробляють цю вправу, міняючись місцями.

*Вправа “адекватність розуміння”* (два учасники). Перший викладає свою точку зору з певного питання; другий готує два варіанти розуміння Першого: одне — адекватне, інше — зі спеціальним привнесенням свого змісту. Потім Другий озвучує обидві версії, а Перший повинен визначити: яка з них є правильною, а яка — з перекрученням його точки зору. Далі учасники міняються місцями.

*Вправа “утримання позиції (розуміючого)”* (три учасники). Двом учасникам даються “теза — антитеза”. Після підготовки своєї аргументації вони вступають у суперечку. Третій учасник чекає переходу їхньої суперечки в неформальну, емоційно пов’язану з позиціями, що відстоюються ними. Саме в цю мить він зупиняє дискусію і пропонує одному з тих, хто дискутує, викласти своє розуміння іншого. При цьому Третій стежить за відповідністю того, хто озвучує позицію розуміючого, і зупиняє комунікацію у разі його переходу в критичну позицію. Далі відбувається зміна ролей у трійці (до перебування кожного у всіх тренувальних позиціях).

### ***Відпрацювання навичок критика версії.***

*Вправа “коректність критики”* (три учасники). Перший учасник викладає свою думку з певного питання. Другий знаходить те, з чим не згодний, і здійснює критику в образливій, некоректній формі. Завдання Третього: переформулювати критику Другого в коректну (стосовно Першого) форму. Далі всі учасники аналізують свої враження від взаємодії. Після цього міняються місцями.

*Вправа “поділ тези й особистості”* (два учасники). Перший викладає свої тези з певного питання; Другий готує критику двох типів:

а) думки; б) автора, після чого висловлює обидва критичні зауваження. Завдання Першого – “згорнути” критику себе і перевести розмову на предмет обговорення (тобто на пункт “а” – критика думки). Після цього учасники міняються місцями.

*Вправа “межі авторської думки”* (два учасники). Перший учасник висловлює свою думку з певного питання. Другий подумки добудовує версію автора (“...казане автором можна продовжити в такий спосіб”). Далі Другий вводить критику щодо добудованих ним самим наслідків думки автора (тобто критикує те, що автор не говорив, але, на його погляд, мав на увазі). Перший учасник повинен визначити правомірність продовження його думки, що Другий зробив самостійно. Якщо це продовження неправильне, він повинен зрозумілим для Другого способом провести межу між своєю думкою і домислом Другого. Після цього учасники міняються місцями.

#### ***Відпрацювання навичок організатора комунікації.***

*Вправа для організатора комунікації.* Учасники розподіляються на підгрупи по 3–4 особи у кожній. Один з учасників кожної підгрупи призначається організатором комунікації (ОК). Потім він ставить завдання перед іншими членами підгрупи з аналізу ситуацій практикуму 4 (с. 357) і розпочинає обговорення. У процесі обговорення ОК здійснює контроль і корекцію відповідності учасників обговорення позиціям автора, розуміючого і критика. Якщо в ОК виникають утруднення з керування комунікацією, він фіксує їх у своєму блокноті. Після завершення обговорення здійснюють загальний аналіз утруднень ОК і ефективності його дій (поради дають учасники обговорення і тренер). Далі ОК призначає наступного учасника, і процедура повторюється. Після завершення повного циклу (тобто кожен з учасників відпрацював у позиції ОК) підгрупи поєднуються для тренерської мікроконсультації.

Після цього відбувається ще один цикл, що також закінчується мікроконсультацією, в якій тренер визначає типові помилки ОК і потрібні навички для успішного управління комунікацією (див. таблицю).

#### ***Самореалізація в команді (культура самовираження).***

*Самовираження поза межами і в межах.*

*Вправа “самовираження в межах”* (два учасники). Перший учасник повинен викласти Другому свої думки із довільно обраної

<b>Типові помилки ОК</b>	<b>Необхідні навички</b>
Нерозрізнення форми обговорення	Формування здатності розрізнення змісту й форми роботи
Відсутність контролю меж обговорення	Набуття здатності побудови змістовної та комунікативно-позиційної меж
Входження в одну з комунікативних позицій (наприклад, автора, критика)	Формування здатності відповідати позиції організатора комунікації й утримуватися в ній
Відсутність самоконтролю своєї організаторської функції	Формування рефлексивних здатностей; набуття якостей самоорганізації в позиції організатора комунікації
Відсутність здатності до корекції інших у разі їхнього виходу за межі позиції	Формування коригувальних здатностей з повернення інших комунікаторів у межі їхніх позицій
Формальні “причіпки” до способу взаємодії, що гальмують обговорення	Усвідомлення розбіжностей позитивної й руйнівної корекції стосовно способу взаємодії комунікаторів
Корекції без урахування психологічного стану іншого	Формування навички психотехнічної корекції іншого
Відсутність корекції безпідставності авторства й критики	Формування здатності розрізняти тезу й підставу; набуття навичок корекції тез автора й критика
Невміння відстежувати й коригувати відповідність комунікаторів їхнім позиціям	Набуття вміння відстежувати й коригувати відповідність комунікаторів їхнім позиціям
Невміння контролювати рух змісту	Розвиток навичок з контролю руху змісту в комунікації
Відсутність контролю самовизначення комунікаторів до теми комунікації, типових позицій	Формування здатностей до контролю й корекції самовизначення комунікаторів до теми комунікації, типових позицій

улюбленої і добре знайомої теми. Виклад здійснюється у найбільш вільній, розкутій манері (уважний і зацікавлений слухач, необмеженість у часі, чудовий настрій, відчуття оригінальності, нетривіальності того, що викладається) — *розповідь 1*. Другий учасник не перериває, демонструє свій інтерес до розповіді, дає зрозуміти, що і він так думає. Після розповіді Перший передає Другому свої емоційні відчуття під час викладу. Другий говорить Першому — де, на його погляд, той виходив за тему, де виникали дискомфорт і труднощі в розумінні. Далі Перший протягом трьох хвилини готує виклад на ту саму тему з урахуванням зауважень Другого і з вимо-

гою — гранична стислість викладу думки й точна відповідність заявленій темі. Після цього Перший розповідає Другому про те саме повторно, відповідно до нових вимог — *розповідь 2*. Потім Перший визначає відмінність у своїх відчуттях під час розповідей 2 і 1, після чого учасники міняються місцями: Перший стає слухачем, а Другий оповідачем.

Перспективна мета вправи учасників — домогтися у розповіді 2 такого ж емоційного комфорту, як і в розповіді 1.

### **“Розподілена рольова дія” (позиційна дія).**

#### ***Розподіл функцій для вирішення загального завдання.***

*Практикум 2. Розподіл функцій з урахуванням індивідуальних особливостей*

*Практикум 3. Розуміння своєї ролі з урахуванням власного внеску в загальну справу*

Аналіз своєї участі у вирішенні спільного завдання за практикумами 2 і 3. Розуміння сутності рольових позицій у команді (див. “Типові ролі членів команди”). Визначення максимально комфортної й ефективної ролі в команді для себе. Побудова своєї версії оптимальної ролі для інших членів команди.

*Розуміння характеру своєї взаємодії з колегами.* Аналіз характеру своєї взаємодії з партнерами у вирішенні спільного завдання за практикумами 2 і 3. Аналіз типових рольових взаємодій (практикум 6, табл. 1 і 2).

## **Матеріали практикумів**

### **Практикум 1**

***Загальні відомості про ситуацію.*** Планується створення Фірми “АВ” на базі двох фірм — “А” і “В”. Фірму “А” було створено 1999 р. Основний вид діяльності — оптова торгівля ювелірними виробами. У фірмі “АВ” фірма “А” візьме на себе маркетингові функції і буде головною збутовою ланкою об’єднаної фірми. Фірму “В” засновано 1995 р. як приватне підприємство, основним видом діяльності якого було виробництво ювелірних виробів. Фахівцями цієї фірми здійснювалися успішні роботи з пошуку і застосування нових технологій у ювелірному виробництві. За час свого існування ця фірма неодноразово опинялася в кризових ситуаціях, що призводили її практично до повного згортання діяльності. Після кожної кризи розпочиналися заходи для відновлення діяльності фірми, що да-

вали нетривалі позитивні результати. Фірма починала свою роботу з маленького колективу однодумців і будувалася за принципом “родини”. Із зростанням кількості співробітників організаційних змін не відбувалося, що спровокувало кризу управління. Керівником фірми не приймалася ідея про необхідність проміжних управлінських ланок. Контроль усієї діяльності був зосереджений в одних руках, що також призводило до поступового його ослаблення і кризи. Виникали суттєві утруднення в збуті ювелірної продукції. Після чергової кризи було прийнято рішення про призупинення діяльності фірми й злиття її з фірмою “А”.

Злиття двох фірм (виробничої — “В” і торгової — “А”) має перспективи щодо зниження оподаткування, оптимізації збуту й впровадження системи управління. Оскільки штат фірми “АВ” буде здебільшого укомплектований з колишніх співробітників фірми “В”, постає питання про підвищення рівня формалізації відносин на початковому етапі робіт зі створення нової організації. На першому етапі було складено схему технологічного процесу виробництва ювелірних виробів (схема. 1).

#### ***Завдання:***

- 1) погодити мету діяльності фірми “АВ”;
- 2) погодити місію фірми “АВ”;
- 3) розробити план злиття фірм “А” і “В”;
- 4) розробити оптимальну оргструктуру фірми “АВ”.

## **Практикум 2**

***Загальні відомості про ЗАТ “Двигуни України”.*** Підприємство створене 1956 р. у системі Міністерства енергетики СРСР як Н-ський завод електродвигунів. У 1964 р., коли з Міненерго виділився Мінелектротехпром СРСР, підприємство перейшло в його підпорядкування. Місце розташування — місто “Н” області “М” (населення міста — 150 тис. осіб, у місті є ще два великих промислових підприємства).

Мета створення підприємства — забезпечення народного господарства (машинобудування, видобувної промисловості, будівництва тощо) електродвигунами середньої потужності. На початку 70-х років підприємство освоїло випуск товарів народного споживання. У 1993 р. перетворене на акціонерне товариство закритого типу. Тоді ж з ініціативи ради трудового колективу почали займатися вироб-



**Схема 1. Технологічний процес виробництва ювелірних виробів**

ництвом дачних і садових меблів для населення. У 1994 р. розпочато будівництво нового корпусу для виробництва електродвигунів потужністю 0,1–0,3 кВт (на промайданчику підприємства). Нині будівельна готовність нового корпусу — 90 %.

Підприємство виробляє продукцію виробничо-технічного призначення (електродвигуни і запчастини до них), різноманітні товари народного споживання, а також надає виробничі послуги підприємствам — споживачам основної продукції (доведення, налагодження тощо) Тип виробництва — серійний і дрібносерійний. Цикл виробництва — неповний з основної продукції та повний з

товарів народного споживання. Сировина, матеріали, а також комплектуючі (засоби автоматики та гумовотехнічні вироби) підприємство закуповує в постачальників, перед якими на даний час має заборгованість з оплати поставок. Частина постачальників є монополістами.

У 2000 р. було скорочено персоналу з 3,5 до 2,7 тис. осіб. Друге масове скорочення (на початку 2001 р. на 200 осіб) супроводжувалося суттєвою перебудовою організаційної структури. Зі складу ЗАТ було виведено відділ досліджень і конструкторських розробок, а відділ збуту підпорядковано комерційному директору (колишньому заступнику з постачання).

З квітня 2004 р. обов'язок генерального директора виконує начальник виробництва. Колишній генеральний директор пішов на пенсію у віці 69 років.

Починаючи із середини 1994 р., на заводі спостерігається спад виробництва — у середньому 14 % на рік, незважаючи на те, що підприємству вдалося зберегти своїх основних покупців. Головні споживачі — машинобудівні заводи центру і півдня України (до 20 підприємств), а також спільне російсько-українське підприємство в м. Миколаїв, що стабільно закуповує 3 тис. електродвигунів на рік. Виробництво товарів народного споживання також знижується, особливо помітно (на 30 %) — за останній, 2004 р. На заводі розуміють, що споживача не влаштовує якість пральних машин і кухонних комбайнів, а також що черг у відділі збуту, як за старих часів, уже не буде. Але водночас виробляти цю продукцію вважається вигідним: середня зарплата робітників у цехах ТНП на третину вища, ніж на збиранні електродвигунів. Проте заробітна плата і допомоги не виплачуються вчасно (у середньому заборгованість становить 5 місяців).

Соціально-психологічний клімат, за даними соціологічного дослідження, характеризується високим рівнем напруженості, негативним ставленням до керівництва, а також почуттям невизначеності перспектив: понад 60 % працівників вважають, що завод має шанси вийти з кризи, але не бачать реальних шляхів і напрямів дій.

*А. Організаційна структура персоналу управління:*

1. Генеральний директор (у підпорядкуванні — заступники)
2. Начальник виробництва (заступник з організації виробництва), у підпорядкуванні якого:

- відділи — виробничий, головного диспетчера, зовнішніх робіт;
- цехи — механічний, два складальні з основної продукції та один з товарів народного споживання;
- ділянки — гальваніки, пластмаси, деревообробки.

3. Головний інженер (заступник з технології виробництва), у підпорядкуванні якого:

- відділи — головного технолога, головного механіка, інструментальний, технічний;
- цехи — інструментальний, ремонтно-механічний;
- ділянки — виробничих випробувань і приймання готової продукції.

4. Комерційний директор (заступник із збуту і маркетингу), в підпорядкуванні якого:

- відділи — постачання, збуту (продукція виробничо-технічного призначення), маркетингу (товари народного споживання);
- ділянка тари й пакування;
- транспортний цех;
- склад готової продукції.

5. Директор з економіки (заступник з економіки), у підпорядкуванні якого:

- відділи — планово-економічний, праці та зарплати, фінансовий;
- бухгалтерія;
- відділ інформатизації й АСУ.

6. Заступник генерального директора з капітального будівництва, в підпорядкуванні якого відділ капітального будівництва.

7. Заступник генерального директора з кадрів і побуту, в підпорядкуванні якого:

- відділи — кадрів, адміністративно-господарський, соціально-побутовий;
- ділянка благоустрою;
- житлово-експлуатаційне управління.

### ***Завдання:***

- 1) розподілити ролі між усіма учасниками;
- 2) проаналізувати ситуацію на заводі “Двигуни Росії”;
- 3) визначити основні шляхи подальшої діяльності заводу;
- 4) підготувати доповідь “Про ситуацію на заводі та шляхи розвитку діяльності заводу”.



## Б. Рольовий розподіл персоналу управління

Роль	Прізвище, ім'я, по батькові	Основні функції
<i>Менеджер</i> (організатор колективної роботи, лідер команди)		Забезпечення оптимального розподілу ролей серед членів групи. Створення й підтримка "командного духу". Організація роботи групи відповідно до ТЗ і регламенту
<i>Маркетолог</i> (фахівець із розвитку системи маркетингу на підприємстві)		Аналіз маркетингової політики, виявлення проблем у системі просування й збуту, в асортиментній політиці, аналіз конкурентів. Визначення необхідного і достатнього обсягу готової продукції та відвантажених товарів (разом з інженером-технологом)
<i>Економіст</i> (фахівець з аналізу господарської діяльності й планування економічного розвитку підприємства)		Аналіз і виявлення проблем у ціновій політиці, структурі витрат і собівартості (разом з фінансистом та інженером-технологом). Розрахунок і побудова графіків (визначення точки беззбитковості)
<i>Кадровик</i> (фахівець з управління людськими ресурсами)		Аналіз системи управління людськими ресурсами, корпоративної кадрової політики. Розрахунок показників ефективності використання кадрового ресурсу (частка в собівартості витрат на оплату праці, обсяг реалізації продукції на одного працівника, загальні й змінні витрати). Виявлення проблем у використанні кадрового потенціалу, оцінка готовності кадрів до змін

### Практикум 3

**Ситуація у PR-агентстві "N"**. Агентство працює на ринку PR-послуг. Типологія й ієрархія клієнтів (складена зі слів співробітників).

