

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет магістерської та  
аспірантської підготовки  
Кафедра менеджменту  
природоохоронної діяльності

**Магістерська кваліфікаційна робота**

на тему: Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах

Виконав студент 2 курсу групи МУ- 61  
спеціальності 073 Менеджмент  
Джабраїлов Турал Джабраїл огли

Керівник к.е.н., старший викладач  
Попова Марія Олександрівна

Консультант \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н., проф.  
ОНУ  
Садченко Олена Василівна

Одеса 2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Магістерської та аспірантської підготовки  
Кафедра менеджменту природоохоронної діяльності  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

В.Г.Ковальов

“ 20 ” листопада 2017 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Джабраїлову Туралу Джабраїлову

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах

керівник роботи к.е.н., старший викладач Попова Марія Олександрівна

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 02 листопада 2017 року  
№ 321-С

2. Строк подання студентом роботи 1 лютого 2018 року

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, інформація електронних Інтернет-ресурсів, спеціальна наукова література та періодичні видання

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні засади менеджменту персоналу

2. Дослідження та аналіз сучасного стану управління персоналом

3. Шляхи удосконалення системи управління персоналом в сучасних умовах

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

1. Система управління персоналом

2. Процес оцінки якості людських ресурсів

3. Сучасні методи оцінки працівників

4. Синтез дерева цілей та системи управління персоналом

5. Запропоновані сучасні методи навчання та розвитку персоналу

6. Схема впровадження нових форм роботи з персоналом

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 20 листопада 2018 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1	Робота з літературними джерелами	20.11-3.12.17	80	добре
2	Робота над розділом 1 «Теоретичні засади менеджменту персоналу»	4.12-17.12.17	75	добре
3	Робота над розділом 2 «Дослідження та аналіз сучасного стану управління персоналом»	18.12-31.12.17	75	добре
4	Робота над розділом 3 «Шляхи удосконалення системи управління персоналом в сучасних умовах»	8.01-22.01.18	75	добре
5	Оформлення роботи	23.01-1.02.18	75	добре
	Рубіжна атестація	25.12-29.12.17	75	добре
	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>		<b>76</b>	<b>добре</b>

Джабраїл огли

Студент \_\_\_\_\_ Джабраїлов Турал

( підпис )

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Попова М.О.

( підпис )

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему «Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах»  
Джабраїлова Турала Джабраїла огли

**Актуальність теми.** З ростом складності більшості бізнес-процесів управління персоналом стало дуже важким завданням. Управління персоналом є об'єднуючою силою в усій організованій діяльності великої кількості людей, які працюють разом, щоб досягти загальної цілі, а також для координації своєї діяльності. Керівники повинні організовувати і використовувати ресурси таким чином, щоб оптимізувати результати. Обмежені ресурси, включаючи людей, машини, матеріали і гроші, повинні бути інтегровані в продуктивні відносини та ефективно використовуватися для досягнення своїх цілей.

**Мета і задачі дослідження.** Мета магістерської роботи полягає в аналізі перспектив розвитку обраного об'єкта дослідження і визначенні шляхів вдосконалення в цій області.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначити поняття, розглянути сутність управлінської діяльності;
- провести аналіз сучасної системи управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо удосконалення менеджменту персоналу як складової частини системи управління.

**Об'єктом дослідження** є процес формування ефективної системи управління персоналом.

**Предметом дослідження** є управлінська діяльність і механізм формування стратегічних напрямків менеджменту персоналу.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні концепції теорії комунікацій та теорії управління, наукові положення в галузі менеджменту людських ресурсів та міждисциплінарних наук, класичні підходи до формування системного погляду на поведінкові аспекти працівників, роботи з вдосконалення методів управління персоналом великих та середніх організацій в контексті вирішення організаційних проблем спілкування всередині колективу та запобігання негативних наслідків невдалого керування людськими ресурсами.

Інформаційною базою виступають нормативно - законодавчі акти України, статистичні дані, отримані вітчизняними та зарубіжними вченими, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, інформація електронних Інтернет-ресурсів.

**Результати, їх новизна, теоретичне та практичне значення.** У магістерській роботі розглянуто сучасні проблеми системи управління персоналом та розроблено практичні рекомендації щодо їх вирішення.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи з зазначенням галузі застосування.** Сформульовані та обґрунтовані положення та рекомендації можна застосовувати для подальшого розвитку теоретичних і науково-практичних положень щодо систематизації та вдосконалення менеджменту персоналу як складової частини системи управління.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг тексту магістерської роботи – 97 сторінок, таблиць – 3, рисунків – 9.

**Перелік ключових слів:** менеджмент персоналу, управлінська діяльність, система управління персоналом, навчання, коучинг.

## ANNOTATION

Master's qualification work on "Perspectives of personnel management development in modern conditions" by  
Jabrailov Tural Jabrail oglu

**Actuality of theme.** With the increasing complexity of most business processes, personnel management has become a very difficult task. Personnel management is a unifying force in the whole organized work of a large number of people working together to achieve the overall goal, as well as to coordinate their activities. Managers should organize and use resources in such a way as to optimize results. Limited resources, including people, machines, materials and money, must be integrated into productive relationships and used effectively to achieve their goals.

**The purpose and tasks of the study.** The purpose of the master's thesis is to analyze the prospects for the development of the selected research object and determine the ways of improvement in this area.

To achieve the goal, the following tasks were set and solved:

- to define the concept, to consider the essence of management activity;
- to analyze the modern system of personnel management;
- develop proposals for improving personnel management as part of the management system.

**The object of research** is the process of forming an effective system of personnel management.

**The subject of the research** is the management activity and the mechanism of formation of strategic directions of personnel management.

**Research methods.** The theoretical and methodological basis of the work are fundamental concepts of communication theory and management theory, scientific positions in the field of human resource management and interdisciplinary sciences, classical approaches to the formation of a systematic approach to the behavioral aspects of employees, work on the improvement of methods of personnel management of large and medium-sized organizations in the context of organizational solutions problems of communication within the team and prevention of negative consequences of unsuccessful management of human resources.

The information base is provided by normative and legislative acts of Ukraine, statistical data received by domestic and foreign scientists, scientific publications of domestic and foreign scientists, information on electronic Internet resources.

**Results, their novelty, theoretical and practical significance.** In the master's work modern problems of the personnel management system are considered and practical recommendations for their solution are developed.

**Recommendations for using the results of work with the indication of the scope of application.** The formulated and substantiated provisions and recommendations can be used for the further development of theoretical and scientific-practical provisions on the systematization and improvement of personnel management as an integral part of the management system.

**Structure and scope of work.** The work consists of an introduction, three sections, conclusions, list of sources used. The full volume of the text of the master's thesis - 97 pages, tables - 3, drawings - 9.

**Key words:** personnel management, management, personnel management, training, coaching.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ	10
1.1. Основні поняття та загальна сутність управлінської діяльності	10
1.2. Методологічні основи управління персоналом	19
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	28
2.1. Аналіз системи управління персоналом як передумова раціональної організації діяльності трудового колективу	28
2.2. Дослідження та оцінка рівня розвитку сучасної системи управління персоналом	32
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	53
3.1. Розробка стратегічних напрямків системи управління персоналом	53
3.2. Пропозиції щодо удосконалення менеджменту персоналу як складової частини системи управління	74
3.3. Перспективні шляхи впровадження розроблених рекомендацій	83
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	91

## ВСТУП

В даний час відбувається бурхливий розвиток бізнесу та модернізація супутніх йому процесів. З ростом складності більшості бізнес-процесів управління персоналом стало дуже важким завданням. Потреба в існуванні ефективного управління значно зростає. Управління має важливе значення не тільки для бізнесу, але і для банків, шкіл, коледжів, лікарень, готелів, релігійних організацій, благодійних фондів. У кожного бізнес-підрозділу є свої власні цілі. Ці цілі можуть бути досягнуті завдяки скоординованим зусиллям багатьох співробітників.

Робота ряду людей належним чином координується для досягнення цілей за допомогою процесу управління. Пітер Ф. Друкер заявив у своїй знаменитій книзі «Практика управління», що «поява управління як важливого, окремого і ведучого соціального інституту є ключовою подією в соціальній історії».

Управління є життєво важливим аспектом економічного життя людини, організована групова діяльність, якого вважається незамінною установою в сучасній соціальній організації, що відрізняється науковою думкою і технологічними інноваціями. Одна або інша форма управління необхідна скрізь, де людські зусилля повинні робитися колективно для задоволення потреб за допомогою деякої виробничої діяльності, заняття чи професії. Це становить сутність процесу управління, яке регулює виробничу діяльність людини за допомогою скоординованого використання матеріальних ресурсів. Без управління, що надається керівництвом, ресурси виробництва залишаються ресурсами і ніколи не стають виробництвом і не перетворюються в кінцевий продукт, що приносить прибуток.

Менеджмент персоналу - це конкретний управляючий орган всіх видів організацій, оскільки всі вони повинні використовувати свої обмежені ресурси найбільш ефективно для досягнення своїх цілей. Важливість управління для розвитку слаборозвинених економік була визнана протягом

останніх півтора десятиліть. Існує значний розрив між ефективністю управління в розвинених і слаборозвинених країнах. Справедливо стверджується, що розвиток є результатом не тільки капітальних, фізичних і матеріальних ресурсів, але й їх оптимального використання.

Ефективне управління персоналом може сприяти виробленню не тільки більшої кількості продуктів і послуг з заданими ресурсами, а й розширювати їх за рахунок більш ефективного використання науки і техніки. Високі темпи економічного зростання можуть бути досягнуті в нашій країні за рахунок більш ефективного управління бізнесом та іншими громадськими організаціями, навіть з існуючими обмеженими фізичними і фінансовими ресурсами. Саме тому в даний час все частіше визнається, що слаборозвинені країни дійсно вимагають оптимального і адекватного управління.

Поява якісного управління в наш час може розглядатися як значний розвиток сучасних інноваційних технологій. Багато в чому завдяки досягненням сучасного менеджменту західні країни досягли стадії суспільства масового споживання, і в основному завдяки більш ефективному управлінню економічними і соціальними інститутами можливо поліпшити якість життя людей в країнах з низьким економічним розвитком. Саме завдяки досягненням в управлінні персоналом є надія на якісні зміни рівня економіки і підвищення добробуту людей.

Актуальність теми полягає в тому, що управління персоналом є об'єднуючою силою в усій організованій діяльності великої кількості людей, які працюють разом, щоб досягти загальної цілі, а також для координації своєї діяльності. Керівники повинні організовувати і використовувати ресурси таким чином, щоб оптимізувати результати. Обмежені ресурси, включаючи людей, машини, матеріали і гроші, повинні бути інтегровані в продуктивні відносини та ефективно використовуватися для досягнення своїх цілей.



Таким чином, менеджмент не є унікальним процесом для бізнес-організацій, але є загальним явищем для всіх видів діяльності громадських організацій. Останнім часом менеджмент придбав завидну значимість.

Мета роботи - на основі сучасних наукових підходів до управлінської діяльності провести аналіз перспектив розвитку обраного об'єкта дослідження і визначити шляхи вдосконалення в цій області.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- визначити поняття, розглянути сутність управлінської діяльності;
- провести аналіз сучасної системи управління персоналом;
- розробити пропозиції щодо удосконалення менеджменту персоналу як складової частини системи управління.

Об'єктом дослідження виступає процес формування ефективної системи управління персоналом.

Предметом дослідження є управлінська діяльність і механізм формування стратегічних напрямків менеджменту персоналу.

На законодавчому рівні чітко позначена необхідність розробки і впровадження сучасних ефективних методів в управлінні персоналом, що призведе до вирішення багатьох соціально-економічних питань, збереження трудового потенціалу працівників і забезпечення стійкого економічного розвитку.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

#### 1.1. Основні поняття та загальна сутність управлінської діяльності

Хоча менеджмент як дисципліна існує більше 80 років, між експертами і практиками немає єдиної думки щодо точного його визначення. В результаті безпрецедентних і захоплюючих технологічних розробок бізнес-організації виростили в розмірах і складності, що призвело до відповідних змін в практиці управління. Зміни в стилях і методах управління привели до змін в управлінській думці. Більш того, менеджмент, який є міждисциплінарною наукою за своєю природою, зазнав змін через зміни в поведінкових науках, кількісних методах, техніці та технологіях і т. п. Оскільки менеджмент займається виробництвом і розподілом товарів та послуг, динамізм його оточення (соціальні, культурні та релігійні цінності, смаки і переваги споживачів, просвітництво і інформаційний вибух, демократизація урядів і т.д.) також призвів до змін в його теорії і практиці. Проте, визначення управління необхідно для його викладання і досліджень, а також для поліпшення його практики. Багато експертів з управління намагалися визначити управління. Однак, визначення управління не було прийнято повсюдно. Наведемо деякі з провідних визначень управлінської діяльності. Пітер Ф. Друкер визначає: «управління - це орган, який описується і визначається тільки через функції». За словами Террі, «менеджмент - це не люди, це діяльність, така як ходьба, читання, плавання або біг. Люди, які виконують функції управління, можуть бути призначені членами керівництва або виконавчими керівниками». Ральф К. Девіс визначив менеджмент як: «Управління - це функція виконавчого керівництва де завгодно». На думку Мак Фарленду, «Управління визначено для концептуальних, теоретичних і аналітичних цілей як процес, за допомогою якого керівники створюють,

направляють, підтримують і управляють цілеспрямованої організацією шляхом систематичних, скоординованих спільних зусиль людини». Генрі Файоль: «управляти - це прогнозувати і планувати, організовувати, об'єднувати, координувати і контролювати». Гарольд Кунц (Harold Koontz) говорить: «Менеджмент - це те, що потрібно робити через формально організовану групу». Вільям Спрігал: «Менеджмент - це функція підприємства, яка відноситься до керівництва і контролю за різними видами діяльності для досягнення бізнес-цілей. Менеджмент - це, по суті, виконавча функція, вона стосується активного спрямування зусиль людини». Кімбол К.: «Керівництво охоплює всі обов'язки і функції, пов'язані з ініціативою підприємства, його фінансуванням, встановленням всіх основних політик, наданням всього необхідного обладнання, викладом загальної форми організації, відповідно до якої підприємство існує» [74, 112-123].

Чарльз Рейнольд: "Управління - це процес досягнення цілі через роботу спільноти. Функції управління - це звернення до спільноти з метою досягнення цілей, для яких вона існує ». Е. Брех: «Керівництво піклується про те, щоб зробити роботу, всі його завдання зосереджені на плануванні та керівництві операціями, що відбуваються на підприємстві». Кунц и О'Доннел: «Менеджмент - це створення та підтримка внутрішньої середовища на підприємстві, де люди, які працюють у групах, можуть ефективно та ефективно виконувати завдання по досягненню групових цілей. Це мистецтво виконання виконаної роботи і з людьми в формально організованих групах». Джеймс Ланди: «Менеджмент - це в першу чергу завдання планування, координації, мотивації та контролю зусиль інших по відношенню до конкретного цілі. Вона передбачає оптимальне поєднання традиційних факторів виробництва землі, робочої сили, капіталу, належної уваги конкретним цілям організації» [73].

К. Уїлер визначав менеджмент як: "Керівництво зосереджено на рівні адміністраторів чи менеджерів фірми, які об'єднують чоловіків, матеріальні та грошові кошти у ефективну діючу межу". Н. Шульц: "Менеджмент - це

сила, яка веде керівництво та керує організацією у досягненні заздалегідь визначеного об'єкта". Олівер Шелдон: "Належне управління - це функція в галузі, яка стосується виконання політики, в межах, встановлених адміністрацією та працевлаштуванням організації для конкретних завдань, поставлених перед нею". Кейт Губелліні: "Управління - це сила, яка об'єднує чоловіків та фізичні установки в ефективну операційну одиницю". Ньюмен полагав, що: "Робота керівництва полягає в тому, щоб кооперативні зусилля працювали належним чином. Менеджер - це той, хто заробляє на роботі з людьми та іншими ресурсами для досягнення мети". Е.Милварт: "Керівництво - це процес та агентство, через яке планується реалізація політики та здійснюється нагляд". Ордвей Тейд: "Менеджмент - це процес та агентство, яке керує діяльністю організації в реалізації встановлених цілей". Мері Паркер Фоллет визначає управління як "мистецтво робити речі через людей". Це визначення підкреслює принципову різницю між менеджером та іншим персоналом організації. Менеджер - це той, хто опосередковано впливає на цілі організації, направляючи зусилля інших - не виконуючи завдання самостійно. З іншого боку, особа, яка не є менеджером, безпосередньо робить свій внесок у цілі організації, виконуючи завдання.

Однак іноді людина в організації може одночасно виконувати обидві ці ролі. Наприклад, менеджер з продажу виконує управлінську роль, коли він керує своїми торговими агентами для досягнення цілей організації, але коли сам він звертається до великого клієнта та веде переговори про угоду, він виконує некеровану роль. У колишній ролі він керує зусиллями інших і опосередковано сприяє досягненню цілей організації; в останній ролі він безпосередньо використовує свої навички як продавця для досягнення цілей організації. Джордж Террі визначає управління як процес "який складається з планування, організації, активації та контролю, що виконується для визначення та досягнення цілей використанням людей та інших ресурсів". Згідно з цим визначенням, управління є процесом - систематичним способом ведення справ [72].

Чотири управлінські дії, включені до управлінського процесу: планування, організація, активація та контроль. Структура означає, що менеджери продумують свої дії завчасно. Організація означає, що менеджери координують людські та матеріальні ресурси організації. Приведення в дію означає, що менеджери мотивують та направляють підлеглих. Контроль означає, що менеджери намагаються забезпечити відсутність відхилень від норми чи плану. Якщо певна частина своєї організації знаходиться на неправильному шляху, керівники вживають корегуючі заходи для виправлення ситуації. Таким чином, різні визначення системи управління не суперечать один одному. Управління є сумою всіх тих заходів, які:

- 1) визначають цілі, плани, політику та програми;
- 2) захищають чоловіків, матеріали, машини;
- 3) об'єднують всі ці ресурси в операції за допомогою здорової організації;
- 4) спрямовують та мотивують людей на роботу;
- 5) контролюють їхню роботу;
- 6) забезпечують максимальне процвітання та щастя; як для роботодавця, так і для працівників та громадськості в цілому [26, 95-118].

Розглянемо характеристики управління. Управління - це особлива активність, що має такі основні характеристики:

1. Економічний ресурс: управління є одним із факторів виробництва разом із землею, робочою силою та капіталом. По мірі зростання індустріалізації, потреба в менеджерах також зростає. Ефективне управління є найважливішим внеском у успіх будь-якої організованої групової діяльності, оскільки це сила, яка об'єднує інші фактори виробництва, а саме: робочу силу, капітал та матеріали. Праця, капітал та матеріали самі по собі не забезпечують виробництво, вони вимагають від каталізатора управління виробляти товари та послуги, необхідні суспільству. Таким чином, управління є основним компонентом організації.

2. Орієнтація на ціль: управління є цілеспрямованою діяльністю. Воно координує зусилля працівників для досягнення цілей організації. Успіх управління вимірюється тим наскільки досягнуті організаційні цілі. Необхідно, щоб організаційні цілі були чітко визначені та правильно зрозумілі керівництвом на різних рівнях.

3. Відмінний процес: управління - це окремий процес, що складається з таких функцій, як планування, організація штатного розкладу, керівництво та контроль. Ці функції настільки переплетені, що неможливо точно визначити послідовність різних функцій або їх відносну значимість.

4. Інтегративна сила: суть менеджменту - це інтеграція людських та інших ресурсів для досягнення бажаних цілей. Всі ці ресурси надаються тим, хто керує. Менеджери застосовують принципи знань, досвіду та управління для отримання результатів від працівників за рахунок використання не людських ресурсів. Менеджери також прагнуть гармонізувати цілі окремих осіб з організаційними цілями для безперебійної роботи організації.

5. Система органів управління: управління як команда менеджерів являє собою систему повноважень, ієрархію управління та управління. Менеджери різних рівнів мають різний ступінь авторитету. Ступінь влади поступово зменшується. Орган влади дозволяє менеджерам ефективно виконувати свої функції.

6. Багатопрофільна дисципліна: менеджмент розвивається як область навчання за допомогою багатьох інших дисциплін, таких як інженерія, антропологія, соціологія та психологія. Подібним чином, дослідження соціології та операцій також сприяли розвитку управлінської науки.

7. Універсальне застосування: управління є універсальним за характером. Принципи та методи управління однаково застосовні у сферах бізнесу, освіти та медицині. Генрі Файол запропонував, щоб принципи управління застосовувались більш-менш у кожній ситуації. Ці принципи є робочими керівними принципами, які є гнучкими та здатними адаптуватися до кожної організації, в якій необхідно координувати зусилля людей.

Управління виконує функції планування, організації, штату, керівництва та контролю за виконанням організаційних цілей. Будь-яка особа, яка виконує ці функції, є менеджером. Менеджер першого рядка або керівник або майстер також є менеджером, оскільки він виконує ці функції. Різниця між функціями верхнього, середнього та нижчого рівня управління є рівнем ступеня. Наприклад, топ-менеджмент більше зосереджується на плануванні та організації в довгостроковій перспективі, менеджмент середнього рівня зосереджується більше на координації та контролі, а управління найнижчим рівнем концентрується більше на функції мотивування, щоб отримати роботу від працівників [19, 223-245].

