

Міністерство освіти і науки України
Державний ВНЗ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ГІРНИЧИЙ УНІВЕРСИТЕТ



ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра прикладної економіки та підприємництва

Опорний конспект лекцій
з початкової дисципліни
«Формування та розвиток професійних компетентностей
персоналу»

Галузь знань	07 Управління та адміністрування
.....	
Спеціальність	076 Підприємство, торгівля та
.....	біржова діяльність

Дніпро, 2017

Опорний конспект лекцій з *початкової дисципліни* «Формування та розвиток професійних компетентностей персоналу» для студентів спеціальності 076 Підприємництво, торгівля, біржева справа / Упоряд.: О.Г. Вагонова, В.І. Прокопенко. – Д.: Національний гірничий університет, 2017. – 44 с.

Упорядники:

О.Г. Вагонова, д-р екон. наук, проф.

В.І. Прокопенко, д-р техн. наук, проф.

Затверджено методичною комісією в галузі знань 07 Управління та адміністрування (протокол № 1 від 6.04.17) за поданням кафедри прикладної економіки та підприємництва (протокол № 13 від 21.03.17).

Відповідальний за випуск – завідувач кафедри прикладної економіки та підприємництва, д-р екон. наук, проф. О.Г. Вагонова.

Розділ 1: ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації

Практично, за кожним значним відкриттям стоїть не геній-одиначка, а могутня організація. Людство не пам'ятає винахідника кольорового телевізора чи мікрохвильової печі, але прекрасно знає назви компаній, що їх виробляють: Соні, Панасонік, Філіпс та ін. Те ж можна сказати і про автомобілі, мобільні телефони тощо. Це не означає, що талант, досвід окремої особистості втратили цінність у суспільстві, вони залишаються двигунами розвитку суспільства, але матеріальна культура суспільства стала надто складною, і подальший розвиток вимагає колосальної концентрації ресурсів. Тільки в межах сучасних організацій, що об'єднують зусилля тисяч талановитих і висококваліфікованих людей, стало можливим здійснення грандіозних проектів, про які генії минулого могли тільки мріяти. Ідея прокласти тунель під Ла-Маншем виникла багато віків тому, але вона була реалізована тільки в 1944 році групою французьких і британських будівельних компаній; Цюлковський зробив геніальні розрахунки польоту ракет ще в 1894 р., а перший штучний супутник вийшов на орбіту Землі тільки в 1957 р. завдяки таланту, знанням і праці десятків тисяч людей.

Організаціями є Житомирський інженерно-технологічний інститут, готель «Україна», кондитерська фабрика, Кабінет Міністрів України, футбольна команда «Динамо», «Південний машинобудівний завод» і т.д. При всіх відмінностях (масштаби, сфери діяльності) цих організацій всі вони характеризуються спільними *рисами*:

- наявністю цілей;
- існуванням тісних зв'язків між членами організації і правил, що визначають порядок цих взаємовідносин;
- постійним взаємозв'язком із зовнішнім середовищем. Організації не виникають самі собою, а створюються людьми як засіб
- досягнення певних цілей.

Жодна організація (як формальна комерційна структура, так і неформальні громадські об'єднання) не зможе сформуватись і тим більше існувати, якщо не буде визначена її ціль - те, ради чого дана організація формується і буде діяти в майбутньому. Організації супроводжують людину протягом всього її життя, починаючи з дитячого садка, школи, інституту, підприємства.

При створенні організації її цілі визначаються, як правило, засновниками. З часом розвитку організації цілі можуть ускладнюватись і трансформуватись. Досягнення цілей передбачає спільну роботу працівників організації, що, в свою чергу, вимагає координації їх дій, встановлення певного внутрішнього порядку у формі організаційної структури.

Під структурою організації розуміють її архітекtonіку, наявність окремих частин і співвідношення між ними. Загалом виділяють *три типи організаційних структур*:

- функціональна;

- продуктова;
- матрична.

Функціональна побудована за принципом розподілення функції між підрозділами, що відповідають за один напрямок діяльності.

Продуктова (лінійна) характеризується поділом праці за виробництвом продукції, або наданням послуг.

Матрична або адаптивна гнучкі структури, здатні змінюватися відповідно до вимог середовища. Цей тип структури здатний використовувати всі ефективні аспекти продуктової та функціональної структур і весь час функціонувати в постійно змінюючих умовах.

Крім організаційної структури в будь-якій організації існує певна організаційна культура, тобто певні норми поведінки, стосунків. За визначенням управлінців і практиків, організаційна культура є найбільш стабільним, цементуючим елементом.

Організаційна культура — це синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства спільні для нього відносини, переконання, норми поведінки та цінності. Ці компоненти культури визначають спосіб дій і взаємодій, а відтак визначальною мірою впливають на досягнення поставленої мети, рівень ефективності виробництва та менеджменту. Винятково важлива роль організаційної культури у реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення конкурентоспроможності фірми на ринку.

Організація функціонує та розвивається у постійній взаємодії з навколишнім світом і залежить від впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед зовнішніх факторів особливе місце займають: законодавчі норми і нормативи, клієнти, постачальники, розвиток науки, техніки й технології. Внутрішні елементи — це рівень змін (стабільність проти змін). Організації, які працюють у стабільному середовищі, можуть працювати на довгострокових прогнозах.

1.2. Склад і структура персоналу

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. В теорії менеджменту використовується значна кількість термінів відносно людей, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. Сучасне розуміння трудових ресурсів трактується як людські ресурси, що є значно ширшим і включає в себе такі поняття, як трудовий потенціал, стан здоров'я, рівень освіти, здібностей і культури, професійні знання для роботи в сфері суспільно корисної діяльності.

Кадри — це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності. Термін «кадри» в зарубіжних і вітчизняних джерелах часто ототожнюється лише із частиною працюючих — спеціалістами або робітниками високої кваліфікації і стажем роботи наданому підприємстві. Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками. Основними з яких є:

- трудові взаємовідносини з роботодавцем, як правило, оформляються трудовими договорами;
- володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

Отже, **персонал** - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації.

Управлінський персонал — це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти. *Керівники*, які спрямовують, координують і стимулюють діяльність виробництва, розпоряджуються ресурсами організації, приймають рішення, несуть повну відповідальність за досягнення цілей організації і мають право приймати рішення, відносяться до лінійних. Керівники підрозділів, основне завдання яких полягає у сприянні ефективній роботі лінійних керівників відносяться до функціональних. Керівники і головні спеціалісти в сукупності створюють адміністрацію.

Спеціалісти (інженери, економісти, техніки, технологи, психологи), зайняті створенням і впровадженням у виробництво нових знань, технологій та розробкою варіантів рішень окремих виробничих і управлінських проблем.

Технічні спеціалісти (службовці), які надають технічну та інформаційну допомогу апарату управління (збір, обробка, збереження і передача інформації). Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Управлінський персонал зайнятий переважно розумовою і інтелектуальною працею. За рівнем управління керівники розподіляються на керівників нижчої (майстер, начальник дільниці, бюро груп), середньої (керівники цехів, відділів, їх заступники) і вищої ланки (керівники підприємств, їх заступники).

Виробничий персонал — це виконавці, які запроваджують у життя рішення керівників, безпосередньо реалізують плани організації, зайняті створенням матеріальних цінностей або наданням виробничих послуг і переміщенням вантажів. Сюди ще відносять прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. З аналітичних цілях виробничий потенціал ділять на:

- основних робітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі зі створенням матеріальних цінностей;
- допоміжних, які виконують функції обслуговування основних виробничих процесів.

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія — це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відпо-

відного комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь.

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків. Наприклад, спеціальність у межах професії юриста — це кримінальне право, громадянське право тощо. Досвід і практика поєднують навички, знання й уміння в одне ціле, формуючи кваліфікацію, тобто міру професійної підготовки, яка потрібна для виконання певних трудових функцій. Існує поняття кваліфікація працівників і кваліфікація робіт. Перша характеризується сукупністю вимог до того, хто має виконувати роботу, а друга — сукупністю набутих людиною професійних якостей. Кваліфікація працівника визначається системою факторів, а саме: рівнем загальних і професійних знань, стажем роботи на цій чи аналогічній посаді, що сприяє освоєнню професії. Кваліфікація присвоюється спеціальною комісією на основі всебічної перевірки знань, досвіду людини і юридично закріплюється документально.

За рівнем кваліфікації працівників прийнято поділяти на такі *групи*:

- висококваліфіковані працівники, які закінчили ПТУ і середні спеціальні навчальні заклади з терміном навчання 2—4 роки;
- кваліфіковані працівники, які закінчили середнє ПТУ, технічні училища або на виробництві навчалися 6—24 місяці;
- низькокваліфіковані працівники, які пройшли підготовку на виробництві протягом 2-5 місяців;
- некваліфіковані працівники, які пройшли практичне навчання або інструктаж на робочих місцях протягом кількох тижнів.

Рівень кваліфікації працівника характеризує його професійну придатність, тобто визначається здатність працівника якісно виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно оволодівати новими знаннями і вміннями, швидко адаптуватись до умов, що змінюються.

Рівень кваліфікації працівника, який дозволяє успішно вирішувати поставлені завдання, називається компетенцією. Розрізняють такі її *види*:

- функціональна компетенція характеризується професійними знаннями і вміннями їх застосовувати;
- інтелектуальна компетенція виражається в здібностях до аналітичного мислення і комплексного підходу до виконання своїх обов'язків;
- ситуаційна компетенція вбачає уміння діяти в певних ситуаціях;
- соціальна компетенція—це комунікаційні та інтеграційні здібності, уміння підтримувати зв'язки, впливати, досягати своєї цілі, правильно сприймати і передавати чужі погляди, вести розмову тощо.

Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи.

Якість сучасного працівника можна охарактеризувати такими *основними групами показників*:

- особисті - це ті риси, що характеризують конкретну особистість: патріотизм, працелюбність, чесність, відповідальність, темперамент тощо;
- комунікативні — навички, що характеризують ставлення особистості до людей, що її оточують: вміння працювати в колективі, знаходити спільну мову з іншими працівниками, лідерство;
- пізнавальні — це загальні навички і знання про навколишній світ: загальний науковий і культурний світогляд особистості;
- професійні — навички із виконання професійних обов'язків: специфічні знання та навички, виробничий досвід.

Формування певного комплексу характеристик індивіда є основним завданням управління персоналу.

1.3. Управління персоналом: суть, завдання, основні принципи

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. *Управління персоналом* - це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. Отже, *управління персоналом* — це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом.

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний.

До організаційного відносять:

- формування персоналу - це прогнозування структури, визначення потреб, залучення, підбір та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;
- стабілізація персоналу — це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із: використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Специфіка людських ресурсів виражається втому, що:

- по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідно-

син є двосторонній;

- по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються;
- по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30—50 років;
- востаннє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Управління персоналом уданий час повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- людина — джерело доходу;
- вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку;
- успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми.

На думку багатьох зарубіжних економістів, головним у роботі з людськими ресурсами є:

- використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, в першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями;
- інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми.

Стратегія управління людськими ресурсами визначення шляхів розвитку необхідної компетенції всього персоналу і кожного її співробітника зокрема. Іншими словами, управління персоналом — це плани, що використовують можливості зовнішнього середовища для зміцнення і збереження конкурентоспроможності організації за допомогою своїх працівників.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Поняття, цілі, організаційна структура і культура організації
2. Поняття організаційної структури та організаційної культури.
3. Якими показниками характеризується персонал організації?
4. Назвіть основні категорії персоналу за участю в процесі виробництва.
5. У чому суть управління персоналом?
6. Перерахуйте основні види компетенції.
7. Якими основними групами показників можна охарактеризувати сучасного працівника.
8. Основні аспекти управління персоналом.
9. На яких принципах ґрунтується управління персоналом?
10. Перерахуйте основні завдання управління персоналом.

