

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра управління персоналом та регіональної економіки

Кічун Тетяна Петрівна

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА СУЧАСНОЇ
ОРГАНІЗАЦІЇ: ОЦІНКА ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ**

Спеціальність 8.03050501— управління персоналом
Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем «магістр»

Студентка групи УПЕПм-22
Т. П. Кічун

(підпис)

Науковий керівник
к.е.н., доцент О. П. Дяків

(підпис)

Дипломну роботу допущено
до захисту

«__» _____ 200__р.

Зав. кафедри

(прізвище, ініціали)

(підпис)

АНОТАЦІЯ

Кічун Т. П. Ефективність діяльності менеджера сучасної організації: оцінка та шляхи підвищення. –Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 8.03050501 – Управління персоналом. Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

Розглянуто способи формування професійної моделі сучасного менеджера організації. Проведено оцінку ефективності роботи менеджера з підбору персоналу в Тернопільському обласному молодіжному центрі праці.

Запропоновано рекомендації щодо підвищення ефективної діяльності менеджера на сучасних організаціях.

ANNOTATION

Kichun T. P. The effectiveness of manager activity in modern organisation: evaluation and ways of improvement. –Manuscript.

The educational and qualificational level "master" gaining research, specialty 8.03050501 - Human Resource management. Ternopil National Economic University. – Ternopil, 2017.

The ways of forming the professional model of the modern organisation manager are examined. The HR manager's work effectiveness in Ternopil regional employment youth centre is assessed.

Recommendations due to the manager's work effectiveness in modern organisations are suggested.

Зміст

Вступ.....	3
I. Формування професійної моделі сучасного менеджера організації	
1.1. Концепції та моделі підготовки менеджерів.....	6
1.2. Детермінанти особистості ефективного менеджера.....	23
1.3. Організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління.....	34
Висновки до I розділу.....	53
II. Оцінка ефективності роботи менеджера в організації	
2.1. Аналіз системи компетенцій менеджера з позиції стратегії управління організацією.....	55
2.2. Система ключових показників ефективності (KPI) в діяльності менеджера.....	66
2.3. Тайм-менеджмент сучасного менеджера.....	75
Висновки до II розділу.....	85
III. Підвищення ефективної діяльності менеджера сучасної організації	
3.1. Ефективність використання робочого часу менеджера.....	88
3.2. Мотиваційний механізм підвищення ефективної діяльності менеджера.....	99
3.3. Соціальна відповідальність менеджера.....	107
Висновки до III розділу.....	116
Висновки.....	118
Список використаних літературних джерел.....	121

Вступ

Актуальність теми. В умовах соціально-орієнтованої ринкової системи господарювання проблема управлінської праці набуває важливого значення. З-поміж основних теоретичних і прикладних проблем сьогодення чільне місце якраз належить формуванню професійної моделі сучасного менеджера організації. В умовах демократичних змін актуальним стає дослідження саме світових моделей підготовки менеджерів, що допоможе уникнути помилок і запозичити кращі методи, традиції, виробляючи оптимальну стратегію і визначаючи перспективи розвитку в підготовці управлінських кадрів. Ефективність функціонування підприємства залежить від людських факторів, зокрема, від їх кваліфікаційного рівня, інтелектуального потенціалу та здібностей спеціалістів і керівників, їх взаємодії. Управління та управлінська праця виділяється в окрему категорію суспільної праці із наступним поділом за видами та підвидами робіт, також ґрунтується на розумінні менеджменту як виду безпосередньої професійної діяльності, що властивий усій суспільній праці.

Теоретичні засади ефективності діяльності менеджерів активно досліджуються у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали: А. Сміт, Ф. Тейлор, Е. Мейо, Д. Мак-Грегор, М. Туган-Барановський, А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер, Д.В. Валовий, А. Курицын, В. Рославцев, А. Сорохтин, Г. С. Никифоров, И. Абрамовский, Е. Рудавина, В. Екомасов, Н. Еремич, Р. Джей, Р. Темплар, О. Л. Чуланова, та ін. Чимало досліджень з цієї тематики з'явилося в останні роки у вітчизняній науці, серед яких можна відзначити праці: В. С. Бережна, В. Л. Капітанець, О. М. Лівенцова, І. М. Майструк, А. Л. Абрамова, В. Батченко, І. Б. Швець, Т. В. Коваленко А. Ю. Донцова, М. Д. Виноградський, А. М. Виноградськ, О. М. Шкапова, Л. Є. Довгань, М. І. Мурашко, С.І. Редько, О. Г. Романовський, В. С. Лозниця, Л. І. Скібіцька, О. Маліновська, О. Х. Колянко, Р. Гальчак, та ін.

Метою є аналіз діяльності менеджерів в Тернопільському обласному молодіжному центрі праці (наладі ТОМЦП), оцінка управлінської діяльності, мотиваційного механізму та ефективності роботи, а також шляхи вдосконалення.

Виходячи із мети роботи потрібно визначити такі **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти ефективності діяльності менеджера та способи її оцінки;
- розглянути критерії та показники ефективності управління;
- оцінити ефективність управління діяльності менеджера Тернопільського обласного молодіжного центру праці;
- розробити рекомендації щодо удосконалення ефективності діяльності менеджера.

Об'єктом дослідження дипломної роботи є діяльність менеджерів Тернопільського обласного молодіжного центру праці.

Предметом є процес організації діяльності менеджерів ТОМЦП, та його ефективність.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження було використано такі методи наукового пізнання: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування професійної моделі сучасного менеджера; статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні діяльності менеджерів підприємства; системний підхід – при розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності менеджера сучасної організації.

Інформаційно-фактологічну базу дипломної роботи склали: зібрані, опрацьовані й узагальнені первинні матеріали, що характеризують діяльність роботи менеджерів ТОМЦП; законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств в Україні; офіційні дані Державної служби статистики України. Методологічною основою дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової економічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і

зарубіжних вчених-економістів, присвячені дослідженню діяльності менеджерів.

Результати, отримані у процесі дослідження, містять наукову новизну, а саме:

– розглянуто теоретичні аспекти ефективності діяльності менеджера та способи її оцінки, розглянуто розуміння концепцій підготовки менеджерів в досвіді провідних країн, таких як Японія і США, виділено головні детермінанти особистості ефективного менеджера, та проаналізовано аспекти управлінської праці менеджерів різного рівня управління ;

– проведена оцінка ефективності діяльності менеджера, за допомогою: аналізу системи компетенцій менеджера з позиції стратегії управління організацією, системи ключових показників ефективності “KPI”, тайм-менеджменту;

– розроблені рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності менеджера з врахуванням: ефективності використання робочого часу, мотиваційного механізму, соціальної відповідальності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і рекомендації можуть бути використані у роботі Тернопільського обласного молодіжного центру праці при формуванні ключових показників ефективності (KPI) роботи менеджера.

Апробація дипломної роботи. Результати дослідження були апробовані на міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Міжнародний бізнес та туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» 14 квітня 2016 року в доповіді «Методи оцінки ефективності діяльності менеджера».

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури. Загальний обсяг роботи – 126 сторінок. Робота вміщує 17 таблиць, 15 рисунків, 61 джерело списку використаної літератури.

РОЗДІЛ 1

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ МОДЕЛІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Концепції та моделі підготовки менеджерів

В умовах демократичних змін актуальним стає дослідження саме світових моделей підготовки менеджерів, що допомагає уникати помилок і запозичити кращі методи, традиції, виробляючи оптимальну стратегію і визначаючи перспективи розвитку в підготовці управлінських кадрів. Умови становлення загальноєвропейського простору забезпечують взаємне зближення управлінських структур, їхнє проникнення. Цінним для України є саме досвід зарубіжних країн з організації професійної освіти. Історично закладено так, що в Європі характерною є багатогранна палітра щодо організації систем підготовки менеджерів, що поєднує різні концепції і моделі.