Кожен менеджер стурбований ідеями, речами та людьми. Керівництво - це творчий процес для інтеграції використання ресурсів для досягнення певних цілей. У цьому процесі ідеї, речі та люди є життєво важливими джерелами, які повинні бути перетворені у вихід, що відповідає цілям. Управління ідеями передбачає використання концептуальних навичок. По-перше, мова йде про необхідність в практичній філософії управління розглянути управління як чіткий і науковий процес. По-друге, управління ідеями відноситься до етапу планування процесу управління. Нарешті, управління ідеями стосується різниці та інновацій. Творчість означає породження нових ідей, а інновація - перетворення ідей на життєздатні відносини та комунальні послуги. Менеджер повинен бути образливим, щоб заздалегідь планувати і створювати нові ідеї.

Управління речами (не людські ресурси) стосується розробки виробничої системи, а також придбання, розподілу та перетворення фізичних ресурсів для досягнення певних цілей.

Управління людьми стосується закупівель, розробки, обслуговування та інтеграції ресурсів людини в організацію. Кожен менеджер повинен керувати своїми підлеглими, щоб вони впроваджували організаційні плани. Більша частина часу кожного менеджера витрачається на спілкування з

людьми. Його зусилля спрямовані на отримання інформації та оцінку прогресу у поставлених цілях, а потім на коригувальні дії [20, 47-62].

Таким чином, робота менеджера переважно полягає в управлінні людьми. Хоча він зобов'язаний обробляти всі продуктивні ресурси, але людський фактор є більш важливим. Менеджер не може сам перетворити сировину на готові вироби; він повинен взяти на допомогу інших, щоб зробити це. Найбільшою проблемою перед будь-яким менеджером є те, як керувати персоналом, щоб отримати найкращі результати.

Менеджер у сучасному віці має ефективно працювати з людьми, які мають сприяти досягненню організаційних цілей. Пітер Ф. Друкер висловився за те, що управлінський підхід до роботи працівників та роботи повинен бути прагматичним та динамічним. Кожна робота повинна бути розроблена як інтегрований набір операцій. Працівникам слід надавати достатню міру свободи організації та контролю за їх робочим середовищем. Кожен менеджер покладається на обов'язок навчати, тренуватися та розвивати людей, що знаходяться під ним, щоб вони могли використовувати свої можливості та вміння виконувати призначену їм роботу. Він також повинен допомогти їм у задоволенні своїх потреб та забезпечити їм належне середовище. Менеджер повинен створити такий клімат, який приносить і підтримує задоволення та дисципліну серед людей. Це підвищить ефективність організації.

Менеджмент має на меті досягнення максимального процвітання з мінімальними зусиллями. Керівництво має важливе значення в тих випадках, коли групові зусилля повинні бути спрямовані на досягнення спільних цілей. У цьому управлінні свідомого віку важливість управління важко підкреслити. Кунц і О'Доннелль справедливо зазначають: «немає важливішої сфери людської діяльності, ніж управління, оскільки його завдання полягає у тому, щоб робити речі іншими людьми». Значимість управління в бізнесі є відносно більшою [24, 205-237].



Вклади праці, капіталу та сировини ніколи не стануть продуктивними без каталізатора управління. В даний час широко визнається, що управління є важливим фактором зростання будь-якої країни. Наступні пункти також підкреслюють важливість управління:

1. Досягнення групових цілей: Управління робить групові зусилля більш ефективними. Група в цілому не може реалізувати свої цілі, доки не буде взаємного співробітництва та координації між членами групи. Керівництво створює колективну роботу та командний дух в організації шляхом розробки здорової організаційної структури. Воно об'єднує людські та матеріальні ресурси і спонукає людей до досягнення цілей організації.

2. Оптимальне використання ресурсів: менеджмент завжди зосереджується на досягненні цілей підприємства. Наявні ресурси виробництва використовуються таким чином, щоб усілякі збитки та неефективність були зведені до мінімуму. Працівники мотивовані, щоб їх найкраща продуктивність була натхненним керівництвом. Менеджери створюють та підтримують середовище, що сприяє найвищій ефективності та продуктивності. Завдяки оптимальному використанню наявних ресурсів управління прискорюється процес економічного зростання.

3. Мінімізація вартості: у сучасну епоху інтенсивної конкуренції кожне підприємство має мінімізувати витрати на виробництво та розподіл. На ринку можуть вижити лише ті особи, які можуть призвести до підвищення якості продукції за мінімальними витратами. Вивчення принципів управління допомагає у знанні певних методів, що використовуються для зниження витрат. Такими методами є контроль виробництва, бюджетний контроль, контроль за витратами, фінансовий контроль, управління матеріалами тощо.

4. Зміна та зростання: ділове підприємство працює в постійно змінюваному середовищі. Зміни у бізнес-середовищі створюють невизначеність і ризик, а також створюють можливості для зростання. Підприємство має змінюватися та адаптуватися в постійно змінюваному середовищі. Управління формує не тільки підприємство, але також змінює

саме середовище для забезпечення успіху бізнесу. На сьогоднішній день багато гігантських бізнес-корпорацій мали дуже скромні початки і постійно зростали тільки завдяки ефективному управлінню.

5. Ефективне та плавне ведення бізнесу: управління забезпечує ефективне та плавне ведення бізнесу шляхом більш ефективного планування, продуманої організації та ефективного контролю за різними факторами виробництва.

6. Вищі прибутки: прибуток може бути підвищений на будь-якому підприємстві, збільшуючи прибуток від продажу або зменшуючи витрати. Збільшення доходу від продажів перебуває під контролем підприємства. Управління за рахунок зменшення витрат збільшує прибуток і, таким чином, забезпечує можливості для майбутнього зростання та розвитку.

7. Надання інновацій: менеджмент дає нові ідеї, уяву та бачення на підприємстві.

8. Соціальні вигоди: управління є корисним не тільки для бізнес-компаній, але й для суспільства в цілому. Це покращує життєвий рівень людей завдяки вищому виробництву та більш ефективному використанню обмежених ресурсів. Створюючи сердечні відносини між різними соціальними групами, керівництво сприяє миру та процвітання в суспільстві.

9. Корисно для країн, що розвиваються: менеджмент має відігравати більш важливу роль у країнах, що розвиваються, таких як Індія. У таких країнах продуктивність низька, ресурси обмежені. Правильно було зазначено, що "не існує слаборозвинених країн, вони є лише недостатньо керованими".

10. Організаційна структура: керівництво встановлює належну організаційну структуру та уникає конфлікту між начальниками та підлеглими. Це допомагає у розвитку духу співробітництва та взаєморозуміння, а в організації забезпечується сприятливе середовище.

Таким чином, управління є силою, яка об'єднує різні ресурси, і є процесом їх об'єднання та координації, щоб допомогти досягти цілей

організації. Управління - це як наука, так і мистецтво. Це неточна наука. Проте її принципи, що відрізняються від практики, універсальні. Керівництво ще не повністю відповідає критеріям професії. Існує три рівні управління - верхній, середній та нижчий [31, 23-58]. Керівники різних рівнів організації вимагають і використовують різні навички. Менеджери нижчого рівня вимагають і використовують більшу технічну кваліфікацію, ніж керівники високого рівня, тоді як керівники вищого рівня вимагають і використовують більшу ступінь концептуальної майстерності. Людські навички важливі на всіх управлінських рівнях.

## **1.2. Методологічні основи управління персоналом**

Протягом тисяч років існували організовані зусилля, керовані людьми, відповідальними за планування, організацію, проведення та контрольну діяльність.

Керівництво практикується в тій чи іншій формі з самого початку цивілізації. З тих пір, як люди почали жити разом у групах, розвивалися методи організації та управління. Наприклад, єгипетські піраміди є відчутним свідченням того, що величезні проекти, в яких працюють десятки тисяч людей, були проведені задовго до сучасності.

Особливо цікаві приклади - піраміда. Будівництво єдиної піраміди зайняло понад 10000 працівників протягом 20 років. Менеджери були повинні планувати, що буде зроблено, організувати людей та матеріали, щоб це зробити, очолити і керувати робочими, а також застосувати певний контроль для забезпечення того, щоб все було зроблено, як планувалося [44].

Управління думками персоналу зародилося та розвивалося під занепокоєнням політичних, соціальних та економічних сил. Вони пояснюються наступним чином:

1. Політичні сили: думки керівництва формувалися політичними силами, що виявлялися через управління політичними інститутами та

державними органами. Важливі політичні сили включають політичні припущення щодо прав власності, договірних прав, концепцій правосуддя, судових процесів та ставлення до державного контролю та свободи. Юридичні процедури, що впливають із політичного тиску, надають величезний вплив на мислення та практику управління. Політичний тиск також визначає взаємопов'язані права споживачів, постачальників, праці, власників, кредиторів та різних верств суспільства.

2. Соціальні сили: вони розвиваються з цінностей та вірувань певної культури людей. Потреби, освіта, релігія та норми поведінки людей диктують відносини між людьми, які формують соціальні контракти. Соціальні контракти - це неписані, але зрозумілі набори правил, що регулюють поведінку людей у їх повсякденних взаєминах.

Те ж саме відбувається між корпораціями та їх складовими - робочою силою, інвесторами, кредиторами, постачальниками та споживачами. Ці соціальні контракти визначають відносини, обов'язки та зобов'язання, які впливають на розвиток управлінських думок. Це дає суспільству почуття порядку і довіри, в якому людські справи можуть бути проведені в відносній безпеці та впевненості.

3. Економічні сили: ці сили визначають дефіцит, перетворення та розподіл товарів і послуг у суспільстві. Кожен соціальний інститут конкурує за обмежену кількість людських, фінансових, фізичних та інформаційних ресурсів. Цей конкурс на обмежені ресурси спрямовує їх на найбільш рентабельний використання та є мотиватором технологічних інновацій, завдяки яким доступність ресурсів може бути максимально збільшеною.

Система управління персоналом (СУП) – це сукупність сучасних методів, технологій та заходів для організації роботи з персоналом (рис.1.1.). На теперішній час існують різні моделі побудови СУП, які застосовуються в залежності від типу організаційної структури, що діє в організації.

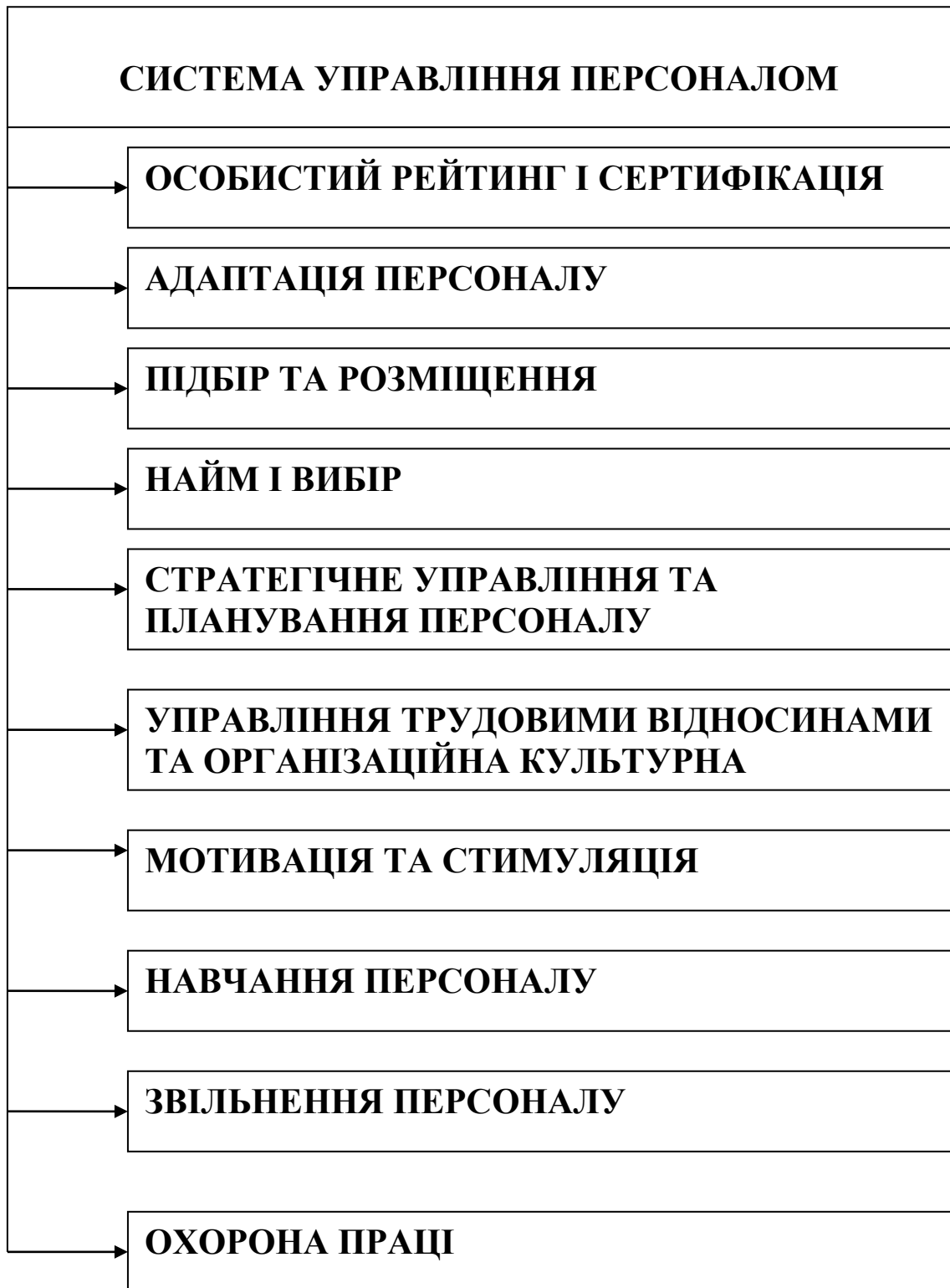


Рис.1.1. Система управління персоналом

Сучасна система управління персоналом може включати безліч підсистем, однак найбільш важливими з них будуть слідуєчі:

- 1) особистий рейтинг і сертифікація;
- 2) адаптація персоналу;
- 3) підбір та розміщення;
- 4) найм і вибір;
- 5) стратегічне управління та планування персоналу;
- 6) управління трудовими відносинами та організаційна культура;
- 7) мотивація та стимуляція;
- 8) навчання персоналу;
- 9) звільнення персоналу;
- 10) охорона праці [50, 78-112].

Комплексна оцінка ефективності управління персоналом включає повну та детальну оцінку кожної функції кожної функціональної підсистеми системи управління персоналом підприємства.

Нижче наведені елементи управління персоналом:

1. Організація - організація є основою багатьох заходів, що відбуваються з урахуванням цілей. Організацію можна назвати фізичною основою різних взаємопов'язаних дій. Право від планування робочої сили до підтримки працівників, всі види діяльності відбуваються в рамках цієї системи. Характер організації залежить від мети. Мета бізнесу - отримання прибутку. Мета консультації - надання надійних порад. Отже, це організаційна структура, від якої залежить досягнення цілей підприємства. У процесі управління персоналом, менеджер повинен розуміти важливість організаційної структури.

2. Робота - другий елемент, тобто робота, показує, які дії потрібно виконувати в організації. Цілі підприємства можуть бути досягнуті лише через функціональний відділ в ньому. Тому, розглядаючи розміри організації сьогодні, характер діяльності змінюється.

На додаток до трьох основних відділів, персонал і науково-дослідний відділ є новими доповненнями.

Доступні різні види робочих місць :

- 1) фізична робота;
- 2) творча робота;
- 3) професійні робочі місця;
- 4) інтелектуальна праця;
- 5) консультаційні робочі місця;
- 6) технічна праця.

3. Люди - останній і найважливіший елемент управління персоналом. У організаційній структурі, де головною метою є досягнення цілей, люди набувають життєвої сили. Тому для досягнення цілей відомства призначаються різного роду люди з різними навичками. Люди складають найважливіший елемент, оскільки:

- 1) без цього не має сенсу організаційна структура;
- 2) це допомагає досягти цілей підприємства;
- 3) це допомагає у комплектації функціональних зон;
- 4) це допомагає досягти функціональних відомчих цілей;
- 5) вони зацікавлені в роботі;
- 6) вони дають життя фізичній організації;

Існують різні типи людей, які зазвичай потребують робочих місць:

- 1) фізично пристосовані люди;
- 2) творчі люди;
- 3) інтелігенція;
- 4) технічні люди;
- 5) досвідчені та кваліфіковані люди [56, 305-326].

У процесі управління персоналом, менеджер з персоналу повинен розуміти взаємозв'язок цих трьох елементів та їх важливість в організації.

Він повинен розуміти в основному три основних виду відносин:

1. Зв'язок між організацією та роботою.
2. Зв'язок між роботою та людьми.
3. Зв'язок між людьми та організацією.

Кожна підсистема СУП може включати до себе певну кількість функцій (табл. 1.1.).

## Функції підсистем СУП

№	Назва підсистеми	Функція
1	Особистий рейтинг і сертифікація	- оцінка результатів роботи персоналу - професійна оцінка портфеля
2	Адаптація персоналу	- проходження випробувального терміну - адаптація до роботи
3	Підбір та розміщення	- рейтингування кандидатів - кадрове планування та створення команд - оцінка бізнесу та особистих якостей
4	Найм і вибір	- залучення персоналу - інтерв'ю
5	Стратегічне управління та планування персоналу	- розробка плану маркетингу персоналу - аналіз персоналу - прогнозування персоналу - планування кар'єри - робота з талановитим персоналом
6	Управління трудовими відносинами та організаційна культура	- діагностика організаційної культури - аналіз та регулювання командних відношень - конфлікт-менеджмент
7	Мотивація та стимуляція	- встановлення робочої квоти - розробка системи оплати праці - застосування моральних стимулів - мотиваційний менеджмент
8	Навчання персоналу	- стажування
9	Звільнення персоналу	- скорочення персоналу - аналіз причин звільнення
10	Охорона праці	- відповідність охороні праці та безпеці - відповідність фізіологічним вимогам та трудовим вимогам



Зв'язок між організацією та роботою допомагає зробити роботу ефективною та значною. Зв'язок між роботою та людьми робить цю роботу важливою. Взаємозв'язок між людьми та організацією надає належну увагу організаційної структурі та ролі людей у ній.

Системний підход полягає в розумінні ролі функції управління персоналом як системи в загальному організаційному контексті. Система персоналу пов'язана з багатьма іншими системами. Перш за все треба зв'язати управління персоналом як систему з системою працівників та системою управління.

Існують три основні системи, які обов'язково треба враховувати при дослідженні системи управління персоналом [43, 100-119]:

1. Перша – це система діяльності. Доходи працівників організації складаються з їхніх здібностей (навичок, досвіду, знань), мотивації та часу. Співробітники вкладають свої ресурси за допомогою цих процесів, щоб отримати результати, що відповідають їх індивідуальним та груповим потребам. Зворотній зв'язок постійно залежить від ступеня задоволеності, і вхідні дані та процеси будуть відповідно скоректовані.

2. Друга – це система управління. Вхідними даними управління є філософія бізнесу та міжособистісних відносин капіталу, матеріальних, машинобудівних та управлінських аспектів. Завдяки застосуванню процесів управління, планування, організації, та контролюючих процесів керівництво сподівається конвертувати свої ресурси та ресурси працівників для досягнення результатів своєї системи і в загалі досягненню цілей компанії. Управлінський зворотній зв'язок зазвичай систематично планується і складається з звітів, фінансових звітів тощо. Ці дві системи динамічно пов'язані між собою. Наприклад, менеджер як працівник насправді належить обом системам.

3. Третя – це система персоналу. Прямий зв'язок між системами управління та працівниками - це кадрова система. Без зменшення відповідальності лінійного керівництва для власних працівників, система

персоналу намагається інтегрувати працівників та системи управління. Входи персональної системи - це набір та підбір відповідної якості та кількості робочої сили.

Процеси персональної системи спрямовані на розробку, компенсацію, інтеграцію та підтримку людських ресурсів. Цілі цих процесів двоякі і відображають інтегруючу функцію відділу кадрів. З одного боку, вони повинні допомагати керівництву досягти цілей компанії (управлінських результатів), одночасно сприяючи результатам діяльності працівників - задовольняючи індивідуальні та групові потреби.

Виходи персональної системи - це оцінка ефективності роботи працівників та менеджменту, а також задоволення потреб індивідуума, групи та компанії. Завдяки своїм подвійним результатам зворотний зв'язок з кадровою системою також є дворазовим. З одного боку, відгуки керівництва відображаються у звітах про продуктивність, витратах на робочу силу та ін., а з іншого - відгуки співробітників проявляються в робочому обороті, прогулах, моральних оглядах тощо [37, 153-170]. Системний підхід підкреслює подвійні ролі та інтегративну функцію управління персоналом. Це також ясно показує, що загальна кадрова система повинна включати працівників, персоналу та системи управління.