Завдання 1:

1. Стратегічні завдання не включають:

а) кінцеву ціль;	в) спосіб досягнення цілі;
б) часовий інтервал;	г) постановку цілі.
2. У складі спискової кількості не виділяють наступної категорії працівників:

а) наймані;	в) тимчасові;
-------------	---------------

- б) сезонні; г) постійні.
3. Якого виду організаційної структури не існує:
 а) продуктової; в) функціональної;
 б) предметної; г) матричної.
4. Ця організаційна структура характеризується поділом праці за виробництвом продукції, або наданням послуг.:
 а) продуктова; в) функціональна;
 б) предметна; г) матрична.
5. Ці працівники зайняті переважно розумовою і інтелектуальною працею:
 а) виробничий персонал; в) управлінський персонал;
 б) технічні спеціалісти; г) спеціалісти.
6. Управління персоналом як система включає два блоки:
 а) соціальний і економічний;
 б) організаційний і функціональний;
 в) функціональний і тематичний;
 г) організаційний і управлінський.
7. Персонал організації характеризується наступними показниками:
 а) правильна відповідь б і в;
 б) кількістю, структурою;
 в) професійною придатністю та компетентністю;
 г) кількістю, професійною придатністю та компетентністю.
8. За участю в процесі виробництва виділяють наступні категорії персоналу:
 а) управлінський та цеховий;
 б) управлінський та виробничий;
 в) виробничий та комерційний;
 г) немає правильної відповіді.

Розділ 2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

2.1. Причини актуалізації проблеми розвитку професіоналізму персоналу

Оскільки немає чіткого розмежування понять “компетенція” і “компетентність”, управлінці багатьох підприємств часто плутають і ототожнюють ці терміни та розуміють їх як один загальний термін. Сьогодні кожне підприємство самостійно встановлює перелік важливих та ефективних для себе компетенцій та самостійно визначає розуміння поняття “компетенція”. Крім цього, кожен дослідник та науковець має своє бачення на сутність поняття “компетенція” та “компетентність”.

Незважаючи на достатньо широке використання у вітчизняній економічній літературі таких термінів, як “компетенція” і “компетентність”, можна стверджувати, що цей понятійний апарат залишається нечітким, оскільки у працях авторів відсутня однозначна дефініція цих понять. *Компетенція* - це сукупність індивідуальних характеристик працівника стосовно наявності певного набору

вмінь та навичок, які визначають якість виконання роботи; а *компетентність* - це рівень набуття знань, вмінь та навичок, які відповідають компетенції працівника та формують його здатність до успішного вирішення завдань, які визначаються вимогами ринку праці.

Поряд із поняттям “компетенція”, доцільно було б звернути увагу і на такий термін, як “кваліфікація”. Узагальнюючи думки різних вчених, можна дійти до висновку, що *кваліфікація* - це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем освіти, досвідом роботи на тій або іншій посаді.

На основі аналізу трактування поняття “компетентність” можна виділити групи факторів, які впливають на формування *компетенцій*. До основних груп факторів формування *компетенцій* працівників підприємств можна зарахувати *освітні фактори, фактори професійного розвитку кар’єри, фактори тренінгового навчання, фактори морального та матеріального стимулювання тощо*.

Згідно з концепцією неперервної освіти можна виокремити три основні рівні освіти, які відрізняються підготовкою фахівців зі здобуттям різних компетенцій. Отже, група *освітніх факторів формування компетенцій* охоплює такі види освіти:

- початкова та середня освіта;
- вища освіта;
- післядипломна освіта.

У групі факторів професійного розвитку кар’єри можна виокремити *фактори формування компетенцій* у межах самого підприємства під час:

- горизонтального кар’єрного пересування працівника;
- вертикального кар’єрного пересування працівника.

Формуючи компетенції внаслідок тренінгового навчання, можна виділити такі види навчальних програм:

- тренінги (training);
- портфоліо (portfolio);
- коачінг (coaching).

Враховуючи мотиваційну діяльність, а також зацікавленість працівника в отриманні певної винагороди за вияв відповідних компетенцій, виділяють *стимули*, завдяки яким формуються і удосконалюються компетенції працівника:

- моральне стимулювання;
- матеріальне стимулювання.

Вивчення чинного законодавства дає змогу стверджувати, що термін “компетенція” міститься у багатьох нормативно-правових актах. Зокрема, у Законі України “Про освіту” перераховано значну кількість навчальних закладів, де кожна особистість може набути *відповідних знань, умінь та навичок*. Серед численних навчальних закладів можна виокремити *середні навчальні заклади, професійно-технічні навчальні заклади та вищі навчальні заклади*. Розглянемо детальніше кожен вид навчальних закладів.

Основним видом *середніх навчальних закладів* є середня загальноосвітня

школа трьох ступенів: перший - початкова школа, що забезпечує початкову загальну освіту; другий - основна школа, що забезпечує базову загальну середню освіту; третій - старша школа, що забезпечує повну загальну середню освіту.

Враховуючи *ступені середньої освіти*, можна зробити висновок, що кожна особистість в початковій, основній та старшій школі може здобути різні компетенції, які в майбутньому слугуватимуть основою для формування професійних компетенцій під час здобуття вищої і післядипломної освіти. Серед таких компетенцій можна виокремити комунікативні, внаслідок вдосконалення яких формується культура володіння літературною мовою; математичні компетенції, які необхідні для вирішення певних завдань у повсякденному житті, тощо.

Вища освіта забезпечує фундаментальну наукову, професійну та практичну підготовку, здобуття громадянами освітньо-кваліфікаційних рівнів відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, удосконалення наукової та професійної підготовки, перепідготовки та підвищення їх кваліфікації. Можна виокремити такі вищі навчальні заклади: технікум (училище), коледж, інститут, консерваторія, академія, університет та інші.

Згідно із статусом *вищих навчальних закладів* встановлено чотири рівні акредитації: перший рівень - технікум, училище, інші прирівняні до них вищі навчальні заклади; другий рівень - коледж, інші прирівняні до нього вищі навчальні заклади; третій і четвертий рівні (залежно від наслідків акредитації) - інститут, консерваторія, академія, університет.

Основними напрямками діяльності *вищого навчального закладу*:

- підготовка фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів;
- підготовка та атестація наукових, науково-педагогічних кадрів;
- науково-дослідна робота;
- спеціалізація, підвищення кваліфікації, перепідготовка кадрів;
- культурно-освітня, методична, видавнича, фінансово-господарська, виробничо-комерційна робота;

Кожен із вищеперерахованих напрямів діяльності вищого навчального закладу сприяє розвитку і формуванню *відповідних компетенцій особистості*. Наприклад, підготовка фахівців різних освітньо-кваліфікаційних рівнів сприяє розвитку компетенцій на рівні молодшого спеціаліста, бакалавра, спеціаліста чи магістра. *Науково-дослідна робота* сприяє формуванню таких компетенцій, як діагностичні (збір та обробка інформації про стан досліджуваного об'єкта), аналітичні (використання нових підходів для вирішення завдань), дослідницькі (уміння спостерігати й аналізувати стан досліджуваного об'єкта) тощо.

Післядипломна освіта - це спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки шляхом поглиблення, розширення й оновлення її професійних знань, умінь та навичок або отримання іншої професії, спеціальності на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Формування компетенцій внаслідок післядипломної освіти може здійснюватися за допомогою стажувань, клінічної ординатури, підвищення кваліфікації чи перепідготовки працівників. Найчастіше післядипломна освіта використовується, коли підприємство виявляє потребу в тому, щоб працівник здобув додаткові професійні компетенції.

Ще одним напрямом розвитку компетенцій персоналу є *професійний розвиток кар'єри*. Цей розвиток полягає у визначенні професійних інтересів співробітників та цільовому плануванні їхнього професійного навчання і просування в компанії, а також передбачає спільні зусилля співробітника, його безпосереднього керівника і спеціалістів у сфері управління персоналом та може здійснювати позитивний вплив на підприємство за рахунок оптимізації використання персоналу, посилення його мотивації, надання цільового характеру професійному навчанню”.

Виділяють такі *типи кар'єри*: “горизонтальна кар'єра”, передбачає пересування працівника, що не пов'язані з підвищенням рівня освіти чи з отриманням вищого професійного статусу; “вертикальна кар'єра” - пов'язана із просуванням працівників за ієрархією посад та кваліфікаційних рівнів; одним із видів вертикального кар'єрного зростання є “стрімке зростання кар'єри” - це отримання вищого рівня освіти чи кваліфікації, досягнення посадового статусу з певною відповідальністю щодо прийняття рішень.

2.2. Розвиток професійних компетенцій

Удосконалення різноманітних компетенцій працівників можна розглядати як *традиційну і як інноваційну діяльність*, спрямовану на підвищення рівня управлінської культури, тобто на використання різних форм організації навчально-виробничого процесу та підвищення кваліфікації за допомогою створення авторських тренінгів із розвитку компетенцій, які передбачають проведення діяльнісних ігор, проектування і реалізацію окремих зовнішніх акцій, розроблення та впровадження програм управлінської підготовки за допомогою нововведень тощо.

Тренінг становить сукупність завдань, спрямованих на формування й удосконалення компетенцій працівника. Тренінг як явище - це форма активного навчання, спрямованого на комплексне освоєння як теоретичних знань, так і практичних умінь, що проявляються в отриманні нових навичок і розвитку закладених від природи здібностей. Тренінг припускає поінформованість учасника про майбутню дію й спирається на первинний рівень умінь. Тому основним завданням тренінгу є вдосконалення наявних, отримання нових, в першу чергу, професійних компетенцій, а також доведення їх до операційного автоматизму.

У процесі навчання кожна людина засвоює поданий матеріал по-різному, тому важливим для зацікавлення усіх учасників *тренінгу* є правильний вибір методів його проведення та спосіб подання матеріалу, з урахуванням рівня знань учасників. Загалом можна виокремити такі основні тренінгові методи:

- групові дискусії;
- інтерактивні методи;
- медитативні методи;
- методи розвитку сенсорної чутливості.

За допомогою *групових дискусій* проблему обговорення можна побачити з цих позицій, тобто завдяки груповим обговоренням спірних питань можна прийти до певного рішення. Одним із ефективних засобів компетентнісного

підходу в групових дискусіях є методика проведення диспутів, де також усі учасники залучені до активного ігрового процесу.

В *інтерактивній грі* учасники навчаються новим навичкам, тренують необхідні професійні компетенції, відбувається їх саморозкриття, підвищується їх творчий потенціал. До *інтерактивних ігор* можна зарахувати:

організаційно-імітаційні ігри, які дають змогу учаснику самотійно готуватися, збирати та обробляти інформацію на певну тему, самотійно приймати управлінські рішення, розвиваючи професійні компетенції;

ділові ігри - це ділова гра основана на моделюванні об'єкта управління, але для прийняття рішень у ній обов'язково повинні бути ролі, ігрове проектування рішень і взаємодія учасників. Рішення, прийняті на основі вихідної інформації, впливають на модель об'єкта управління, а тим самим - на зміну його стану;

міні-лекції - означає усний виклад основних положень навчального матеріалу протягом короткого проміжку часу. Хороший ефект дає пропозиція учасникам написати запитання до організаторів на спеціально підготованих аркушах. Збільшує зацікавленість слухачів присутність експерта з теми та його короткий виступ з наведенням конкретних фактів та статистичних даних;

презентації, які спрямовані на подання нових результатів, нової інформації з конкретного, досить вузького, практичного аспекту теми, що є предметом навчання. Щоб презентація була успішною, треба заздалегідь потренуватися у її проведенні, аби виглядати й почувати себе впевнено; організувати усі необхідні умови для проведення презентації (підготувати робоче місце, засоби наочності - плакати, слайди, демонстраційну апаратуру тощо);

метод кейсів, сутність якого полягає в тому, що певна ситуація подається у вигляді мікропроблем і в результаті дослідження та прийняття творчого і успішного рішення розвиваються компетенції.