Також у наші дні зростає інтерес до проблем розвитку економічної культури, стратегічних аспектів управління. Соціально-економічні перетворення, що відбуваються саме в Україні, визначають актуальність дослідження проблем економічної культури. Саме економічна культура являється важливим елементом економічного життя сучасної організації, невід'ємною частиною систем ефективного внутрішньо фірмового управління. Процес становлення в Україні ринкового суспільства зумовлює необхідність пошуку та підбору особистостей з управлінськими якостями і формування на цьому ґрунті керівника-професіонала сучасного стандарту, вітчизняної "економічної людини", поведінка та свідомість якої відповідають системі ринкової економіки. Обов'язковою умовою розвитку цієї системи є аналіз досвіду "ринкових країн", зокрема у підготовці керівників усіх рангів. З метою глибокого розуміння концепцій та моделей підготовки менеджерів варто звернутися до досвіду розвинутих країн, як от Японія і США. Адже успішний розвиток цих країн дозволив їм посісти лідируючі позиції у сучасному світі.

Японська модель підготовки менеджерів

Сучасна Японія є одним із передових у світі експортерів продукції власного виробництва і розвиненою промисловою державою, найбільшим виробником легкових автомобілів, також домінує у виробництві майже усіх категорій масових напівпровідникових мікросистем, визнана найбільш конкурентоздатною державою в світі, в країні розроблені якісні стандарти забезпечення освітою та у сфері соціальної політики. На сьогоднішній день Японія ввійшла до трійки найважливіших економічних центрів світу. Поряд із цим велика увага приділяється науковим розробкам в галузі науки, розвитку нанотехнологій [8, с. 226].

Японський менеджмент докладает значних зусиль до створення загальнодержавної системи навчання управлінського персоналу в компаніях. Ця система має складну організаційну структуру, що об'єднує державні органи управління, державні та приватні інститути, міжкорпоративні та громадські асоціації, внутрішні курси для працівників тощо. Серед державних органів найзначнішу роль у цій системі відіграє міністерство праці, у складі якого функціонують бюро людських ресурсів, планування політики вдосконалення трудових навичок працівників [32].

Також існують науково-дослідні організації, де вивчають проблеми розвитку людських ресурсів, удосконалення управління персоналом та підготовки кадрів у японських компаніях. Міністерство надає консультації приватному бізнесові в тому, що стосується нових методів і засобів навчання, підготовки та добору викладачів, організації навчання персоналу в позаробочий час. Головна увага міністерства праці зосереджується на виробленні та реалізації політики підготовки кадрів, опрацювання загальнодержавних заходів щодо стимулювання діяльності приватних компаній, спрямованої на розвиток внутріфірмової системи навчання персоналу. Провідні японські компанії „Sony”, „Suzuki”, “Supra” створюють та вдосконалюють внутрішньо фірмові системи „розвитку персоналу” – навчання і підвищення кваліфікації. Основними напрямками діяльності японського центру продуктивності є:

підвищення кваліфікації керівників вищої ланки, навчання персоналу в компаніях без відриву від виробництва, і навчання з метою обміну персоналом з іншими країнами.

Японська федерація асоціацій підприємців об'єднує майже увесь приватний бізнес країни. Вона акцентує увагу на школі молодих менеджерів та безперервній підготовці у системі навчання персоналу на підприємстві. Федерація координує дії компаній через загальні збори, ради та комітети підприємців, задля уніфікації програм та методів такого навчання. Однією із головних причин значного успіху Японії є застосування нею моделі менеджменту, орієнтованої на людський фактор. Споглядаючи історію розвитку Японії, можна відмітити певні методи праці і поведінки, які відповідають рисам національного характеру.

Система менеджменту Японії є визнаною найбільш ефективною у світі. Головна її особливість це вміння працювати з трудовими ресурсами [8, с. 226]. Японський менеджмент в повній мірі використовує найбільш ефективні концепції управління, методи та техніку західних країн, за допомогою пристосування їх до національних особливостей, зберігаючи та посилюючи свої цінності, також сприяючи встановленню унікального стилю мислення і методів, притаманних тільки менеджерам Японії. Значним національним багатством країни вважаються трудові ресурси. Японська система управління спирається на традиції, які склалися історично, – групову згуртованість та природжене прагнення створення високоякісної продукції. Відмінними рисами японського хисту є економність і заощадливість. Ці риси прямо пов'язані із випуском високоякісної продукції.

Варто виділити характерні ознаки японського менеджменту:

1. Система довіри і гарантія зайнятості. Такі гарантії дозволяють зберегти стабільність трудових ресурсів та сприяють зменшенню плинності кадрів. Стабільність є основою корпоративної спільності, вона гармонізує відносини співробітників із керівництвом, що, саме на думку японців, стає

необхідною умовою для покращення діяльності компанії. Саме система пожиттєвого найму є гарантією зайнятості в Японії.

2. *Управління, що засноване на інформації.* Особливе значення надається саме збору даних, а також їхньому систематичному використанню для покращення виробництва та якісних характеристик продукції.

Менеджери щомісячно перевіряють статистику прибутків, аби впевнитись, чи виконується план, і водночас запобігти майбутнім перешкодам на початкових етапах їх виникнення.

3. *Управління, яке орієнтоване на якість.* При управлінні виробничим процесом керівники велику увагу приділяють збору даних про якість випущеної продукції. Японці говорять, що якість – це стан свідомості, виробництво – це спосіб шляхетної поведінки [8, с. 232].

4. *Цінності корпорації.* Усім працівникам доступна загальна базова інформація про політику та діяльність фірми. Тим самим розвивається атмосфера єдності та відповідальності на підприємстві, що веде до підвищення якості виробництва.

5. *Присутність керівництва на виробництві.* Управлінський персонал знаходиться безпосередньо у виробничих приміщеннях, що допомагає вирішувати проблеми в залежності від їх виникнення. Це також сприяє формуванню комунікативних зв'язків керівників із працівниками. У процесі вирішення проблемних ситуацій з'являються нові ідеї, які призводять до відповідних інновацій на виробництві. Діють гуртки якості.

6. *Підтримання порядку і чистоти.* Наявність системи порядку і чистоти сприяє виробництву високоякісної японської продукції. Загалом, японське управління зорієнтоване на покращення людських стосунків: підвищення моральних якостей співробітників, стабільну зайнятість, гармонізацію відносин між працівниками і керівниками.

Важлива ідея японського управління полягає в тому, що найманий працівник повинен усе життя працювати лише в одній фірмі – це дає великий ефект. Головною особливістю персоналу японських фірм є відданість своїх

компаніям та готовність поступатися власними інтересами на користь корпоративним. Це проявляється в такому: японський працівник повинен ототожнювати себе з фірмою, і повинен бути впевненим у власній незамінності і значущості для компанії [8, с. 227]; у повсякденному житті японців слово “професія” асоціюється з роботою, практично це означає організацію, де він працює (я працюю в „Sony”); службовці компанії рідко беруть лікарняний день (навіть якщо вони погано себе почувають), тому коефіцієнт прогулів у них найнижчий у світі; японський працівник погоджується з вказівками адміністрації стосовно надурочної роботи без завчасного попередження. Працівники відчують відповідальність і необхідність в цьому. Японці знають, що їхнє власне благополуччя залежить саме від ефективності діяльності фірми; багато японських працівників не використовують повністю свої оплачувані відпустки, тому що вони впевнені, що їхній обов’язок працювати тоді, коли компанія потребує цього. Водночас існує думка, що беручи відпустку, вони проявляють незацікавленість в успіхах своєї компанії [8, с. 227].

