



Ефективна діяльність кадрових менеджерів як запорука успіху організації

Марія Голубєва,

кандидат педагогічних наук, доцент
Національного університету „Києво-Могилянська академія”

Олександр Макаренко,

доктор медичних наук, професор
Переяслав-Хмельницького державного
педагогічного університету ім. Г. Сковороди

Ірина Майстренко,

магістрант
Переяслав-Хмельницького державного
педагогічного університету ім. Г. Сковороди

У статті розглядаються питання управління кадрами та особливості діяльності кадрових менеджерів, яка включає підбір персоналу, психологічний супровід працівників у період їх перебування в організації, а також розкриваються методи набору персоналу, котрі використовують у своїй діяльності кадрові менеджери.

Актуальність питання

Управління кадрами – багатогранний та винятково складний процес, що має специфічні особливості та закономірності. Комплексний підхід до управління персоналом передбачає врахування організаційно-економічних, соціально-психологічних, правових, технічних, інформаційно-освітніх та інших аспектів у їх сукупності та взаємозв'язку. Системний підхід до організації ефективної діяльності кадрових менеджерів передбачає врахування взаємозв'язків між різними аспектами і виражається у розробці кінцевих цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, що має забезпечити комплексне планування, організацію, стимулювання і контроль роботи з персоналом.

В умовах ринкової економіки управління кадрами має набути системності і завершеності на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових та вдосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.



Постановка проблеми

Психологія кадрового менеджменту – це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, певним чином відображені в діяльності менеджерів, у кадровому забезпеченні персоналом, знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки.

Г. Щокін у праці „Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту” розрізняє такі аспекти управління кадрами: **техніко-технологічний** – відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості техніки та технологій, що використовуються в ньому, виробничі умови; **організаційно-економічний** – питання, пов’язані з плануванням чисельності та складу персоналу, моральним та матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства тощо; **правовий** – включає питання дотримання трудового законодавства; **соціально-психологічний** – відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління кадрами, впровадження соціологічних та психологічних процедур у практику кадрової роботи; **педагогічний** – передбачає вирішення питань, пов’язаних з підвищенням професійної компетенції та вихованням кадрів, наставництвом [14, с. 63].

Головним елементом системи управління є кадри. Кадри – найскладніший елемент управління в організації, тому що він, на відміну від факторів виробництва, є „живим”, що обумовлює його здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до нього висувуються, мати власні інтереси, а також реагувати на будь-які управлінські рішення [15, с. 803]. Кадри характеризуються чисельністю і структурою, які розглядаються як у статичності, так і в динаміці, та професійною приналежністю, компетентністю, віком, статтю, освітою тощо.

Іншим елементом системи управління є персонал, тобто особовий склад, колектив працівників установи, підприємства, що працюють в одному відділі, на одній ділянці роботи або виконують однакові функції, мають той самий фах [16, с. 617]. Чисельність персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації та автоматизації, комп’ютеризації. Ці фактори задають її нормативну (планову) величину. Але на практиці персонал більше характеризується величиною за списком (фактичною), тобто чисельністю працівників, які офіційно працюють на організацію. До його складу за кількістю (за списком) входять як постійні (прийняті на роботу безстроково чи на термін, обумовлений контрактом або договором), так і тимчасові (прийняті на термін до двох місяців чи для заміни тимчасово відсутньої особи – на чотири місяці) і сезонні (прийняті на роботу, що носить сезонний характер) працівники. За характером роботи персонал поділяється на робітників і службовців (кадри управління) [11, с. 94].

Кадрові менеджери на підприємстві, в організації чи в установі відповідають за: ефективність підбору та розстановки персоналу;



справедливість в оплаті за працю, стимулювання до ефективної індивідуальної чи колективної діяльності; підвищення працівників кар'єрними сходинками.