*Типологія 1. Клієнти:*

- банки;
- фінансові компанії;
- промислові підприємства;
- торговельні підприємства.

### *Типологія 2. PR-компанії:*

- глобальні (охоплюють весь комплекс робіт);
- середні (1–2 акції).
- локальні (1–2 статті).

#### *Функція, концепція й ідеологія Агентства “N”:*

- узгодженої думки про функцію PR у “N” немає, при цьому багато співробітників зазначали важливість обговорення цієї теми;
- відсутність загальної узгодженої концепції діяльності PR;
- небачення співробітниками загальної ідеології, стратегічних орієнтирів, оргструктури, принципів взаємодії;
- виявлення відсутності корпоративної культури та узгоджених етичних норм у взаємодії співробітників агентства.

#### *Функціональні норми:*

- відсутність єдиної технології проходження проекту, командності;
- відсутність чіткої визначеності обов’язків співробітників;
- велика кількість тих, хто має додаткові обов’язки;
- відсутність визначеності (правил) в умовах кар’єрного росту;
- відсутність узгодженої технології роботи з клієнтами;
- недостатня спланованість взаємодій відділів;
- нечіткість функцій аналітичного відділу;
- неясність функцій психологічного відділу;
- відсутність узгодженої форми звітних матеріалів.

#### *Ресурсна складова діяльності Агентства “N”:*

- аналіз людського фактора;
- некомпетентність деяких співробітників;
- дослідження професійної відповідності працівників їхньому функціональному місцю свідчить про некомпетентність деяких з них, що спричинило неадекватне планування (перевантаження роботою одних; нестача роботи в інших; дублювання функцій).

*Фактори психологічного дискомфорту.* В процесі дослідження було виявлено різноманітні фактори, що вносять дисгармонію у психологічний клімат колективу: прийняття рішень керівництвом на емоційному рівні; відсутність позитивної оцінки результатів діяльності співробітників з боку керівництва.

*Відповідність професійних здібностей працівників їх функціональним нормам.* У результаті дослідження зафіксовано недостатньо ви-

соку підготовленість співробітників управлінської ланки. Понад 50 % працівників виконавчих ланок переважно відповідають своїм нормам. Проте виявлено і деяку неорганізованість керівництва, що виявляється:

- у несвоечасному фінансуванні проєктів;
- у відсутності критеріїв оцінки роботи;
- у відсутності системи контролю;
- у нечіткості викладу менеджерами планування заходів, що зумовило утруднення у взаємодії з ними аналітиків.

*Рівень мотивації працівників Агентства “N”.*

1. *Фактори позитивної мотивації.* На даний час в Агентстві існують фактори, що сприяють позитивній мотивації у співробітників:

- матеріальний фактор (відносно висока оплата);
- цікава робота;
- престиж фірми, відомої на ринку.

2. *Фактори, що негативно впливають на мотивацію.* Ці фактори вносять елементи роздратування, невдоволення і знижують емоційний тонус співробітників при виконанні їхніх обов’язків. Рівень складності розв’язуваних завдань виконавцями зумовлює або безупинне підвищення своєї кваліфікації, або звільнення з роботи.

До негативних факторів належать:

1) *порушення встановлених норм.* Для дисциплінованих співробітників факти порушення узгоджених норм є перешкодами до нормальної роботи. Зареєстровано такі види порушень:

- порушення субординації;
- періодичне двоначальство;
- нічний режим проведення ради директорів, що призводить до загальної роздратованості наступного дня;
- нерегулярність виплати заробітної плати;

2) *недосконалість існуючих норм, що знижує мотивацію до праці:*

- відсутність контролю;
- нестача оперативної інформації “згори”.

*Аналіз матеріально-технічного забезпечення Агентства “N”.* У процесі дослідження матеріально-технічної оснащеності Агентства було виявлено неадекватне технічне забезпечення: нестача комп’ютерів, телефонних ліній, відсутність автомобіля із водієм для оперативних дій. Негативно впливає на стан технічних засобів не-

бажання відповідати нормам роботи з технікою співробітників Агентства.

**Діяльнісна картина.** Утруднення у позиційній взаємодії співробітників Агентства. Ці утруднення поділяються на функціональні та міжфункціональні.

1. *Комунікативні утруднення.* Багато опитаних зазначали випадки, коли недостатньо точне розуміння замовлення призводило до збоїв у реалізації проекту і труднощів у відносинах із замовником.

Як вважають співробітники Агентства, утруднення в роботі з клієнтом здебільшого зумовлені: нерозумінням, невизначеністю, відсутністю структурності замовлення.

2. *Утруднення в горизонтальних зв'язках.* Аналіз горизонтальних зв'язків свідчить про наявність таких утруднень:

- небажання співробітників використовувати горизонтальні зв'язки;
- відсутність взаємовідповідальності;
- відсутність своєчасної інформації про поточні проекти (у відділі моніторингу);
- неналагодженість зв'язку співробітників агентства з кур'єрами;
- дублювання відділами діяльності один одного;
- недостатня поінформованість про хід роботи між відділами (усі співробітники відособлені й не знають, що відбувається в інших відділах).
- виконавчий директор часто скаржиться генеральному на начальника аналітичного відділу: ідеї щодо проекту, пропонувані аналітиками, непрактичні, їх важко реалізувати.

3. *Деструкції у вертикальних зв'язках.* Вивчення вертикальних зв'язків в Агентстві свідчить про наявність таких утруднень:

- складність у спілкуванні з генеральним директором через часте перевизначення ним цілей і завдань;
- відсутність колегіальності у прийнятті багатьох принципових рішень;
- часте виникнення утруднень у взаємодії з генеральним директором;
- часта відсутність генерального директора;
- відсутність механізму зворотного зв'язку між підлеглими і керівництвом;
- у міру розширення відділу втрата контролю над співробітниками.

### ***Завдання:***

- 1) ознайомитися з матеріалами щодо ситуації в PR-агентстві;
- 2) визначити утруднення, прямо пов'язані з командним життям співробітників;
- 3) визначити, якому типу команди відповідають реальні відносини в колективі;
- 4) розробити основні позиції кадрової політики

## **Практикум 4**

### ***Типові ситуації для аналізу***

*Таблиця 1*

Кадровий склад	Рівень професіоналізму	
	низький	високий
Не орієнтований на зміни	Ситуація 1	Ситуація 2
Орієнтований на зміни	Ситуація 2	Ситуація 3

*Таблиця 2*

Кадровий склад	Позиція лідера	
	неформальний лідер	формальний лідер
Орієнтований на неформальні відносини	Ситуація 1	Ситуація 2
Орієнтований на формальні відносини	Ситуація 2	Ситуація 3

*Таблиця 3*

Кадровий склад	Об'єктивна ситуація вимагає			
	зовнішня		внутрішня	
	підтримки функціонування	розвитку	підтримки функціонування	розвитку
Не орієнтований на зміни	Ситуація 1	Ситуація 3	Ситуація 5	Ситуація 7
Орієнтований на зміни	Ситуація 2	Ситуація 4	Ситуація 6	Ситуація 8

Таблиця 4

Кадровий склад	Відносини між формальним і неформальним лідерами	
	конфліктні	співробітницькі
Схильний до відстоювання своїх інтересів	Ситуація 1	Ситуація 4
Схильний до підпорядкування	Ситуація 2	Ситуація 5
Різнірідний: одна частина співробітників схильна до відстоювання своїх інтересів, інша — до підпорядкування	Ситуація 3	Ситуація 6

Таблиця 5

Кадровий склад	Переважний акцент у діяльності	
	функціонування	розвиток
Схильний до зміни норм під свої зручності	Ситуація 1	Ситуація 4
Схильний до виконання отриманих норм	Ситуація 2	Ситуація 5
Схильний до вдосконалення норм	Ситуація 3	Ситуація 6

*Примітки:*

- 1) під ситуацією розуміють сукупність умов та обставин, які зумовлюють певні аспекти взаємодій персоналу;
- 2) аналіз — метод дослідження складних явищ шляхом розкладання їх на простіші з наступним синтезом результатів.

## Практикум 5

### Ознаки для експрес-діагностики психотипу особистості

Характерні ознаки	Низькоенергетичні психотипи людини			
	сензитивний	гіпотимний	психостеноїдний	шизоїдний
Загальні особливості	Емпатія та некомунікабельність; несамостійність, тривожність; доброта і чуйність	Знижений настрій; швидка стомлюваність; гострий критичний погляд і вразливість	Невпевненість у собі й упорядкованість, серйозність; залежність від зовнішнього світу й моральність; заглибленість у розмірковування, млявість почуттів та емоцій; справедливості і гіперсамокритичності	Багатство внутрішнього світу й обмежене його винесення назовні; аутичність, байдужість до світу; багатство ідей та емоційна холодність; розумова неорганізованість; нетовариськість, вразливість
Зовнішність	Одягнені зі смаком, помірковано; доброзичливий та уважний вираз обличчя	Схожі на психостеноїда, але менш акуратні; на обличчі частіше вираз недоволення, розладу	Худі, астеничні, тихі, непримітні; одягнені акуратно, стежать за модою; страждають, якщо на них концентрують увагу	Неакуратні в одязі, у його виборі залежать від оточення
Манера триматися й рухатися	Любязні, стежать за реакцією інших; ретельні та віддані	Насторожені; критично фіксують увагу всіх на негативних сторонах життя	Непластичні, рухи некоординовані, трохи незграбні, малорухливі	Багато й метушливо рухаються; непластичні; обличчя статичне, характерні смуток, заглибленість у внутрішній світ
Особливості спілкування з іншими людьми	Сором'язливі, уважні до інших, не вміють протистояти впливу "сильних особистостей"	Спілкування визнають як засіб викладу скарг, претензій; вражають співрозмовників неймовірними повідомленнями	Темп мови дуже повільний; розмовляють тихо, не вміють виступати перед аудиторією; сором'язливі; не вміють справити враження; цінують особисті контакти та уникають нових	Мова скандована, відривчаста, погано модульована, із затримками й паузами; у спілкуванні досить вибіркової; потребують розуміння; дуже обмежене коло спілкування

Характерні ознаки	Високоенергетичні психотипи			
	істероїдний	гіпертимний	паранояльний	епілептоїдний
Загальні особливості	Прагнення бути в центрі уваги; гіперчестолобство й віра у винятковість; високі раціоналізм і несталість настрою; вразливість; артистичність; уважність до думки оточення, егоїзм, самозакоханість	Прагнення діяльності й невпорядкованість дій; бажання допомогти ближньому, неухважність; характерні швидке загострення й вгасання емоцій; піднятий настрій	Цілеспрямовані, зневажають інтєреси інших; чеснотлюбні, мають слабо розвинену емпатійність; високий енергетизм і агресивність; альтруїзм до людства, готовність “переступити” закони й норми; автономні, самостійні; настрій рівний	Сентиментальні, акуратні й ретельні; самолюбні й принципові; гнівливі, “вибухові”, вимогливі, причепливі; консервативні у стосунках з іншими людьми; мають гіперпрагнення до справедливості; схильні до перепадів настрою
Зовнішність	Екстравагантні зачіска, одяг; подобаються фірмові знаки на одязі; раби моди	Активні та рухливі, міцної статури, схильні до повноти; одягаються неодностільно; зовнішній вигляд недбалий	Середньої або міцної статури, активні, енергійні; одягаються немодно, але практично і зручно	Нормальної середньої статури; одягаються акуратно, переважає класичний стиль одягу
Манера триматися й рухатися	Гомінкі, епатовані, привертають увагу; артистичні; самостійні й незалежні	Непосидючі, пластичні, координовані; досягають успіху в будь-якій справі; балакучі, безсистемні	Постійно в русі; у діях орієнтуються на доцільність, а не на зовнішнє враження; абсолютно впевнені у своїй правоті	Рухливі, вимогливі до себе й оточення; швидко приймають рішення, авторитарні
Особливості спілкування з іншими людьми	Відають перевагу публічним формам спілкування; спілкуються тільки з тими, хто ними захоплюється; часто змінюють коло спілкування	Темп мови дуже високий, закликаються, не встигають за своїми думками; мають гарну артикуляцію, але, поспішаючи, можуть ковтати слова; товариські; цінують спілкування	Гучний голос, швидкий темп мови; у спілкуванні конфліктні; спілкування для них — засіб досягнення мети, а не встановлення контакту з людьми; у спілкуванні агресивні	Розмовляють чітко й голосно; не схильні до випадкових знайомств; сумлінно дотримуються норм спілкування; не “розкриваються”, не прагнуть глибоко пізнати інших



## Практикум 6

Проаналізуйте особливості відносин між “ролями” у групі (табл. 1, 2).

Таблиця 1

### Відносини між позитивними й негативними ролями

Негативні ролі	Позитивні ролі												
	“Лідер”	“Генератор ідей”	“Знавець” (ерудит)	“Практик” (реаліст)	“Теоретик” (концептолог)	“Критик” (проблематизатор)	“Депроблематизатор”	“Ідеолог”	“Душа компанії”	“Інноватор”	“Консерватор”	“Психолог”	“Виконавець”
“Цап-відбувайло”													
“Критик-деструктор”													
“Аморальний тип”													
“Мораліст”													
“Всезнайка”													
“Базіка”													
“Боягуз”													
“Важливий птах”													
“Чомучка”													
“Кривляка”													
“Доморощений психолог”													
“Хвалько”													
“Маніпулятор”													
“Скиглій” (зануда-песиміст)													

## Відносини між позитивними ролями

Позитивні ролі	“Лідер”	“Генератор ідей”	“Знавець” (ерудит)	“Практик” (реаліст)	“Теоретик” (концептолог)	“Критик” (проблематизатор)	“Депроблематизатор”	“Ідеолог”	“Душа компанії”	“Інноватор”	“Консерватор”	“Психолог”	“Виконавець”
“Лідер”	■												
“Генератор ідей”		■											
“Знавець” (ерудит)			■										
“Практик” (реаліст)				■									
“Теоретик”					■								
“Критик”						■							
“Депроблематизатор”							■						
“Ідеолог”								■					
“Душа компанії”									■				
“Інноватор”										■			
“Консерватор”											■		
“Психолог”												■	
“Виконавець”													■

## ЛІТЕРАТУРА

з теми: Комплексний класифікаційний тренінг “Командоутворення”

1. *Абульханова-Славская К. А.* Деятельность и психология личности. — М., 1980.
2. *Абульханова-Славская К. А.* Стратегия человеческой жизни. — М., 1991.
3. *Акофф Р.* Искусство решения проблем. — М., 1982.
4. *Александрова Е. В.* Социально-трудовые конфликты. — М., 1993.
5. *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М., 1994.
6. *Анисимов О. С.* Методологическая версия категориального аппарата психологии. — Н. Новгород, 1989.
7. *Анисимов О. С., Деркач А. А.* Управленческая акмеология. — М., 1995.
8. *Аникеев Н. П.* Психологический климат в коллективе. — М., 1989.
9. *Асеев В. Г.* Мотивационная регуляция деятельности и поведение личности. — М.: Изд-во РАГС, 1995.
10. *Асмолов А. Г.* Деятельность и установка. — М., 1979.
11. *Баранов П. В., Сазонов Б. В.* Игровая форма развития коммуникации, мышления, деятельности. — М., 1989.
12. *Бодаев А. А.* Психология общения. — Москва; Воронеж, 1996.
13. *Бойко В. В., Ковалев А. Г.* Конфликты в трудовом коллективе и пути их разрешения. — М., 1985.
14. *Виллонас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека. — М., 1990.
15. *Волков И. П.* Руководителю о человеческом факторе: Социально-психологический практикум. — Л., 1989.
16. *Гусева А. С., Козлов В. В.* Прикладные психотехнологии в профессиональной деятельности. — М., 1996.
17. *Донцов А. И.* Психология коллектива. — М., 1984.
18. *Жуков Ю. М.* Эффективность делового общения. — М., 1988.
19. *Журавлев А. Л.* Социально-психологические проблемы управления. — М., 1983.
20. *Зазикин В. Г.* Социально-психологический климат и проблема конфликтов. — М., 1988.
21. *Иванов В. Г.* Внутрикollectивный конфликт. — Л., 1968.
22. *Кричевский Р. Л., Дубровская Е. М.* Психология малой группы: Теоретические и прикладные аспекты. — М., 1991.
23. *Кричевский Р. Л., Маржине А. В.* Психологические факторы эффективности руководства первичным коллективом. — Кишинев, 1991.