Варто виділити головні стратегії в управлінні персоналом:

1. Пожиттєвий найм і система трудового стажу. Такий вид найму у класичному вигляді застосовується на великих і державних підприємствах. Система пожиттєвого найму в Японії передбачає, що працівники перебувають в одній фірмі з моменту першого виходу на ринок праці і до виходу на пенсію. Суть пожиттєвого найму не в формальному юридичному, правовому закріпленні, а щоб реально забезпечити зацікавленість робітників максимально працювати в ім’я підприємства і пожиттєво пов’язувати з ним себе. Бізнесменам були потрібні віддані справі і підприємству працівники, зацікавлені в досягненні стратегічних цілей. Саме такий вид найму став перспективним і не мав аналогів у світі. [8, с. 229].

2. Система кадрової ротації. Суть системи полягає у переміщенні працівників по вертикалі і горизонталі протягом кожних 2–3 роки. Ротація відбувається без відома працівника, щоб розширити його кругозір, збільшення знань, виявлення резервів його росту і підвищення якості продукції. Японці

вважають, що саме такі методи призводять до того, що спеціаліст, керівник в деталях будуть знати всю специфіку виробництва підприємства, його важко ввести в оману, ймовірність прийняття непрофесійного рішення є нульовою, збільшується гнучкість взаємодії між ланками керівництва.

3. *Система репутації*. Кожен працівник, зацікавлений виконувати свої обов'язки саме так, щоб створити репутацію ініціативного, порядного, вихованого працівника. Всі індивідуальні особливості характеру, здібностей, навички – все це відображається в характеристиці.

4. *Система освіти і підготовки на підприємстві*. В Японії існує своєрідна модель навчання та підготовки персоналу. Специфіка японських підприємств в тому, що вони не вимагають від навчальних закладів спеціальної підготовки. Навчаючи свого працівника вже після того, як прийняли його на роботу, попередньо оцінивши здібності кожного. Система перепідготовки і навчання включає в себе навчання під час безпосередньої роботи, навчання після роботи і самоосвіту. Для усіх категорій працівників організуються курси, диференційовані за посадами і кваліфікаціями, за темами, необхідними для професійного росту. Слід виділити позитивні сторони такої підготовки:

- Метою навчання у час роботи є підготовка кваліфікованих працівників, всебічно обізнаних у різних напрямках роботи підприємства, фірми;
- працівникам створюється гнучка система зайнятості і рівності персоналу, незважаючи на займані посади;
- постійне заохочення до самоосвіти;
- застосування різноманітних стимулів для підвищення мотивації праці (підвищення заробітної плати, покращення умов праці, врахування трудових заслуг працівника, службовий ріст);
- корпоративний дух фірми, принцип старшого.

5. *Гуртки якості*. У гуртки якості об'єднуються 5–10 працівників різного рівня ієрархії, які виконують однорідну роботу. Вони збираються декілька разів на тиждень. Метою гуртків є винайдення набору методик, які

використовуються для вирішення проблем на виробництві, його зростання, зменшення затрат, вдосконалення технологічних процесів.

б. Одним із методів закріплення зв'язків службовців із керівництвом та фірмою є інтенсивне спілкування одних з одними, яке виражається у різних формах. Прикладом можна назвати ранкові мітинги: день розпочинається із фізичної зарядки і співу гімну фірми; зібрання, де надається інформація і доводяться завдання на виконання робіт; групові зібрання (гуртків, дні народження), церемонії (святкування дня заснування фірми, Нового року, спортивні зустрічі, поїздки частково або повністю за рахунок компанії). Усе це зближує персонал компанії, зміцнює його моральний дух та прихильність до фірми. Використання керівниками і працівниками спільних приміщень для обіду веде до безпосередності спілкування працівників з керівниками фірми, розвиток неформальних зв'язків, які проявляються в обговоренні проблем в барах, кафе, під час виїздів на природу, відвідування гуртків за інтересами.

Японці вважають, що робочі і посадові стосунки повинні мати чуттєвий і сімейний характер. Службове просування означає не втечу від колишніх співробітників на висоту, а оточення їх ще більшою турботою. Японці впевнені, що старша людина зробила в житті більше помилок і тому може радити молоді, як їх уникнути. Це відбивається на вирішенні конфліктів. Підлеглі розраховують на розуміння керівника у відповідь на повагу і моральну залежність від нього. Наприклад, чим більш схвильованою є розповідь агента про причини невиконання обов'язків, тим швидше японські менеджери забувають про конфлікти. Виграє той, у кого більше обов'язків на основі сформованих зв'язків. Чим вище працівник піднімається по службовій драбині, тим більше зобов'язаний турбуватись про підлеглих [36, с. 4].

Для Японії характерним є синхронний тип менеджера. Він зайнятий багатьма справами одночасно: сприймає час як рухоме, еластичне і нероздільне; легко відволікається від справ; рахує все в певні терміни (плани, розпорядок дня), упродовж усього життя встановлює і періодично відновлює постійні зв'язки, як представник певної соціальної групи відповідає за

використання досвіду минулого в теперішньому для гарантій кращого в майбутньому, вважає своїм товаришем час, вирішує конфлікти шляхом задоволення декількох потреб із мінімуму координованих процесів [36, с. 72].

Особливості японської економічної культури, врахування психології людей, їх соціального статусу дозволяють досягти великих успіхів у виробництві. Цей досвід сприяє вдосконаленню саме традиційних методів управління кадрами у інших країнах із розвинутою економікою.

Американська модель підготовки менеджерів

Для порівняння розглянемо американську систему управління, в основі якої є принцип індивідуалізму. У процесі розвитку цієї системи виробляються такі національні риси характеру, як ініціативність та індивідуалізм. Культура Сполучених Штатів Америки базується на універсалізмі, застосуванні “методу дилем” і є перевагою нації. Універсалізм сприяє утворенню багатства, але й одночасно провокує ряд негативних наслідків: ідеалізацію можливостей природничих наук, застосування їх результатів у промисловості і культурі; всезагальну бюрократизацію “правил життя і поведінки” [36, с. 66].

В управлінні корпораціями домінує американська “наука управління”. На цій основі в Сполучених Штатах Америки виникають і поширюються по всьому світу школи бізнесу та менеджменту. Слід зазначити, що американці утримують світове лідерство у підготовці керівних спеціалістів. У США розвинута мережа навчальних закладів, та інших навчальних центрів, спеціальних програм, які забезпечують перепідготовку, підготовку і підвищення кваліфікації управлінців. В Америці діє більше 1000 шкіл бізнесу при університетах та великих корпораціях. Державна школа бізнесу, найстарша в США і найпрестижніша, є засновницею методу конкурентних ситуацій. Школа готує випускників, які є функціональними керівниками для усіх галузей бізнесу. Число абітурієнтів у школах бізнесу невідомо зростає. Корпорації послідовно зміцнюють зв'язки з цими школами, активно втручаються у формування нових курсів та в перегляд застарілих програм. Особливий інтерес викликають сьогодні такі курси, як управління виробництвом (виробнича

стратегія, нова технологія), підприємництво, „управління людськими ресурсами”, інформатика [46, с. 187].