Медитативні методи використовують для зняття зайвої напруги в учасників групи, а також розвитку в них додаткових можливостей. Вони підвищують стійкість до стресових ситуацій, роблять поведінку гнучкішою, зменшують рівень страху перед невизначеними або незнайомими ситуаціями.

Методи *розвитку сенсорної чутливості* допомагають учасникам тренінгу розвивати вміння сприйняття, розуміння та оцінювання усього довколишнього за допомогою вербальної і невербальної інформації.

Цікавою формою тренінгового навчання персоналу підприємства є портфоліо - це збірка матеріалів за певний проміжок часу, яка ілюструє різноманітні аспекти діяльності працівника, його професійного росту та кваліфікації. Портфоліо досить поширене в практиці таких країн, як Великобританія, Канада та США. Портфоліо виступає інструментарієм заохочення працівників до обговорення різних робочих аспектів. У портфоліо працівник збирає факти, які ілюструють його професійні якості, аспекти професійної діяльності, розвиток та удосконалення навчальних досягнень.

Портфоліо є доволі успішною формою професійного розвитку працівників, оскільки дає змогу оцінити власну професійну діяльність, цілі, завдання та їхні результати. Крім цього, завдяки обговоренню власної професійної діяльності можна усвідомити цінність особистісних і професійних знань, вмінь та навичок,

сформувати продуктивні стосунки у колективі, передаючи власний досвід, знання та вміння, а також сформувати власний стиль професійної діяльності.

Метод професійного розвитку, як коачінг (наставництво, менторство) - це процес передавання знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, шляхом співбесіди, консультації, поради чи методом ускладнюючих завдань. Відповідно, оскільки коачінг передбачає передачу знань та умінь, співбесіди, консультації, то у працівників підприємств формуються і розвиваються такі компетенції, як комунікативні (пов'язані з процесом спілкування), аналітичні (здатність творчого вирішення поставлених завдань), діагностичні (збір та обробка інформації) тощо.

Мотивація є основою успішної професійної діяльності. Процес опанування нових компетенцій працівниками підприємств необхідно належно простимулювати, оскільки за виконання певної роботи кожна людина прагне отримати відповідну винагороду. Отже, можна виділити *моральне та матеріальне стимулювання* працівників під час формування та розвитку компетенцій.

Моральне стимулювання базується на використанні системи моральних стимулів, тобто моральних спонукань до діяльності, які ґрунтуються на різноманітних формах суспільного визнання і оцінювання трудової активності працівників". *Моральне стимулювання* передбачає нагородження грамотами, медалями, орденами, почесними званнями, винесення подяки та похвали, занесення на дошки пошани. Зазначимо, що найбільша зацікавленість у досягненні високої результативності у працівників з'являється лише в умовах, коли моральне стимулювання є вдалим доповненням до матеріального. Матеріальне стимулювання пов'язане із використанням системи матеріальних стимулів праці (премії, доплати та надбавки) і заробітної плати працівника.

Варто зауважити, що основними факторами, які *мотивують працівників активно розвивати та удосконалювати свої компетенції*, є: бажання зберегти місце роботи чи посаду; бажання отримати нову посаду або підвищити рівень обійманої посади; зацікавленість у збільшенні заробітної плати чи одержанні відповідної премії; активна зацікавленість в освоєнні нових знань і навичок; зацікавленість у спілкуванні з іншими учасниками; бажання поділитися власним досвідом тощо.

Розділ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

3.1. Характер управлінської праці й вимоги до професійної компетенції менеджерів

Порівняно з іншими видами труда в організації, управленческий труд має ряд специфічних особливостей:

→ *он представляет собой умственный труд*, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;

- участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
- **предметом труда** является информация (т.е. сведения, полученные в результате переработки данных, представляющих собой сигналы, из которых извлекается информация);
- **средством труда** — организационная и вычислительная техника, средства коммуникации и связи;
- **результатом труда** — управленческое решение (это продуманное действие, следствием которого является осуществление какого-либо действия для достижения цели организации или воздержание от него.).

→
Цикл принятия управленческих решений (U.S. Management schools):
S (supervision - Наблюдение)
O (orientation - Ориентировка)
D (decision - Решение)
A (action - Действие)

Чтобы выполнять свои функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием, т.е. обладать *профессиональной компетенцией* (это способности работника выполнять работу в соответствии с должностными требованиями)
Должностные требования – задачи и стандарты их выполнения, принятые в организации или отрасли.

Компетенция является основной характеристикой профессионала, обладатель которой способен добиваться в работе высоких результатов.

КОМПЕТЕНЦИЯ = ЗНАНИЯ + УМЕНИЕ + НАВЫКИ

Американские специалисты в сфере психологии труда используют аббревиатуру как простую формулу к описанию ключевых компетенций:

- **Knowledge** - знания;
- **Skills** - умения (различают soft skills, communication skills, negotiation skills, etc.); ;
- **Abilities** - способности или **Attitudes** - отношение;
- **Other** иные характеристики.

Модель професійних компетенцій дозволяє:

- стандартизувати єдиний підхід до опису, трансформації, відтворення, розвитку, конструювання професійної діяльності компанії;
- закріпити конкретні професійні обов'язки за конкретними посадовими особами, піти від проблеми перетинання професійних обов'язків;
- визначити обмежена кількість ключових функцій, завдань посади;
- ранжировать завдання залежно від рівня кваліфікації, який потрібно для успішного розв'язку завдання;
- визначити ключові фактори, які впливають на успішність розв'язку професійного завдання: знання, уміння, навички, відповідальність і самостійність;
- зв'язати робочі функції із показниками ефективності діяльності фахівця;

3.2. Матрица компетенций как инструмент управления профессиональными компетенциями

Матрица компетенцій є інструментом управління професійними компетенціями. *Матрицею* на відміну від моделі компетенцій вона називається тому, що в ній набагато більше різнорідних елементів, що вказують на ті або інші сторони діяльності фахівця.

Матрица КОМПЕТЕНЦИИ

УСИЛИЯ	Неосознанная некомпетентность	Неосознанная компетентность
	Осознанная некомпетентность	Осознанная компетентность
	КАЧЕСТВО →	

Ключовими елементами професійної компетенції є наступні:

- Професійне завдання, функція, при виконанні якої потрібна відповідна компетенція.
- Компетенція, необхідна для успішного виконання функції.

Елементи професійних компетенцій:

Опис структури професійних компетенцій починається з детального і якісного опису професійних завдань або дій. Успіх усієї роботи з опису професійних компетенцій на 80% залежить від правильності формулювань професійних завдань. Як тільки завдання будуть правильно сформульоване, то стане набагато простіше описувати інші елементи моделі. Сильно полегшує роботу з опису професійних завдань вказівка на параметри оцінки ефективності розв'язку цих завдань). Можна виділити наступні елементи професійних компетенцій:

Утвір (результат). Рівень і профіль утвору, що вказує на володіння базовими навичками, необхідними для розв'язку професійних завдань. Звичайно вказують рівень утвору: середнє, середнє спеціальне, вище, кандидат наук.

Кваліфікація. Необхідна й офіційно підтверджена кваліфікація, необхідна для успішного розв'язання професійних завдань.

- Теоретичні знання. Знання конкретних абстрактних теорій, концепцій, що дозволяють розуміти закономірності становлення, функціонування й розвитку предметної області.

- Прикладні знання. Знання конкретних технік, методик, технологій, методологій, юридичних актів і т.п., використовуваних при здійсненні професійної діяльності.

- Когнітивні вміння/навички (до пізнавання). Уміння, що ставляться до рівня володіння логічним, інтуїтивним, творчим мисленням

- Практичні вміння/навички. Набір освоєних дій і приймань, володіння інструментами й засобами діяльності

- Комунікативні вміння/навички. Навички й уміння спілкування, взаємодії й контролю, що дозволяють успішно вирішувати спільні, групові завдання або завдання, пов'язані із взаємодією з підрядниками, клієнтами або колегами. У матриці професійних компетенцій вказуються тільки ті комунікативні навички, які є критичними для виконання конкретного професійного завдання
- Самостійність і автономія. Вимоги до самостійного або під керівництвом розв'язку професійних завдань
- Функціональна грамотність. Вимоги до грамотності людини, без якої він не зможе успішно виконувати професійні завдання, наприклад, комп'ютерна грамотність (володіння конкретними додатками ПО), знання іноземної мови (на конкретному рівні), грамотне письмове й усне мовлення, прийняття розв'язків, вирішення проблем
- Інноваційність і розвиток. Вимоги до здатностей вирішувати нестандартні завдання, орієнтуватися в новій ситуації, виходити за стандартні шаблони поведінки, кмітливість, спритність, прийняття розв'язків і т.п.
- Продуктивність. Здатність виконувати професійні завдання відповідно до встановлених нормативів витрат часу й інших ресурсів

При виборі параметрів (елементів), по яких планується описувати компетенції, слід урахувувати наступні обставини.

- Кожний параметр — це не тільки конкретний опис факторів, які впливають на успішність виконання завдань, але й індикатор, по яким оцінюється рівень компетенції. Це значить, що розроблювачі матриці повинні мати методику оцінки наявності й розвитку відповідного параметра.
- Необхідно вибрати тільки ті параметри, які дійсно є критичними для виконання професійного завдання.
- Якщо наявність одних елементів компетенції мається на увазі в інших (наприклад, базові навички, знання й уміння були отримані при завершенні професійної освіти), то не варто їх указувати.
- Якщо деякі елементи професійної компетенції маютьься на увазі в співробітників за замовчуванням (наприклад, уміння писати й читати) не варто ці параметри включати в матрицю.
- Якщо, навпаки, деякі навички, як здається, повинні бути присутнім у будь-якої людини на ринку праці, але виявляється, що їх ні, необхідно включити їх у матрицю (наприклад, знання російської мови для гастарбайтерів або володіння *Excel*).

Алгоритм роботи із кваліфікаціями за допомогою матриці

При розробці корпоративної матриці професійних компетенцій слід діяти в наступному порядку.

- Записати професійне завдання, для розв'язку якої потрібні професійні компетенції.
- Розкласти завдання на підзадачі — типові кроки виконання. Або типові завдання, які слід вирішувати для виконання підзадачі.
- Визначити перелік елементів професійної компетенції, які будуть опису

- вати всі характеристики, які будуть достатніми й необхідними для успішного виконання завдань.
- Провести селекцію елементів компетенції.

Уміння працівника досягати *максимуму результату* при *мінімумі зусиль* характеризує його професійну компетентність або «гідну ефективність». Тобто компетентність працівника (гідна ефективність) є функцією відносини досягнутого результату до зусиль, витрачених на досягнення цього результату. Відповідно, компетентність працівника вираховується по формулі *першої теореми Гілберта*:

$$W = f(A/B),$$

де W – компетентність працівника; A – досягнення (результат); B – загальні зусилля.

Розділ 4. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ СКЛАДОВИХ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

4.1. Оцінка професійної компетентності

Відмінність компетентного фахівця від кваліфікованого укладається в тому, що він не тільки володіє певним рівнем знань, умінь і навичок, але й реалізує їх у роботі; має внутрішню мотивацію до якісного здійснення своєї професійної діяльності й відношенням до своєї професії як до цінності. Компетентний фахівець здатний виходити за рамки свого предмета, своєї професії, він має певний творчий потенціал саморозвитку.