Вклади та процеси персональної системи допомагають та полегшують як керівництво, так і роботу працівників. Таким чином, чим більший внесок компанії в кадровий відділ, тим вище результат з точки зору внеску, який може зробити персонал до управління людськими ресурсами компанії. Одним з основних критичних зауважень, що висувуються в управлінні персоналом, як це практично практикується в організаціях, є те, що він пов'язан з технікою керування. Такий акцент на техніці, а не на проблемах, спричиняє ситуацію, коли методи застосовуються без розбору. Це не означає, що управління персоналом не потребує технологій, адже воно потребує стільки корисних методів, скільки може отримати. Але важливо те, що ці

методи стають слугами всебічного прийняття рішень та широкомасштабного формулювання стратегії, а не закінчуються самі по собі.

Системний підхід підкреслює взаємозв'язок між різними підсистемами та між різними кадровими функціями. Таким чином, треба відмітити що функція компенсації впливає як на працівників, так і на системи управління. В рамках однієї управлінської системи підбір персоналу буде впливати як на індивідуальну ситуацію, так і на колективну, що в свою чергу може вплинути на задоволення потреб окремих груп та компаній.

Персонал повинен відокремити себе від підготовки форм складання звітів, а також виконувати лише функції соціального забезпечення . Працівники повинні стати активними членами команди керівництва та повинні сприяти формуванню політики організації. Правильне застосування системного підходу може призвести до переоцінки управлінської ролі управління персоналом.

## РОЗДІЛ II

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

#### **2.1. Аналіз системи управління персоналом як передумова раціональної організації діяльності трудового колективу**

Практика управління така ж стара, як і людська цивілізація, коли люди почали жити разом у групах, бо кожна людська група вимагає управління, а історія людини - повна організаційної діяльності. Навіть найменша людська група в нашому суспільстві, тобто сім'я, також потребує управління.

Голова сім'ї виступає керівництвом, а домогосподарка виступає як головний менеджер. Вона планує про роботу, яку треба зробити, про те, як треба зробити роботу, хто повинен робити роботу і чи правильно виконана робота чи ні. Вона виконує всі чотири функції управління, тобто планування бюджету та повсякденну діяльність, організацію речей та діяльності різних людей, керівництво службовцями та різними членами сім'ї та контроль за діяльністю різних членів сім'ї.

Сім'я - це дуже неформальний тип людської групи. Навіть якщо ця неформальна група людей не управляється належним чином, це призведе до великого запобіжника та плутанини.

Протягом останніх п'яти десятиліть керівництво як дисципліна привернуло увагу академіків та практиків до дуже великої міри. Основною причиною цього явища є зростаюча важливість управління в повсякденному житті людей.

Сьогодні суспільство має великі та складні інститути, в яких багато людей працюють разом. Відносини між керівниками та керованими змінюються в порівнянні зі старими стосунками, що робить його більш складним. Люди мають більші очікування від своїх робочих місць. Щоб всі ці

функції працювали належним чином, люди намагалися розвинути певний метод і методи [52, 68-93].

Управління процесом передбачає, що всі менеджери в організації виконують певні функції, для того щоб інші люди могли зробити цю роботу. Однак, якими є ці функції, які включають процес управління, не зовсім зрозуміло, і про це висловлюються різні погляди. Список функцій управління варіюється від автора до автора з кількістю функцій від трьох до восьми.

Між авторами існує достатньо розбіжностей щодо класифікації управлінських функцій. Ньюман і Літо визнають лише чотири функції, а саме: організацію, планування, ведення та контроль. Анрі Файоль виділяє п'ять функцій управління, а саме: планування, організація, командування, координація та контроль. Лютер Гулік заявляє про сім таких функцій під словом "POSDCORB", який означає планування, організацію, штатний розклад, керівництво, координацію, звітність та бюджетування. Уорен Хейнс та Джозеф Масі класифікують функції управління для прийняття рішень, організації, планування штату, контроль, спілкування та керівництво. О'Доннелл поділяє ці функції на планування організації, штатного розкладу, керівництво та контроль. Девіс включає в себе планування, організацію та контроль [57, 54-72].

З цією метою ми призначимо наступні шість функцій менеджмента: планування, організація, мотивування, керівництво, координація та контроль. Генрі Файол, ранній мислитель процесу управління, класифікував функції управління в плануванні, організації, командування, координації та контролю. Гулік і Урвік описали функції управління як - планування, організація, забезпечення кадрами, керування, координація, звітування та бюджетування. О'Donell включив планування, організацію, штатний розклад, керівництво та контроль. Earnest Dale запропонував інновації як також важливі управлінські функції. Таким чином, можна побачити, що немає згоди щодо різних функцій управління. Ці функції протягом певного періоду часу розглядалися по-різному. Ервін Вільямс підбив підсумки різних

управлінських функцій, розроблених протягом певного періоду часу. Всі перераховані вище функції можна розділити на чотири основні функції управління, тобто планування, організацію, мотивацію та контроль.

Управління персоналом може бути визначено як отримання, використання та підтримка задоволеної робочої сили. Це значна частина менеджменту, яка стосується працівників на роботі та їх зв'язків в організації.

За словами Фліппо, "Управління персоналом - це планування, організація, компенсація, інтеграція та підтримка людей з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних та суспільних цілей".

За словами Бреча, "Управління персоналом - це частина, яка в першу чергу стосується людських ресурсів організації".

Природа управління персоналом включає до себе безліч аспектів.

Управління персоналом включає функції зайнятості, розвитку та компенсації. Ці функції виконуються переважно керівництвом персоналу в консультації з іншими департаментами.

Управління персоналом є продовженням загального управління. Це стосується заохочення та стимулювання кваліфікованої робочої сили, щоб внести свій внесок у справу [58].

Система управління персоналом існує для надання консультацій та допомоги лінійним менеджерам у кадрових справах. Відділ кадрів - це кадровий відділ організації, яка безпосередньо займається наймом нових працівників.

Управління персоналом робить акцент на дії, а не на довгі графіки, плани, методи роботи. Проблеми та скарги людей на роботі можна вирішувати більш ефективно через обґрунтовану кадрову політику.

Вона заснована на орієнтації людини та намагається допомогти працівникам повністю розвинути свій потенціал.

Це також мотивує працівників за допомогою ефективних планів заохочення, щоб працівники забезпечували повну співпрацю.

Система управління персоналом стосується людських ресурсів організації. У контексті людських ресурсів вона керує як індивідуальними особами, так і штатними працівниками [51, 302-341].

Роль менеджера персоналу дуже велика у процесі роботи з кадрами у будь-якої організації.

Кадровий директор - це завжди начальник відділу кадрів, який виконує як управлінські, так і оперативні функції управління. Його роль можна підсумувати так:

1. Менеджер з персоналу надає допомогу вищому керівництву. Вищим керівництвом є люди, які вирішують і формують основну політику організації. Всі види політики, пов'язані з персоналом або робочою силою, можуть бути ефективно визначені менеджером персоналу.

2. Він консультує лінійного менеджера як фахівця з персоналу - директор з персоналу діє як консультант з персоналу та допомагає лінійним менеджерам у вирішенні різних питань персоналу.

3. Як консультант, менеджер з персоналу відвідує проблеми та скарги співробітників та проводить їх. Він намагається вирішувати їх у своїй якості.

Менеджер персоналу виступає посередником - він є обов'язковим зв'язком між керівництвом та працівниками.

Він виступає як представник - оскільки він знаходиться в безпосередньому контакті з працівниками, він повинен виконувати функції представника організації в комітетах, призначених урядом. Він представляє компанію в навчальних програмах.

Основні функції сучасної системи управління персоналом:

- 1) планування людських ресурсів;
- 2) прийом на роботу;
- 3) відбір;
- 4) тренінг та розвиток.

Таким чином, у кожній галузі навчання, насамперед, є основні принципи, які пізніше застосовуються у формах певних функцій, але

управління - це сфера, де принципи ґрунтуються виключно на практичному досвіді. Вищезгадані функції управління є основою філософії управління. Ці функції взаємопов'язані, і треба виконувати їх у послідовному порядку для досягнення цілей організації. Але сучасне середовище бізнесу - ідеальне поєднання всіх цих типових функцій. Так, кожна функція реалізується відповідно до ситуацій та сприйняття менеджерів.

Успішні лідери та менеджери дуже енергійні. Вони роблять великі зусилля, щоб ефективно спілкуватися, вирішувати проблеми, приймати рішення, встановлювати цілі, планувати, виконувати плани, контролювати та оцінювати. Все це формує лідерський напрям (або мислення) і навички реалізації. Як лідер, не можна очікувати позитивних результатів від підлеглих, якщо не працюватимете настільки ж важко, як вирішити проблеми, створювати плани та втілювати плани та рішення в дію. Успішні лідери також наполегливо працюють над досягненням своїх місій та цілей, зберігаючи лише максимально високі стандарти виконання.

## **2.2. Дослідження та оцінка рівня розвитку сучасної системи управління персоналом**

Оцінка ефективності є однією з важливих підфункцій кадрової функції в управлінні. Людська поведінка є складним явищем. Людина приєднується до організації для задоволення своїх цілей. Але організація також має свої цілі, які не повинні відповідати індивідуальним цілям. Якщо цілі особи та організації є надзвичайно суперечливими, виникає конфлікт, який або призведе до придушення людської особистості або до повної віддачі його роботі. Не бажано, щоб індивідуальність була подавлена, але в той же час цілі організації також повинні бути досягнуті.

Для моніторингу процесу досягнення організаційних цілей продуктивність особи має бути оцінена після регулярного інтервалу, щоб зберегти бажану поведінку. Це також допоможе організації задовольнити



потреби та прагнення людини, надаючи йому більше можливостей, поліпшення умов праці та просування по службі.

На думку Гейєла, "оцінка діяльності - це процес оцінки ефективності та компетентності працівника в термінах вимог роботи, для якої він працює, з метою керування, включаючи розміщення, відбір на акції, надання фінансових винагород та інші дії, які потребують диференційованого ставлення до членів групи як відмінне від дії, що зачіпає всіх членів однаково". Оцінка продуктивності також може бути визначена як процес, який включає:

- 1) встановлення стандарту роботи;
- 2) оцінку ефективності роботи працівників за цими стандартами;
- 3) надання зворотного зв'язку працівнику з метою мотивування цієї особи усунути недоліки роботи [62, 38-57].

Консультації проводяться за результатами оцінки. Вони охоплюють два аспекти, тобто "розповідають і продають".

У консультуванні керівник обговорює майбутнє розвитку, заохочуючи своїх підлеглих оцінювати себе. Під час проведення консультацій може бути використаний підхід до вирішення проблем. Метою консультування є не лише розповідати підлеглим, що вони зробили неправильно. Замість цього керівник розкриває основну причину проблеми та забезпечує конструктивне рішення. Керівник взагалі уникає критики своїх підлеглих та намагається підкреслити організаційний розвиток. Фактично процес оцінки результативності, включає консультування та тренінг. Консультування та оцінка дещо відрізняються, адже консультування проводиться щоденно, тоді як оцінка проводиться після регулярного інтервалу [48, 78-92].

Отже, можна сказати, що експертна оцінка призведе до отримання дивідендів лише тоді, коли в організації відбудеться відповідне консультування. Значення оцінки ефективності:

1. Покращення продуктивності: зворотній зв'язок з продуктивністю дозволяє співробітнику, керівнику та фахівцям персоналу втручатися в належні дії для підвищення продуктивності.

2. Коригування компенсації: оцінка ефективності допомагають особам, які приймають рішення, визначити, хто повинен отримувати підвищення заробітної плати. Багато фірм виділяють частину або все їхнє підвищення заробітної плати та премії на основі заслуг, що визначаються головним чином через оцінку діяльності.

3. Рішення щодо місць укладання: акції, перекази та дефолти зазвичай базуються на минулих або очікуваних показниках. Часто рекламні акції є нагородою за минулі результати.

4. Потреби в навчанні та розвитку: погана ефективність може свідчити про необхідність перекваліфікації. Подібним чином, хороша продуктивність може свідчити про невикористаний потенціал, який повинен бути розроблений.

5. Планування та розробка кар'єри: рекомендації щодо відгуків про результати роботи з кар'єри про конкретні шляхи кар'єри слід досліджувати.

6. Недостатність процесу кадрового забезпечення: хороша або погана ефективність означає сильні та слабкі сторони в кадрових процедурах підрозділу персоналу.

7. Інформаційні неточності: погана продуктивність може свідчити про помилки в інформації в роботі аналізу, планах людських ресурсів або інших частинах інформаційної системи управління персоналом. Покладання на неточну інформацію може призвести до невідповідних рішень щодо найму, навчання чи консультування.

8. Помилки в дизайні роботи: погана продуктивність може бути симптомом непродуманих дизайнерських робіт. Оцінка допомагає діагностувати ці помилки.

9. Рівність можливості працевлаштування: точна оцінка роботи, яка фактично вимірює роботу, пов'язану з завданням, гарантує, що рішення щодо внутрішнього розміщення не є дискримінаційними.

10. Зовнішні проблеми: іноді на продуктивність впливають чинники поза межами робочого середовища, такі як сімейні, фінансові, медичні та інші особисті речі. Якщо ці фактори будуть виявлені через оцінку, відділ кадрових ресурсів зможе надати допомогу.

11. Зворотній зв'язок з людськими ресурсами: хороша чи погана продуктивність в організації показує, наскільки ефективно працює людський ресурс.

Процес оцінки якості людських ресурсів зазвичай передбачає наступні етапи [47, 52-68]:

- 1) встановлення стандартів ефективності;
- 2) обмін очікуваннями щодо продуктивності працівників;
- 3) вимірювання фактичної продуктивності;
- 4) порівняння фактичної продуктивності зі стандартами;
- 5) обговорення оцінки з працівником;
- 6) проведення своєчасних коригувальних дій (рис. 2.1.).

Процес оцінки починається із встановленням норм виконання.

На момент розробки роботи та формулювання опису посад, стандарти якості, як правило, розробляються для існуючих позицій. Ці стандарти повинні бути зрозумілими, а не розпливчастими та об'єктивними, щоб бути зрозумілими та вимірними.

Після встановлення стандартів якості, необхідно повідомити про ці очікування. На жаль, занадто багато робочих місць мають невизначені стандарти. Проблема ускладнюється, коли ці стандарти не повідомляються працівникам. Важливо відзначити, що зв'язок - це двостороння справа. Передача інформації від менеджера підлеглим щодо очікувань - це не спілкування. Зв'язок відбувається лише тоді, коли відбувається передача інформації, і вона була отримана та зрозуміла підлеглим.

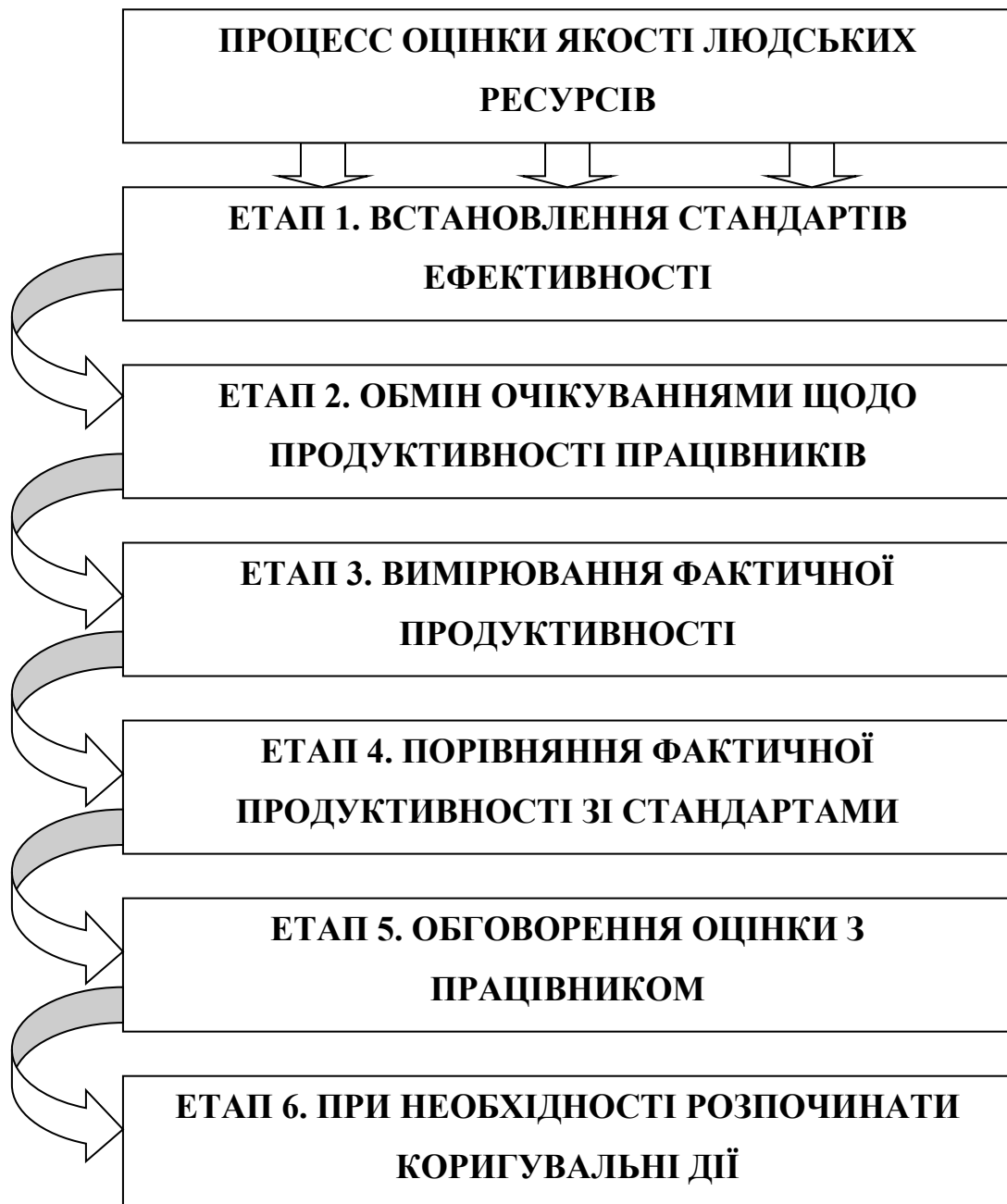


Рис. 2.1. Процес оцінки якості людських ресурсів

Таким чином, зворотний зв'язок дуже потрібний від підлеглих до менеджера. Задовільний відгук гарантує, що інформація, передана менеджером, була отримана та зрозуміла у бажаному вигляді.

Третім кроком у процесі оцінки є оцінка результативності. Щоб визначити, яка фактична продуктивність, необхідно отримати інформацію про це. Часто для вимірювання фактичної продуктивності менеджери використовують чотири спільні джерела інформації:

- 1) особисті спостереження;
- 2) статистичні звіти;
- 3) усна доповідь;
- 4) письмові звіти.

У кожного з них є свої сильні та слабкі сторони.

Проте, поєднання їх збільшує як кількість джерел вхідних даних, так і можливість отримання достовірної інформації.

Четвертий крок у процесі оцінки - порівняння фактичної ефективності з стандартами. Спроба на цьому етапі полягає в тому, щоб відзначити відхилення від стандартної продуктивності та фактичної ефективності, щоб можливо було перейти до наступного етапу процесу оцінки - обговорення оцінки з працівником.

Одним з найбільш складних завдань, з якими стикаються менеджери це - дати точну оцінку підлеглим, а тоді підлеглий зможе приймати оцінку в правильному сенсі. Оцінка ефективності стосується однієї з найбільш емоційно заряджених дій - оцінки вкладу та можливостей іншої особи.

Враження, яке підлеглі отримують про їх оцінку, сильно впливає на їхню самооцінку та дуже важливу роль у їхній подальшій роботі. Звичайно, передача хороших новин значно менш важка як для менеджера, так і для підлеглих, ніж для передачі поганих новин про те, що продуктивність була нижче очікуваної. У цьому контексті, обговорення оцінки може мати негативні, а також позитивні мотиваційні наслідки. Це посилюється, наприклад, коли усвідомлюється, що статистично, половина всіх працівників є нижчою за середню.

Останній етап оцінки - започаткування коригуючих дій, коли це необхідно. Коригувальні дії можуть бути двох типів. Один з них є безпосереднім і має переважно симптоми. Інший є базовим і має справу з причинами. Негайні корекційні дії часто називають "виснаженим пожежами", тоді як основні коригувальні дії потрапляють до джерела відхилення та прагнуть постійно коригувати різницю.

Можуть бути зроблені коучинг і консультування або людина може бути призначена для формального навчання та прийняття рішень, і повноваження можуть бути передані підлеглим. Також потрібна спроба рекомендувати збільшення зарплати або просування по службі, якщо ці рішення стають достовірними з огляду на оцінку [70].

Розглянемо методи оцінки ефективності, а також як керівництво може насправді встановити стандарт продуктивності та розробляти інструменти, які можуть бути використані засоби для вимірювання та оцінки ефективності роботи працівника.