Упродовж двох останніх десятиріч інтенсивно поширюється внутрішньо фірмове навчання персоналу. Майже всі великі компанії мають власні навчальні курси в галузі управління. Наприклад, у середині 1980х рр. уже близько 90% усіх фірм США мали навчальні програми для підготовки управлінців нижчого рівня (бригадири, майстри) та 70% – для середньої ланки (ІТП, керівники великих підрозділів фірми, директори підприємств). Відомі американські корпорації (IBM, „General Electric”, АТТ та ін.) створили великі навчальні центри, для того щоб скоротити терміни підготовки управлінців для підприємств.

Навчальні центри дотримуються трьох головних напрямів:

1) програми адаптації випускників спеціальних шкіл бізнесу (магістрів управління) до конкретних умов діяльності фірми;

2) програми профпідготовки дипломованих випускників інших спеціальностей (інженерів, техніків та висококваліфікованих робітників) для управлінської діяльності;

3) програми підвищення кваліфікації управлінського персоналу фірми [2, с. 20–21].

Вагоме місце в структурі центрів займають програми підвищення кваліфікації (навчання) керівників компанії які вже працюють на підприємстві. На навчання за програмою для “вищих керівників” приймаються керівники, що мають не менше 15–20 років управлінського досвіду на керівних посадах компаній чи їхніх заступників. Існують міжнародні програми для керівників вищого рівня, зокрема програми для підготовки функціональних менеджерів великих акціонерних компаній (які мають стаж не менш ніж 10 років) і програми для президентів – власників компаній.

Система оцінки, добору та стимулювання, просування персоналу заснована на індивідуальних підходах до кожного керівника та фахівця. Вона розвивається під впливом об’єктивних умов, і на ґрунті традиційної психології

індивідуалізму, перемоги в конкуренції, досягнення особистого успіху, що характерне для американців. Істотною рисою американського підходу до менеджменту є володіння керівником інформацією, знання безпосередніх своїх підлеглих, а також працівників, що займають посади на різних рівнях організаційної ієрархії.

У структурі фірми варто виділити вищих керівників, вони представляють інтереси власників фірм. Добір, оцінка, просування кожного з них здійснюється індивідуально, і ця робота покладена на раду директорів. Система підвищення кваліфікації забезпечує мінімальне використання часу керівника, даючи йому максимум корисних вмінь, знань і навичок. Керівники середньої ланки становлять значну частину в адміністративно-управлінському апараті невиробничої і виробничої сфер, вони частіше переміщуються між посадами, саме з них формуються резерви кадрів на посади вищих керівних ланок. Керівники нижчих ланок управління формуються з числа робітників або молодих спеціалістів. Більшість з них, уперше стають на посади, що передбачають менеджмент. При формуванні резерву на керівні посади більшість американських корпорацій застосовують поточне і п'ятирічне планування забезпечення керівниками. Такі плани втілюються в програми, які мають назву “управління кар’єрою керівника” та “управління людськими ресурсами”. Це типова програма, яка включає такі складові як визначення потреби організації в кадрах вищих кваліфікацій саме на 5 років; співбесіда із працівниками з питань перспектив кар’єрного просування, виявлення їхніх особистісних здібностей; щорічна оцінка результатів праці всіх фахівців і керівників, також оцінку індивідуальних якостей та можливостей; визначення потреби у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації працівників, складання планів розвитку для кожного працівника, які передбачають стажування у зовнішніх організаціях, робота на інших посадах в тій же фірмі, для нагромадження досвіду, визначення посад, які в перспективі може зайняти фахівець.

Кадрові служби в багатьох фірмах складають на п'ять років схеми можливих просувань співробітників по посадах в організаційній структурі фірми, враховуючи очікувані вакансії. В основі проведення ефективної гнучкої кадрової політики є застосування ротації. Центральним елементом цієї кадрової політики стає оцінка результатів діяльності кожного працівника, яка використовується комплексно та служить для можливого визначення розміру ЗП і преміювання праці, визначення відповідності займаній посаді і доцільності переміщення чи підвищення, виявлення явних недоліків в організації праці, і для визначення доцільності підвищення кваліфікації та перепідготовки.

У США склався і культивується конфлікт груп, кращих працівників і “постійних невдах”. У всіх сферах діяльності нереалізовані прагнення породжують множинність фрустрованих людей. Потрапити у великий круг бізнесу і влади дуже важко, але “випасти” із нього можна завжди. Середній успіх не вважається успіхом. Більшість програє “зіткнення за успіх”.

Детальніше порівняльні характеристики двох різних моделей управлінської культури подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняльна характеристика управлінської культури Японії і Америки
(розроблено автором за даними [35])

Японська модель	Американська модель
1. Коли міняється керівництво, філософія фірми залишається незмінною. Кадри залишаються відповідно до системи «Пожиттєвого найму».	Зміна керівництва фірми супроводжується заміною управлінських і виконавчих кадрів.
2. Нестандартна структура управління, яка є рухомою. В комерційному плані фірма складається із автономних відділень. Функціональні служби у штаб-квартирах виконують важливу роль.	Структура управління є суворо формалізованою. Автономні відділи складають корпорацію. Використання матричної структури управління.
3. Організація контролю в неформальному вираженні.	Процедура контролю є чітко формалізованою.
4. Контроль колективний.	Керівник здійснює індивідуальний контроль.
5. Оцінка роботи співробітника і службовий ріст є повільним.	Швидка оцінка результатів праці, стрімкий кар'єрний ріст.
6. Основна риса керівника – вміння здійснити координацію дій і контролю.	Головна риса керівника – професіоналізм.
7. Управління орієнтоване на групу.	Управління орієнтоване на окрему особистість.

8. Оцінка управління за досягненням злагоди у колективі, за колективним результатом.	Управління оцінюється за індивідуальним результатом.
9. Неформальні стосунки з працівниками.	Формальні стосунки з працівниками.
10. Просування по кар'єрній драбині залежить від віку і стажу роботи.	Кар'єра формується за особистими результатами.
11. Підготовка керівників загального типу.	Підготовка саме вузькоспеціалізованих керівників.
12. Оплата праці за результатами роботи групи, службовим стажем.	Оплата праці по індивідуальних досягненнях і заслугами працівника.
13. Довгострокова зайнятість, по життєвій найм працівника.	Найм на роботу за короткий термін за договором.
14. Управлінське рішення приймається колективно за принципом єдності голосів.	Індивідуальний характер прийняття рішення.
15. Колективна відповідальність.	Індивідуальна відповідальність.
16. Мета фірми – збільшення прибутку і благополуччя усіх працівників фірми.	Зростання прибутку фірми та дивідендів індивідуальних вкладників.
17. Широко використовуються знання випускників шкіл і вищих навчальних закладів. Перепідготовка і навчання без відриву від виробництва	Найм працівників на ринку праці здійснюється саме через мережу університетів, шкіл бізнесу та ін.. Відповідність займаній посаді перевіряється з допомогою таких методів, як конкурс, оцінка знань, навиків у спеціальних «центрах оцінки».
18. Виплати і пільги нараховуються із соціальних фондів або ж здійснюється повна оплата житла, медичне страхування та обслуговування, обов'язкові відрахування у пенсійний фонд, забезпечується довіз на роботу транспортом фірми, організація колективного відпочинку.	Стимулювання працівників значно нижче, ніж у Японії хоча матеріальні статки президента американської корпорації в середньому в 3 рази вищі, ніж президента японської фірми.
19. Внутрішнє планування відділи здійснюють на три роки, включаючи інвестиційну політику та заходи щодо апробацій нових технологій, а також перспективні плани розробляються на 10-15 років.	Процес планування носить децентралізований характер. Відділеннями плануються основні фінансові показники, затрати на виробництво, збут, які можуть корегуватись протягом року.
20. Фінансова політика полягає в тому, що частина прибутків відділу (40%) використовується ним самостійно. Прибуток спрямовується на зменшення матеріальних затрат та впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, на модернізацію обладнання.	Саме адміністрація фірми розподіляє прибуток між відділами. Розширення виробництва за рахунок придбання (злиття, поглинання) інших корпорацій.