Потреба в кадрах організації задовольняється в процесі підбору персоналу і створенні резерву працівників, з яких потім можна відібрати осіб, найбільш придатних для роботи в організації. В цьому аспекті розрізняють джерела і методи набору. Існує два джерела набору: внутрішній (з працівників організації) та зовнішній (з осіб, які не працюють нині в цій організації). Методи набору кадрів можна поділити на активні і пасивні (**таблиця 1**)

Таблиця 1

Методи набору кадрів

Назва методу	Умови на ринку праці
Активні методи набору кадрів	Попит на робочу силу з конкретної спеціальності перевищує пропозицію
Пасивні методи набору кадрів	Пропозиція робочої сили перевищує попит

До активних методів звертаються, як правило, тоді, коли на ринку праці попит на робочу силу конкретної спеціальності перевищує пропозицію. Це, насамперед, „вербування” персоналу – налагодження контактів з тими, у кому організація зацікавлена в даний момент як у потенційних працівниках та має на меті залучити їх для співробітництва [1, с. 134].

Безпосередній підбір кадрів відбувається в навчальних закладах, за посередництвом державних центрів зайнятості та приватних посередницьких фірм, з використанням особистих зв'язків персоналу, що вже працює, шляхом проведення презентацій, оглядів, виставок, участі в ярмарках вакансій, корпоративних святах, професійних фестивалях. Спеціально організовані презентації можуть привернути увагу не тільки бажаних, але й випадкових осіб, а також тих, хто шукає додаткового заробітку (наприклад, у якості рекламних чи торгових агентів). Ярмарки вакансій привертають увагу тих, хто хоче змінити роботу, а на професійних святах і фестивалях можна підібрати висококваліфікованих працівників, що зацікавилися конкретно цією організацією.

До пасивних методів підбору кадрів звертаються, коли пропозиція перевищує попит на робочу силу. До таких методів належать розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації. В оголошенні про прийом на роботу має бути вказано: особливості організації (назва, розташування, провідна діяльність), характеристика посади (коло трудових завдань, місце в ієрархічній трудовій структурі, перспективи зростання), вимоги до кандидата (освіта, досвід роботи, кваліфікація), система оплати праці та стимулювання, особливості процесу відбору (усне спілкування чи резюме, необхідні документи і терміни їх подання), адреса, телефони [13, с. 152].

Кожний метод має свої переваги і вади (**таблиця 2**).



Таблиця 2

Особливості джерел підбору персоналу

Назва джерела	Позитиви	Негативи
Зовнішнє джерело	Широкі можливості вибору; нові ідеї та технології; „свіжа кров”.	Значні економічні витрати; ризик взяти не „ту” людину; необхідність адаптації її в нових умовах.
Внутрішнє джерело	Процес можна планувати; економічні витрати нижчі; коротший термін адаптації.	Витрати на перекваліфікацію або підвищення кваліфікації; погіршення мікроклімату; зростання внутрішньої конкуренції.

Перевагами зовнішнього джерела залучення персоналу вважаються широкі можливості вибору кандидатів; поява нових ідей, які можуть принести кандидати з собою. До недоліків таких форм чи методу відносять великі витрати, погіршення морально-психологічного клімату внаслідок конфліктів серед нових і старих працівників; високий ступінь ризику через те, що приймається на роботу незнайома людина; потреба в періоді адаптації для неї тощо.

Переваги залучення працівників, які вже працюють в організації, полягають у тому, що цей процес можна планувати, витрати на нього нижчі; людям надаються можливості службового зростання, що підвищує задоволення роботою та віру в себе; ці працівники-претенденти добре знають структуру організації, що забезпечує легку адаптацію до нової посади. Недоліки цього методу полягають у тому, що існує невелика кількість вакансій; потреба у витратах на перенавчання; можливість погіршення психологічного мікроклімату внаслідок внутрішньої конкуренції тощо [3, с. 118].

Основний матеріал дослідження

Процес відбору персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його компетентності відповідно до обов’язків на конкретному робочому місці чи посаді. Цей процес складається з вибору із сукупності претендентів тих, хто найбільше задовольняє організацію з урахуванням відповідності їх кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здатності виконувати ту чи іншу роботу в інтересах організації і самого претендента.

Процес відбору кадрів відбувається в кілька етапів. Основними є попередня співбесіда (кастинг); заповнення анкети і заяви; спілкування з менеджером з кадрів; перевірка рекомендацій; інколи тестування і медичний огляд. На основі цих даних приймається рішення про прийом на роботу [12, с. 104]. Основними критеріями для прийняття такого рішення



мають бути досвід, ділові якості, професіоналізм, комунікативність, потенційні можливості.