24. *Леонтьев А. Н.* Деятельность. Сознание. Личность. — М., 1977.
25. *Леонтьев А. А.* Психология общения. — Тарту, 1974.
26. *Лефевр В. А.* Конфликтующие структуры. — М., 1984.
27. *Марасанов Г. И.* Тренинг общения. — М., 1993.
28. *Маркова А. К.* Психология профессионализма. — М., 1996.
29. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение. — М., 1990.
30. *Петровский А. В.* Личность. Деятельность. Коллектив. — М., 1982.
31. *Петровской Л. А.* Компетентность в общении. — М.: Изд-во МГУ, 1989.
32. *Свенцинский А. Л.* Социально-психологические проблемы управления. — Л., 1975.
33. *Синягин Ю. В.* Психология внутриорганизационных отношений. — М., 1986.
34. *Шибутани Т.* Социальная психология. — М., 1969.
35. *Щедровицкий Г. П.* Избранные труды. — М., 1995.
36. *Эльконин Б. Д.* Введение в психологию развития. — М., 1994.
37. *Яблокова Е. А.* Психология коллектива и личности: Лекции. — М., 1977.

## Додаток 2

### Методи оцінки управлінського персоналу

**Оцінка за методом якостей.** В її основі оцінка менеджерів за методом рис — визнання впливу психологічних властивостей людини на характеристики її діяльності. До методик, заснованих на цьому підході, належить бальна оцінка ступеня виразності в менеджерів деякого набору ділових і особистих якостей. Оцінюють ті риси, які найбільшою мірою корелюють з ефективністю діяльності керівників. Із цією метою за допомогою ЕОМ обирають такий перелік властивостей, який найбільше відрізняє кожного менеджера і допомагає скласти його діловий портрет.

Існування різних методик визначається використанням способів визначення особистих властивостей і пропонуваніх переліків рис. Незважаючи на різноманіття методик, предмет оцінки однаковий — якості особистості менеджера. У підсумку створюється соціально-психологічна характеристика оцінюваного й фіксується наявність властивостей. Досвід застосування подібних систем оцінки дає змогу виявити їх основний недолік — суб'єктивізм одержуваного знання. Причини цього в самому методі, що пов'язаний з волею й свідомістю суб'єктів, які беруть участь в оцінці. Переліки якостей слабо відповідають конкретній управлінській діяльності й радше розкривають внутрішню структуру особистості оцінюваного, ніж фіксують певні професійні вимоги до характеристик менеджера як суб'єкта управління. Ця оцінка ґрунтується не на аналізі реальної управлінської праці, а на тому, що думає про менеджера оточення.

**Оцінка на підставі аналізу праці.** Визначення психологічних властивостей на підставі аналізу праці управлінського персоналу відбувається в межах ситуаційної оцінки, схожої на оцінку рис. У цьому разі стійкими психологічними характеристиками виступають відносно інваріантні особливості поведінки керівника, що виявляються у процесі вирішення ним конкретних управлінських завдань.

У методиці ситуаційної оцінки передбачено процедуру відбору типових управлінських ситуацій у конкретному колективі, у структурі яких описується робота менеджера, а потім оцінюється його поведінка. Раціональною підставою такої оцінки є те, що різноманітність

елементів трудової ситуації в кожному випадку складається в певний комплекс умов і завдань управлінської діяльності. Вирішення завдання з виявлення ефективності дій керівника, безумовно, визначає його особисті якості.

Використовувані в ході оцінки ситуації (відсутність узгодженості в планах робіт із суміжними підрозділами, конфлікти, спричинені нечітким розмежуванням функцій, незабезпеченість фінансовими ресурсами, неукомплектованість підрозділу персоналом) є, по суті, лише описом окремих проблем управління. Результатом оцінки поведінки управлінського персоналу, як і у разі оцінки якостей, є соціально-психологічна характеристика, тільки більш професійно орієнтована. Вона містить інформацію про ефективність дій працівника. Цей спосіб не дає змоги з'ясувати причину такої поведінки, її наслідки.

**Функціональна оцінка керівника.** Ґрунтується на аналізі процесу праці, з'ясуванні, наскільки добре він виконує свої посадові обов'язки. Робота менеджера викладається в структурі виконуваних ним специфічних функцій з регулювання спільної діяльності. Наприклад, в одній з методик виділяють такі управлінські функції, як планування, організація, комплектування штатів, управління й лідерство, контроль. В основі такого способу — уявлення про особливі завдання організаторської діяльності, що відрізняють управлінську працю від виконавської, мають деякий універсальний зміст і розуміння місця й ролі керівника в трудовому колективі.

*Основними завданнями* менеджерської діяльності як суб'єкта управління є:

- усунення розбіжностей спільно працюючих індивідів;
- вироблення та підтримання правил і норм трудової поведінки й взаємодії в колективі, певної системи цінностей у сфері праці;
- узгодження загальних та індивідуальних цілей діяльності;
- забезпечення максимального внеску кожного в одержання загального результату.

Умови управлінської діяльності, сфера спільної праці, параметри очолюваного колективу лише конкретизують ці завдання, наповнюють їх предметним змістом, не змінюючи сутності виконуваних функцій. Функціональна оцінка має переваги, позаяк ґрунтується на аналізі того, чим насправді займаються менеджери. Вона дає змогу визначати слабкі сторони в роботі конкретних керівників на підставі знання про загальні завдання управлінської діяльності.

**Методика визначення стилю керівництва.** Менеджери створюють цінності не прямо, а за допомогою інших людей, управляючи їхньою поведінкою. Засобами є інформаційний вплив на людей у процесі спільної праці. При цьому менеджер демонструє особисту позицію, стиль ділового спілкування, певний спосіб взаємодії з підлеглими. Аналіз управлінських функцій розкриває зміст виконуваної керівником роботи, коло розв'язуваних завдань, стиль управління, систему відповідальності, внесену керівником у процес роботи, яка є важливим засобом його впливу на інших людей. За такого підходу предметом оцінки є характер взаємин керівника з підлеглими. Вона дає змогу розкрити особисті особливості поведінки керівника в системі відносин “управління – підпорядкування”. Спосіб впливу на людей має принципове значення для успішної роботи керівника, забезпечення ефективної спільної діяльності, тому оцінка застосовуваних засобів управління – важливий аспект аналізу якості управлінської праці.

**Оцінка за результатами діяльності колективу.** Значно поширена практика оцінки керівників за результатами діяльності очолюваних ними колективів. При цьому використовуються переважно виробничі та економічні показники, наприклад якості, обсягу, строків одержання вироблених продуктів (послуг). Прибуток є найбільш показовим і універсальним критерієм роботи будь-якого менеджера. Проте його застосування передбачає аналіз і облік деяких інших показників, оскільки високі результати з прибутку можуть приховувати суттєві недоліки. Чим вищу посаду обіймає оцінюваний менеджер, тим вищим є значення прибутку як критерію оцінки його діяльності. Разом із прибутком застосовуються й складні системи показників, що враховують використання основних і оборотних коштів, ефективність капіталовкладень, економію прямих і непрямих витрат у витратах виробництва й обігу, тощо. Водночас значущість оцінки не дає змоги визначити ступінь активності й зусиль самого менеджера, його особистий внесок в отримані результати праці.

**Діагностична система оцінки.** Може бути використана:

- як засіб оцінки керівника за конкурсного відбору керівників;
- як засіб виявлення потреб керівників у навчанні;
- для аналізу результатів навчання й одержання інформації при оцінці його ефективності;
- для одержання даних про професійні й особисті якості керівників за їхньої атестації.

Оцінка передбачає понад 20 процедур, згрупованих у блоки-модулі. Для виконання поставленого завдання добирається необхідний склад модулів і самих процедур. Засоби діагностики, аналізу й оброблення даних дають змогу одержати різноманітну інформацію для винесення певного судження про кожного керівника й порівняти його з іншими за низкою критеріїв. Використовуються 10 критеріїв, на підставі яких виводиться узагальнений показник — рейтинг кожного керівника. Такий підхід запобігає неминучому відтинку суб'єктивності в системі. Тому відносна оцінка кандидата знижує до прийнятого рівня його бажання заперечувати результати конкурсу.

Оцінка дає змогу налаштуватися на конкретні умови, виконувати вимоги замовника, але, як і будь-який засіб, діагностична система може бути використана не тільки для благих намірів. Цьому можна запобігти лише завдяки юридичній коректності договору з виконавцями й етично зваженій позиції групи діагностики.

Діагностична модель охоплює такі блоки (модулі):

- три “С”: самовизначення, самоуявлення й самопред'явлення;
- діагностична гра (на вибір);
- тест “Стиль керівництва” і саморефлексія його результатів (професійна діагностика);
- контроль правових, економічних, управлінських знань (мінімум);
- дослідження інтелекту (тести);
- самовираження й самоствердження;
- вибір партнерів і лідера;
- співбесіда в експертній комісії.

Особливістю діагностичної системи є те, що вона будується у вигляді гри; це має внутрішній логічний психологічний зв'язок, цілісність, інтелектуальне й емоційне занурення учасників у єдиний процес індивідуальних і групових дій, розумових зусиль і комунікації, спілкування, співробітництва й протиборства. Залежно від призначення оцінки (здійснення конкурсного відбору або початок курсу навчання) використовуються різні програми зі своїми комбінаціями й порядком виконання модулів.

Таким чином, вибір конкретної схеми виконання процедур оцінки визначається багатьма особливостями: призначенням діагностичної системи, вимогами замовника, технічними й матеріальними умовами, але головне — складом випробуваних і метою діагностичного процесу.



# Додаток 3

## Рекомендації із працевлаштування

### Поради з пошуку роботи<sup>1</sup>

Для пошуку інформації про вільні робочі місця існують кілька каналів. Ними завжди потрібно користуватися одночасно.

1. *Біржі праці* (державні й приватні). Для початку зверніться до центру зайнятості Вашого району: це забезпечить економію часу і ймовірну близькість місця роботи. Крім того, якщо Вас звільняють за скороченням штатів, необхідно у двотижневий термін звернутися до центру зайнятості, щоб потім одержати допомогу з безробіття. Тут Ви можете безкоштовно проконсультуватися з юристом, соціальним працівником, влаштуватися на навчання, знайти постійну або додаткову роботу. До речі, на тимчасове працевлаштування можна погодитися, навіть якщо Ви от-от маєте одержати постійну посаду. Це заробіток, новий досвід, нові люди, а отже, нові можливості. Проте пошуки постійної роботи потрібно продовжувати. Ви можете звернутися й на приватні біржі праці: щоб Ваші дані були у різних інформаційних банках. І при цьому пам'ятайте, що всі послуги із працевлаштування повинні надаватися безкоштовно.

2. *Оголошення в газетах і журналах*, спеціальних бюлетенях; реклама на радіо й телебаченні, на вулиці (міська і на прохідних підприємств). Для роботи із друкованою рекламою найкраще виділити спеціальні години у своєму режимі дня або тижня: так буде менше витрачатися часу на пошук роботи. Шукати роботу можна тільки за планом і занотовувати все зроблене. Згодом в інформаційному потоці Ви навчитеся розпізнавати рекламу шахраїв і прожектерів. Але не погоджуйтеся на пропозиції (здебільшого дуже привабливі) негайно допомогти Вам за невелику суму — ніякої допомоги не буде.

3. *Повідомлення знайомих, колег, друзів, товаришів* зі старої роботи, сусідів. До бірж праці доходить звичайно не більше половини

---

<sup>1</sup> Гостюшин А. В. Энциклопедия экстремальных ситуаций. — М.: Зеркало, 1995. — С. 228.

відомостей про вакансії. Щоб довідатися про решту, уважно пере-дивіться свої записники, виписавши окремо телефони всіх, хто може Вам допомогти. Потрібно буде зателефонувати знайомим, побудувавши бесіду так, щоб вони не тільки відповіли Вам, чи є в них на прикметі вільне робоче місце, а й пам'ятали про Ваше прохання. Через певний час дзвінок необхідно повторити, і в разі отримання інформації про наявність вільної вакансії вони відразу згадають про Вас. Якщо вони залучать до цього своїх знайомих, коло пошуку розшириться в геометричній прогресії.

4. *Інформація з каналів професійних і громадських організацій.* Комітет жінок проводить ярмарок вакансій, профспілка збирає свій галузевий банк даних, суспільний фонд організує курси перепідготовки офіцерів запасу. Якщо цим спеціально не займатися, Ви можете так і не довідатися, що десь існує організація, готова допомогти саме Вам.

5. *Відділи кадрів підприємств і установ, різних організацій, служб, розташованих у зручному для Вас районі.* Візити й ділові переговори потрібно поєднувати у групи (за принципом “один день — один район”). Найнесподіваніші підприємства, розташовані у Вашому районі, можуть потребувати Вашої професії. Театру може бути потрібний тесляр, магазину — друкарка, дитячому садку — слюсар.

6. *Відповіді з різних джерел на Ваші запити або оголошення в газетах.* Активна поведінка на ринку праці передбачає й здатність правильно складати оголошення і листи. Головний зміст їх — дані про Вас і про роботу, яку б Ви хотіли одержати. Бажано, щоб обсяг листа не перевищував одну-дві сторінки друкованого тексту, а оголошення не були схожими на інші. Втім привернути увагу роботодавця — високе мистецтво, і опанувати його можна тільки, ретельно аналізуючи вдалі оголошення й покладаючись на досвід фахівців.

7. *Кілька слів про техніку пошуку роботи.* Найголовніше тут — систематизованість, наполегливість і облік. Якщо Ви не зазначите у спеціальному зошиті зустрічі, телефонні дзвінки, роботу з оголошеннями, то або ніхто не довідається, що Ви дійсно шукаєте роботу, або кілька разів звернетесь у два-три місця. Записане легше піддається контролю й виправленню. Крім того, у Вас з'явиться законне відчуття виконаної програми.

Важливо знати про психологічні труднощі пошуку роботи. Забороніть собі думати, що Ви “нав'язуєтесь” або “продаєтесь”. Добре,

якщо шукати роботу Ви будете не на самоті: вигоди (психологічні та організаційні) тут набагато більші, ніж можлива конкуренція.

8. *Ясно уявляйте, що Вам потрібно*, щоб не влаштуватися на роботу, від якої незабаром доведеться відмовитись і все почати з початку. По-перше, з'ясуйте верхню й нижню межі заробітку за фахом в обраному районі. По-друге, довідайтесь про необхідні рівень освіти й стаж роботи для бажаної посади. По-третє, коло обов'язків і умови роботи. Відділи кадрів не квапляться повідомляти про недоліки робочого місця.