Відмінною рисою провідних компаній Сполучених Штатів Америки і Японії останніх років є становлення сильних культур всередині корпорацій, які базуються на традиціях національної культури. Разом з тим і в Японії, і в США відбувається активний пошук моделей таких організаційних структур, в яких

ступінь свободи індивіда співіснує із шанобливим ставленням до цінностей фірми, визначеним стилем прийняття рішень, високим етичним стандартом. Зіставивши японську і американську модель управління, можна сказати, що всі особливості економіки і системи управління залежать саме від рівня розвитку економічної культури, зокрема, від традиційних психологічних соціально культурних факторів. Ускладнення управлінської діяльності ставить перед корпораціями нові завдання в галузі підготовки та перепідготовки підприємницьких кадрів. Тому і в Японії, і в США створюється система спеціальних підрозділів фірм. Маємо на увазі курси і навчальні центри, відділи кадрової політики та аналізу економічної ефективності навчання тощо. В останні роки американські корпорації намагаються запровадити в себе нововведення, які привели японські фірми до процвітання. Однак звичайне копіювання чужого, навіть успішного досвіду без урахування сумісності з національними цінностями приречене на невдачу. Далеко не всі методи, які використовуються в Японії, можуть прижитися в американській системі управління. Першочергово, це стосується системи мотивацій, пожиттєвого найму, організації виробництва та праці та багато чого іншого. Наприклад, гуртки якості, які запозичені американськими корпораціями в японців, функціонують тільки у 1/3 компаній, а 1/3 із них виявляються нежиттєздатними [4].

Враховуючи протилежності ціннісних систем (японської і американської), потрібно пам'ятати, що процес міжкультурної взаємодії передбачає клопітку багаторічну роботу щодо адаптації до іншого культурного середовища. Управлінська культура стає важливим фактором динамічності в розвитку корпорації, невід'ємним елементом у конкурентній ситуації [35].

Якщо розглядати менеджмент-освіту в Україні, то вона значною мірою відрізняється від тієї, яка була в Україні п'ять та навіть десять років тому.

На фоні розвитку процесу реформації української економіки в системі підготовки менеджерів з'являються цікаві тенденції:

- збільшується багатогранність форм та видів підготовки спеціалістів у галузі управління. Раніше спостерігалось, що система освіти була уніфікованою за формами та видами підготовки, сьогодні розвиток відбувається в напрямку збільшення цієї різноманітності, здійснюється орієнтування на задоволення потреб національної економіки та індивідуальних освітніх потреб кожної особистості;

- спостерігається значне зміцнення сектора недержавної управлінської освіти. Сьогодні значним є функціонування великих бізнес-шкіл, які здійснюють пошук передових форм підготовки менеджерів, поєднані із практичною бізнес-підтримкою;

- цікавою спостерігається тенденція розвитку саме освітніх програм підготовки менеджерів в Україні. На початкових етапах навчальні плани та програми будувалися переносючи закордонний досвід у національну систему освіти. Саме через те, що міжнародний досвід різногранний, виникає багато дисциплін, що дублюють одна одну, наприклад, як «економетрія» та «математична економіка», «мікроекономіка» та «економіка фірми» тощо. Надалі намічаються процеси не лише розподілу складу дисциплін в освітніх програмах управлінської освіти, але і виникнення українського варіанту підготовки менеджерів. Багато бізнес-шкіл проводять дослідження ринку фахівців, дослідження потреб фірм і підприємств, на цій основі складаючи унікальні освітні програми. Вони є орієнтовані на особливості саме українського бізнесу, також потреби реальної економіки, що називають періодом переходу до ринкової економіки. Враховуючи це, досвід Заходу, використовується, але в усвідомленому та прийнятній для України формі;

- важливим елементом розвитку української менеджмент-освіти є значна увага до викладацького корпусу, до його можливостей, при цьому використовуючи сучасні методи та прийоми підготовки менеджерів. Прикладом можна назвати ділові ігри, тестування, практичні ситуації, комп'ютерні тренінгові програми тощо. Помітним є збільшення кількості стажувань в закордонних освітніх центрах, школах бізнесу і університетах;

- суперечною тенденцією розвитку управлінської освіти стає відкриття освітніх організацій з випуску управлінських кадрів в технічних університетах. Це головним чином пов'язано з проблемами цих вищих навчальних закладів в умовах кризи освіти. Потрібно зазначити, що і в технічних ВНЗ потенціал викладачів економічного профілю є недостатньо розвинутим. Тут і пояснюється прагнення поєднати економічну спеціальність до технічної;

- система випуску управлінських кадрів характеризується комерційним типом. Державні ВНЗ здійснюють підготовку відповідних спеціальностей саме по комерційному типу. Популярністю користуються короткострокові види підготовки. Багато бізнес-шкіл прагнуть до скорочення терміну підготовки спеціалістів, і звичайно що це впливає на якість освіти фахівців;

- бізнес-школи на початкових етапах користувались популярністю своєю незалежністю від державної освіти, але з часом враховуючи український менталітет, більшість приватних закладів захотіли одержати право видачі державних дипломів, це вимагало щоб вони функціонували відповідно до державних стандартів, та проходили державну атестацію. В висновку це знижує загальні можливості бізнес-шкіл, але покращує їх авторитет і попит на їх послуги [15, с. 413-416].

Порівнюючи моделі професійної підготовки менеджерів в Україні та на міжнародному ринку можна зазначити, що саме українські ВНЗ, навіть при наявності певних конкурентних переваг, не дотягують до рівня університетів розвинутих країн. Це зумовлено низьким розвитком політичних, економічних, соціальних та технологічних макроумов, у яких здійснюється їхня діяльність. Крім цього українські університети діють лише на національному ринку, який за останні 10 років на фоні дезінтеграційних процесів зменшився вдвічі.

Стратегічно розвиток менеджмент освіти в Україні повинен передбачати пошук шляхів розвитку та розширення, який не буде передбачати значні фінансові ризики. Українські ВНЗ обмежені в відкритті своїх представництв у різних регіонах, тим більше витрати на рекламу в тих масштабах як, наприклад у США, просто неможливі.

Враховуючи вищесказане, все ж таки існують способи для виходу на порівняльним з американським ринком бізнес-освіти:

- для менеджмент-освіти потрібно використовувати навчальні програми, які прийняті в закордонних навчальних закладах, або які пройшли у них відповідну акредитацію. Для цього неприпустимим є державний варіант освіти, а навчальні плани повинні зазнати істотних змін;

- потрібно подолати мовний бар'єр, щоб викладання було на англійській мові;

- управлінська освіта повинна зазнати прискореного розвитку матеріально-технічної бази, оскільки це є центром стратегічного інтересу.

Тобто повністю ламати українську освіту немає сенсу, потрібно зберегти все найкраще що у нас є, впроваджуючи елементи розвинених аналогів. Ключовою проблемою є врахування співставлення освіти з українською економікою. Український ринок лише формується, і цей процес може зайняти багато років. Наслідування найкращих зразків менеджмент освіти не є ефективнішим, ніж глибоке розуміння етнопсихологічних особливостей та факторів українського середовища, а також адаптація до цього навчальних програм.

Тому, у становленні української бізнес-освіти потрібно враховувати традиції українського менеджменту та національної свідомості, так як в період становлення ринкових відносин це має велике значення, цьому передує значний вплив на економіку та соціальну орієнтацію.