Існують різні методи для оцінки працівників. Не має жодного єдиного методу, який завжди найкращий (рис.2.2.).

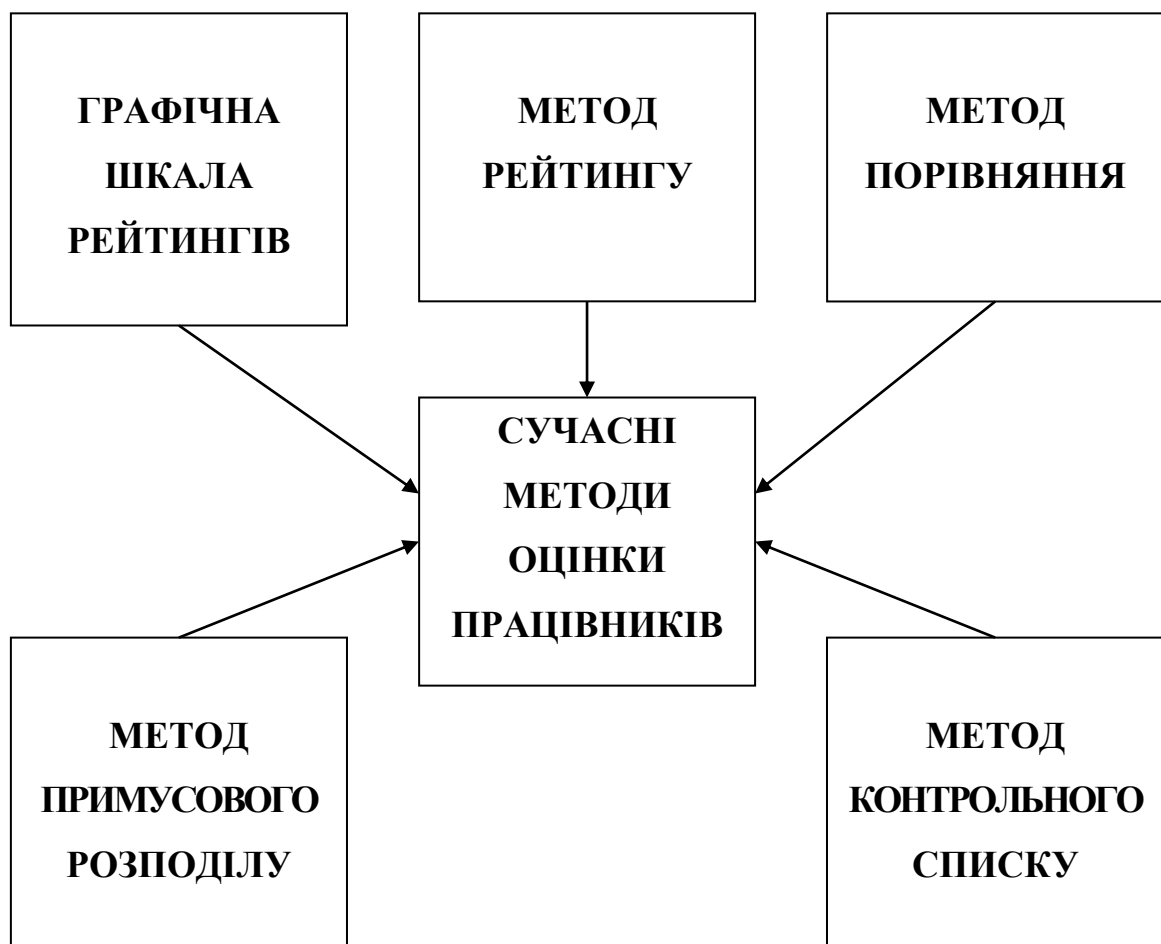


Рис. 2.2. Сучасні методи оцінки працівників

Кожен має свої сильні та слабкі сторони. Нижче наведені деякі стандартні методи, які використовуються організаціями для вимірювання продуктивності своїх співробітників:

1. Графічна шкала рейтингів є найпростішою і найпопулярнішою методикою для оцінки ефективності. Вона складається з типової рейтингової шкали. Тут перераховані риси (такі як якість та надійність) та розподілені показники продуктивності (від незадовільних до видатних) для кожної ознаки. Начальник оцінює кожного підлеглого шляхом кругообігу або перевірки оцінки, яка найкраще описує його чи її показники для кожної ознаки. Призначене значення для ознак потім агрегується.

Метод оцінювання легко зрозумілий і простий у використанні. Це дозволяє застосовувати статистичну таблицю оцінок з точки зору вимірювань центральної тенденції та дисперсії, а також порівняти бали серед працівників. Оцінки, ймовірно, показують заслугу чи значення кожної людини. Однак цей метод має і певні недоліки. Одним із недоліків є те, що висока оцінка за одним фактором може компенсувати низький бал на іншій. Якщо людина слабо оцінює кількість робочої сили, це може бути протиставлено високими оцінками для відвідуваності, ставлення, співпраці тощо. На практиці, рейтинг має тенденцію до скупчення на високій стороні цієї системи.

2. Метод рейтингу. Одним з найпростіших методів оцінки ефективності є метод рейтингу. Керівник оцінює всіх підлеглих, що знаходяться під його керівництвом, на загальних підставах, а потім ранжує їх за замовленням від виняткових до бідних.

Кожен ранг вказує на позицію працівника по відношенню до інших осіб під одним контролером. Якщо ці співробітники працюють під кількома керівниками, кожен з цих керівників посідає їх за власною оцінкою. Нарешті, всі ранги згруповані, щоб побачити, хто з них має низький рейтинг.

Складність цієї системи полягає в тому, що оцінювач може оцінити працівника взагалі. Цілком очевидно, що людина особисто дуже складна і

оцінювання людині з точки зору того, що він "добрий" або "поганий" не тільки важкий, але й небажаний процес.

Прохання оцінювача оцінювати працівника за деякими бажаними рисами може зменшити суб'єктивність цього методу.

3. Метод порівняння. Порівняйте співрозмовників з метою порівняння кожного співробітника з усіма працівниками тієї ж групи, які оцінюються. Для кожної ознаки (кількості роботи, якості роботи тощо) кожен підлеглий поєднується і порівнюється з кожним іншим підлеглим.

4. Метод примусового розподілу. Деякі оцінювачі страждають від постійної помилки, тобто вони або оцінюють всіх працівників як відмінних, чи середніх чи бідних. Вони не можуть оцінити бідних, середніх чи відмінних працівників чітко і кластеризувати їх близько певного пункту в рейтинговій шкалі.

Примусова система розподілу призначена для того, щоб змусити оцінювача підходити для оцінюваних працівників за заздалегідь визначених діапазонів масштабу.

Система примусової дистрибуції застосовується до великої групи працівників. Ця система базується на припущенні, що всі працівники можуть бути поділені за п'ятибальною шкалою: відмінні, дуже добрі, середні, прийнятні та бідні.

Наприклад, його можуть попросити ідентифікувати та оцінити працівників відповідно до таких відсотків: відсоток працівників з рейтингу 10% відповідає бідному, 20% - прийнятний, 40% - середній, 20% - дуже добрий, 10% - відмінний. Цей метод явно усуває можливості для суб'єктивного судження. Крім того, система легко зрозуміла і керована. Метою даної методики є розповсюдження рейтингу у формі нормального розподілу.

Наведена класифікація не зустрічається в робочих групах, особливо коли група порівняно невелика.



5. Метод контрольного списку. У контрольній таблиці оцінювач використовує список описів поведінки та скасовує ті поведінки, які застосовуються до працівників. Оцінювач просто знижує список і дає відповіді "так" або "ні". Після завершення контрольного списку працівники відділу персоналу, а не менеджер, який надає контрольний список, зазвичай оцінює результати. Тому керівник фактично не оцінює продуктивність працівника. Він просто записує показники, а потім аналітик відділу кадрів оцінює контрольний список, часто зважуючи фактори у зв'язку з їх важливістю [55, 321-345].

Остаточна оцінка може бути повернута менеджером по рейтингу для обговорення з підлеглими, або хтось з відділу кадрів може надати зворотний зв'язок із підлеглими.

Нижче наведено зразок контрольного списку для оцінки працівників відділу продажів (таблиця 2.1.).

Таблиця 2.1.

<b>ОЦІНКИ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ПРОДАЖІВ</b>		
<b>№</b>	<b>ПИТАННЯ</b>	<b>Відповідь Так / Ні</b>
1	Чи зазвичай виконуються накази керівництва?	
2	Чи індивідуальний підхід до клієнтів? швидко?	
3	Чи пропонує індивідуальний замовник додаткові товари?	
4	Чи залишається людина зайнята, коли не обслуговує клієнтів?	
5	Чи втрачає людина свій характер на публіці?	
6	Чи бажає людина допомогти іншому працівнику?	

6. Оцінка критичних інцидентів. За допомогою методу критичного інциденту, керівник веде журнал бажаних або небажаних прикладів або інцидентів поведінки, пов'язаних з роботою кожного підлеглого. Тоді кожні шість місяців керівник і підлеглий збираються і обговорюють роботу

останнього, використовуючи приклади конкретних інцидентів. Цей метод завжди можна використовувати для доповнення інших методів оцінки, і в цій ролі він має ряд переваг.

Метод дає конкретні та важкі факти для пояснення оцінки. Він гарантує, що керівник буде думати про оцінку підлеглих протягом усього року, тому що інциденти повинні накопичуватися.

Підтримання переліку критичних інцидентів також має бути конкретним прикладом того, що саме підлеглий може зробити для усунення будь-яких недоліків продуктивності.

Нижче наведено кілька типових інцидентів із контрольного списку для оцінки особи в відділенні покупок (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

№	ТИПОВИЙ ІНЦИДЕНТ
1	Показано неприємну поведінку постачальника.
2	Постійно відсутній у роботі.
3	Відмовлявся працювати надмірно, коли просили.
4	Говорили грубо та різко по телефону.
5	Створено обурення гучним голосом.
6	Приймаються товари низької якості від постачальника.
7	Не вдалося прослідкувати за ланцюжком команди.
8	Запропоновано новий метод роботи.
9	Приймаються товари низької якості.
10	Розробив нову процедуру, яка зменшила роботу з паперу.
11	Відхилено пропозицію, яка була необґрунтованою.
12	Допомогли колегам у вирішенні своїх проблем.

7. Поведінкові шкали (BARS) Цей метод допомагає точному вимірюванню та покращенню результатів роботи через відгуки для оцінювачів. Він містить твердження про стандарти, за якими оцінюється діяльність оцінювача. Ці стандарти покладені на шкали в BARS. Є одна

шкала для кожної значущої широкої області роботи або розміру роботи. Під час розробки BARS проводяться невеликі групові обговорення з потенційними оцінювачами та оцінювачами з метою виявлення значущих розмірів роботи, які необхідно оцінити. Різні розміри роботи, виявлені таким чином, схильні до формування різноманітних поведінкових інтегральних шкал.

Наприклад, для керівної посади важливі параметри роботи можуть включати: планування, організацію, контроль, лідерство, мотивацію, комунікацію та координацію. Часто шкала відображається вертикально з "відмінною" продуктивністю вгорі і "дуже поганою" продуктивністю внизу. Між цими двома крайнощами існує цілий ряд шкал від п'яти до дев'яти. Припустимо, у визначеній роботі визначено п'ять вимірів роботи. В оціночному форматі буде п'ять шкал, кожна з яких має кілька якорів, що ілюструють різну кількість показників у масштабах. Ці шкали можуть також втілювати твердження, щоб полегшити чіткість оцінюваного аспекту роботи. Щоб навести приклад BARS для позиції оператора обладнання, одне робоче місце у цій позиції - це усне спілкування.

Відмінна продуктивність в цьому масштабі може містити такі твердження: перевіряти вербальні вказівки щодо письмових процедур, перевірки, щоб гарантувати, що він / вона чудово чує інших, стисло замінювати, швидко та точно подавати лише відповідну інформацію. З іншого боку, дуже низька продуктивність в такому масштабі може містити такі твердження: не відповідає при дзвінку, відмовляється короткочасно заміщати, дає людині шанс з метою умисного звільнення від неточної інформації. В кожній шкалі оцінювач зобов'язаний вказати показник, який він / вона візуалізує, та який виявляється типовою робочою поведінкою оцінювача. Продовжуючи це, він / вона використовує поведінкові прив'язки та розміри - заяви про роз'яснення, як керівні принципи та підказки, щоб нагадати поведінку працівника, який оцінюється. Явним чином, оцінювачам

неможливо розмістити твердження про поведінку, що охоплює усі аспекти роботи в масштабах.

Тому вони лише вказують на конкретні приклади поведінки, які можна нагадати для кожного оцінювача на відповідних рівнях за шкалою. Таким чином, ці додані якоря представляють власні приклади та обґрунтування оцінки на певному рівні. BARS корисні з різних причин. Їх основна характеристика пов'язана з поведінковою орієнтацією. Вони ґрунтуються на поведінці на роботі, про те, що люди дійсно роблять на своїй роботі, яка знаходиться під їх контролем. Додавання поведінкових якорів у різних масштабах дозволяє оцінювачам зрозуміти, що вони повинні робити для організації виміру управлінської роботи, та може включати наступне: призначає / делегує завдання, визначає альтернативні підходи до ресурсних програм, координує застосування людських, фінансових та матеріальних ресурсів та розділяє ціль одиниці на завдання та встановлює терміни. Ця особливість специфіки цих шкал також дає змогу оцінювачам надавати відповідні відгуки, щоб оцінити, чому вони отримали певний рівень оцінки, і що вони можуть зробити для підвищення їхньої роботи. Ця якість масштабу мінімізує суб'єктивність в оцінці, а також дозволяє оцінювачам подолати тривогу, пов'язану з такими оцінками. BARS також забезпечує участь як оцінювача, так і оцінювача в процесі розробки [61, 223-254].

Вони знайомляться з різними аспектами роботи в результаті обговорення розмірів робочих місць та зустрічей на малих групах. Це розуміння дає рекомендації оцінювачу при дотриманні результатів та дозволяє оцінюваче оцінювати очікування його / її начальника. Будь-який конфлікт між оцінювачем та працівником над бажаною продуктивністю може бути прояснено в наступних дискусіях.

Участь своїх кінцевих користувачів у розробці BARS також забезпечує їх прихильність до цього методу оцінки. Оскільки BARS ґрунтуються на кількісних показниках, можна спробувати поєднати оціночні бали з

поточною структурою заробітної плати з метою встановлення різного ступеня нагород за різну поведінку.

Таким чином, керівництво може пов'язувати різний рівень заслуг із різними діапазонами балів за BARS. Крім того, певні розміри роботи можуть бути виділені для управління бонусами та інших цілей. Останнє, але не менш важливе, масштаби також можуть бути використані для визначення поведінкових критеріїв, що полегшують рішення щодо вибору, будують вибіркові тести та визначають цілі тренування поведінки. Явним чином, розміри роботи в BARS можуть допомогти у формуванні навчальних курсів, а прив'язка до поведінки може вказувати на специфічну поведінку, яку слід вивчати в різних областях контенту. Недостатні площі роботи можуть бути визначені для підвищення продуктивності. Незважаючи на ці переваги, BARS утворюють багато часу. Але незважаючи на те, що це багато обіцяє, потрібно провести набагато більше досліджень, щоб продемонструвати свою спроможність усунути певні типи помилок.

8. Управління цілями (MBO). Цей метод оцінювання був введений і став популярним завдяки Пітеру Ф. Друкеру. Управління за цілями вимагає від менеджера отримання конкретних вимірюваних цілей з кожним працівником, а потім треба періодично обговорювати його або її прогрес у досягненні цих цілей. Можно взяти участь у скромній програмі MBO з підлеглими, спільно встановивши цілі та періодично надаючи відгуки. Проте, термін MBO майже завжди відноситься до комплексної, організаційної широкої постановки цілей та оцінки програми, яка складається з наступних кроків:

1. Налаштуйте ціль організації: встановіть широкомасштабний план на наступний рік та встановіть цілі.

2. Встановіть цілі відомства: департамент / керівники та їх керівники спільно встановлюють цілі для своїх підрозділів.

3. Обговорить цілі відомства: голови відділів обговорюють цілі департаменту з усіма підлеглими у відділі та просять їх розробляти власні

індивідуальні цілі. Іншими словами, як кожен співробітник може зробити свій внесок у досягнення поставлених цілей департаменту.

4. Визначте очікувані результати: керівники відділів та їх підлеглих встановлюють короткострокові цільові показники.

5. Огляди ефективності: керівники департаментів порівнюють фактичні показники роботи кожного співробітника з очікуваними результатами.

6. Забезпечення зворотного зв'язку: керівники відділів проводять періодичні зустрічі з підлеглими для обговорення та оцінки прогресу останніх досягнень та очікуваних результатів. МВО, таким чином, є продуктивною системою.

Добре продумана система МВО надає наступні переваги організації:

1. Налаштування цілей забезпечує основу для координації між різними підрозділами організації.

2. Встановлення зв'язку між продуктивністю особи та організаціями. Отже, обидва рухаються у досягненні тих самих цілей.

3. Забезпечення продуктивності. Це стає простим, оскільки ті, хто виконує плани, також беруть участь у створенні цих планів.

4. Кожен працівник усвідомлює точне завдання, яке він повинен виконати, що призведе до кращого використання можливостей та талантів.

5. Чітко визначена мережа спілкування між працівниками та підрозділами, що полегшує обмін інформацією.

6. Оцінка ефективності побудована в самій системі. Він забезпечує керівні принципи для себе, а також оцінку керівником поставлених завдань і цілей.

7. Це полегшує завдання керівництва та консультування працівників. Незважаючи на вищезазначені переваги, процедура, орієнтована на результат, має ряд обмежень. Процедура є нездійсненною у ситуаціях, коли начальник є вирішальним та рідко не заважає залучати підлеглих цілям. Крім того, процедура підкреслює відчутні цілі (тобто виробництво) та ігнорує нематеріальні цілі (тобто моральний дух).

Це також може призвести до приховування низької продуктивності, спотворення даних та фіксації низьких цілей. МВО - це багато часу. Встановлення цілей, вимірювання прогресу та надання зворотного зв'язку може займати декілька годин на одного працівника на рік, перевищуючи час, який витратили на оцінку кожної людини [44].

Існують серйозні проблеми в оцінці продуктивності. Ідеальний підхід до оцінки ефективності полягає в тому, що оцінювач не містить особистих упереджень та особливостей. Це тому, що коли оцінка є об'єктивною, вона мінімізує потенційну примхливу та дисфункціональну поведінку оцінювача, що може зашкодити досягненню організаційних цілей. Проте, єдиний метод, який не вимагає надійної оцінки, недоступний. Нерівність в оцінці нерідко руйнує корисність системи ефективності, внаслідок чого виявляються неточні, недійсні оцінки, що також є нечесними. Є багато істотних факторів, які стримують або перешкоджають об'єктивній оцінці. Ці чинники слідує:

1. Помилка. Це трапляється, коли користувач дозволяє одному аспекту характеру чи дії людини впливати на всю його оцінку. Схильність багатьох оцінювачів до встановлення їх рейтингу надмірно впливає на одну характеристику, а не на всі наступні характеристики. Ця проблема часто трапляється з працівниками, які особливо доброзичливі або недружні до керівника. Наприклад, недружелюбний працівник часто буде оцінюватися як незадовільний за всіма рисами, а не просто за ознакою "добре поєднується з іншими". Знання цієї проблеми є важливим кроком у її уникненні. Наглядний тренінг також може полегшити проблему.

2. Центральна тенденція. Багато керівників мають центральну тенденцію при заповненні рейтингових шкал. Наприклад, якщо рейтингова шкала коливається від 1 до 7, вони, як правило, уникають максимумів (6 та 7) та мінімумів (1 і 2) і оцінюють більшість їх людей від 3 до 5. Якщо оцінювач використовує графічну шкалу, ця центральна тенденція може означати, що всі співробітники просто оцінюються як "середні". Таке обмеження може спотворити оцінку, і робити працівників менш корисними для просування по

службі, заробітної плати чи консультування. Ранжування співробітників замість використання шкали графічних рейтингів може уникнути цієї проблеми з центральної тенденції, оскільки всі співробітники повинні бути охоплені рейтингом, і не може бути у всіх середніх оцінок.

3. Погашення або жорсткість. Результати упередженості або пом'якшення, коли оціночні особи, як правило, легко оцінюють продуктивність працівників. Такі оцінювачі бачать усі результати роботи співробітників як добрі і оцінюють його вигідно. Суворість упередження - навпаки; це впливає з того, що оцінювачі є надто жорсткими у своїй оцінці. Іноді стриманість упередження виникає тому, що читач хоче, щоб інші думали, що він або вона є "важким суддею" людської діяльності. Обидва помилки пом'якшення та строгість частіше трапляються, коли стандарти ефективності нечіткі.

4. Релігійні упередження. Кожен відвідувач має очікування щодо поведінки людини, яка базується на його культурі. Коли люди оцінюють інших з різних культур, вони можуть застосувати свої культурні очікування для тих, хто має інший набір вірувань або поведінки.