Не можна забувати, що життя — це мистецтво компромісу. Не кваптеся відмовлятися від несподіваної пропозиції, особливо не побувавши на місці, не довідавшись про можливі зміни в майбутньому. Ви ніколи не залишитеся без роботи, якщо навчитесь дивитися на навчання й зміну професії як на природну частину трудової біографії. Навіть у благополучній Швеції за своє життя практично кожна людина два-три рази змінює професію. До цього змушує сучасний механізм розвитку економіки.

9. *Розмова у відділі кадрів* так само важлива для роботодавця, як і для Вас. Про Вас намагатимуться довідатися якнайбільше, і краще підготуватися заздалегідь до таких питань:

- Чому Ви вибрали саме цю вакансію, професію, фірму?
- Що Ви збираєтесь робити, якщо ... (опис критичної ситуації на робочому місці)?
- Що Ви збиралися розповісти про себе?
- Ваші слабкості й переваги?
- Якій роботі Ви найбільше віддаєте перевагу (і навпаки)?
- Якою була Ваша найбільша помилка?
- Що Вам подобалося, а що ні на колишній роботі?
- Чому Ви пішли з колишньої роботи?
- На яку платню Ви розраховуєте?
- Які у Вас досвід роботи й освіта стосовно цієї вакансії?
- Чим Ви сподіваєтесь займатися в найближчі п'ять, десять років?

Ви можете навіть відрепетирувати цю розмову вдома. На зустріч потрібно йти, добре виспавшись, прийнявши душ, поголившись. Ніякі обставини не виправдовують пом'ятий і нездоровий вигляд. Приїхати необхідно заздалегідь. Із собою взяти документи, телефони й адреси колишнього місця роботи, блокнот і ручку, книжку — на випадок, якщо доведеться чекати прийому.

10. Чим би не скінчилася розмова, *Ви повинні залишитися доброзичливими* й подякувати службовцю, сказавши, що сподіваєтеся на подальше співробітництво. Якщо Вам запропонують відразу підписати документи, краще попросити час на обмірковування й обговорити вдома всі пункти контракту. Якщо обіцяють вакансію у найближчому майбутньому, скажіть, що зачекаєте, але в жодному разі не кидайте пошуки іншої роботи. Ви повинні шукати її до того дня, поки не станете за свій робочий стіл або верстат.

11. Серед найважливіших речей, які треба пам'ятати безробітним, — *небезпека звіри й розпачу*. Часто вони з'являються через недолугі дії, відсутність розпорядку дня, невміння знайти підтримку інших людей. А ще через інфантильність й невміння постояти за себе. У багатьох випадках людина зовсім не винна у стані, в якому опинилася внаслідок обставин. Але можливість виправити цю екстремальну ситуацію в неї є. Щоправда, лише за однієї умови — необхідно діяти.

Західна статистика свідчить, що людина, яка отримує допомогу з безробіття, не знайшовши роботу протягом року, швидше за все, не буде її шукати. Це той випадок, коли безробіття — не соціальний стан, а риса характеру. Отож, найголовніше в цій екстремальній ситуації — не дозволити сформувати у себе характер безробітного.

Найчастіше *причинами відмови при прийнятті на роботу* після співбесіди є такі негативні характеристики (їх перелік свідчить, що саме шукають підприємці, коли наймають нового працівника):

- погане особисте враження;
- занадто агресивний, пригнічує оточення (“все знає”);
- нездатний ясно висловити свої думки (погана вимова, незнання граматики);
- не планує свою кар'єру (не має цілей та сподівань);
- виявляє мало інтересу й ентузіазму (пасивний, байдужий);
- недостатньо впевненості й врівноваженості (нервовий, легко бентежиться);
- уникає участі в діяльності;
- надто багато значення надає грошам (цікавиться тільки тим, де запропонують більше);
- погані успіхи в навчанні (одержував тільки перехідний бал);
- не хоче починати з нижнього рівня (очікує занадто багато і швидко);
- вибачається (“загладжує” несприятливі факти в минулому);
- недостатньо тактовний;

- недостатньо зрілий;
- недостатньо вихований (погані манери);
- недостатнє соціальне розуміння;
- негативно ставиться до навчання;
- уникає дивитися в очі інтерв'юєрові;
- мляве рукостискання;
- нерішучий;
- неохайно заповнена заява про прийняття;
- спізнився на інтерв'ю без поважної причини.

## **Як правильно влаштовуватися на роботу<sup>1</sup>**

Одержуючи анкету для заповнення, попросіть дві копії. Якщо це неможливо, зробіть кілька ксерокопій чистого бланка. Вони знадобляться Вам як чернетка, щоб остаточний варіант анкети був заповнений бездоганно, без помилок. Заповнювати анкету краще на комп'ютері або на друкарській машинці. Це полегшить сприйняття її змісту.

Не залишайте незаповненою жодну графу. Якщо питання Вас не стосуються, пишiть “ні”, “не є”, “не був” тощо. Це дасть зрозуміти, що ви не пропустили свідомо або ненавмисно жодного питання. Якщо деякі питання стосуються інформації, яку Вам не хотілося б розголошувати (наприклад, про наявність судимостей), рекомендується писати правду. Подібні дані легко перевірити, і в цьому випадку їхнє розкриття буде розцінено не на вашу користь.

Намагайтеся зафіксувати в анкеті корисну інформацію щодо Вашої кваліфікації, причому не тільки за фахом, а й в інших сферах (уміння користуватися комп'ютером, факсом тощо).

Якщо організація, що наймає, вивчивши анкету, зацікавиться Вашою персоною, як правило, буде запрошення на співбесіду. Готуючись до нього, необхідно обрати стратегію поведінки. У центрі ваших питань і відповідей на співбесіді повинна бути фірма або організація, в яку ви влаштовуєтеся, а не те, скільки вона вам платитиме.

---

<sup>1</sup> Карташов С. А. Одегов Ю. Г., Кокорев И. А. Трудоустройство на работу. — М.: Экзамен, 2002.

Потенційного роботодавця, як правило, цікавить певне коло відомостей про найманого. Нижче наводяться найпоширеніші питання, з відповідей на які необхідно починати підготовку до співбесіди:

- Яке відношення Ваша освіта й досвід професійної діяльності мають до даної роботи? Чому Ви б хотіли працювати саме за цією професією? Що Ви знаєте про цю організацію й роботу?
- Як Ви діятиме у разі виникнення на Вашому робочому місці якої-небудь критичної ситуації?
- Які Ваші сильні й слабкі сторони?
- Яка робота Вам найбільше подобається (не подобається)? Якого роду досягнення дають Вам найбільше задоволення?

Коли запитання до Вас буде вичерпано, Вам нададуть можливість (або Ви самі про це попросите) розпитати про свою потенційну роботу. У першу чергу ваші запитання повинні стосуватися таких моментів:

- Як приблизно проходитиме мій робочий день?
- Які програми навчання й підготовки надаються роботодавцем?
- Хто буде моїм безпосереднім начальником і чи будуть у мене самого підлеглі? Чи можна з ними зустрітися?
- Які можливості службового й професійного росту?
- Чому це місце залишив колишній працівник і чим він займається нині?

Розмір платні рекомендується обговорювати вже після того, як ця робота буде Вам запропонована.

### **Складання резюме**

**Сутність персонального резюме.** *Персональне резюме* — коротка інформація про себе як про фахівця: освіта, спеціальності (кваліфікації), професійні переваги, трудова біографія, цілі у пошуку роботи.

*Головна мета резюме* — привернути до себе увагу роботодавця, створити в нього сприятливе враження про себе й одержати запрошення на особисту зустріч із ним або його представником. Якщо Ви звертаєтеся із приводу конкретної посади (наприклад, за оголошенням), необхідно переконати його в тому, що саме Ви відповідаєте цій роботі. При зустрічі Ваше резюме допоможе роботодавцю швидко зорієнтуватися, з яким фахівцем він має справу.

Існують різні способи складання резюме. Але щоразу потрібно дотримуватися трьох правил:

- *стислість* (не більше двох сторінок друкованого тексту);
- *акуратність* (друкування без помилок і виправлень, чітко, на гарному папері);
- *правдивість* (не давайте в резюме помилкову інформацію, але правильно розставляйте акценти).

Як правило, резюме містить таку інформацію:

1. *Заголовок*: прізвище, ім'я, по батькові (не вживайте слово “резюме” у заголовку).

2. *Мета* у пошуку роботи: яку роботу Ви можете й хочете робити, а іноді ще й на яких умовах.

3. *Основні особисті дані*: точна адреса з поштовим індексом, за яким роботодавець може надіслати Вам відповідь, і номер Вашого телефону. Ця інформація є обов'язковою. До необов'язкової належить інформація про вік, сімейний стан, утриманців, здоров'я, громадянство. Її слід надати лише в тому разі, якщо Ви вважаєте, що вона сприятиме враженню.

4. *Досвід роботи*. Наявність попереднього досвіду роботи у вибраній сфері часто виявляється вирішальним фактором Вашого працевлаштування. Тут Ви повинні в хронологічному порядку (як правило, зворотному, починаючи з останнього місця роботи) перелічити попередні місця роботи із зазначенням дат і посад, які Ви обіймали, основних функцій і досягнень. Якщо Вам доводилося часто змінювати роботу, то вкажіть лише кілька останніх місць або ті з них, які відповідають вибраній спеціальності. Зазначте свої додаткові обов'язки, з якою технікою Вам доводилося працювати, перелічіть нагороди, відзнаки, рекомендації.

5. *Освіта*. У першу чергу, внесіть до списку свою останню освіту. Вкажіть назву навчальних закладів, їх місцезнаходження, час навчання, пройдені курси й досягнутий рівень. Перелічіть всі особливі нагороди, стипендії, досягнення (диплом з відзнакою тощо), але не розтягуйте свій список. Якщо крім основної освіти Ви закінчили ще курси, що мають відношення до роботи, також згадайте про них. Для випускників і студентів радимо розміщувати цей пункт перед попереднім, тому що досвід роботи, якщо і є, то має менше значення. Можна додати оцінки, підкреслити вивчені дисципліни, які відповідають Вашій меті.

6. *Додаткова інформація*. Цей розділ, не будучи обов'язковим, може містити відомості, що підкреслюють Ваші сильні сторони: іно-

земні мови, якими Ви володієте, і ступінь їх знання; конкретні навички, що мають відношення до Вашої професії (наприклад, програми й типи комп'ютерів, якими Ви володієте). Сюди може залучатися все, що підвищує Вашу цінність в очах роботодавця (наявність прав водія, Ваші особисті якості та ін.). У цьому ж розділі можна зазначити Вашу роботу в різних громадських організаціях, захоплення, додаткові навички й уміння.

Ефективне резюме повинне бути складене так, щоб коротко надати багато інформації; націлене на роботу, яку Ви хочете одержати; орієнтоване на отримання запрошення на співбесіду.

Складаючи резюме, варто використовувати активні дієслова: управляти, керувати, допомагати, обробляти, навчати, реєструвати, консультувати, класифікувати, складати бюджет, проектувати, планувати тощо. Уникайте незрозумілих скорочень, довгих фраз, виділяйте необхідні заголовки. Перш ніж надіслати резюме адресатові, покажіть його людині, думці якої Ви довіряєте.

### **Зразок резюме**

#### ДМИТРЕНКО ВАЛЕНТИНА ПЕТРІВНА

Мета: Одержання вакансії менеджера з митного оформлення  
Адреса: 030339, м. Київ, вул. Фрометівська 2, кв. 25  
Телефон: 555-55-55

*Освіта:*  
липень 1996 р. Академія міжнародного співробітництва, фахівець з митного оформлення.  
1989–1993 рр. Міжрегіональна академія управління персоналом, економіст.

*Досвід роботи:*  
З 1994 р. по теперішній час Менеджер-консультант ТОВ “Інтертек”. Займалася просуванням товарів на ринку, пошуком клієнтів, укладанням договорів, організацією післяпродажного обслуговування побутової техніки



*Додаткова інформація:*

Володіння ЕОМ: WinWord, Excel, правові довідково-інформаційні системи, системи автоматичного декларування, телекомунікаційні системи.  
Іноземні мови: англійська розмовна.  
У вільний час захоплююся туризмом, лижами, маю спортивні розряди.  
Регулярно читаю щотижневники “Експерт” і “Комерсант”.

**Резюме для початківців.** На перший погляд, здається, що писати, власне, немає про що — немає досвіду роботи, професійних досягнень, службового росту й особистого автомобіля. І щоб заповнити резюме, на додаток до нього надсилають копії дипломів і похвальних грамот. Ці дії досягають зовсім протилежних цілей — у найкращому разі, вони викликають поблажливу посмішку в роботодавців. Як же писати резюме, якщо немає про що писати?

1. Після свого прізвища, імені та по батькові чітко напишіть *посаду, яку хочете одержати*. Не варто перераховувати кілька позицій, які Вас могли б влаштувати в принципі. Роботодавця цікавить конкретний фахівець на конкретну вакансію.

2. Вкажіть свої *вік, сімейний стан, адресу й телефон*. Сімейний стан потрібно давати відповідно до паспортних даних.

3. Особливу увагу акцентуйте на *освіті*, але не так, як це робить більшість вчорашніх студентів. Не перераховуйте всі свої досягнення, дипломи та посвідчення. Курси з іміджу, масажу, реклами й цінних паперів цікаві тільки в тому разі, якщо прямо пов’язані з посадою, яку Ви хочете одержати.

4. *Досвід роботи*. Зрозуміло, що, будучи студентом, Ви не могли працювати тривалий час. Не бійтеся вказувати нетривалий досвід. Навіть якщо ви проробили всього 2–3 місяці на фірмі, це потрібно зазначити у резюме.

5. *Вашою перевагою* порівняно з іншими кандидатами може стати знання мови, а також сучасних комп’ютерних програм та Інтернету.

6. *Особисті якості*. Перш ніж заповнювати цю графу, подумайте, які особисті якості важливі у професії, яку Ви вибрали. Це може бути аналітичний склад розуму, вміння працювати з великими обсягами

інформації, цілеспрямованість, уміння доводити почате до кінця, пунктуальність, чесність, порядність, сумлінність.

7. Щоб зробити кар'єру, Вам потрібно буде стати не тільки класним фахівцем, а й професійним джобсікером (здобувачем). Отже, радимо вам паралельно з пошуком роботи освоювати суміжну професію.

## **Поради тим, хто починає нову роботу**

1. Обов'язково зателефонуйте тим роботодавцям, до яких Ви зверталися і які розглядають Вас як можливого кандидата, подякуйте їм і повідомте, що Ви вже працюєте.

2. Приступаючи до нової роботи, будьте готові до того, що увага до вашої особи й професійної діяльності спершу буде, як правило, підвищеною.

3. Вчіться слухати. Бути уважним слухачем — не таке просте мистецтво. Розуміючи підтекст і натяки, Ви зможете краще й швидше розібратися в ситуації на новому місці.

4. Намагайтеся не привертати до себе надмірної уваги — це може насторожити ваших колег. Починайте спокійно, не будьте занадто пасивні: під лежачий камінь вода не тече.

5. Вивчіть організаційну структуру, ознайомтеся з основними підрозділами й головними людьми. Спробуйте розібратися, як і ким приймаються рішення. Часто найвагоміша й визначальна думка може виявитися в того, хто тримається в тіні, але має вплив на керівництво.