З переходом до ринкової економіки відбулися значні зміни у навчальному процесі. Був включений цілий ряд нових дисциплін, що базувалися на досвіді інших країн та перекладених підручниках. Сьогодні економіка України вже здобула значний "ринковий досвід", і вітчизняні ВНЗ напрацювали достатню навчально-методичну базу, для самостійного ведення навчального процесу.

Значною мірою раніше, внаслідок зарегульованості діяльності вітчизняних ВНЗ, уніфіковані навчальні програми і плани, навчальні посібники та підручники, жорсткі умови щодо розпорядку навчальних занять являли

собою бар'єр, за шаблоном якого потрібно було видозмінювати освіту та науку. Тепер ми спостерігаємо іншу ситуацію. ВНЗ відповідно до своїх можливостей, до можливостей регіону, самих студентів, будують дослідницький і навчальний процеси. Державні стандарти при цьому не перешкоджають діяльності ВНЗ, тобто діють як загальний регулюючий механізм, що зберігає всі можливості для різноманітного розвитку вищої освіти, це гарантує їй відповідний рівень, що дозволяє гармонізувати діяльність усіх ВНЗ. Крім цього, саме державні стандарти забезпечують входження до світового культурно-освітнього простору, що отримує необхідні правові засади забезпечення міжнародних механізмів, які дозволяють визнання документів про освіту, організацію навчальних обмінів і зв'язків [6].

1.2. Детермінанти особистості ефективного менеджера

Ефективність функціонування підприємства залежить від людських факторів, зокрема, від його кваліфікаційного рівня, інтелектуального потенціалу та здібностей спеціалістів і керівників, їх взаємодії. На сьогоднішній день спеціалістами оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог, що ставлять сучасним менеджерам, але можна стверджувати з впевненістю, що не має в світі такої людини, яка б володіла всім набором цих вимог [23].

Загалом роль менеджера в організації є багатогранною. Йому делеговане право вирішувати та впливати на підлеглих, передбачаючи певний тип відносин з іншими людьми. Особистий авторитет керівника та офіційні повноваження є основою, на якій формується реальний вплив саме на діяльність організації, зокрема і в управлінській системі. Менеджер повинен знати не лише всі аспекти взаємовідносин в колективі, а й фактори, що формують позитивний психологічний клімат. В залежності від обставин він є комунікатором, організатором, критиком, експертом та виконавцем.

Управлінські ролі мають на меті визначити обсяг та реальний зміст роботи менеджера, який не залежить від специфіки якоїсь конкретної організації, завжди вони взаємопов'язані та діють для розв'язання поставлених завдань. Детальний аналіз окремих управлінських ролей менеджера сприяє глибокому розумінню їхньої психологічної природи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

ДЕСЯТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РОЛЕЙ (ЗА ВИЗНАЧЕННЯМ МІНЦБЕРГА)

(розроблено автором за даними [51])

Роль	Опис
Міжособистісні ролі	
Головний керівник	Символічно є головою, в обов'язки якої входить виконання завдань правового або соціального характеру
Лідер	Відповідає за мотивацію та активізацію підлеглих, тобто за підбір, підготовку працівників та пов'язані з цим обов'язки
З'єднувальна ланка	Забезпечує роботу самостійно створеної мережі зовнішніх контактів та джерел інформації
Інформаційні ролі	
Приймач інформації	Розшукує та отримує різноманітну інформацію спеціалізованого характеру, яку він успішно використовує саме в інтересах своєї роботи;

	також виступає як нервовий центр внутрішньої і зовнішньої інформації, яка поступає в організацію
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, яку отримав з зовнішніх джерел чи від підлеглих, членам організації; частина цієї інформації має лише фактичний характер, а інша потребує інтерпретації деяких факторів для формування установок організації
Представник	Передає інформацію зовнішнім контактам організації з приводу планів, дій, політики та результатів роботи, він діє як експерт із питань даної галузі
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	
Підприємець	Шукає можливості зовнішнього розвитку організації, розробляє та запускає "проекти по розвитку, що приносять зміни, також контролює розробку вибраних проектів
Ліквідатор порушень	Відповідає за дії які потрібно відкоректувати, коли перед організацією опиняється необхідність важливих та непередбачених порушень
Розподілювач ресурсів	Він відповідальний за розподіл усіх ресурсів організації, це фактично веде до схвалення чи прийняття усіх важливих дій в організації
Той, хто веде переговори	Представляє організацію на усіх важливих переговорах

Натомість, багато професійних якостей можливо розвинути при умовах цілеспрямованої роботи над собою. Основною умовою є оволодіння навичками самоаналізу. Також важливим є саме бажання менеджера працювати над собою і не зупинятися на досягнутому. Для ефективного виконання своїх функцій кожен менеджер має володіти певним набором знань і навиків. В найбільш широкому вигляді сформулюємо такі кваліфікаційні вимоги до діяльності менеджерів (рис. 1.1.):

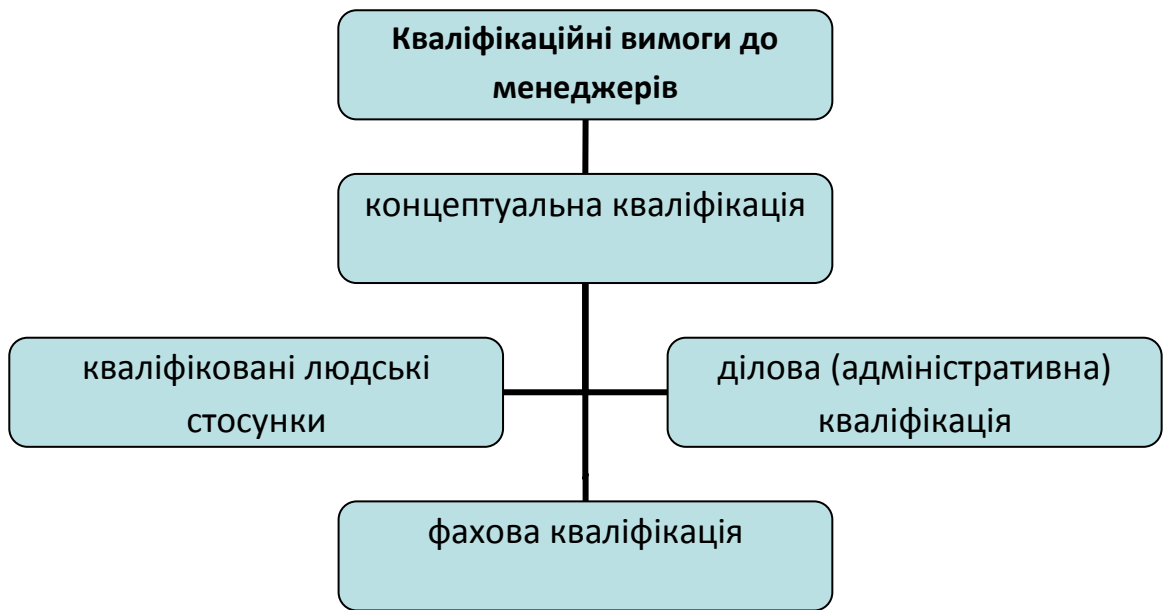


Рис. 1.1. Кваліфікаційні вимоги до менеджерів (побудовано автором самостійно)

Концептуальна кваліфікація. Вона передбачає вміння логічно акумулювати, інтерпретувати і аналізувати потрібну інформацію. Керівник має розуміти як внутрішнє, так і зовнішнє оточення, із яким йому потрібно працювати, особливості впливу змін в безпосередньому оточенні на організацію роботи в колективі.