У багатьох азіатських культурах до людей похилого віку ставляться з більшою повагою і дотримуються високої поваги, ніж у багатьох західних культурах. Якщо молодому працівнику пропонується оцінити старшого підлеглого, ця культурна цінність "поваги та пошани" може змінювати рейтинг. Аналогічно, в деяких арабських культурах жінки, як очікується, відіграють дуже застійну роль, особливо в громадських місцях. Жінки можуть отримувати упереджений рейтинг через ці міжкультурні відмінності. З більшою культурною різноманітністю і переміщенням працівників через міжнародні кордони це потенційне джерело упереджень стає більш імовірним.

Можна зробити деякі пропозиції щодо вдосконалення. Той факт, що керівники часто стикаються з проблемами з оцінкою результатів роботи, не повинен призвести до того, щоб оцінювачі відмовилися від цієї концепції. Є



речі, які можна зробити, щоб підвищити ефективність роботи. Нижче наводяться пропозиції щодо цього:

1) механізми, що базуються на принципах дії. Багато рис, які часто розглядаються як пов'язані з високою продуктивністю, насправді, мають відносну або незначну продуктивність. Особливості, такі як лояльність, ініціативність, мужність, надійність і самовираження, інтуїтивно привабливі як бажані характеристики працівників. Але актуальне питання полягає в тому, чи є індивіди, які оцінюються як високі на ті риси вищих виступів, ніж ті, хто низький. Найсправди є працівники, які мають ці характеристики, але є поганими виконавцями. Існують також інші, які є чудовими виконавцями, але не користуються такими рисами, як вищезгадані. Риси страждають від слабкої міждержавної угоди. Поведінкові міри можуть мати справу з обома цілями. Оскільки вони стосуються конкретних прикладів продуктивності - як добрих, так і поганих - можна уникнути проблеми використання невідповідної заміни.

2) підготовлені оцінювачі. Якщо не можна знайти хороших оцінювачів, альтернатива - зробити хороших оцінювачів. Тренінг оцінювачів може зробити цих людей більш точними оцінювачами. Помилки можна звести до мінімуму шляхом навчання працівників. Навчальні майстерні, як правило, призначаються для пояснення мети процедури, механіки "як це зробити", підводних каменів або упереджень, на яких вони можуть зіткнутися, і відповісти на їхні питання. Компанії навіть використовують відеокасети та сеанси оцінки рольової гри, щоб дати оцінювачам досвід і розуміння процесу оцінювання. Під час тренінгу обговорюються терміни та планування оцінок.

3) декілька оцінювачів. Збільшується кількість оцінювачів, збільшується ймовірність отримання більш точної інформації. Якщо людина має десять наглядових органів, дев'ять оцінили його відмінно та один погано, тоді можна знизити вартість однієї поганої оцінки. Тому, переміщаючи співробітників в рамках організацій, щоб отримати ряд оцінок, керівник підвищує ймовірність досягнення правильних та надійних оцінок.

4) експертні оцінки. Періодично, менеджери можуть виявити, що важко оцінити ефективність своїх підлеглих, оскільки вони не працюють з ними кожен день. На жаль, якщо вони не мають такої інформації, вони можуть не робити точної оцінки. Мета оцінювання ефективності полягає в тому, щоб виявити дефіцитні райони та надати конструктивні відгуки своїм підлеглим, вони можуть забезпечувати неслухняність цим підлеглим, не маючи всієї інформації. Одне з найпростіших засобів отримати інформацію - проведення експертних оцінок. Співробітники, будуть чітко ознайомлені з оцінкою, пов'язаною з роботою, головним чином тому, що вони теж роблять те ж саме, і проводять експертні оцінки. Вони найбільше усвідомлюють повсякденну поведінку співробітників, і їм слід надавати можливість забезпечити менеджмент деякими зворотними зв'язками.

Головними перевагами експертної оцінки є те, що:

1) існує тенденція до того, що співробітники пропонують більш конструктивне розуміння один одного, з тим щоб кожен з них змог покращуватись;

2) їхні рекомендації, як правило, більш специфічні щодо специфіки поведінки без роботи, конструктивні заходи важко отримати. Але необхідною умовою для цього методу є те, що середовище в організації має бути таким, щоб політика та конкуренція для просування були мінімізовані. Це середовище можна знайти тільки в "зрілих" організаціях.

5. Оцінка інтерв'ю. Інтерв'ю з оцінкою - це сеанс огляду продуктивності, який надає працівникам суттєвий відгук про їх минулі результати або потенціал майбутнього. Їх важливість вимагає підготовки. Як правило, це включає в себе огляд попередніх оцінок, ідентифікацію конкретної поведінки, яка підлягає під час інтерв'ю з оцінкою та план або підхід, який слід використовувати для надання зворотного зв'язку.

Оцінювач може надати цей відгук через декілька оцінок: розповідати і продавати, розповідати і слухати, а також вирішити проблеми. Підхід "розповідати і продати" аналізує ефективність роботи працівника та

намагається переконати працівника працювати краще. Це найкраще працює з новими співробітниками. Розкажіть та слухайте, щоб працівник міг пояснити причини, дати виправдання та описати оборонні почуття про ефективність. Метод намагається подолати ці реакції шляхом консультування співробітника щодо того, як краще виконувати роботу. Підхід до вирішення проблем визначає проблему, яка перешкоджає роботі працівників. Потім, шляхом тренувань, тренувань або консультування цілей для майбутньої роботи, встановлено, щоб усунути ці недоліки.

Таким чином, оцінка результативності діяльності є критичною. Це також включає в себе консультування та тренування. Її мета - забезпечити точне уявлення про минулу та / або майбутню роботу працівника. Для цього встановлені стандарти якості. Стандарти базуються на критеріях, пов'язаних із роботою, які найкраще визначають успішну роботу. Де це можливо, фактична продуктивність вимірюється безпосередньо і об'єктивно. З широкого кола оцінок методик фахівці вибирають методи, які найбільш ефективно визначають ефективність роботи працівників за попередньо встановленими стандартами.

Техніку можна вибрати як для перегляду минулих показників, так і для майбутньої роботи. Відділ людських ресурсів, часто із невеликим внеском з інших частин організації, зазвичай розробляє процес оцінки. Коли прийшов час запровадити новий підхід до оцінки, ті, хто здійснює оцінку, можуть мати небагато уявлень про процес оцінювання або його цілі. Щоб подолати цей недолік, відділ людських ресурсів може розробляти та проводити семінари з оцінювання для підготовки менеджерів. Необхідною вимогою процесу оцінювання є відгуки співробітників через інтерв'ю з оцінкою [71, 23-41].

Інтерв'юер намагається збалансувати позитивні сфери хорошої роботи з областями, де продуктивність є недостатньою, так що працівник отримує реалістичний погляд. Можливо, найважливішим завданням, яке стає перед експертними оцінками, є відгуки, які вони надають про роботу відділу кадрів. Фахівці з кадрових ресурсів повинні уважно стежити, якщо низька

продуктивність, особливо коли вона широко розповсюджена, може відображати проблеми з попередніми діями з управління людськими ресурсами.

## РОЗДІЛ ІІІ

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### **3.1. Розробка стратегічних напрямків системи управління персоналом**

Важливим інструментом удосконалення менеджменту персоналу та індивідуальної поведінки в організації є навчання. Навчання залежить від особистості та сприйняття ситуації. Його процес і результат є мотиваційними факторами в організації. Навчальний процес - це процес, за допомогою якого люди набувають знань і досвіду, які будуть застосовані у майбутній поведінці. Це може бути навмисним та випадковим. Він охоплює загальний навчальний процес від початку життя до кінця, проходить рефлексивні відповіді на знання абстрактних понять та комплексне вирішення проблем. Навчання включає в себе мотивацію, сигнали, реакцію та підкріплення. Мотивація діє як стимул до навчання.

Мотивація вирішує ступінь залучення до пошуку знань. Навчання починається з мотивації, яку дає напрям. Мотиви - це стимули, а вказівки - увага та визнання стимулів до навчання. Відповідь, прийнята для поведінки, стає підкріпленням, що формує поведінку працівників. Якщо працівник має мотивацію дізнатися про комп'ютери, він намагається з'ясувати, як працює його робота. Отримуючи вигідні сигнали, він відповідає на навчання. З постійним посиленням роботи комп'ютера він набуває зміни у поведінці керування комп'ютером.

Кілька авторів визначили навчання різними способами. Всі вони визнали, що навчання формує поведінку людини. Працівники можуть навчатися навмисно або неусвідомлено в організації. Тім Р. В. Девіс і Фред Лотанс визначили навчання як когнітивний та моделюючий процес для отримання знань та досвіду. Вони проаналізували різні теорії навчання для пояснення процесу навчання. Роббінс підкреслив, що навчання - це "відносно

постійна зміна поведінки, що відбувається внаслідок досвіду". Він висловився лише про досвід, хоча працівник може змінити свою поведінку в результаті соціального процесу. Навчання - це процес спостереження, дії та реакції на деякі подразники. Навчання - це процес зміни поведінки. Результат навчання - це постійна зміна поведінки.

Тому навчання є процесом постійної зміни поведінки в результаті когнітивного процесу. Тимчасова зміна поведінки не вивчається, тому що вона є суто рефлексивною. Зміна поведінки є необхідним результатом навчання. Процес пізнавальної зміни в розумі працівника, що призводить до поведінки, - це навчання. "Навчання - це процес, за допомогою якого діяльність починається або змінюються, реагуючи на ситуацію, що виникла, за умови, що характеристики зміни діяльності не можуть бути пояснені на основі нативних тенденцій відповіді, дозрівання або тимчасових станів організму".

Це визначення включає майже всі атрибути навчання. Це показує, що навчання - це спонуканий процес, який впливає на поведінку. Навчання є оригінальною діяльністю для працівника. Він отримує нові речі або може змінити свій процес в результаті спостереження та пізнавальних процесів. Навчання може відбуватися лише тоді, коли працівник реагує на подразники, оцінює і приймає стимули для зміни поведінки. Навчання треба навмисно прийняти.

Поведінка вивчається через когнітивний процес. Це не спонтанний і природний процес. Навчальний процес починається з мотивів і продовжується за допомогою відповідей та підкріплень, доки робітник не набрав необхідних змін у поведінці назавжди. Навчальний процес - це процес формування психічного та звичного.

Увага приділяється певним подразникам, що використовуються для навчання, які визнаються та переведені на підкріплення та поведінку. Якщо робітник отримує винагороду за покращену поведінку, він формує стиль у поведінці. Належні звички мотивують працівника, який вживає зусиль у

правильному напрямку. Зусилля приносять задоволення і стають стимулом для подальшого навчання. Працівник приділяє додаткову увагу, визнає та перекладає стимули для зміцнення звичок. Цей процес триває, і працівник навчається і впливає на постійні зміни в його поведінці, які стають частиною його звичок. Звичка допомагає визнати хорошу поведінку. Звичка спонукає працівника працювати краще. Це допомагає йому приділяти належну увагу робочому процесу. Він навчається постійно і наслідує постійну зміну поведінки. Навчання покращує поведінку. Цей процес триває, і працівник навчається в процесі.

У процесі вдосконалення системи управління персоналом треба звернути увагу на процес навчання, який включає:

1) Стимули: стимули - це будь-які предмети та мови, які привертають увагу людей. Працівники отримують стимули від дій своїх начальників. Начальники розповідають і радять працівникам, які звертають увагу на ці стимули. Усі стимули можуть не бути повністю зацікавленими. Літературні твори є також стимулами, які приділяють увагу освіченим працівникам. Стимули надаються на робочих місцях за допомогою пілг та оцінок.

Стимули забезпечують якісні вистави. Практичне навчання та професійне навчання є сильними стимулами. Стимули, наявні на роботі, численні. Соціальні, політичні, культурні та географічні фактори надають різновиди стимулів для навчання.

2) Увагу: ступінь уваги залежить від природи подразників. Технічні та цікаві подразники дуже відвідувані. Загалом працівники приймають стимули, орієнтовані на кар'єру. Рівень особистості персоналу впливає на їхні бажання навчатися, мотиви для виконання потреб та зменшення напруженості.

Працівники, які мають більше цінностей життя, приділяють більше уваги стимулюванню для отримання більшої кількості знань та досвіду. Творчі настрої людей є сприятливими факторами для навчання та приділяють більше уваги доступним подразникам.

3) **Визнання:** заохочувальні стимули визнаються прийнятними факторами поліпшення та новими стилями життя. Працівники, які звертають увагу на стимули, визнають стимули для навчальних цілей. Рівні розпізнавання залежать від рівнів цінностей, переваг, потреб та бажань працівників. Коли завдання незрозумілі, працівники не звертають уваги та не визнають навчання як плідний процес вдосконалення. У навчальному процесі працівники як корисні фактори для їхнього благополуччя та задоволення повинні дотримуватися однозначної діяльності для визнання.

4) **Переклад:** Визнані подразники оцінюються на ментальному рівні, щоб усунути недоречні точки для прийняття частини стимулу для зміни поведінки. Оцінка визнаних подразників сприяє зміцненню. Діяльність не відбудеться, якщо вона не буде корисна працівниками. Процес перекладів та оцінювання є вирішальним моментом для впровадження стимулів поведінки шляхом зміцнення. Працівники поведуться правильно через зміни ставлення, об'єктивності, психічного та фізичного розвитку. Це саме спостерігається в кращих виставах.

5) **Підкріплення:** посилене сприйняття - це навчання. Процес сприйняття включає подразники, увагу, визнання, переклади та поведінку. Сприйняття веде до навчання, але сприйняття не навчає, якщо воно не посилюється. Повторна дія - це підкріплення. Посилення може бути позитивним, негативним, покарання та вимирання. Працівники вчаться за рівнем сприйняття. Взагалі позитивне підкріплення є більш ефективним для постійних змін поведінки.

6) **Поведінку:** Навчання змінює поведінку шляхом посилення сприйманих знань. Це робить постійні зміни у поведінці. Тимчасова зміна поведінки - це не навчання. Позитивна поведінка завжди дає нагороди співробітникам.

7) **Нагороду:** працівники очікують винагороди за навчання. Якщо нова поведінка дає винагороду, це прийнято, інакше це не буде прийнято. Працівники розвивають свою поведінку у звичках. Нагороди можуть бути



грошовими або негрошовими. Негрошова винагорода включає в себе задоволення від роботи, визнання статусу та виконання завдань. Професійне задоволення прив'язане до поведінки, що впливає на форму нагородження. Поведінка працівників визначає рівень і форму нагород. Підвищення винагороди змушує працівників навчитися більше, ніж позитивне посилення поведінки.

8) Звички: постійна зміна поведінки стає звичкою, яка допомагає постійному вдосконаленню поведінки та ефективності. Працівники розвивають звичку до самооцінки та розвитку. Це допомагає надихати творчість та впевненість у працівниках, яких заохочують поводитися правильно знову і знову. Правильна поведінка посилюється неодноразово. Також допомагає розвиток особистих можливостей та можливостей працівників. Звички переводять теоретичні знання на практичний досвід. Розвиток майстерності вимагає звичного виконання.

9) Мотиви: мотиви залежать від рівня задоволеності. Працівники, які отримують більше задоволення шляхом навчання, розвивають високі мотиви. Менш задоволені працівники мають низькі мотиви. Навчання завершується лише тоді, коли мотиви повністю реалізуються та перетворюються на зусилля.

10) Зусилля: звички допомагають досягти добрих зусиль і продуктивності. Це безперервний процес. Зусилля - це автоматичний результат хороших звичок, які набувають у процесі навчання. Саморозвиток можливий через самовідновлення. Працівники, що бажають розвиватися, є самостійними і орієнтовані на зусилля. Зусилля стали стимулами для навчання після розробки стандарту працівників.

Самонавчання спостерігалось, коли працівники розробили хороші звички та правильні мотиви. Сам процес навчання забезпечує всі ці можливості. Навчальний процес повністю пов'язаний з психічним процесом, натхненням і дією. Стимули охоплюють лише несвідомий розум. Якщо він

звертає увагу на подразники, то він іде на внутрішній рівень розуму на підсвідомому рівні.

Увага приділяється підсвідомому розуму, який аналізує подразники та відфільтровує невідповідні подразники під кутом працівників. Відзначаються відповідні подразники, але менша частина подразників, що беруть участь, визнається чітким розумом. Визнання подразників здійснюється лише чітким розумом. Подразники, визнані далі, йдуть до внутрішньої частини розуму лише тоді, коли чіткий розум сприймає їх, а почутна клітинка розуму оцінює їх утиліти. Ефективний розум має здатність оцінювати визнані подразники.

Оцінені подразники, якщо вони виявляються правильними, зберігаються на рівні клітини відчуття розуму. Збережені стимули або утримання працюють для мобілізації функції через підкріплення. Повторення та відкликання - мобілізаційні чинники для дій.

Рівень, якість та напрям інтенсивності дають поведінкові функції справжньої форми. Поведінка є результатом посилення подразників та активізації серця. Поведінка, яка створює винагороду, допомагає розумовим процесам мислити і переосмислити знову і знову на всіх п'яти рівнях розуму. Сама нагорода стає стимулом, який бере участь, визнається, перекладається і підкріплюється відповідно несвідомим, підсвідомим, чітким, відчутим і напруженим розумом. Це досягає рівня серця, і, отже, цей процес розвивається в звичку. Постійні зміни у поведінці сходяться у формі звички.

Теорії навчання були розроблені як моделі навчання, які пояснюють процес навчання, за допомогою якого працівники набувають характер поведінки. Враховано вроджені здібності та вміння опанувати новими навичками та ступінь участі працівника в процесі.

Деякі моделі вважають, що люди не можуть самостійно вчитися. Вони вимагають допомоги експертів та особистої участі в навчальному процесі. Інші теорії вважають, що працівники можуть навчатися за спостереженнями. Їх драйв і мотиви корисні для навчального процесу. Ніхто не може навчитися, якщо вони не хочуть вчитися. Роботодавці повинні надати

адекватні можливості та стимули для працівників, щоб вони могли отримати диски для навчальних цілей. Деякі теоретики також вважають, що навчання є процесом реагування на стимул-відповідь. Стимули є важливими для навчальної мети. Стимули забезпечують розуміння співробітників. Навчальний процес та попереднє навчання допомагає подальшому вивченню.

Навчання - це постійний процес, який забезпечує підкріплення працівників, щоб уникнути непорозуміння та пізнати поведінку. Основна мета будь-якої теорії полягає у тому, щоб пояснити явище кращим чином, щоб працівник міг легко і постійно придбати його. Ідеальна теорія пояснює як, коли, чому та інші аспекти навчання. Хоча немає досконалої та універсальної моделі навчання, теоретики розробили моделі навчання за класичним, оперантським та соціальним напрямом.

Треба брати до уваги слідуєчи моделі навчання: класичну модель, операційну модель та соціальну модель.

Класична модель навчання розвивається з досвідом матеріального процесу, що супроводжується навчальними стимулами. Цю модель вперше запропонував російський фізіолог Іван Павлов.

Якщо природне явище, відоме як безумовний подразник, супроводжується штучним явищем, відомим як умовний подразник, то викликає обумовлену реакцію, оскільки процес постійно повторюється. Безумовна реакція, тобто секретуюча відповідь, стає умовною відповіддю.

Класична модель навчання вважають, що безумовні та обумовлені подразники повторюються кілька разів, щоб отримати чистий результат обумовленого подразника, який був би обумовленою реакцією. Пізніше безумовний стимул був відокремлений від умовного подразника, щоб отримати умовну відповідь.

Умовний подразник може бути змінений, щоб отримати результат другого або третього умовного подразника. Працівники можуть вивчати нові умовні подразники, якщо їм неодноразово даються нові подразники разом із старим безумовним подразником. Грошові стимули зазвичай приймаються як

безумовні стимули для мотивації працівників. Якщо ці стимули супроводжуються негрошовими стимулами протягом певного періоду, працівники навчаються важко працювати з негрошовими стимулами.

Люди мають природну симпатію до танцю, драматургії, виставок і т. п., які можуть бути використані для отримання обумовленої відповіді від них. Навчання під час роботи на фабриці забезпечує обумовлену реакцію працівників. Посилення безумовного подразника та обумовленого подразника необхідне для отримання умовної відповіді. Умовні стимули з підсиленням допомагають у навчанні. Закріплення робить умовний стимул безумовним, щоб отримати свою природну реакцію.

Класичне навчання є пасивним і створює рефлексивну поведінку. Цей факт був науково встановлений багатьма вченими, які вивчали поведінкові аспекти. Це природний процес, який може бути корисним на первинному етапі знань працівника. Просунутий працівник не може отримати перевагу класичного навчання, що є суто до формування звички щодо зв'язування з стимулом-відгуком. Повторне спарювання умовного подразника з безумовним подразником призведе до умовної реакції.

Навчання в екстремальних умовах ґрунтується на поведінці стимулу-реакції (S-R), де учень негайно попереджується про відповідь, тобто за умовним стимулом. Спочатку він починає з безумовних (природних) подразників і пізніше розвиває умовні (штучні) подразники. У індійських галузях класичне навчання є важливим методом навчання, коли працівники починають із певних природних явищ поряд із штучним стилем роботи, щоб досягти нових методів роботи.