6. З'ясуйте, що становить собою підрозділ, у який Ви потрапили. Долі ваших товаришів по службі й будь-які перетворення, що відбулися останнім часом, мають для Вас особливе значення. Ви зможете розібратися в писаних і неписаних правилах, зрозуміти, які зміни очікуються.

7. Розберіться в неформальній структурі. Часто неформальні зв'язки й вплив, неформальне лідерство визначають життя організації. Чим раніше Ви зумієте в цьому розібратися, тим корисніше це для вашої кар'єри.

8. Зверніть увагу на те, хто з ким спілкується, хто з ким дружить. Головне — відчутти, який у колективі мікроклімат. Отже, спершу дуже непогано пограти в детектива. Тільки не забувайте про такт і почуття міри.

9. Приділяйте людям не менше уваги, ніж поставленому завданню. Пам'ятайте, що формування дружніх стосунків у новому колективі є не менш важливим, ніж якість Вашої роботи. Чітко дотримуйтеся субординації відповідно до свого місця в ієрархічній структурі. Перш ніж запропонувати свій спосіб робити щось, навіть якщо він здається Вам значно кращим, зрозумійте, чому і як виник використовуваний тут спосіб. Намагатися змінити порядок речей потрібно тільки після того, як повністю в ньому розберетеся.

10. Варто чітко знати цілі й завдання Вашого підрозділу й Вашого начальника, Намагайтеся все робити з урахуванням цих цілей.

11. Будьте уважні до трудового процесу. Те, що здається повільним і неефективним, може служити важливою метою, яку важко помітити відразу. Аналогічно способи подання Ваших ідей можуть виявитися важливішими, ніж самі ідеї. Для будь-якого спілкування варто вибрати час і місце. Щоб навчитися цього, спостерігайте за тими, хто ефективно працює.

12. Повністю використовуйте всі доступні ресурси. Намагайтеся використати всі можливості, щоб навчитися чогось, більше довідатися й освоїти щось нове. Чим більший інтерес і зацікавленість Ви виявите, тим більше з'явиться можливостей для підвищення кваліфікації в різних формах. Ніколи не відкладайте це на потім.

13. Універсальне правило “по одержанню зустрічають” важливо пам'ятати не тільки при підготовці до інтерв'ю, а й приходячи на нову роботу. Намагайтеся врахувати стиль, прийнятий у цій організації, вибираючи костюм і манеру поведінки.

14. У багатьох фірмах існує звичай відзначати так звану “прописку”, найчастіше це виявляється в частуванні колег при одержанні першої зарплати. Довідайтеся, чи є такий звичай в організації, де Ви почали працювати.

15. Найкраще, принаймні спершу, не виділятися ні в гірший, ні в кращий бік. Це стосується й манери поведінки: не ставте себе ні нижче, ні вище за оточення. Привітність — кращий ключ до визнання в новому колективі.

16. Намагайтеся підтримувати гарні стосунки з усіма, особливо із секретарками. Ніколи не беріть участь у конфліктах і чварах.

17. Знайомлячись з колегами, відразу ж виявляйте готовність допомогти всім, чим зможете, будьте уважні до оточення, виявляйте люб'язність, допомагайте.

18. Звертайтеся за порадою. Ще Н. Макіавеллі помітив, що ми любимо не того, хто облягодівав нас, а того, кого облягодіали ми самі. Перша частина цього твердження здається спірною, але із другою можна повністю погодитися. Надаючи людям нескладну для них можливість допомогти Вам, Ви завойовуєте їхню симпатію.

19. Не забувайте стару, але вічну, як світ, мудрість: “Ніщо не цінується так дорого й не дається так легко, як ввічливість”. При цьому варто розрізняти формальну ввічливість і ту, що йде від самого серця. Щире ставлення до людей, невдаваний інтерес — безвідмовний засіб швидко завойовувати прихильність, симпатію й навіть любов оточення.

## Як вести переговори про зарплату<sup>1</sup>

Жодний посібник для безробітного-початківця не обходиться без порад про те, як вести переговори про зарплату, але саме ця тема завжди викликає запитання, а на співбесідах її найчастіше залишають “на потім”. Обговорюються дрібні деталі майбутньої роботи аж до номера кімнати й обсягу пам’яті комп’ютера, але найчастіше залишається нез’ясованим одне з основних питань: “А, власне, на яку заробітну плату я можу розраховувати?”. Тим, хто влаштовується на роботу через кадрове агентство, багато в чому легше, там завжди знають, яку зарплату пропонує роботодавець, а також про те, чи може вона зрости в найближчому майбутньому. Якщо Вам пощастило і Ви влаштовуєтеся на роботу без посередників, то це везіння має зворотний бік — всі довідки про компанію й про розмір винагороди за Вашу працю потрібно з’ясувати під час особистої бесіди з роботодавцем.

**Від чого залежить відмінність в оплаті праці.** Не секрет, що на вакансії з тими самими вимогами до кандидата із приблизно однаковим колом обов’язків відмінність в зарплаті може становити до 100 %.

По-перше, це залежить від галузі, в якій Ви збираєтеся працювати. Усі пам’ятають ситуацію до кризи, коли зарплата в банках у кілька разів перевищувала зарплату в інших компаніях. І це стосувалося не лише співробітників, які працюють із кредитами або цінними паперами в так званих відділах, що заробляють, а й касирів, секретарів, програмістів. Їхня праця за змістом мало відрізнялася від ана-

---

<sup>1</sup> Работа сегодня. — 2000. — № 28, февраль.

логічної роботи в інших фірмах, але одержували вони в кілька разів більше. Нині ситуація інша — банків стало значно менше, а зарплата в багатьох з них залишає бажати кращого. Місце банків зайняли сировинні компанії, також висока зарплата у великих іноземних і телекомунікаційних компаніях.

По-друге, рівень зарплати залежить безпосередньо від компанії, яка наймає працівника. Як це не здається дивним, але вищий рівень оплати праці пропонують молоді компанії, що динамічно розвиваються. Їм важливо залучити ініціативних й талановитих людей, а невелика тривалість життя компанії компенсується вищою оплатою праці, ніж у середньому на ринку. Стабільні компанії платять співробітникам (це не стосується топ-менеджерів) переважно за нижньою середньоринковою планкою, проте гарантують надійність і впевненість у завтрашньому дні, а також певний соціальний пакет.

По-третє, рівень оплати залежить від враження, яке Ви справили на роботодавця. Якщо ви здалися йому людиною, яка життєво необхідна для компанії, можливо, Вам навіть збільшать спершу оголошену заробітну плату. Але не варто думати, що таке збільшення можливе в кілька разів, найімовірніше, у подібних випадках йтися може про 20–25%.

**Як можна оцінити свою ринкову вартість.** Аналіз заробітних плат здійснюють фахівці, які володіють спеціальними методиками, використовують кілька джерел інформації, мають можливість перевіряти отримані дані. Їхня інформація точна й надійна, але дорого коштує. І в тому обсязі, який вони пропонують, вона Вам ні до чого. Проведіть своє маленьке дослідження на цю тему. Насамперед, проаналізуйте інформацію, яку публікують газети. Звертайте увагу не на розмір оголошення (чомусь найбільший обсяг інформації викликає більшу довіру з боку здобувачів), а на коло передбачуваних обов'язків. Не беріть до уваги рівень заробітної плати, що публікують у своїх оголошеннях агентства з працевлаштування. Оскільки вони беруть гроші зі здобувачів, то зацікавлені максимально перебільшити розмір заробітної плати. Він, найімовірніше, трохи вищий, ніж пропонується на ринку. Рекрутингові агентства, як правило, вказують реальну заробітну плату, але добирають фахівців, які мають профільну освіту й значний досвід роботи.

Зверніть також увагу на Ваших колег, які публікують свої резюме в газеті. Переглянувши 50–60 оголошень, Ви зможете співвіднести

рівень кваліфікації фахівця й бажаний рівень оплати праці. Це очікування людей, і вони теж впливають на ринок.

**Як вести переговори про заробітну плату.** Якщо Ви вже маєте уявлення про рівень зарплати на посаді, яка Вас цікавить, та інформацію про те, чим займається компанія, про її минуле й плани на майбутнє, то до переговорів ви готові. Спробуйте з'ясувати у співрозмовника, який розмір оплати передбачається на цю посаду, і якщо у відповідь почуєте “за результатами співбесіди”, можна уточнити, яка саме планка передбачається. Якщо Ви відчуєте, що Ваш співрозмовник внутрішньо напружується й все-таки хоче почути першу відповідь від Вас: “А на яку зарплату ви розраховуєте?”, краще назвати або реальні гроші, які Ви хотіли б одержувати, або середньоринкову. Але не варто відразу випалювати цифру й потім битися за неї на смерть, має сенс обмовитися, що це тільки передбачувана оплата, і вона залежить від кола обов'язків, змісту роботи, перспектив та ін.

**Зарплата на випробний термін.** За законодавством тривалість випробного терміну становить до 3 місяців, на розсуд роботодавця він може бути скорочений до 1 або 2 місяців, але вас повинні обов'язково проінформувати про його тривалість. На час випробного терміну зарплата здебільшого трохи менша, цей час надається на ознайомлення з компанією, входження в коло справ, щоб Ви почали працювати на повну силу. Менший рівень оплати праці на час випробного терміну страхує компанію від імовірної не дуже високої кваліфікації співробітника. Адже буває так, що здобувач блискуче себе виявив на співбесіді але, коли справа дійшла до реальної роботи, з'ясувалося, що це становить утруднення. Як правило, на час випробного терміну у великих компаніях рівень зарплати менший на 15–25 %. У деяких компаніях пропонується, наприклад, зарплата в розмірі \$500, але зазначається, що під час випробного терміну вона становитиме \$250, тобто 50 %. Це повинне Вас відразу занепокоїти, тому що, найімовірніше, Вас використають як “свіжу кров” на два-три місяці, а потім на ваше місце візьмуть наступного, обвинувативши Вас у некомпетентності.

Іноді роботодавець повідомляє точну ставку на випробний термін, а потім називає розміри можливої зарплати. З погляду роботодавця, це теж цілком справедливо, адже співробітник по-різному може виявити себе, і важко заздалегідь брати на себе зобов'язання.

Якщо Вас поставили перед такими умовами, спробуйте з'ясувати, які конкретно критерії покладено в основу оцінки Вашої діяльності, яких результатів від Вас очікують, тоді Вам буде легше орієнтуватися в роботі й після випробного терміну обговорювати оплату праці.

### **Установи та організації, які можуть надати інформацію щодо працевлаштування в Києві та Київській області**

**Київський молодіжний центр праці (КМЦП).** У квітні 1993 р. в системі Київської міської держадміністрації з'явилася нова структура — Київський молодіжний центр праці, який покликаний надавати молоді столиці України ефективну допомогу в тимчасовому та повному працевлаштуванні, правовому та економічному захисті, створенні нових робочих місць тощо.

Позитивний досвід діяльності КМЦП набув підтримки на найвищому рівні виконавчої влади України. Так, Указом Президента України № 1285/99 від 6 жовтня 1999 р. “Про заходи щодо забезпечення працевлаштування молоді” передбачено формування мережі молодіжних центрів праці в Україні, а Постановою Кабінету Міністрів України № 40 від 24 січня 2001 р. затверджено “Типове положення про молодіжний центр праці”, відповідно до якого у більшості регіонів України сьогодні створюються подібні установи.

Розпорядженням Голови Київської міської держадміністрації затверджено комплексну програму “Молодь міста Києва на 2001–2005 роки”, згідно з якою на КМЦП покладено низку завдань щодо забезпечення зайнятості молоді, її соціального захисту, підтримки підприємницьких і громадських ініціатив, активізації міжнародних обмінів. КМЦП — це структура, яка охоплює великий комплекс соціальних проблем молоді м. Києва, постійно відкриває нові напрями діяльності, розробляє та втілює нові перспективні проекти.

**Київська молодіжна біржа праці (КМБП)** — структурний підрозділ КМЦП, створений розпорядженням Київської міської держадміністрації за сприяння міського Голови у грудні 1997 р. для надання молоді міста реальної допомоги у сфері постійної та тимчасової зайнятості, правової та психологічної підтримки з різних аспектів працевлаштування, створення нових робочих місць тощо.

Підрозділи КМБП:

- *Сектор робочих вакансій.* Головною метою відділу є створення та постійне поповнення інформаційного банку даних про вакансії на

підприємствах різних форм власності, в установах та організаціях міста та добір місць роботи для молоді, яка звернулася з проханням про працевлаштування.

- *Сектор сезонної зайнятості молоді.* Основний напрям роботи — створення робочих місць у м. Києві, Київській області, інших регіонах України під час канікул у таборах праці та сезонного відпочинку.
- *Сектор тимчасової зайнятості.* Займається організацією та проведенням громадських робіт у Києві (благоустрій міста). У цьому напрямі КМЦП співпрацює з Київським міським центром зайнятості.

КМБП здійснює проект “Основи успішного працевлаштування”, спрямований на сприяння розвитку та мобілізації власного потенціалу молоді. В його межах молоді, яка не мала жодної зустрічі з роботодавцем, надається можливість пройти тренінг, під час якого тренери-психологи пропонують способи практичного пошуку роботи, правила поведінки під час співбесіди з роботодавцем. Крім того, слухачі семінарів-тренінгів ознайомлюються із сучасною кон'юнктурою ринку праці м. Києва, правами та гарантіями випускників вищих навчальних закладів і молодих спеціалістів щодо працевлаштування, з державними та недержавними структурами, які надають такі послуги.

*Інформаційно-аналітичний відділ.* Займається налагодженням і підтримкою взаємозв'язків та взаєморозуміння з молоддю міста. Крім того, з метою адаптації молоді на ринку праці в умовах ринкової економіки цей відділ здійснює дослідження та надає оперативну інформацію з таких проблемних питань, як профорієнтація та працевлаштування молоді, зокрема у сфері вторинної зайнятості, можливості власної підприємницької діяльності, забезпечення соціального захисту.

**Київський молодіжний бізнес-центр (КМБЦ).** Створений згідно з розпорядженням Голови Київської міської держадміністрації від 5 грудня 1997 р. № 1967. В основу роботи КМБЦ покладено ідею стимулювання процесу професійної самореалізації та становлення молодого підприємця, надання теоретичної та практичної допомоги у відкритті та розвитку бізнесу, організації стажування і працевлаштування молодих фахівців у структурах малого та середнього бізнесу.



Серед програм КМБЦ:

- всеукраїнський конкурс бізнес-планів підприємницької діяльності серед молоді;
- молодіжний бізнес-інкубатор;
- молодіжна школа лідерства;
- нормативно-правове забезпечення розвитку підприємницької діяльності молоді в м. Києві та Україні.

*Міжнародний відділ КМЦП.* Різноманітні міжнародні програми КМЦП допомагають молоді у процесі становлення, самореалізації, розвитку потенціалу та формуванні активної громадянської позиції.

Напрями роботи:

- стажування у Швеції та Нідерландах;
- країнознавчі програми;
- волонтерські табори;
- довгострокові волонтерські проекти;
- програма “Camp America”;
- програма “Au-Pair”.

*Відділ навчання та стажування за кордоном.* Цей напрям КМЦП створений з метою підготовки, навчання та стажування молоді у мовних навчальних закладах Великобританії, Німеччини, Австрії, Швейцарії, Республіки Кіпр, Мальти, Франції, Іспанії, США, Канади, Австралії.

*Молодіжний туризм.* Туристичний відділ пропонує цілий спектр різноманітних екскурсійних програм, пізнавальні тури, відпочинок на морському узбережжі, лікувально-оздоровчі програми, тури вихідного дня, комбіновані маршрути в Україні та за кордоном. За підтримки Київської міської держадміністрації здійснюється комплексна програма оздоровлення студентської молоді міста, в якій щорічно беруть участь до 400 студентів.