Кваліфіковані людські стосунки. Вони передбачають вміння розуміти інших людей і ефективно співпрацювати з ними. Саме це вміння є дуже важливим у процесі виконання функцій лідера, тому що передбачає комунікабельність, високий рівень мотивації та особистий приклад менеджера у стосунках з іншими людьми.

Адміністративна (ділова) кваліфікація. Цей вид кваліфікації вміщує вміння, що дозволяють керівникам усіх рівнів раціонально використовувати всі потрібні кваліфікаційні вимоги для виконання управлінських функцій. Ділова кваліфікація – це, передусім, здатність керівника реалізовувати свої рішення за допомогою чітко розроблених процедур, а не випадковим чином, що забезпечує впевненість в правильності реалізації своїх рішень.

Фахова кваліфікація. Вона передбачає наявність конкретних знань і здатностей, які дозволяють людині відповідати вимогам, властивими тій чи

іншій посаді менеджера-економіста. Менеджер вищого рівня піраміди менеджменту повинен мати в основі володіння фаховою кваліфікацією, яка достатня для забезпечення рентабельності та конкурентоздатності організації. Зокрема, лінійний менеджер має здійснювати щоденний ефективний нагляд, оцінку та керівництво роботою підлеглих у різних професійних ситуаціях шляхом демонстрації або роз'яснення їх належного виконання [22].

М. Вудкок та Д. Френсіс [11] в своїй праці “Розкутий менеджер” визначили 11 базових характеристик, які необхідні для вмілого і ефективного керівника в сучасних умовах організації бізнесу, до них віднесли:

- вміння управляти собою;
- розуміння особистісних цінностей;
- потрібно мати конкретні цілі;
- акцентування власної уваги на постійному особистому розвитку;
- потрібно мати розвинені ефективні навички вирішення проблем;
- бути винахідливим;
- бути здатними до інновацій;
- потрібно володіти вмінням впливати на оточення;
- знати сучасні методи та підходи до управління;
- мати хист до управління;
- вміти навчати підлеглих;
- формувати та моделювати ефективні робочі групи.

В сучасних умовах недостатньо бути лише менеджером, потрібно бути менеджером-лідером. Менеджер-лідер – це носій нового мислення, що орієнтоване на інновації та інтеграцію зусиль працівників, також на використання інструментів керівництва культурно-етичного характеру.

Дане визначення розкриває важливість розвитку лідерських компетенцій сучасного менеджера та наполягає на тому, що лідерський потенціал необхідно розвивати на базі компетентнісного підходу [16].

На думку О. П. Дяків «Компетенції – це знання, вміння, навички, поведінка та особисті якості працівника, які дають йому можливість досягнути

бажаних результатів у процесі трудової діяльності. На формування компетенцій працівника впливають внутрішні ресурси (знання, вміння, навички, мотиви, цінності, установки, психофізіологічні властивості, риси характеру, емоційно-вольова сфера тощо), а також зовнішні (комунікації, інформація, оточення, організація тощо)» [17].

Беручи до уваги специфіку роботи менеджера і результати досліджень особистісних рис лідера, доцільно виокремити саме такі компоненти лідерських властивостей, із визначенням в них ознак, що забезпечують ефективну роботу менеджера в організації. Їх умовно можна розподілити на такі підгрупи: соціально-психологічні компетенції, особистісні компетенції, комунікативні компетенції, професійні компетенції. Побудуємо структуру базових лідерських компетенцій менеджера (рис. 1.2.)

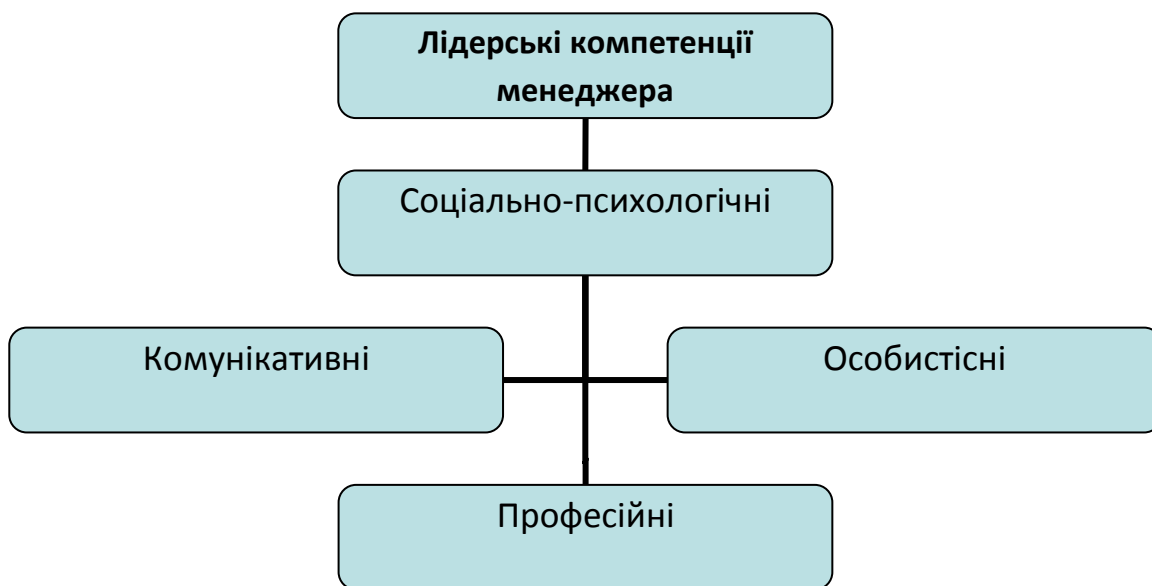


Рис. 1.2. Структура базових лідерських компетенцій менеджера (побудовано автором самостійно)

Зокрема, **особистісні компетенції** характеризують здатності, які є основою самоменеджменту і забезпечують можливість бути лідером колективі. До найбільш значущих компетенцій експерти зарахували: працьовитість і наполегливість; особистий приклад; вміння вести команду за собою; авторитетність.

Професійні компетенції окреслюють готовність і можливість менеджера на основі спеціальних (професійних) знань, вмінь та навичок ефективно виконувати безпосередні функціональні обов'язки. Серед найбільш значущих експерти виділили професіоналізм, готовність взяти на себе відповідальність за розвиток колективу.

Соціально-психологічні компетенції характеризують здатність менеджера ефективно взаємодіяти з командою в системі міжособистісних відносин. До складу соціально-психологічної компетентності належать такі: вміння орієнтуватися в соціальних ситуаціях, правильно визначати особливості та емоційні стани інших людей, вибирати адекватні способи поводження з ними і реалізовувати ці способи в процесі взаємодії. Серед цих компетенцій експерти виокремили такі: вміння забезпечувати конструктивний зворотний зв'язок з метою досягнення взаєморозуміння між членами команди та вміння креативно мислити; вміння вести за собою команду.

Комунікативні компетенції передбачають оволодіння складними комунікативними навичками та вміннями, формування адекватних умінь у нових соціальних структурах, засвоєння знань про культурні норми і стандарти у спілкуванні, звичаї, традиції етикет у сфері спілкування, необхідність дотримання пристойності, вихованість, орієнтація в засобах комунікації. Це узагальнююча характеристика вихованої особи, що охоплює комунікативні здібності, знання, вміння і навички, чуттєвий і соціальний досвід у сфері ділового, наукового, професійного, побутового спілкування. В цій групі компетенцій експерти виокремили: вміння ефективно вести процес переговорів і встановлювати інтереси учасників. Тому менеджерам необхідно налагоджувати комунікативні зв'язки так, щоб чинити вплив на підлеглих і направляти їхню енергію на досягнення корпоративних цілей [19].