Професійна компетентність – це комплексна характеристика людини, яка містить у собі знання, уміння, здатності й досвід, а також мотивацію, особистісні особливості й визначає успішність виконання професійної діяльності. Технологія оцінки професійної компетентності ґрунтується на спостереженні за працівником під час діагностичної бесіди й на тестуванні по спеціальних методиках, розроблених фірмою.

Успішна діяльність фахівця в кожній з розглянутих систем у вирішальному ступені обумовлена сформованістю в нього якостей, затребуваних саме цією системою. Визначені вимоги й виявлені професійно важливі якості фахівців систем «Людина–природа», «Людина–техніка», «Людина–знакова система», «Людина–художній образ», «Людина – людина». Розглянемо їх докладніше.

«Людина–природа»:

- розвинута уява;*
- наглядно-образне мислення;*
- гарна зорова пам'ять;*
- спостережливість;*
- здібність передбачити й оцінювати мінливі природні фактори;*
- терпіння, наполегливість;*
- готовність працювати поза колективом;*
- здібність працювати у важких погодних умовах.*

«Людина-техніка»:

- добра координація рухів;
- точне зорове, слухове, вібраційне й кінестетичне сприйняття;
- розвинута технічна й творча уява;
- вміння перемикаати й концентрувати увагу;
- спостережливість.

«Людина-знакова система»:

- добра оперативна й механічна пам'ять;
- здібність до тривалої концентрації уваги на відверненому (знаковому) матеріалі;
- гарний розподіл і перемикання уваги;
- точність сприйняття;
- вміння бачити те, що коштує за умовними знаками;
- посидючість, терпіння;
- логічне мислення.

«Людина-художній образ»:

- художні здібності;
- розвинуте зорове сприйняття;
- спостережливість;
- зорова пам'ять;
- наочно-образне мислення;
- творча уява;
- знання психологічних законів емоційного впливу на людей.

«Людина – людина»:

- бажання до спілкування;
- вміння легко вступати в контакт із незнайомими людьми;
- стійке гарне самопочуття при роботі з людьми;
- доброзичливість, чуйність;
- витримка, уміння стримувати емоції;
- здібність аналізувати поведінку навколишніх, розуміти наміру й настрою інших людей, здатність розбиратися у взаєминах інших людей, уміння влагоджувати розбіжності між ними й організувати їхню взаємодію;
- уміння слухати й враховувати думку іншої людини;
- здібність володіти мовою, мімікою, жестами;
- охайність, пунктуальність, зібраність;
- знання психології людей.

Для орієнтовного обстеження (перший етап) у конкретній сфері доцільно використовувати свої специфічні методики. Однієї з них може бути методика «Діагностичний опитувач "людина–машина"». Другий етап – *поглиблене вивчення* придатності до діяльності в системі «людина–техніка» вимагає спеціального діагностичного інструментарію. Для ефективної діяльності в системі «людина – техніка» важливий моторний компонент діяльності, тобто характеристики психомоторних якостей. Для оцінки цих якостей можуть бути використані наступні методики: «Проста сенсомоторная реакція»; «Складна зорово-

моторна реакція»; «Реакція на об'єкт, що рухається, ».

Відмінність компетентного фахівця від кваліфікованого укладається в тому, що він не тільки володіє певним рівнем знань, умінь і навичок, але й реалізує їх у роботі; має внутрішню мотивацію до якісного здійснення своєї професійної діяльності й відношенням до своєї професії як до цінності. Компетентний фахівець здатний виходити за рамки свого предмета, своєї професії, він має певний творчий потенціал саморозвитку.

Професійна компетентність – це комплексна характеристика людини, яка містить у собі знання, уміння, здатності й досвід, а також мотивацію, особистісні особливості й визначає успішність виконання професійної діяльності. Технологія оцінки професійної компетентності ґрунтується на спостереженні за працівником під час діагностичної бесіди й на тестуванні по спеціальних методах фірми.

4.2. Мотивація і стимулювання трудової активності персоналу

Мотивація трудової діяльності не може бути дійовою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання. *Мотивація праці* - це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.

Потреби - це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в процесі її життя, те, що є спільним для різних людей, а водночас виявляється індивідуально в кожній людині.

Потреби - відчуття фізичного, соціального дискомфорту, нестачі чогось, це необхідність у чомусь, що потрібне для створення і підтримки нормальних умов життя і розвитку людини. Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив.

В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна — витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю.

Мотив праці формується, якщо в розпорядку суб'єкта управління є потрібний набір цінностей, що відповідає соціально обумовленим потребам людини; для одержання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника. Якщо для задоволення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно прикласти надто великі зусилля, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується тільки тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або основною умовою задоволення даної потреби. Якщо ж критерієм при розподілі служать статусні відмінності (посада, кваліфікаційні розряди, ступені, звання, стаж роботи, належність до певної соціальної групи — ветеран, інвалід, мати-одиначка), то формуються мотиви службового просування, одержання розряду, ступеня, звання, закріплення за робочим місцем, які не обов'язково передбачають трудову активність працівника, оскільки можуть бути досягнені за допомогою інших видів діяльності.

Виділяють декілька груп мотивів праці, які в сукупності створюють єдину

систему. Це мотиви змістовності праці, її корисності, статусні мотиви, пов'язані з визнанням трудової діяльності, мотиви одержання матеріальних цінностей, а також мотиви зорієнтовані на певну інтенсивність роботи.

Мотивація - це довготерміновий вплив на працівників з метою зміни за заданими параметрами структури ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідної системи мотивації і розвиток на цій основі трудового потенціалу.

Стимулювання як тактика вирішення проблем є орієнтацією на фактичну структуру ціннісних орієнтацій і інтересів працівника, на більш повну реалізацію наявного трудового потенціалу.

Мотивація і стимулювання як методи управління працею є протилежними за напрямками: перший направлений на зміну існуючого стану, другий - на його закріплення, проте вони доповнюють один одного.

Стимулювання повинно відповідати потребам, інтересам і здібностям працівника. Мотивація — це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, що визначається комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників.

Стимулювання праці передбачає створення умов, при яких активна трудова діяльність дає певні, раніше зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значних і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів до праці.

Система мотивів і стимулів праці має опиратись на певну нормативно-правову базу. Працівник має знати, які вимоги ставляться перед ним, яка буде винагорода при їх отриманні і які санкції будуть застосовуватися у випадку невиконання вимог. Стимулювання праці ефективно тільки у тому випадку, коли органи управління уміють добиватися і підтримувати той рівень роботи, за який платять. Ціль стимулювання - не взагалі спонукати людину працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це обумовлено трудовими відносинами.

Матеріальна мотивація — це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу; матеріального забезпечення наявних грошових доходів.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втоми, відчують постійні нервово-емоційні навантаження.

Трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника. Велику роль у практиці управління персоналом відіграє і статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаної з бажанням людини зайняти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати в сфері діяльності, яка вважається суспільно корисною.

Заслужують на увагу сучасні системи мотивації персоналу, що застосовуються в західних фірмах, а саме: *матеріальні винагороди*:

- ставка заробітної плати;
- участь в акціонерному капіталі;
- участь у прибутках;
- додаткові стимули:
- плата за навчання;
- гарантія на одержання кредиту на придбання великої купівлі (квартира);
- медичне обслуговування;
- страхування;
- відпочинок за містом.

Важливе місце в системі мотивації праці займають винагороди. *Винагороди* - не поняття, що відноситься до всіх форм виплат або нагород, які одержує працівник. Винагороди діляться на:

- прямі виплати у вигляді заробітної плати, окладів, премії, комісійних і бонусів;
- непрямі - у формі пільг, таких, як страхування за рахунок роботодавця або оплачена відпустка.

Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Зростання обсягів виробництва здійснюється за додаткового обсягу робіт, забезпечення встановленої якості продукції та культури виробництва, у вигляді визначеного відсотка від тарифної ставки.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії. Стимули і покарання: люди працюють за винагороди — тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно — карають.

Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.

Розділ 5. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

5.1. Методи управління персоналом

В теорії і практиці управління застосовують три групи методів: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони опираються орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

- Соціально-психологічні методи засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал з допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомле-

ний обов'язок, внутрішню потребу людини.

Крім цих базових методів управління персоналом, використовують систему методів, то наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структури і штатів	1. Психологічні норми обґрунтованості і оптимальний розмір виробничих колективів. 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників. 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів.	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки.
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості. 2. Індивідуально-психологічні особливості людини і її спрямованість.	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент.
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника. 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання. 3. Ефективні міри впливу на тих, хто навчається.	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг.
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва. 3. Результати трудової діяльності. 4. Місце працівника в системі колективу.	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження.
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни. 2. Стан соціально-економічного клімату в колективі. 3. Ефективність кадрової роботи.	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва.

Методи управління, що забезпечують підвищення мотивації персоналу:

- розширення повноважень працівників щодо прийняття рішень;
- розподіл нових службових обов'язків з урахуванням урізноманітнення змісту роботи;
- зміна стилю управління, орієнтація на працівника;
- забезпечення зворотного зв'язку;
- надання можливості навчання, підвищення кваліфікації, просування по службовій сходах;
- забезпечення достатньої заробітної плати та пільг.

Етапи мотивації персоналу:

планування мотивації — визначення та ієрархія потреб об'єкта управління; аналіз взаємозв'язку між потребами і стимулами; планування цілей та завдань мотивації; вибір способів мотивації;

здійснення мотивації — забезпечення умов для мотивації, гарантування винагороди за отримані результати, переконання державних службовців в досяжності поставлених завдань;

управління мотивацією та контроль за результатами мотивації — контроль мотиваційного процесу, коригування мотиваційних стимулів.

5.2. Методи підбору персоналу, їх характеристика

Підбір персоналу — це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації. Процес підбору здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером з персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу. При відборі персоналу потрібно керуватись такими *принципами*:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;
- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;
- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;
- визначення критеріїв підбору. їх повинно бути небагато, тільки основні освіта, досвід, ділові якості, професіоналізм, тип особистості, фізичні характеристики та потенційні можливості.

Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору — відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно враховувати:

- підготовку до проведення бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій), розроблення вимог до кандидата відповідно до
- трудових функцій, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат та перспектив професійного

(посадового) просування на робочому місці;

- зовнішній вигляд заповнення особового листка і автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;
- питання, на які не дано відповіді;
- перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;
- протиріччя інформації в анкеті;
- як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівником, відсутність перспективи, звільнення і т.д.);
- чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі і т.д.);
- чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоденний стан і здібності до професійного розвитку. Тому при відборі кандидатів на керівні посади потрібно досить обережно користуватись методом аналізу анкет. Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування.

Спочатку «*тести на професійну придатність*» застосовувались тільки для престижних професій: космонавтів, військових, льотчиків. Поступово метод тестування почали застосовувати при відборі керівників і висококваліфікованих спеціалістів.

Метод вибіркових випробувань — демонстрація можливостей працювати з апаратурою, комп'ютером, практика та застосування інтелектуальних тестів, що відповідають точним характеристикам майбутніх посад.

Метод моделювання — різні форми імітації конкретних ситуацій, розіграш ролей.

Експертиза почерку — це різновид тестування, що ґрунтується на теорії, згідно з якою почерк людини досить об'єктивно відображає її особисті якості, втому числі і можливості виконувати певні виробничі функції. Цей метод використовується при початковому відборі і не має вирішального значення.

На наступному етапі відділ управління персоналом проводить індивідуальну співбесіду з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування використання працівника.