Через КМБП служба залучає до будівництва молодь м. Києва та області, надає роботу студентам і безробітним, бажаючим тимчасово попрацювати у цій галузі.

*Київський молодіжний центр праці:*

Адреса: м. Київ, вул. Довженко, 5-й поверх 57 офіс.

Телефон (приймальня): 258-05-77; 258-05-78; 456-13-67;  
456-20-90.

E-mail: kyivyc@ipte1ecom.net.ua

www.youthcentre.kiev.ua

### Центри зайнятості населення м. Києва

Назва установи	Телефон (код Києва 044)	Адреса
Київський міський центр зайнятості	568-59-75	Вул. Жилиняська, 14Б
Київський обласний центр зайнятості Мінпраці України	248-75-74	Вул. Еспланадна, 8/10
Центр зайнятості населення Голосівського р-ну	463-00-05; 463-75-05	Вул. Ломоносова, 10
Центр зайнятості населення Дарницького р-ну	567-27-05	Вул. Заслонного, 22
Центр зайнятості населення Деснянського р-ну	547-17-07; 546-92-98	Вул. Каштанова, 7
Центр зайнятості населення Дніпровського р-ну	553-99-76; 553-99-78; 553-99-79	Вул. Райдужна, 9А
Центр зайнятості населення Оболонського р-ну	462-44-77; 462-24-74	Вул. П.Панча, 7Б
Центр зайнятості населення Печерського р-ну	253-30-53; 293-05-48	Вул. Липська, 9А
Центр зайнятості населення Подільського р-ну	416-50-54	Вул. Почайнинська, 12Б
Центр зайнятості населення Солом'янського р-ну	568-55-81	Вул. Жилиняська, 14Б
Центр зайнятості населення Шевченківського р-ну	213-91-00	Вул. Герцена, 6

### Кадрові агенції м. Києва

“Альянс”	441-00-07; 441-00-06
“Астра”	559-35-69
“Вакансія 2000”	551-14-978; 552-12-17
“Варіант”	543-22-95; 543-22-95
“Віват”	416-23-77; 416-89-65
“Гранд персонал”	236-99-11; 211-85-37
“Допомога”	238-66-63; 238-66-62
“Елітперсонал”	559-34-23; 201-48-66
“Євгенія”	238-08-16; 238-08-16
“Іваком”	543-98-46; 543-98-46
“Імплоймент”	252-84-15; 252-84-37
“Інтелект-праця-сервіс”	290-15-77; 290-18-75

“Інтер-консалт”	516-87-49; 517-64-17
“Інтер-бізнес-центр”	517-43-76; 517-75-54
“Кадрова банківська програма”	517-83-93; 517-37-89
“Кадровий капітал”	229-58-92; 229-58-92
“Кар’єра”	220-99-97; 227-02-93
“КМК рекрутинг-сервісіз”	219-13-88; 219-19-51
“Надія профі”	267-73-27
“Наукове управління ресурсами”	228-31-46, 228-09-76
“Нове покоління”	442-82-19; 251-24-73
“Оттіма”	244-96-59
“Персонал”	464-05-16
“Персонал-сервіс”	224-50-10; 224-12-65
“Праця”	462-48-30; 416-10-64
“Професіонал”	235-10-35; 235-32-26
“Профі-плюс”	223-71-30
“Робота сьогодні”	478-07-57; 474-67-91
“Стафф-стандарт”	517-08-59; 517-14-63
“Успіх”	518-53-58
“Центр соціального сприяння”	242-85-45; 242-85-62

### **Сайти з пошуку роботи в мережі Інтернет**

- [www.job.kiev.ua](http://www.job.kiev.ua)
- [www.rabotaplus.com.ua](http://www.rabotaplus.com.ua)
- [www.ajob.com.ua](http://www.ajob.com.ua)
- [www.jobaza.com.ua](http://www.jobaza.com.ua)
- [www.careers.com.ua](http://www.careers.com.ua)
- [www.job.bigmir.net](http://www.job.bigmir.net)
- [www.jobs.com.ua](http://www.jobs.com.ua)
- [www.works.com.ua](http://www.works.com.ua)
- [www.job.kiev.ua](http://www.job.kiev.ua)
- [www.rabota.mk.ua](http://www.rabota.mk.ua)
- [www.rabota.com.ua](http://www.rabota.com.ua)
- [www.job-center.com.ua](http://www.job-center.com.ua)
- [www.pautina.net](http://www.pautina.net)
- [www.job.avanport.com](http://www.job.avanport.com)
- [www.jobs4jobs.com/ru](http://www.jobs4jobs.com/ru)
- [www.bizlist.net/job](http://www.bizlist.net/job)
- [www.uajob.net](http://www.uajob.net)

# Термінологічний словник

**Абстрагування** — процес вироблення узагальненого замітника конкретного змісту шляхом відволікання від зайвих деталей. Функція абстрагування полягає у виділенні найістотніших частин з емпіричних знань про об'єкт і зв'язків між цими частинами.

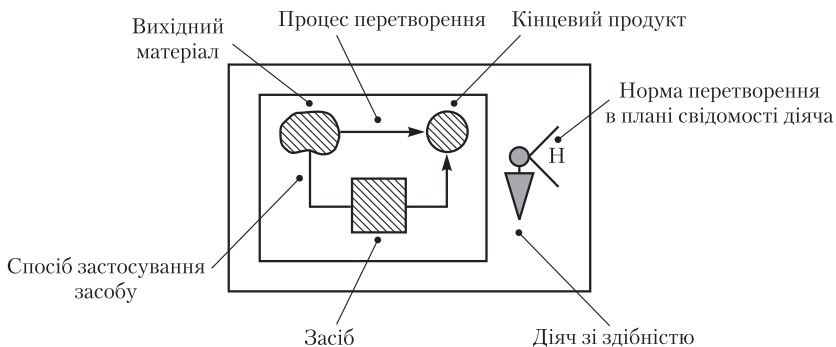
**Абстракція** — результат побудови узагальненої схеми досліджуваного об'єкта, в якій усунуто всі малозначущі унікально-конкретні деталі. Функція абстракції об'єкта — стати заміновачем усіх конкретних знань про нього, розкриваючи при цьому, за рахунок відволікання від нюансів, принципову основу об'єкта в досліджуваному аспекті.

**Адаптація** — процес гармонізації чогось із зовнішніми умовами за рахунок внутрішніх трансформацій.

**Адекватний** — відповідний зовнішнім умовам. Це означає, що “щось” має здатність виявляти себе в зовнішньому середовищі відповідно до вимог цього середовища й особливостей конкретної ситуації (у якій “щось” виявляється), тобто спостерігається доцільна пропорційність між характером і силою зовнішнього впливу на “щось” та характером і силою зовнішнього реагування.

**Акмеологія** (грецьк. “акме” — вершина) — наука про досягнення максимальної (“вершинної”) самореалізації людини. Професійна акмеологія — наука про досягнення максимальних висот фахівцем у своїй професійній сфері.

**Акт діяльності** — категорія, що відображає найбільш абстрактні структурні компоненти будь-якої діяльності: перетворювальний процес пере-



дення вихідного матеріалу в кінцевий продукт із використанням засобу, що застосовує діяч, який діє за нормою такого перетворення і має відповідні для цього якості.

**Актуалізація** — процес прояву внутрішньо прихованого стану чогось.

**Асоціативне мислення** — суб'єктивний тип мислення людини, що характеризується випадковістю переходу від уявлення до уявлення на основі індивідуально значущих, значеннєвих зв'язків між цими уявленнями людини.

**Базовий процес** (у діяльності) — процес, який забезпечує реалізацію функціонального призначення цієї діяльності. Базовий процес описується актом діяльності, в якому розрізняють: вихідний матеріал, кінцевий продукт, діяча зі здатністю, засіб переведення матеріалу в продукт і норму використання цього засобу. На відміну від базового процесу службовий процес є допоміжним і обслуговує усунення ускладнень у базовому процесі.

**“Базікало”** (як групова роль) — людина, схильна до неприборканого самовираження у формі довгих монологів. “Базікало” часто без особливих причин перериває роботу групи, вставляє недоречні, нерідко безтактні зауваження.

**“Всезнайка”** (як групова роль) — людина, впевнена у тому, що знає все про все. З будь-якого питання має власну думку, яку неодмінно хоче висловити, тому завжди вимагає слова.

**Вертикальна інтеграція “вперед”** (пряма повна вертикальна інтеграція) — процес побудови структур, що виконують усі функції в ланцюжку між виробленою корпорацією продукцією і кінцевим споживачем. Основними функціями є: збут, транспорт, маркетингові дослідження й обслуговування покупців. За повномасштабної інтеграції корпорація ставить за мету повне охоплення усіх цих функцій, побудову своїх структур і відмовлення від послуг посередників. Головними труднощами на цьому шляху є відсутність у корпорації досвіду і налагоджених технологій роботи зі споживачем. Перевага підходу — контроль над каналами збуту, можливість одержання синергійного ефекту і глибше розуміння попиту.

**Вертикальна інтеграція “назад”** (повна зворотна вертикальна інтеграція) — процес побудови структур, що виконують усі функції в ланцюжку між постачальником і виробничим процесом корпорації. На цьому шляху корпорація позбавляється послуг усіх постачальників, здобуваючи контроль над джерелами сировини, виробництвом комплектуючих виробів, напівфабрикатів, а також переходить до повної самостійності в галузі науково-дослідних і конструкторських робіт і у виробництві обладнання для власного виробництва. До зво-

ротної інтеграції належить також первинна підготовка персоналу за допомогою створення власних навчальних центрів у межах корпорації. Основною складністю в реалізації такої стратегії є відсутність у корпорації досвіду і налагоджених технологій роботи у цій сфері діяльності. Перевага підходу — здешевлення сировини і гарантований доступ до її джерел. Один з основних недоліків — втрата гнучкості корпорації.

**“Виконавець” (нормореалізатор)** (як групова роль) — член групи, схильний до одержання конкретних норм, який виявляє максимальну ефективність у їх реалізації. Відчуває дискомфорт у ситуації невизначеності або в нових умовах за відсутності конкретного алгоритму дій.

**Вихідний матеріал** — стан “чогось”, залученого до логіки виробничого процесу, пов’язаного з переведенням цього “чогось” у стан, що відповідає меті діяльності (кінцевого продукту). Вихідний матеріал, якщо він відповідає своїй функції, містить потенціал переведення його в кінцевий продукт.

**Внутрішній розвиток корпорації** — вертикальна інтеграція при створенні своїх бізнес-структур і (або) реструктуризація корпорації без вертикальної інтеграції, що забезпечує якісне її зростання.

**“Генератор ідей”** (як групова роль) — член групи, схильний до творчості та максимально ефективний при пошуку нестандартних ідей і вирішень “непробічних” проблем.

**Демократичний (колегіальний) стиль управління** — спосіб управління, в основі якого узгодженість у прийнятті рішень. Найбільш перспективний у складних проблемних ситуаціях, коли необхідні різнобічний аналіз і різноманіття версій. Усуває крайнощі директивного та анархічного стилів управління.

**Динаміка** — перехід чого-небудь з одного стану в інший.

**Ділова гра** — форма усунення ускладнень у діяльності за допомогою моделювання на “сцені” процесу їх аналізу силами учасників цієї діяльності. Існують різні види ділових ігор: інноваційні, імітаційні, організаційно-діяльнісні, організаційно-комунікативні, організаційно-розумові, навчально-прагматичні та інші. Якщо причина ускладнень полягає в нестачі у діячів необхідних професійних навичок, ділова гра може мати навчальний характер (імітаційна ділова гра). Якщо ж причина ускладнень — у сфері недосконалості форм організації діяльності, то гра набуває інноваційного характеру (інноваційна ділова гра), головною формою здійснення якої є “мозковий штурм”.

**Дія** — цілеорганізована поведінка людини. Завершується після досягнення мети. Протилежні дії, з одного боку, пасивність; з іншого — хаотична, неспрямована поведінка.

**Діяльність** — процес реалізації норм з досягнення поставленої мети, результат якої має зовнішню соціальну значущість.

**Дозрівання** — мимовільна внутрішня зміна механізму чогось у напрямку актуалізації потенційно закладеного в ньому стану. Відбувається за високої значущості зовнішніх умов, хоч вкрай несприятливі умови можуть перешкоджати дозріванню (аж до його зупинення), а вкрай сприятливі умови — прискорювати (стимулювати) його.

**“Душа компанії” (емоційний лідер)** (як групова роль) — член групи, який користується в команді загальними симпатіями, активно створює і підтримує позитивний психологічний мікроклімат, особливо в разі виникнення проблемних ситуацій.

**Експеримент** — форма перевірки гіпотези в науковому дослідженні, здійснювана за рахунок побудови і вивчення моделі об’єкта дослідження.

**Експертне консультування** — вид управлінського консультування, за якого консультант самостійно здійснює діагностику проблем, розроблення рішень і рекомендацій з їх упровадження. Роль клієнта зводиться до забезпечення консультантові доступу до інформації про діяльність підприємства й оцінки результатів консультування.

**Емпіризм** — дослідницький підхід, що спирається на безпосереднє спостереження за реальністю. Віддає перевагу почуттєвому досвіду в опозиції до теоретичного конструювання об’єкта.

**Здатність** (у діяльності) — якість психофізичних механізмів діяча, що гарантовано забезпечує адекватну реалізацію ним норм.

**“Знавець” (ерудит)** (як групова роль) — член групи, який вирізняється гарною пам’яттю і знанням багатьох фактів у різних науково-предметних, філософських і практичних сферах діяльності.

**Значення** — образ чого-небудь, що конструюється і закріплюється за знаком.

**Значущість** — результат суб’єктивної оцінки.

**Зовнішній розвиток корпорації** — вертикальна інтеграція при закупівлі готових бізнесових структур; диверсифікованість будь-якого роду.

**Зовнішній консультант** — незалежний від підприємства-клієнта (зовнішній) фахівець, який запрошується для вирішення певних проблем підприємства (внутрішній консультант — співробітник підприємства). Перевага зовнішнього консультанта стосовно керівника або внутрішнього консультанта полягає в незалежності та неупередженості поглядів, у ширшому кругозорі. Внаслідок меншої завантаженості проблемами поточного характеру консультанти мають можливість отримувати більшу інформацію в

різних сферах управління і господарювання. На зовнішнього консультанта не впливають традиції та канони, прийняті у фірмі-клієнті. Крім того, виконуючи безліч замовлень різних організацій, вони накопичують значний досвід, що дає їм змогу враховувати багато типових факторів, які перешкоджають упровадженню необхідних змін. Недоліками залучення зовнішніх консультантів є: необхідність надавати їм повну інформацію про діяльність підприємства, у тому числі таку, яка становить комерційну таємницю; відсутність можливості у фірми-клієнта встановити тривалий зв'язок з консультантом, оскільки послуги його вимагають високої оплати.

**“Ідеолог”** (як групова роль) — член групи, в основі дій якого фіксовані соціокультурні цінності та ідеологія діяльності. Характеризується акцентуванням ціннісного самовизначення. Беручи участь у групових процесах, контролює і коригує визначення ціннісних засад у групових проектах і діяльності.

**“Інноватор”** (як групова роль) — член групи, акцентований на внесення в норми життя команди нових елементів, що сприяють ефективнішій взаємодії всередині команди або досягненню загальнозначущих цілей за рахунок реалізації свого творчого потенціалу. Діяльність інноватора спрямована на внесення новизни у життя команди.