Операційна або інструментальна модель навчання є розвиненою формою класичного навчання, тобто звичкою зв'язку S-R. Працівники поведуться певним чином, тому що вони хотіли б отримати винагороду (Response). Нагорода або бажані результати набувають певні риси поведінки. Нагорода створює стимули та мотиви для набуття певної поведінки серед працівників. Б. Ф. Скіннер, психолог Гарварду, розповсюдив 550

оперативних методів навчання. Він стверджує, що поведінка зростає і розвивається, щоб отримати певні переваги. Бажана поведінка є результатом придбаної користі або винагороди. Працівники практично не приймають поведінки, які не нагороджуються.

Посилення поведінки залежить від винагороди. Працівники наполегливо працюють, щоб отримати додаткові переваги. Навчальний процес починається з винагороди або відповіді. Обучені працівники покращують корпоративні функції з метою задоволення потреб клієнтів, продуктивності працівників та багатства акціонерів. Навчання відбувається для зазначених відповідей.

Класичне обумовлення має стимул як початок навчання, тоді як оперативне навчання починається з відповіді, яка стає стимулом для процесу навчання. Нагорода розвиває звички, мотиви та зусилля, щоб забезпечити їм стимули до навчання. Працівники приділяють більше уваги, добре впізнають і транслюють своє визнання у поведінку. Це явний факт, що навчання починається з винагороди та задоволеності. Людям не подобається вчитися процесу, який завжди не нагороджений.

Поведінка вдосконалюється завдяки вивченню нагороди та переваг. За відсутності нагороди та відповідей, поведінка не сформована, і процес навчання не відбувається або продовжується в майбутньому. Серед заводу стає стимулом для нахилу. Це навпаки стосується класичного навчання, де стимул забезпечує відповідь. Нагорода або відповідь сама по собі стає джерелом факторів руху та мотивації. Управління може бути здійснено різноманітними засобами або подіями.

Цей засіб допомагає розвинути звичку навчатись досягненню. Звичка розробляється або вивчається за допомогою мотивів, які покращують зусилля працівників. Зусилля забезпечують задоволення, тому що вони почуваються щасливими при виконанні роботи. Зусилля заохочує і стає стимулом до навчання. Більше уваги приділяється змісту роботи та контексту, тому що це

на практиці може бути визнано джерелом винагороди. Стимули та підкріплення допомагають поведінці, яка забезпечує добру винагороду.

Певна добра поведінка прагне отримувати певну добру винагороду. Засади зміцнюють бажану поведінку, яка, в свою чергу, спрямована на отримання нагороди, яка керує звичкою і мотивує зусилля для належної роботи. Мотиви ведуть до поведінки, яка задовольняє. Добре відомий закон ефекту, що нагорода зміцнює звички через зменшення стимулів. Це поведінка обумовлює посилення R-S, та стає звичкою, якщо вона нагороджується. Основні засади стають важливим фактором формування стимулів у поведінці. Посилення може бути позитивним чи негативним. Позитивне підкріплення забезпечує винагороду, тоді як негативне підкріплення уникає неприємних умов. Працівники завжди попереджуються, щоб уникнути неприємних випадків шляхом навчання.

Наприклад, необхідна правильна експлуатація машин, щоб уникнути аварій та випадків нещасного випадку. Негативне підкріплення, тобто запобігання неприємним подіям, корисно для вивчення правильної обробки електричних приладів та машин. Позитивна та негативна зміна поведінки підкріплення, яке, у випадку винагородження, стає звичкою. Покарання не є ефективною частиною процесу навчання. Воно використовується для уникнення неприємної поведінки. Вчені теоретики не вірять в покарання, тому що вони можуть не бути в курсі процесу навчання. Навпаки, винагорода та відповідь гарно приймаються для навчання.

Чим більша винагорода, тим більшою буде зміцнення і стимул до навчання. Щоб змінити бажану поведінку на звичку, винагорода - це неминуча точка та коефіцієнт перерахунку. Класичний процес навчання наголошує на зміні безумовних подразників умовними подразниками. Якщо обумовлений стимул був набутий через процес спарювання з безумовним подразником, навчання набувається, оскільки це дасть умовну відповідь.

Оперативне навчання підкреслює реакцію, яка стимулює навчання, змінюючи поточну поведінку на необхідну поведінку. З'єднання S-R у

класичному навчанні змінюється на зв'язок R-S при оперативному навчанні. Нагорода або відповідь не повинні бути фінансовими. Цей процес може бути нефінансовим та психологічно задовольняти працівникам. Класична теорія вважає, що працівники будуть виконувати свої основні та інші потреби, якщо вони працюють важко або в навчанні.

Навпаки, теорія оперувативного навчання підкреслює, що необхідне навчання та поведінка приймаються для отримання основних та інших потреб. Менеджер працює для отримання соціального визнання. Він вчиться ефективно управляти, щоб отримати визнання. Завжди він навчається ефективно управляти, щоб отримати визнання та славу. Наукове дослідження та технологічний розвиток пов'язані з операційним навчанням.

Модель соціального навчання - співробітники навчаються з навколишнього середовища, однолітків, батьків, вчителів та інших людей. Вони вивчають соціальні спостереження, і важливість процесу сприйняття визнається за моделлю соціального навчання. Стимули, увага, утримання, відтворення та зміцнення були прийняті як основні компоненти соціального навчання. Працівники звертають увагу на кілька соціальних стимулів, які відбуваються в їх оточенні. Вони не звертають уваги на всі подразники, але звертають увагу лише на ті стимули, які є привабливими, які легко визначаються, важливі та корисні. Прийняті стимули визнаються та перекладаються співробітниками особисто.

Рівень навчання залежить від того, наскільки визнані стимули збережені в розумі працівників. Процес збереження корисний для зберігання інформації. Стимули, які перекладаються як корисні та задовільні, повинні зберігатися для цілей розмноження та відтворення. Відкликання забезпечує зміцнення і поведінку. Якщо надаються нагороди, поведінка стане звичкою. Навчальний процес завершується, коли працівники демонструють зміни в поведінці, яка стає звичкою, і. е. триває постійна зміна поведінки.

Соціальне навчання стало більш корисним процесом навчання, оскільки воно виходить за межі процесу класичного оперативного навчання,

визнаючи той факт, що існує більше точок і предметів навчання, ніж попередні подразники класичних та контингентних наслідків операційного навчання. Соціальне навчання означає, що навчальний процес здійснюється через підзахисний процес, моделювання та самоконтроль. Соціальне навчання включає в себе допоміжний процес, корисний для навчання, який передбачає спостережне навчання. Міллар і Боллард висунули альтернативний процес, в якому вони вважають, що навчання може відбутися через процес імітації.

Соціальне навчання включає процес соціалізації. Це стосується навчання через соціальні дії, реакції та взаємодії. Мова, звичаї, функції та виступи є наслідком соціальних, культурних та політичних явищ. Культура та релігія приймаються для навчання нового покоління про спосіб життя та поведінкові закономірності в суспільстві.

Люди спостерігають за іншими та набувають уявної картини актів та їх наслідків, які можуть бути нагородою та покаранням. Якщо наслідки є позитивними та задовільними відповідно до соціальних норм, люди люблять імітувати і виконувати їх з повторенням. Якщо люди вважають, що наслідки є негативними та наповнені проблемами, імітовані дії будуть відхилені. Це не дискретна продуктивність з дискретними наслідками відповіді. Оперативне навчання - це дискретні стимули реакції, тоді як соціальне навчання - це безперервний зв'язок стимулів відповіді. Моделювання ефективно застосовується для формування поведінки. Воно завжди використовується для поліпшення поведінки людини.

Поведінка веде до покращення продуктивності. Вона здатна відповідати технічним вимогам. Сприятливе середовище збільшує ймовірність уваги та утримання. Рольові ігри та демонстрація моделюються за цільовою поведінкою. Поведінка набувається в результаті моделювання процесу існуючої поведінки. Постійні переривчасті фактори завжди допомагають розвинути поведінку. Процедури моделювання мають сприятливий вплив на поведінку та звички.



Підсилення є вирішальним чинником процесу навчання. Це також відоме як метод формування поведінки працівників. Сприйняття набуває освіти лише шляхом підкріплення. Підкріплення - це повторне використання перекладеного подразника для стимуляції нової поведінки. Це підвищує сили реакції та спонукає повторення відповіді, яка є результатом перекладеного та оціненого подразника.

Коли винагорода прикріплюється до поведінки, вона стає звичкою. Закріплення підвищує можливість конкретних відповідей, що виникають у майбутньому в результаті оцінки стимулів або використання. Структура підсилення стимулів - це інструмент або процес навчання в усіх моделях. Ніякі подразники не можуть мати форму поведінки, якщо не відбувається підкріплення або повторення протягом навчального процесу. Поведінка, тобто навчання стає звичкою, оскільки працівник отримує винагороду за свою поведінку у формі задоволення. Посилення - це повторне виявлення знань для застосування на практиці та звичка. Нова поведінка або зміна поведінки є результатом навчання, яке є результатом введення стимулів шляхом підкріплення.

Класичні, оперативні та соціальні моделі навчання приділяють особливу увагу зміцненню. Стимули, реакція та соціальна діяльність обумовлені тим, щоб прийти до нової поведінки або змін у поведінці. Біхевіористи запропонували підготувати працівників до належної поведінки. Повторення, прихильність, стимули, узагальнення або дискримінація, перетворення теорії на практиці - це різні форми підкріплення. Звичка формується через багаторазові нагороди, прив'язані до поведінки.

Хоча навчання пояснює, як працівники дізнаються про сигнали або стимули, інструментальне тобто оперативне навчання відноситься до відповіді або цілеспрямованої діяльності. Соціальне навчання стосується соціального визнання та прийнятності. Співробітники навчаються у цьому випадку шляхом моделювання різних спостережень або самоусвідомлення. Закріплення - це пізнавальний процес. Стимули перетворюються на звичку за

допомогою ефективного, когнітивного та поведінкового процесу. Архітектура, будучи когнітивною в природі, є екологічною основою. Закон ефекту використовується для підкріплення та для отримання нагороди. Орієнтоване на цілі підкріплення триває і збільшує силу реакції.

Існують різні види посилення. Посилення може бути як позитивним, так і негативним, зовнішнім і внутрішнім, первинним і вторинним, а також у формі покарання та вимирання. Воно використовується для формування поведінки працівників. Систематичне підкріплення послідовних кроків допоможе працівникам наблизитись до бажаної відповіді. Воно посилює їхню позитивну поведінку.

Запропонуємо зараз позитивне та негативне підкріплення. Позитивне підкріплення складається з подій, що забезпечують досягнення певної реакції або бажаної поведінки. Отримання технічних навичок забезпечує бажаний результат нагороди, і зміна поведінки на постійну звичку технічного виконання, коли реакція приємна внаслідок повторюваних зусиль працівників, називається позитивним підкріпленням. Це означає, що позитивне підкріплення забезпечує бажані наслідки та приємні досягнення шляхом посилення сучасної поведінки або нової поведінки. Позитивне підкріплення зміцнює поведінку для приємної роботи та винагороди. Це завжди розглядається як презентація привабливих результатів.

Негативне підкріплення не дає неприємної відповіді, але дозволяє уникнути неприємної реакції. Негативне підкріплення - це припинення або відкликання неприємного та небажаного результату. Воно допомагає працівникам уникнути непривабливих або небажаних умов. Негативне підкріплення - припинення непривабливих результатів. Це не покарання, бо покарання перешкоджає поведінці, а негативне підкріплення уникає неприємної або неприємної поведінки. Оцінка працівника, який успішно виконує завдання, якщо воно постійно повторюється, буде позитивним підкріпленням. Неодноразово попередження працівників про необережне

поводження з електричними машинами, буде являтися негативним посиленням, оскільки воно намагається уникнути нещасних випадків.

Негативне підкріплення зміцнює і підвищує певний тип поведінки, оскільки працівники навчаються, як уникати та запобігати аваріям під час роботи електричних машин. Зняття або уникнення призведе до певного виду поведінки. Негативне підкріплення - це не покарання, оскільки воно зменшує і перешкоджає поведінці, тоді як перший збільшує і зміцнює поведінку, щоб уникнути небажаного випадку. Якщо працівник не турбується про небажані результати і недбало поводить з електричним пристроєм, він зіткнеться з покаранням його керівником або зустрінеться з нещасним випадком. В обох випадках поведінка зменшується. Якщо працівники не дотримуються негативного підкріплення, вони будуть обов'язково покарані. Співробітники вчать втекти та уникати неприємних робочих місць.

Вони можуть уникати покарання, будучи настороженими, щоб уникнути небажаних подій. Наприклад, працівники не дуже активні та хороші виконавці, коли керівник не присутній на фабриці. Якщо процес контролю настає в певний час, працівники стають активними. Це негативне підкріплення, що працівники уникають неприємних нагород у присутності керівника. Якщо співробітники не турбуються про керівника та не здійснюють негативного підкріплення, тобто, уникаючи бездіяльності, то вони будуть покарані керівником за те що вони не працюють та для їх слабкості. Негативне підкріплення просто уникає неприємних завдань, але це не гарантує приємних результатів, для яких позитивне підкріплення має важливе значення для організації.

Внутрішнє та внутрішнє виконання: працівники, які вивчають певний тип поведінки ззовні, використовують зовнішнє підкріплення. Навколишнє середовище на допомагає здійснювати зовнішнє посилення. На працівника впливають зовнішні сигнали та стимули. Наведемо кілька прикладів зовнішнього підкріплення: стосунки між керівником та працівниками, грошові стимули та сприятливі умови праці.

Поведінка та інструкції використовуються для формування поведінки працівників. Це посилення є зовнішнім і має інші заходи, які впливають на процес навчання з метою найкращого зміцнення. Внутрішнє підкріплення завжди використовує самоусилення. Коли працівник розвиває своє власне розуміння проблеми, це самовідновлення. Внутрішнє зміцнення - це самореалізація та покращення поведінки. Почуття та мотиви стають внутрішнім зміцненням. Внутрішнє зміцнення вважається більш сильним процесом навчання. Зовнішнє підкріплення не буде ефективним, якщо внутрішнє підкріплення не застосовуватиметься для навчання. Це самооцінка та розвиток. Зовнішнє підкріплення оцінюється працівниками, і, якщо прийнято як корисне, буде перетворено на внутрішнє підкріплення.

Внутрішнє зміцнення використовується для цілей навчання. Внутрішнє зміцнення є особистим і пов'язане із задоволенням, визнанням, проблемами, зростанням та відповідальністю. Зовнішнє підкріплення остаточно оцінюється на рівні внутрішнього закріплення. Успіх підкріплення залежить від того, наскільки це впливає на внутрішній привід працівників. Наприклад, при зовнішньому посиленні монетарні стимули будуть неефективними, якщо вони не будуть прийняті як засіб для навчання та вдосконалення поведінки.

Існує та часто застосовується первинне та вторинне закріплення. Первинне закріплення безпосередньо впливає на первинні мотиваційні стимули. Це пов'язано з первинними потребами людей. Співробітники посилюються, щоб вчитися, приймаючи основні функції або основні потреби. Основне підкріплення в основному спостерігається при класичному вивченні, де штучне підкріплення супроводжується природним або первинним підкріпленням, щоб зробити довготривалий вплив штучного підкріплення. Додаткове підкріплення тісно пов'язане з операційним навчанням, в якому у якості винагороди приймаються стимули та мотиви для навчання.

Вторинні підкріплення стали дуже важливими для розуміння складної поведінки людини. Це підкріплення використовується для мотивації та модифікації поведінки.

Покарання також є методом навчання, хоча це дуже груба і небажана поведінка. Зазвичай це використовується для того, щоб працівники вивчали певний тип поведінки. Однак це найменш прийнятний аспект навчання. Наглядачі використовують покарання, щоб змінити поведінку працівників. Покарання не є добре продуманим підкріпленням. Це зворотне зміцнення поведінки. Покарання використовується в неграмотному суспільстві для вивчення поведінки. Співробітники навчаються брати участь у роботі вчасно і правильно виконують всі завдання через страхи покарання. Страх психозу корисний для процесу навчання. Це складний і громіздкий метод навчання, і не може бути використаний як ефективно підкріплення. Навпаки, покарання зменшує посилення, а отже і процес навчання та результати. Це послаблює поведінку і, зрештою, знижує продуктивність праці. Покарання - це оцінювання небажаного процесу або наслідки шкідливих наслідків. Воно розроблено, щоб перешкоджати певному типу поведінки. Це створює неприємні умови для усунення небажаної поведінки.

Негативне підкріплення створює приємні умови, щоб уникнути неприємних наслідків. Покарання є неприємною умовою запобігання небажаної поведінки. Покарання зосереджується на неприємному підкріпленні та небажаній поведінці. Покарання не сприяє вивченню бажаної відповіді. З іншого боку, це створює небажану атмосферу і перешкоджає вивченню для отримання сприятливих результатів. Лише позитивні та негативні підкріплення допомагають у вивченні та отриманні сприятливого результату. Вимирання - це зняття бажаних наслідків і залежить від поведінки працівника.

Зняття бажаних наслідків відбувається після того, як відбулася поведінка. У цьому процесі ні винагороди, ні покарання не дотримуються небажаної поведінки. Ігнорування небажаної поведінки - це вимирання.

Наприклад, якщо співробітник помилково працює з колегами, то керівник ігнорує його поведінку. Ігнорування цієї поведінки гасить небажану поведінку. Коли ж вивчена відповідь не посилюється, це вимирання. Поведінка зникає зневагою до відповіді. Ліквідація будь-якого підкріплення для підтримки поведінки називається вимиранням. Покарання та вимирання не є справжніми процесами навчання, оскільки відсутній ефективний підсилювач процесу навчання. Навчання передбачається через небажані подразнення та підкріплення, або уникнення як подразників, так і підсилення для перевірки небажаної поведінки. Позитивне та негативне підкріплення допомагає вчитися тому, що вони забезпечують сприятливу поведінку та уникають неприпустимих дій.

З точки зору системного підходу у якості об'єкту управління виступає персонал організації, який потребує негайного введення раціональних методів роботи. Методологічною основою моделі, що враховує різноманітність елементів, які входять до неї, спрямованої на стале послідовне нарощування управлінського потенціалу, може виступати алгоритм-схема, запропонована нами у вигляді синтезу дерева цілей управлінської діяльності та системи управління персоналом.

На вході системи управління персоналом будуть різного роду вхідні впливи ( $X_{1...n}$ ), які формуються на основі сучасних реалій життя та зовнішнього оточення.

Так, головна (стратегічна) мета «Раціональна організація діяльності трудового колективу» складається з наступних підцілей:

а) перша підціль «Розробка і впровадження новітніх наукових досягнень в галузі управління персоналом» орієнтована в першу чергу на використання технічних, технологічних, наукових і інших розробок в практичній діяльності організацій з метою поліпшення якості вихідних параметрів системи управління персоналом;

2) друга підціль «Зростання числа ефективно орієнтованих організацій, що передові технології управління персоналом» підтримує тенденцію

зростання різних підприємств, що орієнтуються сучасні управлінські цілі з урахуванням модернізаційних змін основної діяльності;

3) чергова підціль визначається відповідно до наукових розробок в сучасному менеджменті персоналу і залежить від поточних тенденцій розвитку.

Ресурсне забезпечення підцелей ґрунтується на керованих управлінських параметрах, які здійснюють регулюючі дії на вході системи управління персоналом, на сам персонал та на ланку зворотного зв'язку.

В даному підході знайшла відображення наступна концептуальна ідея: управлінську модель було представлено у вигляді дерева цілей, на верхньому рівні якого розташовано головну мету, яка є основним орієнтиром функціонування системи управління персоналом, нижні рівні містять керовані параметри, при здійсненні впливів на які можна отримати бажані вихідні параметри.

Нижчий рівень орієнтується на ресурси, використання яких призведе до здійснення на практиці управлінських рішень. Ресурсами нижчого рівня в певні періоди часу можуть бути як нормативні акти і документи, так і передові технології в області організації менеджменту персоналу.

Вибір різних варіантів застосування ресурсної бази залежить від актуальності застосування тієї чи іншої стратегії реалізації завдань управління.

У відповідності до поставлених цілей та підцелей, обираються конкретні управлінські завдання, здійснення яких можливе при наявності в розпорядженні відповідної ресурсної бази (рис. 3.1).

На всіх рівнях керівникам потрібні певні загальні навички. Однак, коли вони піднімаються по службовим сходам в організації, вони вважають, що на кожному новому рівні вони потребують нового набору навичок. Професор Аллен І. Краут (Нью-Йорк), визначив критичні можливості, які пов'язані з цими прогресивно вищими рівнями.

Ініціативи з розвитку менеджменту та тренінгів повинні активно сприяти розвитку цих критичних навичок, щоб керівники були готові, коли вони просуваються на наступний етап кар'єри.