Співбесіда — це одержання інформації за допомогою словесної комунікації. Процедура співбесіди починається з організації її проведення. Правил підготовки співбесіди повинні дотримуватись обидві сторони. Співбесіда, як метод підбору, допомагає значною мірою оцінити такі якості претендента як компетентність, самоорганізованість, потенційну користь для підприємства.

Претенденту потрібно надати можливість заздалегідь одержати необхідну інформацію, яку він має вивчити й оцінити свої можливості зайняти дану посаду і бути більш упевненим при співбесіді.

Враховуючи досвід проведення співбесіди, претенденту можна порекомендувати:

- придивитись, як одягаються співпрацівники, щоб ідучи на співбесіду, відповідно одягтись;
- пам'ятати про хороші манери, слідкувати за своєю поведінкою;
- готуватись до співбесіди за планом, продумати варіанти письмової відповіді на можливі питання, чітко викласти на папері свої цілі, оскільки в письмовій формі вони стають реальними і сприймаються серйозно;
- підготувати документи, які можуть бути потрібними в процесі співбесіди;
- вивчити причини, за яких претенденти не одержують роботу;
- продумати доцільність пропозиції попрацювати на підприємстві деякий час без зарплати, щоб показати себе на роботі;
- наперед в'яснити тривалість співбесіди;
- прийти на співбесіду без запізнь, а краще за 15 хвилин до її початку, що допоможе адаптуватись до навколишнього середовища;
- пам'ятати, що важливо справити хороше перше враження, і що все має значення: зовнішній вигляд, вміння контактувати з людьми, грамотність, почерк, чіткість формулювань. З кандидатами необхідно погодити за телефоном час і місце зустрічі.

Всім кандидатам необхідно створити рівні можливості (не можна з одним говорити в кабінеті, з іншим — за обідом).

Обидві сторони повинні намагатись досягти взаєморозуміння. Менеджеру не потрібно перебивати свого співрозмовника, треба вести розмову, а не допит, а також не робити під час співбесіди записів. Треба бути об'єктивним, не піддаватись першому враженню, не приймати швидких рішень на основі «інформації зі сторони», інерції свого мислення, яке працює проти будь-кого.

Управлінець обов'язково має бути уважним і точним при формулюванні запитань, бажано їх ставити за принципом «від простого до складного», уміти оцінювати свої питання і відповіді. Слід сказати претенденту, з яких питань досягнуто взаєморозуміння, і чітко сказати йому на що він може розраховувати. Подякувати претенденту за розмову і увагу до фірми. Результати співбесіди необхідно оцінити і зробити висновок — про прийняття чи не прийняття на роботу даного претендента.

Рішення про прийняття чи не прийняття претендента має бути об'єктивним і приймається керівником підрозділу вакантних місць.

Основними правилами остаточного підбору є:

- вибір працівників, які найбільше підходять даному підприємству;
- забезпечення перевищення ефекту над затратами;
- збереження стабільності персоналу, при одночасному залученні нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату.

Обраному кандидату служба персоналу пропонує оформити відповідні документи, якими можуть бути: трудовий договір, трудовий контракт чи трудова угода.

Трудовий договір оформляється наказом адміністрації за формою Т-1, яку готують працівники кадрових служб. На основі наказу заповнюється особова

картка працівника за формою Т-2, потім робиться відповідний запис у трудовій книжці, відкривається особовий рахунок у бухгалтерії.

Як правило, в наказі встановлюється термін випробування для перевірки відповідності працівника його обов'язкам. Цей термін не може бути більше 3-х місяців, а в окремих випадках — 6 місяців. Також за узгодженням сторін цей термін може бути коротшим. У цей період на працівника поширюються дії законів про працю. Якщо після закінчення випробного терміну працівник продовжує працювати, то він вважається прийнятим і його звільнення допускається тільки на загальних підставах.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Назвіть методи управління персоналом?
2. У чому сутність управління персоналом?

Завдання 1:

1. Ця група методів реалізується через правові норми, акти, інструкції, накази:

а) економічні ;	в) адміністративні;
б) соціально-психологічні;	г) виробничі.
2. В теорії і практиці управління не застосовують наступну групу методів:

а) економічні;	в) адміністративні;
б) соціально-психологічні;	г) виробничі.
3. Що є механізмом економічного методу управління персоналом на рівні держави:
 - а) усі відповіді вірні;
 - б) розмір мінімальної заробітної плати ;
 - в) фінансово-кредитна система;
 - г) податкова система.
4. У системі управління як упорядковані й сукупності взаємопов'язаних елементів елементи:
 - а) діють автономно;
 - б) усі відповіді вірні;
 - в) спрямовані на досягнення загальної мети;
 - г) відрізняються функціональними цілями.
5. Головними елементами системи управління є:

а) немає правильної відповіді;	в) люди;
б) управлінські рішення;	г) робочі плани.

Питання для роздуму, самоперевірки, повторення

1. Назвіть основні методи підбору персоналу.

Завдання 2:

Розподіл робіт

Вихідні дані, які характеризують роботи, що підлягають виконанню, за такими критеріальними показниками: трудомісткість, вартість та ступінь їх важливості, подані в табл.1.

Треба розподілити зазначені роботи між трьома виконавцями так, аби забезпечити всім працівникам рівність показників, взятих як критеріальні в даній ситуації.

Таблиця 1

Роботи, що підлягають виконанню	Критеріальні показники		
	Трудомісткість виконуваних робіт (X_{11}), нормо/годин	Вартість виконуваних робіт (X_{12}), грн.	Ступінь важливості виконуваних робіт (X_{13}), ум.од.
1	10	22	1
2	4	20	5
3	10	31	4
4	2	6	2
5	6	24	2
6	11	40	3
7	5	15	1
8	3	7	5
9	2	6	4
10	4	39	3
11	6	16	3
12	1	3	2
13	2	5	4
14	3	11	1
15	4	10	2
16	6	18	3
Разом	79	242	45

5.3. Професійна компетентність спеціаліста

Термін «компетентність» спеціаліста означає коло питань, у яких людина має певний рівень знань, досвідом. На різних рівнях засвоєння професійної діяльності потрібні різні результати. Це означає, що потрібно передбачити кілька рівнів розвитку компетентності. Для різних сфер діяльності необхідний і різний набір компетентностей. Компетентність багатоконпонентна. Компоненти компетентності відносно незалежні друг від друга, а самі компетентності мають якості кумулятивності й взаємозамінності. Чим старше стає людина, тим більшу значимість у формуванні й розвитку компетентності здобувають не його здатності, а ціннісні установки.

До істотних *ознак* компетентності слід віднести:

- рівень засвоєння знань і вмінь (якість засвоєння знань і вмінь);
- діапазон і широта знань і вмінь;
- здатність виконувати спеціальні завдання;
- здатність раціонально організувати й планувати свою професійну діяльність;
- здатність використання знання в нестандартних ситуаціях (швидко адаптуватися при зміні техніки, технології, організації й умов праці).

Поряд з поняттям «компетентність» використовується й поняття «компетенція», яке також має варіативний опис у різних джерелах. Більшість дослідників сходяться в думці, що повинні мати місце обоє терміни. Терміни «компете-

тність» і «компетенція» уживаються не як синоніми, а як поняття, нерозривно зв'язані один з одним, а саме: формування компетенції розуміється як формування певного кола знань, умінь, якими слід володіти, а компетентність виступає як результат сформованості конкретних знань і вмінь, це те, чому людей досить добре вже володіє. Компетентність і компетенція є взаємодоповнюючими й взаємообумовленими поняттями: компетентний співробітник, що не володіє правами (компетенцією), не може повною мірою й у соціально значимих аспектах її реалізувати.

Незважаючи на те, що компетенції необхідні для ефективного виконання роботи, однак вони не мають вирішального значення, якщо не відповідають функціональним вимогам самої роботи й культурі організації. Саме це твердження пояснює в деяких випадках той факт, що міняючи місце роботи, а разом з ним і умови організаційного оточення (культуру), ефективні виконавці вже не досягають високих результатів при виконанні аналогічної роботи. Або наступний факт: при зміні функціональних обов'язків працівника в межах тієї ж організації (підвищення на посаді), виконавці, що досяглися видатної ефективності в минулому, не завжди забезпечують її на інших посадах.

Виділяють п'ять типів якостей, що лежать в основі **компетенцій**:

□□□□□□□□ **Мотиви** – те, про що людей думає або чого прагне постійно й що викликає дія. Мотиви націлюють, направляють поведінку на певні дії або мети й ведуть убік від інших.

□□□□□□□□ **Психофізіологічні особливості (або властивості)** – фізичні характеристики й відповідні реакції на ситуації або інформацію.

□□□□□□□□ **Я-концепція** – установки, цінності або образ «Я» людину.

□□□□□□□□ **Знання** – інформація, якої має людей у певних змістовних областях. Знання найкраще прогнозують, що людей може зробити, а то, що він, зробить.

□□□□□□□□ **Навички** – здатність виконувати певну фізичну або розумове завдання.

Працівники, що займають конкретні посади, повинні вміти робити, і встановлює стандарти, відповідність яким від них очікується. Компетенція може бути робочою або професійною, вона ставиться до показників праці, яких очікують на данім робочім місці. Коротко розглянемо запропоновану **класифікацію чотирьох способів визначення компетенцій**:

- 1) компетенції, засновані на параметрах особистості;
- 2) компетенції, засновані на виконанні завдань і діяльності;
- 3) компетенції, засновані на виконанні виробничої діяльності;
- 4) компетенції, засновані на керуванні результатами діяльності.

Наприклад, з погляду бізнес-практиків, **професійні компетенції** – це здатність суб'єкта професійної діяльності виконувати роботу відповідно до посадових вимог. Останні являють собою завдання й стандарти їх виконання, прийняті в організації або галузі.

Представники американської школи психології праці, як правило, є прихильниками особистісного підходу. Вони ставлять в основу характеристики особистості, що дозволяють їй домагатися результатів у роботі. З їхнього пог-

ляду, *ключові компетенції* можуть бути описані стандартами KSAO, які включають:

- знання (**Knowledge**);
- уміння (**Skills**);
- здатності (**Abilities**);
- інші характеристики (**Other**).

Фахівці відзначають, що застосування такої простої формули для опису ключових компетенцій сполучене із труднощами у визначенні й діагностиці двох її елементів – знання й уміння (KS), які набагато легше визначити, чому здатності й інші характеристики (AT) (зокрема, через абстрактність останніх).

При характеристиці ключових компетенцій важливим є облік наступних п'яти основних потенціалів, якими повинна володіти особистість.

1. *Пізнавальний потенціал визначається, насамперед, об'єктом і якістю інформації, якої володіє особистість. Він також містить у собі психологічні якості, що забезпечують продуктивність пізнавальної діяльності людини.*
2. *Моральний потенціал характеризується морально-етичними нормами, цінностями, устремліннями.*
3. *Творчий потенціал особистості визначається комплексом умінь і навичок, здатностями до дії й заходом їх реалізації в певній сфері діяльності або спілкування.*
4. *Комунікативний потенціал особистості оцінюється ступенем товарисько-сті, характером і міцністю встановлюваних контактів.*
5. *Естетичний потенціал особистості характеризується рівнем і інтенсивністю її художніх потреб і тем, як вона їх задовольняє.*

Сполучивши стадії професійної компетентності (по **ступеню** їх усвідомлення суб'єктом) з рівнями індивідуального професіоналізму, Дружилов С.А. одержує наступну шкалу (табл. 4).