**Інноваційна гра** — тип ділової гри, специфікою якого є спрямованість на колективний пошук нових нестандартних способів вирішення проблем діяльності за допомогою “мозкового штурму”.

**Кадри управління** — діячі, які реалізують управлінські функції з побудови і перебудови виконавської та власної діяльності.

**Колегіальність** — спільність у вирішенні діяльнісних завдань учасниками діяльності.

**Команда** (у діяльності) — об'єднання людей, залучених до спільної діяльності, згуртування яких зумовлено узгодженістю способів взаємодії, адекватних цілям, цінностям та ідеалам діяльності.

**Комунікація проста** — форма обговорення якоїсь теми, що передбачає для всіх її учасників всього дві позиції — автора і розуміючого.

Комунікація проста, як будь-яка діяльність, має свої форму і зміст. *Зміст комунікації* — предмет, тема обговорення, тобто те, про що йдеться. *Форма комунікації* в її позиційності. Про комунікації може йтися за наявності: людини, яка має своє уявлення (або образ) про щось (автора); внутрішнього процесу переведення нею у текст свого уявлення за допомогою мови; процесу передавання тексту за допомогою посередника (звукового або письмового); іншої людини (розуміючого), яка сприймає повідомлення від першої за допомогою



відповідних органів чуттів (слуху або зору); внутрішнього процесу переведення отриманого тексту другою людиною в уявлення, подібне авторському.

**Комунікація складна** — структурно організована взаємодія учасників обговорення в п'ятьох можливих позиціях (автор, розуміючий, критик, арбітр і організатор комунікації) у суворій відповідності вимогам до кожної позиції.

**“Консерватор”** (як групова роль) — член групи, акцентований на збереження апробованих і затверджених норм команди, противник частого перевизначення цих норм. Діяльність його спрямована на збереження норм, правил, традицій, що позитивно виявили себе в минулому житті команди.

**“Критик” (проблематизатор)** (як групова роль) — член групи, орієнтований на пошук причин ускладнень у діяльності команди. Виявляє себе у разі виникнення в команді ситуацій невизначеностей, конфліктів, проблем тощо стимулюванням активності команди в пошуку деструктивних факторів.

**“Критик-деструктор” (критикан)** (як групова роль) — людина, скептично налаштована, яка критикує будь-які рішення групи. У своїй критиці користується не культурно-розумовими критеріями, а індивідуальними перевагами в баченні “поганого”.

**Кооперативність** — тип відносин між діяльностями, за якого забезпечене і підтримується взаємовигідне співробітництво. Виникає за повної та відкритої узгодженості умов взаємодії між діяльностями, що забезпечує ефект синергії (ціле більше від суми частин).

**Криза** — стан буття “чогось”, в якому колишній механізм уже не здатний до гармонізації з умовами зовнішнього середовища для підтримки свого існування і збереженість (без перебудови) якого призводить “щось” до загибелі.

**Криза діяльності** — стан діяльності, в якому колишній механізм уже не здатний до реалізації її зовнішньої функції через входження в протиріччя зі зміненим зовнішнім і (або) внутрішнім середовищем. Для виходу з цього стану в діяльності повинна здійснитися перебудова внутрішнього механізму в бік більшої адекватності зовнішнім і (або) внутрішнім умовам.

**Критерій** — засіб вибору однієї з наявних альтернатив. Функцію критерію в реальній практиці можуть виконувати як об'єкти, що відповідають вимогам (поняття, категорії, концепції тощо), так і невідповідні (випадковий зразок, індивідуально-суб'єктивний досвід та ін.).

**Критика думки** (у комунікації) — процес виявлення комунікантом недоліків у висловлюванні автора і висловлення своєї незгоди з ним. У культурній комунікації критика думки здійснюється людиною в комунікативній позиції критика тільки після розуміння версії автора (у позиції розуміючого).

Внутрішня робота критика полягає в зіставленні авторської та власної версії погляду на об'єкт думки.

**Лекція** — форма простої комунікації між лектором і аудиторією, спрямована на передання слухачам нових відомостей (знань, досвіду тощо)

**“Лідер”** (як групова роль) — член групи, схильний до активності, виявляє її у межах фіксованої програми. Лідер або індивідуалізує активний вплив на досягнення значущих цілей за принципом “роби, як я”, або виявляє активність у залученні партнерів до реалізації ідеї, програми, проекту тощо та їх співорганізації (формування “команди”). У різних фазах життя команди функцію лідера можуть тимчасово виконувати “генератор ідей”, “знавець”, “теоретик”, “душа компанії” та ін.

**Лінійний керівник** — керівник підрозділу, який займається основною для організації діяльністю і несе відповідальність за реалізацію її цілей. Приклад: генеральний директор, директор заводу, бригадир.

**Матричний аналіз** — аналіз з допомогою матриць. Для стратегічного планування використовуються такі матриці: Ансоффа, Бостонської консультативної групи (БКГ), МакКінсей, Артур Д. Літл та ін. Мета матричного аналізу — оцінка товарно-ринкових можливостей організації за межами її теперішньої діяльності та ухвалення остаточного рішення про те, чи повинна організація змінити межі свого портфеля за допомогою диверсифікації та (або) інтернаціоналізації. Основними перевагами матричної техніки є: можливість аналізувати наслідки диверсифікації; відображення необхідних грошових потоків між окремими бізнес-одинацями; можливість правильно розподіляти ресурси; концепція балансу бізнес-портфеля дає змогу ідентифікувати нинішню його структуру й оптимізувати довгострокову прибутковість.

**“Маніпулятор”** (як групова роль) — негативний лідер групи, який прагне “протиснути” вигідне йому рішення, незважаючи на етичність засобів (“мета виправдовує засоби”). Прагне будь-що контролювати ситуацію, нав'язувати свою волю навіть у незначних питаннях.

**Модуль** (у навчанні) — відносно автономний елемент системи, що має завершеність за формою і змістом навчання і дає змогу учневі засвоїти якусь одиничну, самостійно значущу процедуру.

**“Мораліст”** (як групова роль) — людина, яка бачить світ у “чорнобілих” кольорах і схильна до формального контролю та корекції інших щодо їхньої відповідності моральним правилам поведінки. У взаємодії з членами групи, як правило, звинувачує їх в аморальності, “темних” мотивах поведінки.

**Мислення мовне** — мислення, що використовує знакові засоби для переведення внутрішніх індивідуальних змістів у загальнозначущі значення та їхнього оформлення в тексті.

**Мислення уявне** — мислення, що використовує споглядальні почуттєві образи в оформленні внутрішніх інтелектуальних змістів і емоційних переживань. Спрямоване на з'ясування сутності внутрішніх станів за допомогою виділення загального між внутрішніми переживаннями та яскраво виявленими рисами використовуваного образу.

**Наповнення** — усе, що може бути ресурсом, який поміщається на функціональне місце чогось для зняття напруження, спричиненого відсутністю цього ресурсу.

**Наукова проблема** — зафіксована невідповідність між теоретичним знанням (або його частиною), використовуваним як істинне, і фактичним матеріалом (зафіксованими явищами) у межах дії цього знання. Наукова проблема виникає при виявленні факту невідповідності розуміння сутності “чогось” у межах теорії та виявлення його сутності у зафіксованих феноменах (виявах) буття “чогось”.

**Педагогічна технологія** — нормативне уявлення про послідовності кроків і способи здійснення практичного навчально-виховного процесу розвитку учня.

**Планування** — процес ухвалення рішення, за якого будуються цільове уявлення про майбутній (бажаний і досконаліший) стан діяльності та етапний шлях досягнення цільового стану з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх факторів (умов).

**“Поважний птах”** (як групова роль) — людина із завищеною самооцінкою, яка не терпить будь-якої критики, демонструє велику зарозумілість, вимагає особливо поважного ставлення до своєї персони.

**Посада** — місце в ієрархії діяльнісних позицій, що має як вимоги свої специфічні функції, зумовлені, з одного боку, типом діяльності, а, з іншого — вертикальними та горизонтальними позиційними відносинами в структурі діяльності.

**“Практик”** (реаліст, як групова роль) — член групи, який добре обізнаний з практичною стороною діяльності команди і тому може реально оцінювати реалізаційний потенціал певного рішення (проекту, програми тощо), виробленого в групі.

**Принцип управління самовизначенням** (у навчанні) — принцип, який передбачає вихідну мотивацію і самостійний вибір форм і змісту навчання, залучаючи за необхідності в цей процес допомогу того, хто навчає.

**Принцип системності** (або єдності) навчання — принцип, що затверджує твердий взаємозв'язок цілей і завдань навчання, змісту і методів освітнього процесу на різних етапах і ланках системи навчання;

**Принцип усвідомленості навчання** — принцип, що передбачає усвідомлення, осмислення учнем і вчителем всіх параметрів процесу навчання і своїх дій з його організаціі.

**Професійне навчання** — процес розвитку у співробітників специфічних професійних навичок за допомогою спеціальних методів навчання. Основні види професійного навчання — на робочому місці та поза ним (аудиторне навчання).

**Професійний розвиток** — здобуття співробітником нових знань, умінь і навичок, які він використовує або використовуватиме у своїй професійній діяльності; процес формування у працівників організаціі нових професійних навичок і знань. Основні методи професійного розвитку — професійне навчання, розвиток кар'єри, освіта.

**Психодрама** — один з видів індивідуально-психологічних тренінгів. Особливість його полягає в організаціі повторного переживання людиною негативних ситуаціій зі свого минулого, що спричинили психологічні травми. У результаті такого тренінгу людина усвідомлює причину свого внутрішнього дискомфорту. Далі за допомогою тренера усувається розкрита причина, і “герой психодрами” переживає ту саму ситуацію вже без негативних емоціій, отримуючи задоволення в позбавленні від ірраціональних джерел негатива.

**Раціональність** — характеристика розумових процесів, що мають логічну обґрунтованість. Розглядається в опозиціі до емоціійно-почуттєвого, асоціативного мислення, до спонтанності та неаргументованості думки.

**Редукціа** — процес усунення яких-небудь елементів структури “чогось”, що призводить до спрощення його схеми (форми). За осмисленої редукціі вилучаються, як правило, елементи, “надбудовані” над якоюсь базовою структурою, що дає можливість уникнути складності побудови “чогось” без істотних втрат для розуміння його сутності. Терміни, протилежні “редукціі” за значенням, — “дедукціа” (уточнення, конкретизаціа вихідної абстракціі за логічними законами) і “доповнення” (внесення у вихідну структуру “чогось” додаткових ланок, що ускладнюють його конструкцію). Якщо редукцію розглядати як синонім спрощення, то протилежним буде “ускладнення”.

**Резерви** (у діяльності) — наявні ресурси, не залучені до діяльності. Ці ресурси можуть бути залучені або в разі настання певної фази процесу, де вони будуть потрібні, або виникнення “збоїв” у процесі (в екстремальних ситуаціях) і (або) виходу з ладу раніше використовуваних ресурсів. Протилеж-

ним за значенням до резерву є ресурс, уже залучений у вирішення діяльнісних завдань.

**Рефлексія** (у діяльності) — аналіз власних дій, зумовлений ускладненням у досягненні мети і спрямований на його усунення. Цей аналіз є службовим стосовно ускладнення (тобто має своє завдання із усунення ускладнення) і містить три основні фази інтелектуальної роботи: 1) відновлення кроків дії до ускладнення (дослідження); 2) “розкриття” ключової причини ускладнення (критика); 3) внесення зміни у спосіб дії, за реалізації якого ускладнення усувається (перенормування).

**Рівень професіоналізму** — якісна характеристика ступеня відповідності реальних проявів людини в діяльності поставленим до неї вимогам. Розрізняють дилетантський, рутинний та інноваційний рівні професіоналізму.

**Розвиваючі ігри** — вид ігор, що забезпечують розвиток гравця. Здійснення таких ігор вимагає від керівників гри сутнісного розуміння законів розвитку людини, команди, підприємства тощо залежно від того, що піддається розвитку. Так, будь-який розвиток передбачає фази проблематизації наявного стану, виявлення атрибутів нового якісного стану і переведення об’єкта розвитку в цей новий стан. Протилежні розвиваючим іграм розважальні ігри, завданням яких є приємне проведення часу її учасниками.

**Самовизначення** — у широкому значенні процес перебування прийнятої для людини рівноваги між своїми суб’єктивними прагненнями і зовнішніми вимогами, з провідним характером вимог. У вузькому значенні (за О. С. Анісімовим) — співвіднесення людиною двох образів себе: образу “Я”-бажаного й образу “Я”-потрібного у нормативних межах, що завершується або підпорядкуванням себе нормативним вимогам, або ігноруванням цих вимог.

**Самовизначення в діяльності** — вироблення ставлення до нормативних вимог діяльності через їхнє розуміння і прийняття (або неприйняття) як підстава для своїх дій.

**Самозміна** — цикл процесів, що охоплює такі етапи: 1) спроба людини здійснити задану практичну дію; 2) стикання з ускладненням; 3) початок аналізу (рефлексії); 4) сам аналіз спроби (рефлексія) з акцентуванням здібностей людини як причини ускладнень і зі спрямованістю на усунення цієї причини ускладнення; 5) перехід до специфічної дії за результатами рефлексії — проектування шляху набуття відсутніх здібностей; 6) здійснення цієї перетворювальної дії; повернення в практичну дію й успішне її завершення.

**Семинар** — форма складної комунікації, що організує процес взаємодії між ведучим семінару та іншими учасниками зі спрямованістю на організацію розуміння знань, що передає учасникам ведучий семінару (в окремому випадку організація розуміння відомостей, отриманих учасниками на лекції).

**Система** — ціле, що має зовнішню сталу функцію і поєднує в собі різномірні частини за допомогою функціональних зв'язків. Кожна з частин системи має специфічну, але значущу для цілого функцію.

**Система діяльності** — діяльність, що має чітку організаційну структуру і забезпечує безперерійну та ефективну реалізацію соціально-значущої функції за допомогою налагодженої взаємодії усіх залучених до неї різномірних функціональних частин.

**Службовий процес** (у діяльності) — процес, що забезпечує усунення ускладнень у базовому процесі діяльності.

**Співбесіда з відбору** — обмін інформацією між представником організації та кандидатом на заміщення з метою оцінки кваліфікації та потенціалу останнього для роботи на вакантній посаді. Є найбільш поширеним методом добору персоналу. Інша назва — інтерв'ю.

**Співробітництво** — процес взаємовигідної спільної діяльності.

**Становлення** (організації) — процес виникнення (або формування) організаційної структури і колективу співробітників, істотною характеристикою якого є динамічність структури діяльності та складу працівників.

**Стратегія** — абстрактно-нормативне уявлення про спосіб досягнення перспективної мети організації (у межах її місії), що враховує зовнішні та внутрішні умови її існування і відображає етапи досягнення мети.

**Стратегія виробництва** — стратегічний план, що визначає вимоги до якості й обсягів продукції, яка випускається, план використання виробничих потужностей, ключові пріоритети в асортименті продукції, вимоги до якості сировини, матеріалів і комплектуючих.

**Стратегія інвестиційна** — стратегічний план, що визначає генеральну схему формування і розподілу інвестиційних ресурсів фірми, у тому числі розподіл фінансових коштів в основний та обіговий капітал, у статутні капітали створюваних підприємств, на придбання цінних паперів.

**Стратегія інноваційна** — стратегічний план, що фіксує основні пріоритети в науково-дослідних і конструкторських розробках, головні напрями у впровадженні новітніх технологій, модернізацію колишніх технологій і розроблення нових видів продукції.