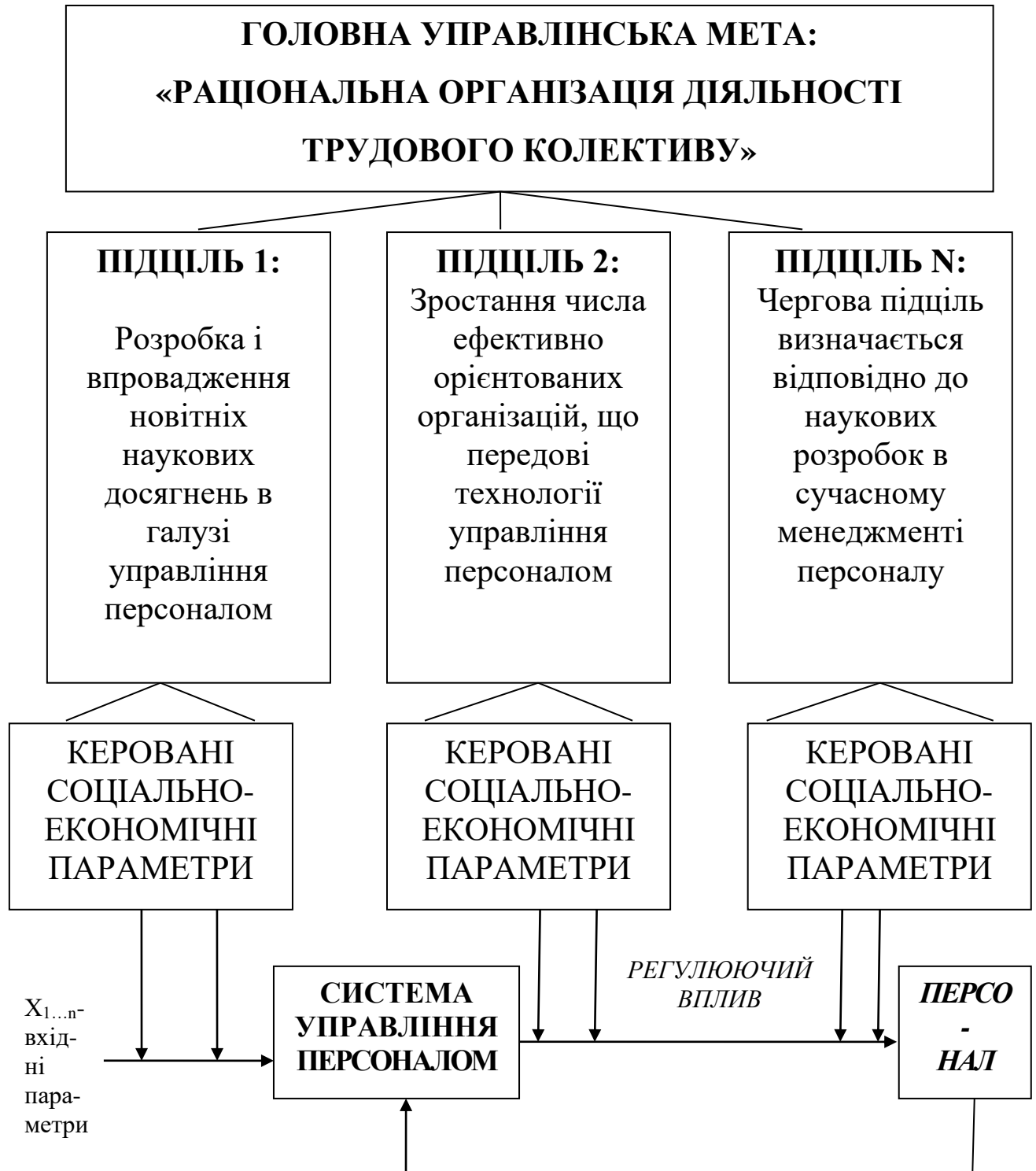


Рис. 3.1. Синтез дерева цілей та системи управління персоналом



Стосовно кожного рівня є свої особливості:

1. Менеджери першого рівня: один на один. Найважливішим аспектом роботи менеджера першого рівня є управління окремими показниками. Це включає в себе забезпечення ефективного спілкування, підвищення продуктивності працівників, моніторинг продуктивності, надання зворотного зв'язку з діяльністю, мотивація та дисциплінарні заходи стосовно працівників. Вони повинні допомогти співробітникам навчитися ефективно виконувати свою роботу через навчання та тренування.

2. Менеджери середнього рівня виконують дуже важливу роботу. На наступному рівні важливість управління індивідуальною продуктивністю зменшується. Замість цього менеджер середнього рівня повинен вимірювати та управляти показниками продуктивності на рівні групи. Крім того, менеджери середньої ланки визначають сфери відповідальності у своїх групах, повідомляють про ефективність своєї групи для виконавчого управління, визначають вимоги до ресурсів та перетворюють організаційні цілі на конкретні плани для своїх робочих груп. Окрім керівників, вони поділяють завдання координації незалежних груп. Це вимагає від них перегляду робочих планів декількох робочих груп та розвитку відносин із клієнтами або клієнтами старшого рівня.

3. Керівники вищого рівня формують стратегічні завдання.

Після вступу до виконавчого ладу вимога контролювати та розуміти ділове середовище стає критичною. Увага зміщується назовні. Керівники повинні розуміти тенденції у бізнесі, економіці та уряді. Крім того, відносини, які вони сприяють клієнтам або клієнтам старшого рівня, стають дедалі важливішими.

Стосовно менеджерів всіх рівнів треба зробити деякі рекомендації. Здатність бути ефективним представником своєї робочої групи є однією з найпростіших і найважливіших навичок, загальною для всіх рівнів управління. Проте це часто забувають наявні програми управління розвитком. Всі менеджери, незалежно від того, до якого рівня вони належать,

повинні вміти представляти свою робочу групу іншим. Вони повинні вміти спілкуватися з потребами групи та "відкривати двері", щоб допомогти підлеглим взаємодіяти з іншими групами. Вони повинні розвивати відносини з іншими менеджерами всередині організації, які можуть бути використані для отримання необхідної підтримки, інформації, ресурсів або послуг.

Щоб створити ефективні команди управління, організації повинні допомогти менеджерам будувати навички, які їм знадобляться, на різних етапах своєї кар'єри. Передбачаючи вимоги для кожного рівня, вони можуть допомогти кандидатам розпочати розробку необхідних навичок на ранній стадії, щоб вони були підготовлені, коли вони досягнуть наступного рівня.

### **3.2. Пропозиції щодо удосконалення менеджменту персоналу як складової частини системи управління**

Підсилення відіграє вирішальну роль у управлінні людськими ресурсами, такими як навчання, вдосконалення, розробка та модифікація. Це збільшує силу бажаної поведінки. Працівники психологічного лікування через підкріплення досягають гарних результатів. Якщо винагороди прив'язані до поведінки, працівники розвивають зміцнення у звичках. Шаблон та терміни підкріплення є важливими факторами для визначення результатів підкріплення. Деякий тип підкріплення є важливим для вироблення змін у поведінці та результатів ефективної діяльності організації. Проте швидкість, місце та терміни підкріплення сильно впливають на зміну поведінки.

Графік підкріплення повинен бути належним чином вирішен для отримання повного результату навчання. Графік підкріплення може бути безперервним або переривчастим. Переривчастий далі класифікується за інтервалом і коефіцієнтом бази за фіксованим та змінним напрямом.

1) Безперервний розклад: безперервний графік включає в себе всі елементи навчання в системному порядку. Це посилює прийняті стимули для

досягнення бажаної поведінки. Працівники отримують подразники та сигнали, доки вони не вивчають бажану поведінку. Безперервне підкріплення забезпечує особливу звичку. Працівники спочатку дають теоретичне сприйняття, перш ніж поставити це в практичне використання. Вони експлуатують обладнання у присутності керівника, який постійно описує використання кожної частини приладу, доки вони не навчаться ефективно керувати процесом.

2) Період переривчастого розкладу: переривчастий графік не включає демонстрацію кожного предмету навчання, як у випадку безперервного графіку. Архітектура дається після розриву, щоб переконати працівника в процесі навчання. Періодичне підкріплення забезпечує більше можливостей для навчання, тому що працівник застосовує свій розум під час інтервалу не отримання інструкцій. Це сприяє більшій стійкості до вимирання. Бажана поведінка легко спостерігається шляхом підкріплення, повторюється після розриву, а не кожного разу. Це прояснюється простим прикладом навчання на підприємстві. Коли керівник постійно відвідує вивчення операційного процесу, щоб ознайомити працівників з кожною точкою його роботи, робітники залежать від керівника і не можуть застосовувати свої думки під час виконання.

Проте, у випадку переривчастого підкріплення, керівник виходить через певний час і пояснює, що не є зрозумілим для працівників. Він постійно відсутній. У цьому випадку робітник застосовує свій розум і намагається чітко мислити, коли керівник відсутній, тому що тренер не буде присутній завжди, щоб вирішити всі свої проблеми.

Керівник приходить до робітників з метою контролю після прогалини часу. Часовий інтервал залежить від кількості працівників, які беруть участь у навчанні, та характеру навчання. Упродовж інтервалу часу працівники повторюють підкріплення, надане керівником, коли він залишається після інструкції. Розрив між першою інструкцією та другою інструкцією змушує працівників вивчати поведінку, продемонстровану в першій інструкції.

Періодичний графік допомагає змінити поведінку та вимирання несприятливої поведінки. Припинений та дискретний графік допомагає глибоко зрозуміти роботу.

Посилення після розриву нагадує попередню добру поведінку та уникає небажаної поведінки. Встановлена нова поведінка стає стійкою до вимирання. Періодичне підкріплення може базуватися на внутрішньому співвідношенні. Графік інтервалу - підкріплення проводиться з рівним інтервалом часу. Критичною змінною є час, який може бути фіксованим або змінним. Фіксований графік інтервалу має постійну змінну.

Працівник відвідує процес навчання за фіксованими інтервалами тижня (два тижні, місяць або рік). Закріплення відбувається після певного періоду часу. Часовий інтервал фіксується для певного процесу навчання. Оскільки існують різні процеси навчання, фіксований інтервал змінюється від однієї роботи до іншої. На початку навчання бажаний короткий проміжок часу, який може продовжуватися на більш пізньому етапі навчання. Грошове підкріплення, як правило, здійснюється за фіксованими інтервалами.

Часовий інтервал фіксується після дослідження, щоб зробити цей інтервал ефективним і корисним процесом навчання. Занадто довгий або занадто короткий проміжок може заважати навчальному процесу, а отже, і результатам або реакції підкріплення.

Інтервал змін - графік часу не фіксується. Працівник не знає, коли він отримає підкріплення. Начальник розповідає своїм співробітникам про надану серйозну роботу та якщо хто-небудь виявиться неактивним у будь-який час, його можуть покарати. Наглядовий орган посилює контроль випадковим чином або в будь-який час невідомий працівникам. Перевірки надаються нерегулярно або несистематично. На відміну від фіксованого інтервального перервного підкріплення, час підкріплення невідомий або певний у випадку змінного інтервалу. Він постійно інформує працівників про свої функції та дисципліни, щоб уникнути покарань під час випадкового відвідування керівником. У випадку фіксованого інтервалу співробітники

знають про час відвідування керівництва, і тому намагаються бути насторожі лише в той час.

У будь-який інший час вони є неактивними та недбайливими. Змінний інтервал, що має невизначеність підкріплення, стає більш ефективним і корисним. Графік фіксованого співвідношення: різниця між інтервалом і співвідношенням полягає в тому, що критичне значення - це час у першому випадку та кількість відповідей у останньому. Підкріплення ініціюється після отримання фіксованої кількості відповідей.

Наприклад, підкріплення фіксується після двадцяти відповідей. Нагороди, прикріплені до виходу, також відповідають графіку фіксованого співвідношення випадків. Відповідність заробітної плати пов'язана з посиленням результатів. Підкріплення надається після певної кількості відповідей. Якщо винагорода сплачується відповідності до відповідді, працівники намагаються отримати більшу кількість відповідей, щоб отримати нагороду. Бонус, пов'язаний з продуктивністю, є дуже хорошим прикладом фіксованого підсилення співвідношення.

Графік змінного співвідношення: підкріплення змінюється у відповідь і не має фіксованого співвідношення. Нагорода варіюється від індивідуума до індивідуума у випадку змінного співвідношення графіка. Підкріплення не залежить від кількості подразників. Воно варіюється від індивідуума до індивідуума, залежно від рівня особистості. Підвищення фіксованого співвідношення може спричинити різні відповіді через різні рівні розуміння працівників. Очікується, що змінні підкріплення на основі різних рівнів особистості дадуть майже подібні відповіді.

Фіксований та змінний інтервал, а також фіксований та змінний коефіцієнт забезпечують можливості для модифікації та розвитку поведінки. Будь-який графік підкріплення не є надійним. Кожне підкріплення має свої переваги та недоліки. Тому, враховуючи навколишнє середовище та рівень працівників, буде відібраний відповідний графік підкріплення. Безперервне

підкріплення корисно для новопризначених працівників із нестабільною та низькочастотною реакцією.

Це забезпечує раннє задоволення, але зникає з виведенням ефективного підкріплення. Періодичне підсилення ефективне при стабільних та високочастотних реакціях. Перемінний графік дає кращі результати та високі показники, ніж фіксований графік. Графік змінних інтервалів забезпечує можливість для високої відповіді та більш стабільної та послідовної поведінки через невизначеність. Працівники, як правило, ведуть себе щиро, тому що елемент сюрпризу бере участь у перемінному розкладі.

Працівники мають певні цінності в житті. Вони розглядають життя з різних точок зору, які відображають їхню роботу. Навчання допомагає їм розвивати високі цінності для своєї роботи та організації. Цінності відносяться до основних переконань, які ведуть до формування поведінки або соціальних уподобань. Цінності - це поєднання різних поглядів та атрибутів особистості. Вони допомагають працівникам вирішити, що правильно, добре, бажано, сприятливо і так далі. Одне значення може бути корисним для людини, але може бути неефективним для інших. Атрибути інтенсивності або система цінностей мають відносну важливість.

Цінності - це кодекс поведінки, розроблений індивідом та соціальною системою. Чесність, самовідданість, рівність, щирість, послух, правдивість тощо - це різні приклади цінностей. Цінності значущі в організаційній поведінці. Працівники поведуться належним чином, якщо вони надають перевагу різним значенням. Навчання може допомогти забезпечити можливість для розвитку цінностей. Працівники знали б, що треба робити, а що не слід робити, віддаючи значення відмінностям. Поведінка змінюється, лише якщо люди знають про правильні чи неправильні речі, які є вирішальними складовими цінностей.

Навчання має на меті розвивати цінності, щоб працівники могли правильно працювати та поводитися. Цінності також впливають на цілі, оскільки цінності формують ставлення та поведінку працівників. Наприклад,

слухняні працівники ефективно працюють, не створюючи ніяких проблем для управління. Дисципліновані працівники відчують, що спрямовані на цілі. Навчання допомагає співробітникам розвивати високі цінності та сприятливу поведінку.

Люди розвивають цінності з різних джерел у своєму житті (батьки, друзі, вчителі, суспільство, релігія, робоче місце та національні особливості). Суспільство має великий вплив на формування взаємозв'язку людей, що забезпечує формування цінності. Члени клубу заохочують різні цінності в залежності від їх відповідних персонажів. Ці цінності вивчаються та розвиваються через релігійні фактори. Робочі місця та люди, які прагнуть працювати там, вчать застосовувати такі поняття як чесність, відповідальність, старанність, витривалість і так далі. Люди повинні бути чесними і відповідальними при виконанні роботи. Хороші цінності стали вагомими силами для доброго поведження, тоді як погані цінності знищують соціальні та економічні зв'язки. Нещастя, страждання та невдоволення пов'язані з поганими цінностями. Хороші цінності приносять задоволення, оскільки вони допомагають краще виконувати роботу. Національні персонажі мають великий вплив на ціннісні якості людей. Воюючи країни розвивають воюючі та бойові цінності як реальні чинники для задоволення. Миролюбні народи розвивають мирні цінності в людях. Базуючись на різних джерелах формування цінностей, цінності різні. Навчання зміцнює добрі цінності та уникає поганих значень за допомогою позитивних та негативних підкріплень відповідно. Процес соціального навчання допомагає розвивати різні типи цінностей.

Значення та типи цінностей можуть бути різними, залежно від джерел їх формування, а саме сімейних цінностей, економічних цінностей, соціальних цінностей, релігійних цінностей та національних цінностей. Сімейні цінності проповідують способи життя в сім'ї. Поведінка членів сім'ї один з одним залежить від розроблених цінностей. Економічні цінності надають значення грошима, фінансовим ресурсам та формуванню власності.

Якщо працівник не може розвинути себе і свою сім'ю, він не надав належного значення економічним цінностям. У сучасному віці люди визнають економічні цінності більше, ніж інші цінності.

Економічне благополуччя вважається символом статусу та задоволеності. Соціальні цінності відносяться до методів поведінки в суспільстві. Соціальне визнання та соціальне задоволення пов'язані з соціальними цінностями. Якщо друг допомагає іншим друзям, він цінує дружбу та самовідданість. Релігійні цінності часто спостерігаються там, де великі верстви людей регулюються релігійними цінностями та визнаннями.

Релігійні лідери формують життя людей через проповідання таких релігійних цінностей, як віра в Бога, невтручання в життя інших людей, виконання роботи, активність, неприєднання та ін. Цілі життя їм розповідаються, і це включає кілька відповідних цінностей для формування поведінки людей. Люди користуються інструментальними цінностями для розвитку сім'ї та суспільства. Цінності на робочому місці охоплюються економічними цінностями, тоді як цінності поведінки, прийняті в організації, відомі як інструментальні цінності.

Для досягнення задоволеності національними цінностями проповідують національні лідери. Різні значення прикріплені до певних поколінь. Модерне покоління молодше 30 років є вільним і гнучким тощо. Навчальні програми повинні бути розроблені таким чином, щоб працівники могли розвивати високі цінності для розвитку бізнесу та їх задоволення.

Інструментальні цінності чесності, відповідальності, амбіцій, сміливості та незалежності можуть досягти кінцевих цінностей самоповаги, безпеки, досягнення, щастя та самозадоволення. Літні люди консервативні, лояльні та орієнтовані на якість, тоді як молоде покоління є гнучким, любить дозвілля та вірить у налагодження відносин. Добрі цінності повинні бути вивчені, ініційовані та розроблені для зміни поведінки продуктивності в організації. Вивчення має велику роль у досягненні цієї мети (рис. 3.2.).





Рис.3.2. Запропоновані сучасні методи навчання та розвитку персоналу

У зв'язку з вищеперерахованим буде досить доцільно запропонувати слідуєчі методи навчання та розвитку персоналу:

1. Професійні тренінги. Працівники повинні мати належні навички, знання та досвід для продуктивної роботи. Вони використовують різні формати та методи, що відповідають різним стилям навчання. Ця стратегія дозволяє відділу кадрів заохочувати працівників до 70% свого кар'єрного

росту через досвід роботи на робочому місці, 20 відсотків через ділові стосунки та 10 відсотків - через формальну освіту. Професійні тренінги використовують різноманітні інструменти та технології для розробки навчальних рішень. Вони оцінюють, розробляють, проводять та оцінюють курси для задоволення цих потреб.

2. Інструктор-керівник. Традиційні заняття в класі дозволяють інструкторам взаємодіяти з учасниками. Викладачі проводять лекції, після чого проводяться тренувальні заняття для досягнення цілей навчання. Цей метод найкраще підходить для розвитку професійних навичок, таких як спілкування, переговори, вплив та прийняття рішень. Рольові вправи допомагають учасникам практикувати нові методи. Налаштування класів також дозволяє учасникам навчатися один в одного. Багато людей віддають перевагу тренінгам під керівництвом інструкторів, тому що вони відходять від свого офісу та відволікаються від роботи.

3. Віртуальний інструктор. Коли співробітники працюють у різних місцях, проведення тренінгу особистого типу, як правило, коштує дорого. Використання веб-програм для проведення конференцій може заощадити малий бізнес набагато трохи грошей. Працівники не несуть витрат на проїзд або не витрачають гроші на готелі. Веб-системи конференцій зазвичай дозволяють інструктору показати презентацію, запитати персонал, провести опитування та навести пояснювальні діаграми. Коли учасники використовують веб-камери, вони можуть бачити інших учасників. Це покращує навчальний досвід.

4. Веб-навчання. Самовіддані альтернативи надають можливість розвитку завжди. Симуляції, демонстрації та графіки відображають складні предмети. Цей метод пропонує послідовну інструкцію для потенційно великої кількості людей за відносно низькою ціною. Вправи, такі як множинний вибір, відповідні, справжні чи помилкові запитання та відповіді на заповнення, дозволяють учасникам демонструвати навички та знання. Крім того, віртуальне навчання може бути записане. Тоді також можна

отримати доступ до Інтернету. Веб-навчання також може бути перекладено на декілька мов. Це дозволяє відділу кадрів підтримувати різноманітну робочу силу.