Таблиця 4

Зіставлення рівнів професіоналізму й сформованості професійної компетентності (по С.А. Дружилову)

Рівні й підрівні професіоналізму		Рівні професійної компетентності
«Оптимальний» (перспективний)	9	Свідома компетентність («Я знаю, що я знаю»)
	8	Свідома некомпетентність («Я знаю, що я не знаю»)
	7	Несвідома некомпетентність («Я не знаю, що я не знаю»)
«Основний» (номінальний)	6	Свідома компетентність («Я знаю, що я знаю»)
	5	Свідома некомпетентність («Я знаю, що я не знаю»)

	4	Несвідома некомпетентність («Я не знаю, що я не знаю»)
«Потенційний» (навчальний)	3	Свідома компетентність («Я знаю, що я знаю»)
	2	Свідома некомпетентність («Я знаю, що я не знаю»)
	1	Несвідома некомпетентність («Я не знаю, що я не знаю»)

Як бачимо (табл. 4), перехід на більш високий щабель професіоналізму не можливий без усвідомлення того, у чому ти ще некомпетентний.

Розділ 6. УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ ДИСЦИПЛІНОЮ Й ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ

6.1. Поняття трудової дисципліни

Відповідно до трудових правовідносин робітники зобов'язані дотримуватись дисципліни праці, яка полягає в своєчасному і точному виконанні розпоряджень керівників, дотриманні технологічної дисципліни, вимог охорони і техніки безпеки праці. Управління дисципліною в колективі не проходить автоматично, перш ніж буде дисциплінованим весь колектив, дисциплінованим має бути кожен працівник.

Основним виробничим фактором, який визначає рівень дисципліни, є організація праці і санітарно-побутові умови, а в цілому задоволення працею.

Основними порушеннями трудової дисципліни є:

- запізнення на роботу;
- прогули;
- поява на роботі у нетверезому стані;
- несвоєчасне чи не в повній мірі виконання своїх трудових обов'язків, неповне і нерациональне використання робочого часу.

Оцінка стану трудової дисципліни в організації і її структурних підрозділах розраховується за формулою:

$$K_{\text{тд}} = [П + У_{\text{н}} \cdot (О + ПУ)] / Ч_{\text{с}}, \quad (4.1)$$

де $K_{\text{тд}}$ - коефіцієнт трудової дисципліни,

$П$ - кількість прогулів,

$О$ - втрати від запізнення на роботу, після обідньої перерви, людино/год.,

$ПУ$ - передчасне залишення місця роботи, або на обідню перерву, людино/год.,

Кожна окрема людина має свою систему цінностей. Сукупність індивідуальних цінностей складає ціннісно-орієнтовану єдність колективу. Якщо колектив має Цос, яка полягає в спільній корисній діяльності, то і професійні міжособистісні відносини членів колективу будуть впорядковані. Щоб успішно управляти міжособистісними відносинами, а отже і дисципліною поведінки

трудового колективу, потрібно знати рівень Цос.

Для оцінки цього рівня існує запропонована Р.С. Вайсманом спеціальна методика. Суть її полягає в тому, що членам колективу пропонується обрати з набору якостей особистості п'ять, які він вважає найбільш цінними для успішної спільної діяльності. Рівень Цос (у%) визначається за формулою:

$$\text{Цос} = (п - m)/N \cdot 100, \quad (4.2)$$

де $п$ - сума виборів, які прийшлися на п'ять якостей, які отримали в даній групі максимальну перевагу;

m - сума виборів, які прийшлися на п'ять якостей, які отримали мінімальну перевагу;

N - загальна кількість виборів, зроблених членами даної групи.

Низький рівень Цос вказує на неузгодженість думок і означає, що в міжособистісних відносинах колективу існують якісь збої.

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є: план робочих місць, виробнича програма, норми праці, зростання продуктивності праці і структура робіт.

Наймання працівників здійснюється на основі штатного розкладу. Основними методами прогнозування потреби в робочій силі є економетричний, за допомогою якого потреба в персоналі виводиться з передбачуваних рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний рік у майбутньому. Використовують методи:

Екстраполяція - найбільш простий метод, який часто використовується, суть якого полягає в перенесенні минулих тенденцій, змін у величині сукупної робочої сили та її структури на майбутнє.

Метод експертних оцінок - це метод, що ґрунтується на використанні думки спеціалістів для визначення потреби персоналі.

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

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

Для визначення потреб у спеціалістах на термін до 5 років використовується штатно-номенклатурний метод, який ґрунтується на показниках розвитку підприємства, типових структурах і штатах, а також номенклатурах посад, які повинні займати спеціалісти з вищою та середньо-спеціальною освітою. Назви посад і рівень освіти в номенклатурі вказуються відповідно до *Кваліфікаційного довідника посад керівників, спеціалістів і службовців, а назви спеціальностей* — згідно з діючим переліком спеціальностей.

Важливу групу методів планування складають математично-економічні, які зводяться до оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей.

Методи лінійного програмування дозволяють шляхом вирішення системи рівнянь і нерівностей, що зв'язують ряд змінних показників, визначити їх оптимальні величини у взаємозв'язку.

Комп'ютерні моделі - це набір математичних формул, які дозволяють

одночасно використовувати методи екстраполяції, нормативів, експертних оцінок та інформацію про зміну факторів, що впливають на кількісний і якісний склад персоналу. Моделі надають можливість мати найбільш точний прогноз потреб у робочій силі.

6.2. Формування трудової кар'єри

Трудова кар'єра у великій мірі залежить від потенційних можливостей працівника, його професійних інтересів, нахилів, здібностей. і т.п. На перспективу кар'єри працівника відчутний вплив справляє структура управління організації, соціальні ієрархії, система виробничої адаптації, здоров'я, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі та інші фактори.

На думку Е.В.Маслова, трудова кар'єра працівника може бути стабільною, якщо тривалий час його діяльність проходить у рамках однієї посади (робочого місця одного соціального рангу), та динамічною, пов'язаною з частою зміною робочих місць або посад. Водночас динамічну трудову кар'єру в залежності від направленості переходів підрозділяють на горизонтальну – без переходів індивіда між робочими місцями (посадами) різних соціальних рангів і вертикальну – перехід працівника на робочі місця (посади) більш високих соціальних рангів.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала у своїй справі, котра відбувається на протязі всього трудового життя працівника. Вона може реалізовуватися в різних організаціях.

Внутрішньо-організаційна кар'єра – це послідовна зміна стадій розвитку кар'єри, просування у професійному та посадовому плані у межах однієї організації. Горизонтальний і вертикальний типи кар'єри якраз і відносяться до внутрішньо-організаційного її виду.

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

Міжпрофесійне просування робітників супроводжується зміною професії працівника з метою опанування новою, більш змістовною і складною. Робітник може перейти на роботу з іншою професією приблизно рівної за рівнем кваліфікації з метою покращення умов праці та збереження здоров'я робітника; підготовка робітника широкого профілю.

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

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

Планування кар'єри — це визначення цілей розвитку працівника і шляхи їх реалізації. Планування кар'єри передбачає наукове обґрунтування раціонального віку і нормативних термінів обіймання посади з врахуванням поба-

жань і особистих якостей працівника. Реалізація плану розвитку кар'єри передбачає, з одного боку, професійний розвиток працівника, тобто набуття ним потрібної для обіймання бажаної посади кваліфікації через професійне навчання, стажування, підвищення кваліфікації, а з іншого — послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких потрібен для роботи на цільовій посаді.

Організація одержить:

- мотивованих і лояльних працівників, які пов'язують свою професійну діяльність з організацією, і це забезпечує зниження плинності працівників і зростання продуктивності праці;
- можливість планувати професійний розвиток працівників і всієї організації з врахуванням їх особистих інтересів;
- плани розвитку кар'єри окремих працівників дозволяють визначити потребу в професійному розвитку;
- групу зацікавлених у професійному рості, підготовлених, мотивованих працівників для просування на важливі посади.

Усвідомлення цих та інших переваг змусило керівників багатьох організацій створити формальні системи управління розвитком кар'єри своїх працівників. Однією із найбільш поширених моделей управління цим процесом є модель партнерства з планування і розвитку кар'єри.

Партнерство передбачає співробітництво трьох сторін — працівника, безпосереднього керівника та керівника відділу людських ресурсів. Працівник відповідає за планування своєї кар'єри, керівник є наставником або спонсором працівника, його допомога потрібна для успішного розвитку кар'єри, оскільки він розпоряджається ресурсами, управляє розподілом робочого часу, атестує працівника.

Важливим компонентом процесу управління розвитком кар'єри є оцінка досягнутого прогресу, в якій беруть участь всі три сторони. Оцінка проводиться періодично, один раз на рік. Результатом обговорення є корегування плану розвитку кар'єри.

Згідно з соціологічними опитуванням, зробленим російськими спеціалістами під керівництвом Єгорова А.П., раціональний вік для керівників організації 40-50 років, керівників структурного підрозділу — 30—40 років і для керівників бригад — до 30 років.

Основою планування кар'єри є кар'єрограма. Це документ розрахований на 5-10 років, в якому зазначені обов'язки адміністрації, просування працівника і обов'язки працівника підвищувати рівень освіти, кваліфікації, професійної майстерності.

6.3. Оцінювання компетентності працівника

Оцінка працівника безпосереднім керівником суб'єктивна. Інші види оцінок рекомендують визначити за допомогою тестових програм, психологічних досліджень, атестації кадрів, обліку і аналізу стану кадрів. Оцінка персоналу проводиться для визначення відповідності працівників їхньому робочому місцю чи посаді, на основі *трьох підходів*:

- оцінка потенціалу працівника, тобто оцінка знань, досвіду, ділових та моральних якостей, психології особистості, здоров'я, рівня загальної культури;
- оцінка індивідуального вкладу, яка дає змогу визначити якість, складність і результати праці конкретного працівника;
- атестація кадрів - це комплексна оцінка, яка враховує потенційний та індивідуальний вклад працівників у кінцевий результат.

Вихідними даними для оцінки персоналу є:

- моделі робочих місць персоналу;
- положення про атестацію;
- методика рейтингової оцінки;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- штатний розклад;
- особисті справи працівників;
- накази з кадрових питань;
- соціологічна анкета;
- психологічні тести.

Процедура оцінки забезпечує зворотний зв'язок з персоналом, виконує мотиваційну функцію і сприяє підвищенню віддачі в роботі.

Для того, щоб оцінка була дійовою, а необхідність проведення була зрозумілою і мала мотивуючий характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, за тими напрямками, які прямо пов'язані з працею та її результатами і особистими якостями працівника, що є передумовою ефективної трудової діяльності. Отже, зміст оцінки включає оцінку особистих якостей працівника, його праці та її результатів. Після визначення того, що потрібно оцінювати, важливим етапом є визначення методів, які б дозволили виявити наявність елементів змісту оцінки; вимірювання величини того чи іншого елемента при допомозі конкретних показників.

Головна ідея цієї оцінки — кількісно виразити за допомогою балів найсуттєвіші характеристики як працівника, так і роботи, яку він виконує. Дія характеристики працівника кількісній оцінці підлягають його професійно-кваліфікаційний рівень (Кя) і ділові якості (Д), що створюють необхідні передумови для виконання відповідних функціональних обов'язків. За ознаки, що характеризують роботу, взято складність роботи функцій (С) і конкретно досягнутий результат (Р). Комплексна оцінка конкретного працівника (Кпр) розраховується за формулою

$$K_{\text{пр}} = 0,5 \cdot K_{\text{п}} \cdot D_{\text{п}} + C_{\text{ф}} \cdot P_{\text{р}}, \quad (8.1)$$

де 0,5 - коефіцієнт.

Елементи комплексної оцінки мають різний ступінь постійності. Якщо професійно-кваліфікаційний рівень, ділові якості та складність функцій, що виконуються, практично не змінюються, то оцінка результатів праці є найбільш динамічною і здійснюється щомісячно.