Таких критеріїв не повинно бути дуже багато, оскільки це лише ускладнює процес відбору. Якості, що повинні мати претенденти, визначаються в професіограмі чи карті компетентності. Образно їх можна назвати „портретом” ідеального працівника.

Професіограми складаються з кількох розділів. У першому, враховуючи перспективні завдання фірми з усіх напрямів розвитку організації, описуються загальна характеристика професії та її значення. Потім, на основі детального вивчення рис професії, умов праці, складається розділ особливостей трудового процесу, роботи (її специфіка, обсяг, відповідальність працівника, стосунки з співробітниками, підлеглими і керівництвом, вимоги до знань, навичок, умінь тощо). Третій розділ включає інформацію про психологічні характеристики, відповідність яким є необхідною умовою для виконання професійних обов’язків (психологічні функції, особливості сприйняття простору і часу, характеристики уваги, чіткості, темпу роботи, типові помилки, вимоги до надійності працівника, комунікативність, навички тощо). Останній розділ – це сукупність всіх вимог, що висуваються до особистості, яка може працювати на певній посаді, ділові та професійні якості співробітника (загальна і професійна спрямованість, знання, уміння і навички, здібності, риси характеру тощо).

Процес відбору претендентів на посаду складається з такого „алгоритму”: 1) перше знайомство та співбесіда з претендентами; 2) збирання та опрацювання інформації про них; 3) оцінка професійних якостей кандидата і створення достовірних „портретів”; 4) порівняння фактичних якостей претендентів і функціональних вимог посади; 5) порівняння професійних та особистісних якостей різних кандидатів на посаду; 6) призначення і затвердження кандидатів на посаду, підписання трудового договору; 7) перевірка роботи в адаптаційний період [9, с. 76].

Велике значення для успішного розвитку організації має мотивація працівників (сукупність спонукальних факторів, які визначають активність особистості; мотиви, потреби, стимули, ситуаційні чинники, які обумовлюють поведінку людини).

Мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які змушують працівників діяти так, а не інакше. Їх можна пояснити, спираючись на „піраміду” потреб А. Маслоу (див. **схему**). В основу теорії ієрархії потреб А. Маслоу покладено: тезу про те, що поведінка людини зазвичай спрямовується прагненням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу; передбачення, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини; припущення, що найсильніша потреба визначає поведінку людини доти, доки вона не буде задоволена. Якщо одночасно існують дві чи більше однаково сильні потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються в певному

порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.

Схема

„Піраміда” потреб А. Маслоу



Звичайно, мотивація – не єдиний чинник, який визначає ефективність трудової діяльності. Її зв'язок з трудовою діяльністю опосередкований статтю, віком, станом здоров'я людини, її кваліфікацією, виробничим досвідом, задоволенням роботою тощо [6, с. 42].

Що ж стосується задоволення різних потреб працівників, то одним з важливих чинників, який сприяє цьому є: забезпечення працівника гідним заробітком; використання матеріальних засобів стимулювання (премії, додаткові відпустки, пільгові путівки) за високоефективне виконання завдань; створення умов для роботи за сумісництвом (за умови успішного виконання основної роботи); створення госпдоговірних центрів, які можуть надавати платні освітні послуги населенню тощо.

Види та кількість винагород, що ними організація може захоочувати своїх працівників, мають важливе значення для оцінки якості трудового життя. Як показують дослідження, винагороди впливають на рішення людей щодо того, поступати на ту чи іншу роботу, на кількість прогулів, роздуми, чи має сенс залишити цю роботу. Дослідження показують, що залежність між прогулами, плинністю кадрів і винагородою носить прямий характер. При добрій роботі, що дає відчуття задоволення, кількість прогулів має тенденцію до зниження. Коли робота неприємна працівникові, то кількість порушень трудової дисципліни значно зростає [8, с. 362].

Заробітна платня спрямована на винагороду за виконану роботу (реалізовану послугу) та на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності. Працедавці не можуть набирати й утримувати робочу силу, якщо не виплачується винагорода за конкурентоспроможними ставками, якщо не існує шкали оплати, що стимулює людей до ефективної праці в організації. Розробка структури заробітної платні є обов'язком відділу кадрів і трудових ресурсів. Структура зарплати в організації



визначається шляхом аналізу дослідження рівня зарплати, умов на ринку праці, а також продуктивності і прибутковості організації.