5. Коучинг. Коучинг та наставництво відбуваються на роботі. Це дозволяє досвідченому персоналу надавати поради менш досвідченим працівникам, коли вони це потребують. Метод дозволяє індивідууму пристосувати тренінгові заняття до його особистих потреб. Це може включати підготовку до нової ролі, відновлення або усвідомлення процедурних змін. Тренер зазвичай допомагає співробітнику оцінити свої навички. Тоді вони разом створюють план дій. Вони встановлюють цілі. Через кілька місяців вони збираються разом і оцінюють прогрес [70].

Навчання - це процес саморозвитку. Люди зацікавлені в саморозвитку. Самоаналіз, оцінка та вдосконалення допомагають навчитися та набутися необхідну поведінку. Підкріплення відіграє важливу роль у процесі навчання. Крім того, людські види, на відміну від тварин, мають надзвичайно високу частку невикористаних розумових здібностей при народженні. Людина має дуже мало інстинктів або природжених реакцій щодо нижчих тварин. Хоча це може бути згубно для людини в тому сенсі, що він безпорадний протягом тривалого періоду в ранні роки, він є сприятливим в тому сенсі, що він має більшу здатність до адаптації у відповідь на зміни умов виживання. Це пов'язано з його здатністю до навчання. Таким чином, навчання стає важливою концепцією при вивченні поведінки людини.

### **3.3. Перспективні шляхи впровадження розроблених рекомендацій**

На теперішній час треба відмітити, що впроваджена технологія буде змінювати майже всі процеси управління людськими ресурсами (HRM). Менеджери з персоналу зможуть забезпечити сучасну автоматизацію рутинних завдань та використання аналітичних даних, а також великих масивів даних таким чином, щоб кінцева оцінка вартості персоналу могла

збільшуватися та реалізовувати синергію від інтеграції різнорідних і дискретних завдань.

Наприклад, шляхом автоматизації процесу оцінки продуктивності, менеджери з персоналу можуть отримати вигоду від економії масштабу, в якому вони мають можливість обробляти оціночні заходи на масовій основі. Дійсно, той факт, що колись автоматизована, система оцінки результативності може збільшуватися або, іншими словами, обслуговувати будь-яку кількість працівників означає, що за рахунок автоматизації є економія часу та зусиль. Крім того, автоматизація процесу оцінки ефективності забезпечує охоплення всіх працівників, а також ведеться реєстр чи журнал діяльності працівників та менеджерів, що веде до якісної відповідальності усього персоналу.

Автоматичні завдання з оцінки ефективності забезпечують наявність аудиторської перевірки або журналу перевірки діяльності, яка допомагає зробити відповідного працівника або менеджера відповідальним. Крім того, через автоматизацію існує елемент прозорості, в якому старші менеджери та менеджери з персоналу можуть вдаватися до виникнення суперечок або розбіжностей та з'ясувати першопричину суперечки шляхом входу в HR-портал та перевірки того, хто зазначив, що, коли і де. Крім того, співробітники можуть також увійти в систему та перевірити запис про себе, тим самим вносячи прозорість у процес.

Більше того, у випадках судових позовів та юридичних справ вся історія, а також архів, що містить діяльність у HR порталі, можуть бути використані як докази від організацій в судах. Крім того, той факт, що третім особам також можна отримати доступ до HR порталу, означає, що у випадках внутрішніх запитів система автоматизованої оцінки результатів може виявитися цінною для дослідників у справі перевірки та визначення того чи іншого факту.

Це означає, що автоматизація системи оцінки продуктивності дійсно робить весь процес більш ефективним з урахуванням цих переваг.

Технологія може також бути причиною зміни процесів оцінки продуктивності (за допомогою аналізу даних). Менеджери з персоналу та керівники ліній можуть призначати оцінки на науковій основі замість суб'єктивних атрибутів.

Наприклад, автоматизація може допомогти менеджерам з персоналу та керівникам ліній підібрати оцінку всіх членів команди та використовувати аналітику для визначення рейтингу.

Загальні показники ефективності є доступними, і тому саме вони можуть бути використані в програмному забезпеченні для аналізу або в штучному інтелекті, щоб визначити, хто посідає де, а хто вище або нижче у класах відносно інших.

Однією з найбільш поширених скарг в організаціях під час процесу оцінки діяльності є те, що упередження менеджерів призводять до того, що вони призводять до поганих оцінок, низьких бонусів для тих членів команди, які не є їхніми фаворитами.

Таким чином, ця проблема людських упереджень, що руйнують процес оцінювання, може бути усунена або навіть зведена до мінімуму за допомогою аналізу даних та для просіяння відгуків та коментарів і визначення об'єктивних та необ'єктивних оцінок. Це допоможе організаціям ввести більшу ефективність, а також прозорість, крім усунення елемента суб'єктивності та упередженості, що багато працівників часто звільняються із організацій.

Треба відмітити, що працівники часто залишаються через своїх безпосередніх менеджерів, а не з будь-якої іншої причини, і цей факт був підтверджений багатьма дослідженнями. Таким чином, організації можуть гарантувати, що вони зберігають своїх працівників, переконуючи та доводячи до них, що весь процес оцінки діяльності є вільним від упередженості та суб'єктивності людей.

Нами запропонована схема впровадження нових форм роботи з персоналом, яка представлена на рисунку 3.3.



Рис. 3.3. Схема впровадження нових форм роботи з персоналом

Метою комплексної системи заходів, що забезпечують поліпшення введення нових форм менеджменту персоналу, буде досягнення позитивних результатів в управлінській діяльності.

Проведення процесу оцінювання даних за допомогою автоматизації може допомогти всім зацікавленим особам. Тут слід зазначити, що через автоматизацію весь процес оцінки продуктивності може бути зв'язаним з керованим даними, що робить його науковими та суворими за своїми методами. Як легендарний засновник компанії Indian IT (інформаційних технологій), Н.Р. Нараяна Мурті казав: "Богу ми довіряємо, а інші повинні мати дані". Таким чином, це означає, що шляхом автоматизації системи оцінки ефективності, організації можуть забезпечити, щоб методологія, яка керує даними та система рейтингової оцінки, яка використовується та є інтелектуальною власністю, можуть зробити всіх зацікавлених сторін щасливими та вільними від сумнівів.

Автоматизація повністю не в змозі вирішити всі проблеми з процесом оцінки продуктивності, але треба поступово розвиватися в таких можливостях, де вона може замінити людські елементи прийняття рішень. Більше того, програмуючи та налаштувавши програмне забезпечення, людина, яка це робить, може ввести своє власне упередження до програмного забезпечення.

Таким чином, ключ тут полягає в тому, щоб забезпечити, щоб інтерфейс "людина-машина" та взаємодії з людським інтерфейсом не переносили весь процес до початкового рівня, який є проблемою, що спочатку призвела до автоматизації. Використання технології з належною обачливістю та обережністю дійсно може підвищити ефективність діяльності організації та значно поліпшити процес оцінки діяльності персоналу, а також впроваджену рейтингову систему.

## ВИСНОВКИ

Управління персоналом передбачає, що всі менеджери в організації виконують певні функції, для того щоб інші люди могли зробити цю роботу. Однак, якими є ці функції, що включаються до процесу управління - висловлюються різні погляди. Список функцій управління варіюється від автора до автора з кількістю функцій від трьох до восьми.

Менеджмент має на меті досягнення максимального процвітання з мінімальними зусиллями. Керівництво має важливе значення в тих випадках, коли групові зусилля повинні бути спрямовані на досягнення спільних цілей.

Системний підход, застосований нами, полягає в розумінні ролі функції управління персоналом як системи в загальному організаційному контексті. Система персоналу пов'язана з багатьма іншими системами. Перш за все треба зв'язати управління персоналом як систему з системою працівників та системою управління.

На момент розробки та формулювання опису посад, стандарти якості, як правило, розробляються для існуючих позицій. Ці стандарти повинні бути зрозумілими, а не розпливчастими та об'єктивними, щоб бути зрозумілими та вимірними. Після встановлення стандартів якості, необхідно повідомити про ці очікування.

Представлений нами процес оцінки якості людських ресурсів включає до себе 6 етапів, які сприяють процесу оцінки вкладу та можливостей будь-якої особи.

Нами були розглянуті різні методи для оцінки працівників. Кожен має свої сильні та слабкі сторони та може використовуватися в залежності від оточуючих умов розвитку сучасної організації.

Вдосконалення оцінки результатів роботи, яка підвищить її ефективність має базуватися на слідуючих пропозиціях:

- 1) застосувати механізми, що базуються на принципах дії;
- 2) наймати чи підготувати професійних оцінювачів;



- 3) завітати декілька оцінювачів;
- 4) частіше використовувати експертні оцінки.

Розробка стратегічних напрямків системи управління персоналом має включати обов'язковий елемент навчання. Важливим інструментом удосконалення менеджменту персоналу та індивідуальної поведінки в організації є навчання. Навчання залежить від особистості та сприйняття ситуації. Його процес і результат є мотиваційними факторами в організації. Навчальний процес - це процес, за допомогою якого люди набувають знань і досвіду, які будуть застосовані у майбутній поведінці. Це може бути навмисним та випадковим. Він охоплює загальний навчальний процес від початку життя до кінця, проходить рефлексивні відповіді на знання абстрактних понять та комплексне вирішення проблем.

Навчання - це постійний процес, який забезпечує підкріплення працівників, щоб уникнути непорозуміння та пізнати поведінку. Основна мета будь-якої теорії полягає у тому, щоб пояснити явище кращим чином, щоб працівник міг легко і постійно придбати його.

Запропоновані сучасні методи навчання та розвитку персоналу: професійні тренінги, інструктор-керівник, віртуальний інструктор, веб-навчання, коучинг. Навчання - це процес саморозвитку. Люди зацікавлені в саморозвитку. Самоаналіз, оцінка та вдосконалення допомагають навчитися та набути необхідну поведінку. Підкріплення відіграє важливу роль у процесі навчання. Таким чином, навчання стає важливою концепцією при вивченні поведінки людини.

З метою підвищення якості об'єкта управління нами була запропонована модель синтезу дерева цілей та системи управління персоналом. З точки зору системного підходу у якості об'єкту управління виступає персонал організації, який потребує негайного введення раціональних методів роботи. Методологічною основою моделі, що враховує різноманітність елементів, які входять до неї, спрямованої на стале послідовне нарощування управлінського потенціалу, може виступати алгоритм-схема у

вигляді синтезу дерева цілей управлінської діяльності та системи управління персоналом.

Нами запропонована схема впровадження нових форм роботи з персоналом, яка включає до себе етапи досягнення позитивних результатів управлінської діяльності в сфері менеджменту персоналу. Метою комплексної системи заходів, що забезпечують поліпшення введення нових форм менеджменту персоналу, буде досягнення позитивних результатів в управлінській діяльності.

Запропонована нами автоматизація може допомогти процесам оцінки продуктивності персоналу стати більш ефективним. Автоматизація веде до прозорості та підзвітності в процесі оцінки

Таким чином, оптимальний управлінський підхід до роботи працівників та особистої роботи повинен бути прагматичним та динамічним з урахуванням постійно мінливого оточуючого середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баєва О.В. Основи менеджменту: практикум : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 523 с.
2. Балабанова Л. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л.Балабанова, О. Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
3. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донецький держ. ун-т екон. і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. /М.Д.Виноградський і ін. — К.: ЦНЛ, 2006. — 504 с.
5. Виноградський М.Д. Організація праці менеджера : навч. посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2007. – 413 с.
6. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування : наук. вид./ Н. Л. Гавкалова. – Х. : Харків. нац. екон. ун-т, 2007. – 400 с.
7. Дауни М. «Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей» / пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 288с.
8. Десслер Гари. Управление персоналом. Учеб. пособие. / Г.Десслер Пер. с англ. Под общ. ред. И.М. Степнова. – М.: БИНОМ, 2004. – 799с.
9. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: / А.П. Егоршин. Учеб. пособ. для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 352 с.
- 10.Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи : монографія / [Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін.] / За заг. редакцією Г.В. Єльнікової. – Чернівці : Технодрук, 2009. – 570 с.

- 11.Іванченко А. В. Орієнтація на розвиток персоналу в системі корпоративних цінностей підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2005. – № 4, Ч. 2, Т.1. – С. 185 – 190.
- 12.Кибанов А.Я. Основи управління персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – Москва: Инфра- М , 2007 – 332 с.
- 13.Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". — 2-е изд., изм. и доп. — М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2001. — 528 с.
- 14.Колот А.М. Мотивація персоналу:Підручник / А.М. Колот– К.:КНЕУ, 2012. – 345 с.
- 15.Криклій А. С. Формування трудового потенціалу в умовах трансформаційної економіки: Автореферат дис. д-ра екон. наук / КНЕУ. — К., 2005. — 32 с.
- 16.Крушельницька О.В. Управління персоналом./ О.В.Крушельницька, Д.П. Мельничук - Київ Видавництво: Кондор, 2005. – 308 с.
- 17.Лукашевич Н.П. Самоменеджмент. Теорія і практика / Н. П. Лукашевич. – К. : Ника-Центр, 2007. – 344 с.
- 18.Маслоу А. Психология бытия / А. Маслоу. – М. : Ваклер, 1997. – 300 с.
- 19.Маслоу А.Г. Мотивация и личность / А.Г. Маслоу. – СПб. : Изд-во "Евразия", 1999. – 479 с.
- 20.Мельник Л.П. Психологія управління: Курс лекцій. / Л.П. Мельник – К.: МАУП, 2002. – 176 с.
- 21.Менеджмент персоналу: Навч. посібник/ В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька; Ред. В.М. Данюк. - 2-ге вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2006. - 398 с.
- 22.Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации/ Э.Мерманн , Л.Портер, Е. Лоулер / Пер. с нем. – Х.: Изд-во Гуманитарный Центр Е.И. Высочинова, 2007. – 184 с.
- 23.Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навч. посібник для студ. вищих

- навч. закладів / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
24. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів/ В.С. Білозубенко, О.В. Озаріна, А.А. Семенов; Ред. О.Б. Чернега. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 592 с
25. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Е.Б. Моргунова (Серия «Библиотека журнала «Управление персоналом»»). — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 464 с.
26. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ М.І. Мурашко. - 2-ге вид., стер. - К.: Знання, 2006. - 312 с
27. Назарова Г.В. Корпоративне управління: Навч. посібник. / Г.В. Назарова – Х.: Еспада, 2003. – 531 с.
28. Недашківський М.М. Менеджмент персоналу / М.М.Недашківський, Г.І.Євтушенко, Л.П.Гацька - Ірпінське Видавництво: АДПСУ, 2002. – 252 с
29. Новиков Б.В. Основи адміністративного менеджменту: Навчальний посібник. / Б.В.Новиков, Г.Ф.Сініок, П.В.Круш – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 560 с.
30. О'Коннор Дж. Коучинг с помощью НЛП: практическое руководство по достижению поставленных целей /Дж.О'Коннор, А.Лейджерс. – Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: «Издательство ФАИР», 2008.– 288 с.
31. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: навч. посібник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2007. – 676 с.
32. Петюх В.М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни/ В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко. - К.: КНЕУ, 2007. - 320 с.
33. Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение/ Е.П. Померанцева. - М.: Вершина, 2006. - 254 с.
34. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2003. – 400с.

35. Пугачев В.П. Руководство персоналом : учебник / В. П. Пугачев. – М. : Аспект Пресс, 2006. – 416 с.
36. Рейнолдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе. / М. Рейнолдс – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003. – 103 с.
37. Роббинз Стивен П. Менеджмент / С. П. Роббинз, М. Коултер ; [пер. с англ. О.В. Медведь] – 8-е изд. – М. : Вильямс, 2007. – 1045 с.
38. Роббинз С. П. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами: [пер. с англ.] / С. П. Роббинз, Ф. Л. Хансейкер. – 4-е изд. – М. : Вильямс, 2007. – 456 с.
39. Савельева В. С. Управління персоналом: Навч. посіб. / В. С. Савельєва — К.: ВД "Професіонал", 2005. — 336 с.
40. Семенов А.К. Основы менеджмента [Текст] : учебник / А. К. Семенов, В.И. Набоков. – 4-е изд. – М. : Дашков и К°, 2007. – 554 с.
41. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент : практические рекомендации / В. Н. Слиньков. – К. : КНТ, 2007. – 476 с.
42. Стаут Ларри В. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. / Ларри В. Стаут - Москва: Добрая книга, 2006. – 328 с.
43. Тараненко В.И. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика : тесты для отбора персонала / В. В. Тараненко; [ред.-сост. С. Федорчук]. – 3-е изд. – К.: Ника-Центр, 2006. – 238 с.
44. Трубич С.Ю. Соціально-економічна сутність та особливості формування людського потенціалу / Трубич С.Ю., Пушкар З.М. // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 4(58). – С. 186-192.
45. Уитворд Л., Кимси-Хауз Г., Сандак Ф. Коактивный коучинг: Учебник / Пер. с англ. – М.: Издательство Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
46. Уитворд Л., Кимси-Хауз Г., Сандак Ф. Коактивный коучинг: Учебник / Пер. с англ. – М.: Издательство Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.

47. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие / Джон Уитмор; [пер. с англ.]. / Дж. Уитмор – М.: Финансы и статистика, 2005. – 160 с.
48. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. /Пер. с англ. / Дж. Уитмор - М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
49. Уитмор, Д. Коучинг высокой эффективности: Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность Текст. / Д. Уитмор. — М.: Междунар. акад. Корпоративного управления и бизнеса, 2005. - 168 с.
50. Ульрих Дэйв. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации : [пер. с англ.] / Д. Ульрих. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
51. Управление персоналом организации. Учебник для вузов. А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, И.Е. Ворожейкин и др., Под ред. А.Я. Кибанова, Гос. ун-т управления. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 638с.
52. Управление персоналом: Пер. с англ./ Ред. И. Толстикова. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 270 с.
53. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
54. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с.
55. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібник під ред. д.ф.н., проф. В.Г.Воронкової. - К.: ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
56. Управління персоналом: Навчальний посібник для студ. вищих навчальних закладів/ М.Д. Виноградський, С.В. Беляєва, А.М. Виноградська та ін.. - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 501 с
57. Фокс Джеффри Дж. Как стать первоклассным руководителем. Правила привлечения и удержания лучших специалистов: пер. с англ. / Д. Д. Фокс. – 3-е изд. – М: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 172 с.

58. Фоміних Т.О. Сучасна парадигма менеджменту як основа для формування нової концепції управління людськими ресурсами // Вісник Хмельницького національного університету, 2010, № 5, т.2. – С. 134 - 138
59. Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики : зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Київський нац. екон. ун-т ; відп. ред. О. О. Беляєв ; заст. відп. ред. В. М. Данюк ; відп. секр. О. А. Петухова ; редкол.: В. Г. Андрійчук [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2007. – Спец. вип.: Т.1; ч.1 / редкол.: А. Ф. Павленко [та ін.] – 520 с.
60. Формування ринкової економіки. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць / М-во освіти і науки України, Держ. вищ. навч. закл. "Київський нац. екон. ун-т"; відп. ред. О. О. Беляєв ; заст. відп. ред. В. М. Данюк; відп. секр. О. А. Петухова; редкол.: В. Г. Андрійчук [та ін.]. – К. : КНЕУ, 2007. – Спец. вип.: Т.1; ч.ІІ / редкол.: А. Ф. Павленко [та ін.]. – 492 с.
61. Хаєта Г.Л. Корпоративна культура. / Г.Л. Хаєта – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 423 с.
62. Хильб М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты : пер. 11-го нем. изд. / М. Хильб. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
63. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підруч. /Ф.І. Хміль – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
64. Ходаківський Є. І. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. / Є. І.Ходаківський, Ю. В.Богоявленська, Т. П. Грабар – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.
65. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера : навч. посібник / Г. Л. Чайка. – К. : Знання, 2007. – 421 с.
66. Чижов Н.А. Руководитель и персонал: технология взаимодействия/ Н. А. Чижов. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 577 с.
67. Шегда А.В. Менеджмент: Учебник / А.В. Шегда– М., Знания, 2006. – 645 с.



- 68.Шейн Е. Искусство управлять людьми / Е. Шейн. - М.: АСТ, 2007; Минск: Харвест, 2007. - 512 с.
- 69.Шейн Е.Х. Организационная культура и лидерство / Е.Х. Шейн; пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
- 70.<http://www.certifiedcoach.org/> - Офіційний сайт Міжнародної Федерації Коучингу (ICF) [Електронний ресурс]. – 2011
- 71.Andrews C.J. Developing and conducting a human resource management performance audit: case study of an Australian university: diss. PhD: 13.02.2007 / Christofer John Andrews – Southern Quennsland, 2007. – p. 190.
- 72.Armstrong, Michael (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice (10th ed.). London: Kogan Page. ISBN 0-7494-4631-5
- 73.Craven B.M. Management training and development expenditures: perspectives from auditing, economics and human resource management / B.M. Craven, M.B. Nulty // Managerial auditing journal. – 1994. – vol. 9. – pp. 3-9.
- 74.Mathis R.L. Human resource management / Mathis R.L., Jackson J.H.; Ohio &ndash 2003. – p. 819.