Професійно-кваліфікаційний рівень працівника визначається за загальним для всіх категорій персоналу набором об'єктивних ознак, якими є: освіта, стаж роботи за фахом, активність участі в системі безперервного підвищення профе-

сійної майстерності. Для оцінки професійно-кваліфікаційного рівня робітників, спеціалістів і керівників застосовується єдиний набір ознак за їх незмінним питомим значенням. В методичних рекомендаціях НДІ праці стаж роботи оцінюється: до 15-ти років за кожний рік — 0,01 бала; 15 і більше років — 0,15 бала.

Коефіцієнт професійно-кваліфікаційного рівня визначається формулою:

$$K_{\text{п}} = (O + C + A) / 0,85, \quad (8.2)$$

де O - оцінка освіти;

C - оцінка стажу роботи за спеціальністю;

A - активність участі в системі безперервного навчання;

0,85 - максимальна бальна оцінка професійно-кваліфікаційного рівня.

Оцінка складності функцій, виконуваних робітниками, проводиться за ознаками, врахованими в тарифно-кваліфікаційному довіднику й відображеними в тарифному розряді, а також беруться до уваги не включені в довідник ознаки, але такі, що впливають на складність праці робітників і вимагають від них більшого напруження, досвіду, зусиль, а саме: різноманітність робіт, керівництво ланкою, бригадою, додаткова відповідальність у технологічному процесі, робота на основі самоконтролю.

Суть і завдання оцінки персоналу мають бути доступними і зрозумілими основному складу працівників як виробничого, так і управлінського персоналу.

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

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Анкундинов Ю.А. Хозяйственный руководитель. Стиль и методы работы. М.: Экономика, 1988.
2. Вудком М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Изд-во Дело, 1991.
3. Зайверт Л. Ваше время – в наших руках. М.: Экономика, 1990.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М.: Экономика, 1990.
5. Ниссинен Й. Зоутилайнен. Время руководителя: эффективность использования. М.: Экономика, 1988.

Як провести інструктаж підлеглих

Інструктаж підлеглих – нелегке випробування для менеджера. Звичайно жваві й енергійні співробітники можуть перетворитися в мовчазних і апатичних, якщо вони порохують Ваш інструктаж порожньою витратою часу.

Керівники часто грішать тим, що збирають своїх підлеглих на незліченні оперативні наради з метою довести до них яку-небудь інформацію, не опікуючись про те, щоб пояснити колективу, навіщо вона потрібна. Додержуйтеся наступним рекомендацій, щоб інструктаж був ефективним:

- ⇒ **Про що говорити?** Якщо Ви розв'язали проводити інструктаж, зробіть його коротким.
- ⇒ **«Ну й що?»** – *напевно, це питання буде на вустах у кожного*, але це зовсім не означає, що вони зададуть його Вам. Прийде прикласти чимало зусиль, щоб довести до підлеглих дійсний зміст, що відбувається. «Доходи ростуть, тому нам слід продовжувати в тому ж дусі» - це не зовсім те, що від Вас очікують. Будьте більш конкретні й уникайте загальних місць.
- ⇒ **Компетентний інструктаж.** Немає нічого гірше, чим навчати інших тому, що сам розумієш не до кінця – у такому випадку Вам не уникнути важких запитань.
- ⇒ **Утягніть інших в обговорення.** Попросите співробітників висловити своя думка. Якщо вони не проявляють зацікавленості, запитаете прямо, що їх дійсно цікавить.
- ⇒ **Використовуйте зворотний зв'язок.** Заохочуйте зустрічні питання, які можна задати вищому начальству.
- ⇒ **Коли і як проводити інструктаж?** Навіть якщо у Вас немає вибору, а тільки вказівка зверху – «в 15.00 у перший понеділок кожного місяця», спробуйте зробити рутинний захід більш цікавим – продемонструйте коротке відео по темі або спробуйте провести інструктаж коштуючи - це допоможе краще сконцентруватися.

Делегування повноважень або ЯК ДОРУЧИТИ ІНШИМ?

Уміння доручити іншим виконання яких-небудь завдань – таємна зброя гарного менеджера. Не в тому розумінні, що воно є секретом, просто далеко не все розуміють, як правильно ним користуватися, і зовсім деякі успішно застосовують його на практиці.

Давати доручення підлеглим зовсім не означає звалювати на них свою роботу. Доручаючи що-небудь іншим, Ви надаєте їм можливість вчитися й тим самим формуєте більш ефективну команду. До того ж у Вас з'являється час зайнятися більш відповідальними завданнями.

Основні правила ефективного делегування:

- ✓ **Що можна доручити підлеглим?** Практично все. Якщо з Вами, не дай Боже, що-небудь трапиться, вони повинні бути готові підстрахувати Вас. Тому треба дати їм можливість потренироваться заздалегідь.
 - ✓ **Із чого почати?** Не варто починати із самого нудного. Споконвічно Ваші доручення повинні бути важливими й відповідальними, але постарайтеся, щоб не дуже терміновими.
 - ✓ **Кому доручити?** Кожному у свій час – новачкові, що бідує в перспективному завданні, ветеранові команди, який занадто довго робить ту саму роботу, або Вашому заступникові.
 - ✓ **Кому яке доручення?** Більш спокушені й досвідчені співробітники легко впораються з найбільш відповідальними завданнями, однак і новачкові потрібно довіряти важливу справу. Розбудовуючи підлеглих, давайте їм з кожним разом більш складні й відповідальні завдання. Розбудуйте їх для того, щоб поступово зменшувати інтенсивність контролю й спростувати пояснення й саму процедуру делегування.
 - ✓ **Повноваження й відповідальність.** Ніколи не делегуйте повноваження без відповідальності за результати їх використання. Ніколи не делегуйте відповідальність за результати без повноважень, необхідних і достатніх для того, щоб вплинути на нього.
 - ✓ **Економія Вашого часу.** Забудьте фразу: «Швидше зробити самому, чому комусь пояснювати». Пояснивши один раз і витративши тим самим більше часу, Ви заощадите свій час на майбутнє – коли підлегли будуть робити це самі без пояснення.
 - ✓ **Інструктаж - розуміння.** Завжди допомагайте підлеглому зрозуміти, що від нього потрібно, які вимоги до результату, які обмеження, яким образом найкраще виконати завдання й т.п. Адже для Вас важливо не тільки ДАТИ доручення, але ще більш важливо, щоб його ПОБРАЛИ й ВИКОНАЛИ!
 - ✓ **Інструктаж – точність і чіткість.** Будьте точні, говорячи про те, що Ви очікуєте від кожного зі своїх підлеглих. Дайте їм зрозуміти, що вони можуть звертатися до Вас за допомогою якщо буде потреба – тренування полезні й самому тренерові. Помніть, що нечітка постановка завдання – перший крок до її невиконання!
 - ✓ **Інструктаж – Як і Що?** Підлеглий дуже часто краще Вас ЗНАЄ, ЯК краще виконати завдання, однак йому набагато складніше визначити, ЩО повинне бути зроблене.
 - ✓ **Консультавання.** Завжди давайте можливість підлеглому перепитати або уточнити деталі, ситуації, що виникають по ходу виконання завдання – це підвищить ефективність процесу й заощадить масу часу й ресурсів.
- Контроль виконання.** Завжди краще знати про проблеми, помилки, невиконання, порушенні строків заздалегідь – коли ще не пізно ужити коригува-

льных заходів.

- ✓ **Будьте терпимы.** Даже в случае неудачи Вы и Ваш подчиненный получите хороший урок, который пойдет на пользу обоим.
- ✓ **Отмечайте успех.** Если Ваш подчиненный выполнил задание лучше, чем это сделали бы Вы, - скажите ему об этом. Не бойтесь, что Вас могут «подсидеть» - хороший менеджер должен знать своего преемника.

Отношения с коллегами

В крупных компаниях большинство менеджеров не всегда бывают осведомлены в подробностях, чем занимаются их коллеги из параллельных отделов и подразделений. Иногда это может послужить одной из причин, вызывающих «внутриведомственные конфликты». Если Вы будете больше знать о работе своих коллег, вникая в их проблемы, а возможно, и помогая им, Вам будет легче справляться и с собственными трудностями. Используйте для этого следующие вопросы:

- ⇒ **Какие неудобства и проблемы причиняет Ваша работа и работа Вашего подразделения другим сотрудникам компании?** Если Вы новичок, вполне вероятно, что Вы не сразу узнаете о давних противоречиях в компании, поскольку никто не будет торопиться вводить Вас в курс всех отношений с «вражеским станом».
- ⇒ **Чего Вы пытаетесь добиться?** Простое понимание того, чем занимаются Ваши коллеги и какие цели стоят перед ними, укрепит Вашу собственную позицию в коллективе. Расскажите им о своих планах.
- ⇒ **Что можно сделать иначе?** На уровне, не затрагивающем проблем глобального характера, Вы можете вносить коррективы в свою работу, обсуждая их с коллегами.
- ⇒ **Чем я могу помочь?** Ваш опыт может оказаться полезным для Ваших коллег, поэтому задавайте этот вопрос чаще и в разных вариациях, формулируя его, по возможности, наиболее тактично.
- ⇒ **Познакомьтесь поближе.** Пообедайте или просто выпейте кофе вместе – в неформальной обстановке можно узнать много полезного.
- ⇒ **Старайтесь помогать другим.** Если в соседнем отделе аврал, помогите им, даже если Ваша помощь будет заключаться в перестановке мебели или приготовлении кофе, - это оценят.
- ⇒ **Не забывайте о благодарности.** Если сотрудники соседнего отдела помогут Вам в чем-либо, дайте им понять, как Вы цените это.

В эффективной организации сотрудники работают не для того, чтобы решать Ваши задачи - Вы находитесь там, чтобы помочь им решать свои. Лучший способ убедиться в том, что Ваши коллеги получают от Вас необходимую поддержку – попробовать обращаться с ними так, словно они Ваши клиенты.

ДОДАТОК 2

**Аналіз стимулюючих факторів професійної діяльності
персоналу державної адміністрації**

Фактори підвищення ефективності управління персоналом:

- 1) підвищення престижу праці державних службовців;
- 2) регулярна виплата заробітної плати, розміри якої повинні підійматись зі стажем, ростом кваліфікації та рівнем відповідальності;
- 3) створення нормальних умов праці (приміщення, транспорт, зв'язок, (обчислювальна техніка та оргтехніка)
- 4) обов'язкове державне страхування, гарантоване високе пенсійне забезпечення;
- 5) забезпечення службовою перспективою: для нормальної роботи потрібна стабільність службових відносин, підвищення рівня кваліфікації, підвищення заробітної плати, підвищення рангу та категорії.

За результатами дослідження працівників районної державної адміністрації були визначені фактори, які можуть стимулювати до підвищення ефективності та привабливості праці. При аналізі причин задоволеності або незадоволеності роботою розглядалися дві різні групи факторів: **1) стимулювання** (політика керівництва, умови роботи, заробітна плата, міжособистісні відносини з керівництвом та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою) та **2) мотивації** (просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, міра відповідальності, можливості творчого та ділового росту).