Окрім заробітної платні організація надає працівникам різні додаткові пільги. Вони можуть мати вигляд грошових виплат, соціальної допомоги, соціального обслуговування. Традиційний підхід до надання додаткових пільг полягає в тому, що однакові пільги мають всі працівники одного рівня. Однак при цьому не враховується різниця між людьми. Те, як такі пільги ціняться, залежить від таких факторів, як вік, сімейний стан, розмір сім'ї тощо. Зважаючи на це, на деяких фірмах організована система „винагород за принципом кафетерію” – коли працівник може сам вибрати собі пакет додаткових пільг [7, с. 289].

Висновки

Поглиблене і різнобічне вивчення властивостей кожного працівника дозволяє виробити систему профдобору, яку застосовують кадрові менеджери у своїй роботі. У діяльності кадрового менеджера можна виокремити такі функції: 1) забезпечення організації кваліфікованими кадрами; 2) створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок та досвіду працівників; 3) система оплати праці і стимулювання до ефективної діяльності; 4) підвищення задоволення працею всіх категорій працівників; 5) надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації і професійного зростання, стимулювання творчої активності; 6) формування і підтримання позитивного морально-психологічного клімату; 7) вдосконалення методів оцінювання діяльності персоналу, управління внутрішніми переміщеннями та кар'єрою співробітників; 8) участь у виробленні організаційної стратегії; 9) контроль за дотриманням законодавства у трудовій сфері.

Практикуються активні і пасивні методи підбору кадрів. До них належать презентації, ярмарки вакансій, професійні фестивалі, корпоративні свята, рекламні оголошення.

Процес відбору персоналу складається з таких основних етапів, як попередня співбесіда, заповнення анкет чи заяв, тестування, перевірка рекомендацій тощо. Основними критеріями для прийняття рішення про прийом на роботу мають бути досвід, ділові якості, професіоналізм, комунікативність, потенційні можливості.

Велике значення для успішного розвитку організації має психологічний та матеріальний супровід працівників організації. До цього процесу належать мотивація працівників, уявлення себе на місці персоналу, винагороди, заробітна платня, премії, додаткові відпустки, пільгові путівки, соціальні допомоги.

Кадровий менеджер повинен володіти глибоким професіоналізмом і знаннями з психології, щоб застосовувати їх при підборі кадрів та при психологічному супроводі працівників, що й сприятиме успішному розвитку організації.

*Література :*

1. **Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є.** Основи менеджменту: Підручник. – Львів: Світ, 1995. – 296 с.
2. **Верещагіна Л. А., Карелина И. М.** Психология потребностей и мотивация персонала. – Х.: Гуманист. Центр, 2002. – 152 с.
3. **Вихановский О. С., Наумов А. К.** Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебн. – М.: Изд-во МГУ, 1995. – 416 с.
4. **Галль Жан Марк.** Управление людскими ресурсами. – М.: Инфра-М, 1995. – 136 с.
5. **Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т.** Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экон. вузов и фак.: Для студентов спец. „Менеджмент”. – М.: Приор, 1998. – 511 с.
6. **Занюк С. С.** Психологія мотивації: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
7. **Карамушка Л. М.** Психологія освітнього менеджменту: Навч. посіб. – К.: Либідь, 2004. – 424 с.
8. **Лозниця В. С.** Психологія менеджменту: Навч. посіб. – К.: Екс Об, 2000. – 512 с.
9. **Мастенбрук У.** Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. – М.: Инфра-М, 1996. – 253 с.
10. Психологія в менеджменті: Навч. посіб. / С. Комінко, Л. Курант, О. Самборська та ін. – Тернопіль: ТАНГ, 1999. – 400 с.
11. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 336 с.
12. **Хміль Ф. І.** Менеджмент: Підручник. – К.: Вища шк., 1995. – 351с.
13. **Швальбе Б., Швальбе Х.** Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс, 1993. – 239 с.
14. **Щекин Г. В.** Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. – К.: Вид-во МАУП, 1999. – 234 с.
15. **Яременко В. В., Сліпушко О. М.** Новий тлумачний словник української мови у 3-х т. – К.: Аконіт, 2007. – Т. 1. – 926 с.
16. **Яременко В. В., Сліпушко О. М.** Новий тлумачний словник української мови у 3-х т. – К.: Аконіт, 2007. – Т. 2. – 926 с.