**Стратегія кадрова** — стратегічний план, що визначає спрямованість роботи з персоналом підприємства в контексті підготовки, перепідготовки і

підвищення кваліфікації кадрів; пріоритети мотиваційної політики, звільнення персоналу з певних напрямів бізнесу, зміцнення соціальної інфраструктури підприємства, вдосконалення охорони праці та поліпшення її умов.

**Стратегія маркетингова** — стратегічний план пристосування фірми до ринкових умов за рахунок досліджень ринку і підлаштування підприємства під його потреби; план заходів щодо формування попиту; план сегментів і методів збуту продукції; укрупнений план розподілу ресурсів на маркетингову діяльність у цілому.

**Стратегія організаційна** — стратегічний план, що фіксує майбутню організаційну структуру управління, напрями вдосконалення господарського механізму, принципову схему відносин підприємства з акціонерним капіталом, а також різного роду інтеграції фірми із зовнішніми структурами (або дезінтеграції з внутрішніми), якщо в цьому є необхідність.

**Структура** — комплекс різнофункціональних, але взаємозалежних частин, об'єднаних єдиною метою.

**Структура діяльності** — комплекс різнофункціональних, але взаємозалежних частин діяльності, об'єднаних загальною метою, з виробництва і реалізації соціально значущої продукції (послуги).

**Тип бізнес-стратегії** — різновид стратегії, виведений на підставі якого-небудь критерію значущості, що має певний пріоритетний напрям у реалізації.

**Тренінг** — форма навчання, спрямована на формування умінь і навичок у учасників, недолік яких було виявлено раніше.

**Тренінг виконавський** — тренінг для працівників базового процесу діяльності з формування відсутніх, але професійно значущих якостей працівників.

**Тренінг діловий (ДТ)** — найбільш “жорстка” форма багаторазового відпрацьовування значущих для діяльності процедур, у виконанні яких фахівець відчуває ускладнення у своїй професійній практиці. У ДТ важливі лише ті якості фахівця, що прямо пов'язані з реалізацією ним своїх функцій. Тут, у першу чергу, нейтралізуються внутрішні суб'єктивні фактори, які перешкоджають нормальній роботі фахівця. ДТ як форма підвищення кваліфікації кадрів може або входити як складова в ділову гру, або здійснюватися як самостійна розвиваюча подія. Перевагою ДТ щодо інших форм додаткового навчання є цілеспрямована підготовка конкретних необхідних навичок за порівняно короткий час. Недолік — поверховий (не глибинний), обмежений характер змін, що відбуваються в його учасниках. Проте у разі значного дефіциту часу ДТ — найбільш ефективний. Особ-

ливість його полягає у формуванні й закріпленні у всіх учасників певних навичок у здійсненні професійно значущих процедур тренінгу шляхом багаторазового повторення й удосконалення найскладніших операцій.

Для підрозділу ДТ за формою здійснення необхідно розрізняти проблемний і задачний типи тренінгу. Для *проблемного* характерна відсутність чітких засад у діях, тобто дії чиняться в межах приблизних орієнтирів на підставі досвіду, інтуїції і не містять твердої обґрунтованості. *Задачний* тип відрізняється тим, що за його реалізації існують певні обґрунтовані нормативні процедури, здійснення яких дає змогу гарантовано досягати мети. У такий спосіб за формою виконання ДТ може бути або *проблемно-задачним*, або *задачним*. Суто проблемний тип дій за сутністю антитренінговий і властивий радше проблемним семінарам або діловим іграм. Тренінги поділяються за професійним складом на *монопрофесійні* та *поліпрофесійні*, а також за рівнями ієрархії в оргструктурі їх учасників. Виділяють чотири основних типи тренінгів: *управлінський* (макроуправлінський, мікроуправлінський); *тренінг для аналітичних ланок*, що обслуговують керівників (економісти, бухгалтери, плановики та ін.); *виконавський* (для працівників базового процесу) і *для представників сервісних служб* (які обслуговують базовий процес — ремонтники та ін.).

**Тренінг задачний** — тренінг, у якому цілеспрямовано відпрацьовуються намічені заздалегідь професійно-технологічні якості, навички учасників. У цьому тренінгу не виявляється нічого нового, а лише засвоюються вже наявні в професійній практиці технологічні засоби шляхом розвитку певних здібностей і навичок учасників. Тут тренер реалізує “жорсткий” корекційний стиль управління групою.

**Тренінг індивідуально-психологічний (ІПТ)** — тренінг, спрямований на досягнення комфортного стану окремої особи, запобігання її несвідомим негативним установкам (таким, як страх, почуття провини, невпевненість у собі, низька самооцінка тощо). Результатом такого тренінгу може бути розблокування психологічно-емоційних каналів, внутрішнє розкріпачення особи для нормальної життєдіяльності. ІПТ допомагає людині сформулювати гармонійні відносини із самою собою, а отже, з навколишнім світом.

**Тренінг критеріально-психологічний** — тренінг, головним завданням якого є засвоєння учасниками, по-перше, концептуальних схем і, по-друге, певних навичок дій на підставі цих схем.

**Тренінг монопрофесійний** — тренінг, за якого всі учасники є представниками однієї професійної галузі, наприклад фахівці з роботи з персоналом. У цьому разі вони спілкуватимуться в цілому загальною мовою, притаманною



галузі, в якій здійснюється робота з персоналом. Ще одна перевага такого тренінгу — спільність проблем, які намагаються розв'язати учасники, оскільки вони перебувають в одній професійній площині.

**Тренінг поліпрофесійний** — тренінг, що передбачає участь в одному навчальному заході фахівців різних професійних сфер. У такого роду тренінгу, наприклад, можуть брати участь керівники виробничого відділу, збутовники, маркетингова служба та ін. Вибирають загальну для всіх проблему, яку необхідно вирішити, наприклад оптимізація взаємодії між представниками підрозділів фірми для підвищення обсягів продажу. Позитивним ефектом у такому разі може бути розгляд проблеми виробничих відносин з різних точок зору, залежно від специфіки роботи відділів. Це дає змогу не тільки погодити міжпрофесійні позиційні норми і правила співробітництва відділів, а й сформувати в учасників навички і здібності з відповідності погодженим нормам.

**Тренінг проблемно-задачний** — тренінг, що має дві фази роботи: проблемну (обов'язково на початку тренувальної події) і задачну (наприкінці тренінгу).

**Тренінг соціально-психологічний (СПТ)** — тренінг, що допомагає людині в соціальній адаптації, у налагодженні відносин з іншими людьми, у знятті психологічних комплексів за взаємодії з іншими, сприяє створенню психологічного комфорту в групі. Результатом СПТ може стати глибше і неформальне взаєморозуміння, розвинена емпатія, зниження рівня порога чутливості один до одного між учасниками тренінгу.

**Тренінг управлінський** — тренінг для керівників різного рівня (як для макро-, так і мікрокерівників), що характеризується відпрацюванням специфічних для управлінської практики функцій (планування, дослідження, критика, мотивування, постачання, контроль і корекція).

**Управління людськими ресурсами** — підхід в управлінні персоналом, за якого співробітники розглядаються як надбання компанії в конкурентній боротьбі, як людський потенціал, який необхідно мотивувати і розвивати, щоб досягти стратегічних цілей організації. Управління людськими ресурсами пов'язане з динамікою всіх аспектів зовнішнього середовища діяльності компанії та потребує інтегрованого підходу.

**Ускладнення (у діяльності)** — виникнення перешкоди у процесі досягнення діячем мети, яка не може бути подолана в межах тієї норми, що реалізовувалася до появи перешкоди. Ускладнення може бути неявно виражене і суб'єктивно не усвідомлюватися. У цьому разі критерієм його наявності (відсутності) може бути висновок зіставлення досягнутого реального результату з характеристиками поставленої раніше мети. За невідповідності

результату меті можна говорити про наявність незафіксованого ускладнення в процесі нормореалізації. Існують три основних типи реагування діяча на ускладнення: 1) спроба подальшого відтворення колишнього способу дії з додаванням більшої енергії та зосередженості сил (“силовий” підхід); 2) втрата актуальності мети: діяч дійде висновку, що можна обійтися без досягнення цієї мети і виходить із процесу її досягнення (“унікаючий” підхід); 3) перехід до аналізу ускладнення для усунення його за допомогою зміни способу дії, тобто “вихід” у рефлексію (“рефлексивний” підхід).

**Функціональний керівник** — керівник підрозділу, який забезпечує нормальне функціонування лінійних підрозділів і виконує щодо цього “допоміжні” функції. Приклади: віце-президент з людських ресурсів, начальник відділу постачання, керівник групи професійного навчання.

**“Цап-відбувайло”** (як групова роль) — людина, яка стала внаслідок особистих якостей та (або) якихось обставин об’єктом глузувань і потенційним винуватцем невдач групи, а також причиною більшості виникаючих групових проблем.

**Ціледосягнення** — процес просування діяча до наміченої раніше мети за допомогою попередньо обраного способу.

**Ціль** — нормативне уявлення про майбутній продукт діяльності.

**“Чванько”** (як групова роль) — людина, яка, перш ніж прийняти якийсь рішення, воліє, щоб її довго вмовляли. Такі люди прагнуть вирішувати питання в ході серії переговорів, що розтягуються в часі. Увага до їхньої особи, вмовляння важливі для чванька не менше, ніж кінцевий результат переговорів.

**Чисте мислення** — тип конструктивного мислення, особливість якого полягає в його відповідності теоретичній логіці, співвіднесеній з “природою” об’єкта мислення (без врахування ситуативного матеріалу).

**Якість управління** — характеристика ступеня організованості діяльності системи управління, спрямованої на забезпечення безперебійної роботи виконавської системи.

# ЗМІСТ

<i>Вступ</i> .....	3
<b>Розділ 1. Теоретико-методологічні засади маркетингу персоналу</b> .....	6
1.1. Концепція маркетингу персоналу .....	6
1.1.1. Сутність поняття “маркетинг персоналу” .....	6
1.1.2. Основні принципи та функції маркетингу персоналу .....	13
1.2. Маркетинг персоналу в умовах ринку .....	16
1.2.1. Змістові аспекти маркетингу персоналу .....	16
1.2.2. Маркетинг персоналу як вид управлінської діяльності .....	20
1.2.3. Товар “робоча сила” і його особливості .....	26
1.2.4. Маркетингова інформація як ресурс кадрової діяльності .....	30
<b>Розділ 2. Маркетинг персоналу на ринку праці</b> .....	37
2.1. Особливості діяльності персоналу організації на ринку праці .....	37
2.1.1. Ринок праці як об’єкт маркетингу персоналу .....	37
2.1.2. Загальна характеристика маркетингової діяльності персоналу організації на ринку праці .....	47
2.2. Потреба в кадрах і аналіз ринку праці .....	66
<b>Розділ 3. Визначення потреби в персоналі</b> .....	74
3.1. Поняття і сутність потреби в персоналі .....	74
3.1.1. Планування кількісної потреби в кадрах .....	79
3.1.2. Методи визначення кількісної потреби в персоналі .....	82
3.1.3. Визначення якісної потреби в персоналі .....	89
3.2. Планування потреби в персоналі організації .....	98
3.2.1. Сутність, цілі та завдання планування потреби в кадрах .....	98
3.2.2. Види планування й реалізації потреби в персоналі .....	104
<b>Розділ 4. Пошук, набір і відбір персоналу</b> .....	126

4.1.	Технологія пошуку, набору і відбору персоналу .....	126
4.1.1.	Загальна характеристика технології маркетингу персоналу .....	126
4.1.2.	Технологічні елементи пошуку, добору і відбирання персоналу .....	130
4.2.	Діяльність персоналу управління щодо пошуку, набору і відбору персоналу .....	134
4.2.1.	Сутність набору і відбору кадрів .....	134
4.2.2.	Методи пошуку, набору і відбору персоналу .....	147
<i>Розділ 5.</i>	<b>Оцінка діяльності персоналу</b> .....	167
5.1.	Особливості оцінки діяльності персоналу .....	167
5.2.	Загальна характеристика діяльності з оцінки персоналу організації .....	173
5.2.1.	Оцінка діяльності персоналу щодо досягнення цілей .....	173
5.2.2.	Оцінка ділових та особистих якостей, що виявляються в процесі праці .....	178
5.2.3.	Оцінка діяльності підрозділів управління персоналом .....	194
<i>Розділ 6.</i>	<b>Навчання і розвиток персоналу організації</b> .....	201
6.1.	Навчання і розвиток персоналу як об'єкт управління .....	201
6.1.1.	Сутність поняття “розвиток” .....	201
6.1.2.	Особливості розвитку як об'єкта управління .....	204
6.1.3.	Особливості розвитку професійних і особистісних якостей персоналу організації .....	207
6.2.	Планування, організація навчання і розвитку персоналу .....	215
6.2.1.	Загальна характеристика елементів системи навчання і розвитку .....	215
6.2.2.	Організація функціонування системи навчання і розвитку персоналу організації .....	219
6.2.3.	Застосування методів навчання і розвитку персоналу організації .....	225
<i>Розділ 7.</i>	<b>Управління маркетингом персоналу</b> .....	235

7.1.	Теоретико-методологічні засади управління маркетингом персоналу .....	235
7.1.1.	Концептуальна модель управління маркетингом персоналу .....	235
7.1.2.	Маркетинг персоналу як управлінська діяльність .....	242
7.2.	Управління маркетингом персоналу організації .....	249
7.2.1.	Професійне самовизначення людини .....	249
7.2.2.	Професійна орієнтація персоналу .....	259
<i>Розділ 8.</i>	<b>Стратегічний маркетинг персоналу</b> .....	271
8.1.	Поняття “стратегія”, “стратегічна планова діяльність” .....	271
8.2.	Аудит персоналу .....	281
8.2.1.	Загальні положення .....	281
8.2.2.	Здійснення аудиту персоналу .....	287
8.2.3.	Особливості здійснення діагностичних операцій .....	296
8.3.	Стратегічне планування у сфері маркетингу персоналу .....	302
8.3.1.	Особливості стратегічного планування .....	302
8.3.2.	Стратегічне планування потреб у персоналі .....	304
<i>Додаток 1.</i>	<i>Комплексний класифікаційний тренінг</i> .....	320
<i>Додаток 2.</i>	<i>Методи оцінки управлінського персоналу</i> .....	365
<i>Додаток 3.</i>	<i>Рекомендації із працевлаштування</i> .....	369
	<i>Термінологічний словник</i> .....	388

Theoretical bases of personnel marketing are expounded in the tutorial, the experience of personnel agencies practical activity from determination of in a personnel needs and its satisfaction are generalized. Recommendations from perfection of marketing activity in the field of personnel management are offered.

For “Economy of labour” and “Personnel management” specialties, teachers and practical workers who are specialized in human resources management industry.

Навчальне видання  
**Колпаков Віктор Михайлович**  
**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛУ**  
*Навчальний посібник*

Educational edition  
**Kolpakov, Victor M.**  
**PERSONNEL MARKETING**  
*Educational manual*

Відповідальний редактор *В. Д. Бондар*  
Редактор *Т. Д. Станішевська*  
Коректор *І. С. Сандул*  
Комп'ютерне верстання *Ю. А. Станішевський*  
Оформлення обкладинки *О. О. Стеценко*

Підп. до друку 21.11.05. Формат 60 · 84/16. Папір офсетний. Друк офсетний.  
Ум. друк. арк. 23,71. Обл.-вид. арк. 23,56 Тираж 5000 пр. Зам. № 6-185

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)  
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої справи  
ДК № 8 від 23.02.2000*

ВАТ “Білоцерківська книжкова фабрика  
09117 Біла Церква-17, вул. Леся Курбаса, 4