Згідно з результатами дослідження при виконанні своїх службових обов'язків пріоритетними виявилися наступні стимулюючі мотиви професійної діяльності: **визнання результатів роботи, успішне завершення завдання та можливість творчого і ділового росту.**

Визнання результатів роботи на перше місце поставили молоді жінки (17,45%), жінки середнього віку (15,28%) та чоловіки старшого і середнього віку - 14,40%) і 14,37% відповідно. По фактору - успішне завершення завдання. Найважливішим він є для молодих жінок - 14,91%, майже однаковою мірою для жінок та чоловіків середнього віку - 13,63% та 13% відповідно. Щодо важливості творчого і ділового росту, ситуація прямо протилежна - молоді чоловіки в два рази випереджають чоловіків і жінок старшого віку та в півтора рази чоловіків середнього віку і молодих жінок. Така зацікавленість молодих чоловіків кар'єрним ростом, безумовно, пов'язана з їх прагненням досягти певного соціального статусу і визнання в суспільстві. З віком зазначений фактор має чітку тенденцію до зниження, свідченням чого є те, що державні службовці старшого віку вже досягли певних результатів у своїй роботі, добре її знають і працюють по налагодженій, роками сформованій схемі.

Отже, ця група показників яскраво свідчить про те, що моральна винагорода навіть у складних економічних умовах є важливішою, ніж матеріальна винагорода, вона повною мірою викликає задоволення і мотивує працівників до продуктивної й ефективної діяльності. Тому безпосередні керівники повинні

створювати такі ситуації, які б дозволяли працівникам задовольняти зазначені прагнення і потреби, які будуть працювати і на досягнення цілей державної служби загалом, і конкретного органу державної влади зокрема.

Принциповий показник ставлення службовця до професійних обов'язків - як міра відповідальності, набрав найменшу кількість позитивних відповідей по всім категоріям опитаних, що потребує уваги та реакції з боку керівництва, тим більше, що найнижчий показник - у молоді (чоловіки 3,5%, жінки-2,91%).

Очевидно, що просування по службі актуальне для чоловіків молодого і середнього віку (8,56 і 7,6% високого професійного статусу, що характерно для жінок середнього (7,35%) та молодого віку (6,91%). Водночас зазначений показник у жінок зрілого віку є вищим, ніж у чоловіків тієї ж вікової групи (6,25 та 5,99%) відповідно). Це свідчення того, що більшість жінок в Україні традиційно не обіймають керівні посади, отже рівень пенсійного забезпечення в них априорі менший, ніж у чоловіків і посада стає принциповим чинником при виході на пенсію.

Для того, щоб в службовця не виникало почуття професійної непридатності, він має бути впевнений, що підвищення у посаді відбуватиметься через врахування саме професійних знань, ділових якостей, організаторських і виконавських здібностей, інтелекту, прагнення до самоосвіти, а також державний службовець повинен знати, за які професійні якості й індивідуальні результати чи досягнення заслуговується службове просування, знати критерії, за якими винагороджуються ініціатива та творчі зусилля. За результатами аналізу тільки 16,67% опитаних вважають, що професіоналізм кандидатів на посаду враховується певною мірою, майже кожен другий (51,2%) вважає, що таке врахування тільки часткове, а кожен четвертий респондент впевнений, що ця процедура - формальність і не враховує справжніх професійних якостей претендента [3].

Крім того, опитування показало, що професійний розвиток - необхідна складова просування по службі державних службовців: 64,52%) респондентів вважають, що їм потрібне особисте професійне зростання. Цей висновок підтверджують результати дослідження: підвищення своєї кваліфікації вважають за необхідне 63,04% опитаних державних службовців, ще 30,88%) відчують потребу у безперервній професійній освіті.

Щодо аналізу гігієнічних факторів, які стимулюватимуть до підвищення ефективності та привабливості праці, важливим для опитаних державних службовців виявився безпосередній контроль їх роботи керівником. Такий факт пояснюється тим, що цей показник є одним із важливих чинників визнання результатів роботи, який респонденти поставили на перше місце. Всі вікові категорії чоловіків сприймають його позитивно і як необхідний факт (10%), жінки більш помірковано ставляться до такого виду контролю (7,81%).

Як видно з результатів дослідження, відносини з колегами виявилися пріоритетнішими, ніж відносини з керівником. Покращання відносин з колегами більше хвилює молодь, що пов'язано з ще недостатніми навичками роботи в команді, досвід насувається з віком. Крім того, з віком менш гостро постає питання утворення конфліктних ситуацій. Тому, в колективі, де є багато молоді, керівникам слід приділяти більше уваги психологічним аспектам формування

колективу і міжособистісним відносинам з колегами, активніше залучати до цього процесу працівників зрілого віку. Чоловіки і жінки старшого віку, навпаки, надають перевагу відносинам з керівництвом, ніж колегами. Така позиція пояснюється здебільшого побоюванням осіб передпенсійного віку втратити своє робоче місце, відповідно і стаж державного службовця, який **суттєво** впливає на рівень пенсійного забезпечення.

На якісне виконання службових обов'язків державними службовцями мають також вплив і "класичні" показники - умови праці й заробітна плата. Очевидно, що в нинішніх умовах рівень заробітку виступає пріоритетним чинником. Опитані державні службовці всіх вікових груп, не дивлячись на періодичність підвищення посадових окладів службовців, відзначають необхідність підвищення заробітної плати, оскільки вона залишається неадекватною для цієї суспільно важливої категорії працівників, що значно зменшує престижність роботи на державній службі, знижує мотивацію до праці й негативно позначається на виконанні службових обов'язків.

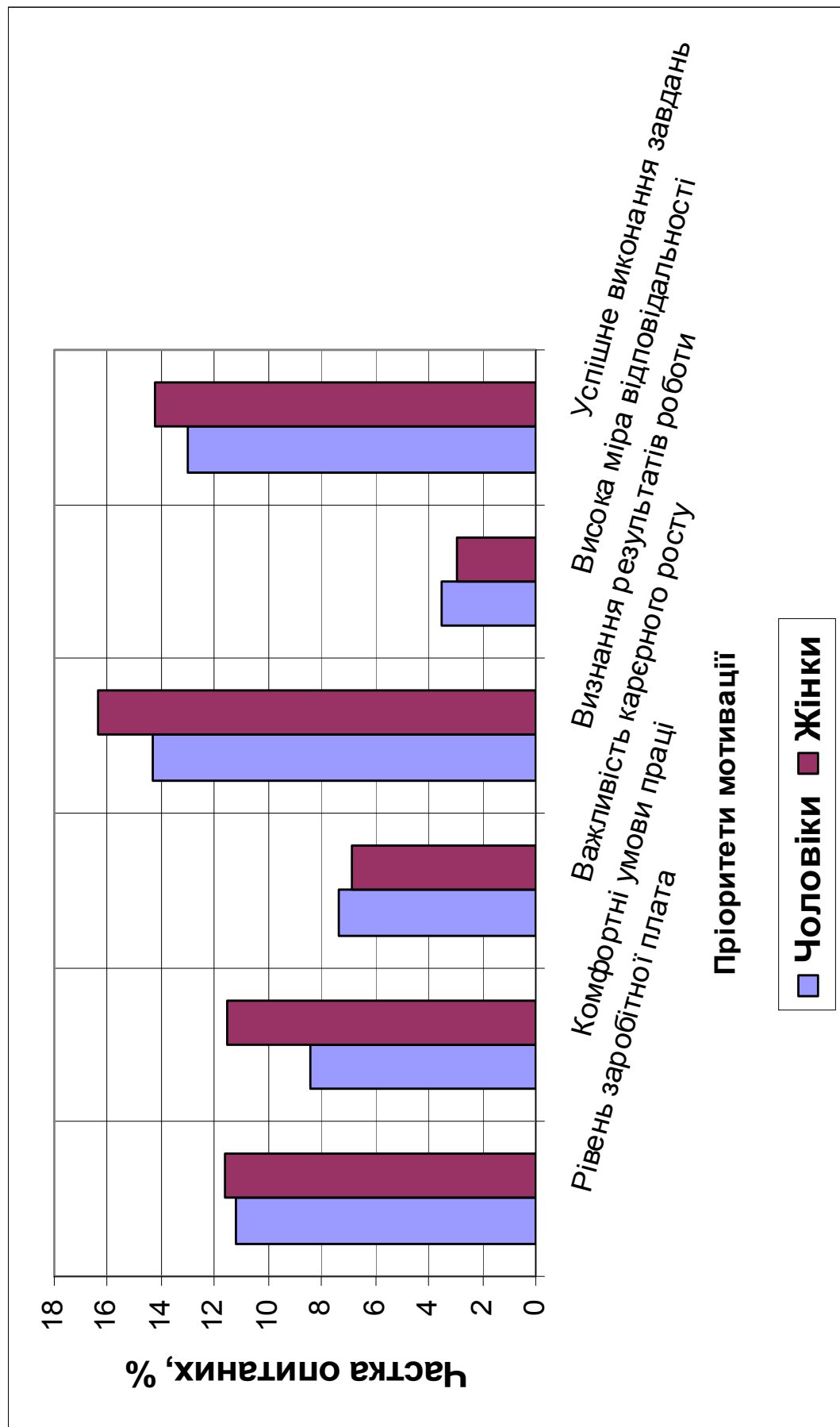
Для осіб середнього та старшого віку, які мають сім'ї й дітей, рівень заробітної плати є особливо актуальним - для чоловіків цей показник на рівні 11,38-11,4%, для жінок середнього віку 10,76%. Найвищий показник у жінок старшого віку - 12,5%, що пояснюється тим, що значна частка жінок цієї категорії залишається самотніми через підвищений рівень смертності чоловіків.

Як відомо, умови праці безпосередньо впливають на підвищення ефективності й продуктивності праці. Результати дослідження виявили необхідність покращання умов праці державних службовців - великого значення надають майже однаковою мірою чоловіки всіх вікових груп, а також жінки середнього віку (цей показник коливається в межах 8,17-8,98%).

Цікаво, що опитані молоді жінки та жінки старшого віку не підпадають під загальну тенденцію, крім того, їх показники не співпадають між собою. Якщо для жінок старшого віку покращання умов праці займає перше місце в структурі пріоритетів - 14,06%, це свідчить про те, що на будь-якій роботі, в будь-якому колективі у жінок завжди переважає прагнення до комфортності й покращання умов праці, тоді як молоді жінки не приділяють цьому показнику великого значення - в структурі пріоритетів ця позиція займає друге місце з кінця і майже в три рази менша, ніж у жінок старшого віку. Така байдужість молодих жінок пояснюється відсутністю зацікавленості працювати на державній службі навіть у короткостроковій перспективі, і не тому, що вони несвідомі, а навпаки, ця вікова категорія жінок має надто високі професійні амбіції, реалізація яких не пов'язується з роботою в органах державної влади.

Всупереч твердженням теорії Маслоу, службовців мотивують до ефективної праці такі гігієнічні фактори, як умови праці, заробітна плата, міжособистісні стосунки з керівником та колегами, ступінь безпосереднього контролю за роботою. Такий факт говорить про низьку якість задоволення потреб нижчих рівнів, що значно знижують престижність роботи на державній службі, породжуючи плинність кадрів і безвідповідальність працівників на робочому місці.

Пріоритети мотивації державних службовців



Методи управління, що забезпечують підвищення мотивації персоналу

- розширення повноважень працівників щодо прийняття рішень
- розподіл нових службових обов'язків з урахуванням урізноманітнення змісту роботи
- зміна стилю управління, орієнтація на працівника
- забезпечення зворотного зв'язку
- надання можливості навчання, підвищення кваліфікації, просування по службовій сходах
- забезпечення достатньої заробітної плати та пільг

Етапи мотивації персоналу

планування мотивації — визначення та ієрархія потреб об'єкта управління; аналіз взаємозв'язку між потребами і стимулами; планування цілей та завдань мотивації; вибір способів мотивації;

здійснення мотивації — забезпечення умов для мотивації, гарантування винагороди за отримані результати, переконання державних службовців в досяжності поставлених завдань

управління мотивацією та контроль за результатами мотивації — контроль мотиваційного процесу, коригування мотиваційних стимулів.