Об'єктом аналізу та дослідження завжди були соціально-психологічні риси ефективного менеджера. Дослідження цього питання дозволило визначити головні соціально-психологічні компетенції менеджера.

Основними соціально-психологічними компетенціями є такі:

- пунктуальність, дисциплінованість;
- відповідальність, самостійність;
- позитивне мислення;
- впевненість у собі;
- знання власних психологічних особливостей;
- розуміння особистих слабких та сильних сторін;
- вміння планувати власний час;
- спрямованість на результат;
- прагнення до саморозвитку.

Кожен менеджер вирізняється наявними особистісними якостями, тобто своєю індивідуальністю. Всю різноманітність індивідуальних якостей особистості можна також звести до загального переліку особистісних компетенцій.

Основні особистісні компетенції:

- харизматичність;
- авторитетність;
- наполегливість та працьовитість;
- вміння повести за собою команду;
- стресостійкість;
- здатність мотивувати до дій;
- вміння керувати своїми емоціями;
- здатність вирішувати конструктивні та деструктивні конфлікти.

Для того, аби досягти відповідних результатів, керівник повинен ефективно об'єднуватися з усіма членами колективу, використовувати їх знання, вміння і досвід. Але якщо керівник не може перетворити окремі колективи у кваліфікований та результативний, то їхня діяльність, не дає відповідного результату. Менеджер має вміти створювати позитивний психологічний клімат та віднаходити ефективні робочі механізми, що покращить результативність колективу. В трудових колективах, в яких панує

атмосфера доброзичливості і відкритості, більша частина працівників задоволена своєю працею.

В процесі управління колективом саме менеджер має вміти виявляти і вирішувати суперечності. Хороший керівник, що намагається обминути суперечності або приховати їх, пізніше або раніше заходить в глухий кут. Ефективний колектив сприймає суперечності з розумінням та використовує їх для розвитку. Ефективний менеджер має вміти організувати працю колективу. Саме авторитет керівника сьогодні спирається не лише на статус начальника, а на особистість з усіма її здібностями та якостями. Статус підвищується, коли менеджер компетентний в діяльності своїх працівників. Але керівник не повинен без об'єктивних потреб втручатись у роботу. Саме тому слід сформулювати основні комунікативні компетенції.

Серед головних комунікативних компетенцій потрібно виокремити такі вміння:

- враховувати та розуміти почуття та інтереси іншого працівника;
- дотримуватися етики та етикету;
- розвивати ораторські здібності;
- аргументувати власну точку зору;
- слухати, вести бесіду;
- чути співрозмовника;
- управляти своїми емоціями, почуттями, поведінкою;
- прогнозувати можливі напруження в міжособистісних відносинах й уміти виходити із ситуації конфлікту;
- здатність вибирати оптимальний стиль спілкування.

Комунікативна компетентність представляє собою здатність менеджера встановлювати та підтримувати ефективні контакти з підлеглими, а також певний набір знань, умінь та навичок, які забезпечують ефективне спілкування. Комунікативна компетентність формується не лише в процесі прямої взаємодії, а також і опосередкованої, за допомогою театру, літератури, кіно, з яких

менеджер отримує інформацію про особливості міжособистісної взаємодії [45, с.221-225].

Менеджер повинен творчо вирішувати проблем і бути весь час готовими до інновацій. Менеджери з низьким рівнем новаторських задатків не часто висувають нові ідеї, вони не здатні надихати інших працівників до творчості та використовувати новітні підходи в роботі. Високий рівень винахідливості вимагає готовності до подолання невдач та перешкод. Когнітивні компетенції дають можливість використовувати творчі здібності в роботі, не звертаючи увагу на труднощі, що в свою чергу допомагають розвивати ініціативу підлеглих.

Основними професійними компетенціями вважаємо такі:

- стратегічне бачення майбутнього;
- креативність;
- уміння реалізовувати власний творчий потенціал;
- здатність застосовувати нові знання та навички на практиці;
- уміння безупереджено сприймати нові ідеї, позиції, пропозиції;
- здатність до інноваційних ідей [47, с.43-45].

Розглянувши компетенції, які забезпечують успішність виконання професійної діяльності менеджера слід також розглянути якості що перешкоджають цьому. Для наглядного прикладу представимо їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Якості що перешкоджають та забезпечують успішність виконання професійної діяльності менеджера (побудовано автором самостійно)

Забезпечують	Перешкоджають
Розвинуті аналітичні здібності: а саме вміння отримувати і обробляти потрібну інформацію, порівнювати, оцінювати і засвоювати її	Нездатність зіставляти і аналізувати конкретні факти
Здатність до абстрагування (вміння планувати свою діяльність, прогнозувати та передбачати результати)	Невпевненість у собі, нерішучість
Високий рівень понятійного мислення	Низька зацікавленість в роботі, яка виконується
Вміння приймати рішення саме в конфліктних ситуаціях і в ситуаціях	Низький рівень розвитку чи відсутність організаторських та

когнітивного дисонансу	комунікативних здібностей
Можливість керувати собою (здатність до рефлексії і саморегуляції)	Недисциплінованість, неорганізованість, безініціативність
Добре розвинуті організаторські здібності (що передбачають саме такі якості, як рішучість, цілеспрямованість, творчий підхід тощо)	Бажання перекласти відповідальність на інших
Розвинуті комунікативні здібності (вміння входити в контакт, вміння налагоджувати стосунки, гарна розвиненість каналів вербального і невербального спілкування, також професійна компетентність тощо)	Обмеженість світогляду
Здатність керувати	Невміння управляти собою (імпульсивність, запальність)
Уміння показувати ділові якості підприємця (усвідомлювати перспективні цілі, оцінювати обставини, приймати рішення, вміти використовувати сприятливі можливості з метою вчасного внесення змін до організаційної структури підприємства)	Невміння протидіяти зовнішнім факторам

На останок потрібно зупинитись на тих моментах, які показують саме ефективність діяльності менеджера. Багато із них залежать від нього самого, та пов'язаний з вмінням менеджера організувати свою діяльність, а також діяльність підлеглих, або саме з його ставленням до них.

На ефективність діяльності впливає вміння планувати роботу, правильно визначати етапи важливості та терміновості справ, кількість прийняття рішень та послідовність операцій. Також на ефективність діяльності менеджера впливає вміння визначати та скеровувати можливості підлеглих, саме знання сильних сторін, віра в підлеглих, вміння відверто розмовляти з ними, та постановка конкретних завдань замість прямого керівництва.

Саме відсутність поваги може негативно вплинути на діяльність менеджера, особливо це відчутно під час обговорення та вирішення важливих питань, також негативний вплив має присвоєння результатів команди, та упередження ставлення до колективу.

Проте, на ефективність роботи менеджера впливають результати підлеглих. Тобто коли вони бояться приймати рішення, або рішення проблеми

не є найкращим, відповідно вони часто будуть звертатись до менеджера, перешкоджаючи його роботі.

Також буває, що підлеглі не чітко розуміють поставлене завдання, звалюючи на себе обов'язки, з якими їм важко справитись, тоді менеджер змушений втручатись в хід дій. Це буває від невміння раціонально планувати роботу. Важко буває керівникові, коли підлеглі бояться висловлювати свою думку, їм важко чітко пояснити свою позицію, і постійно очікують вказівок та інструкцій.

1.3. Організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління

Управління та управлінська праця виділяється в окрему категорію суспільної праці із наступним поділом за видами та підвидами робіт, також ґрунтується на розумінні менеджменту як виду безпосередньої професійної діяльності, що властивий усій суспільній праці. Обов'язково потрібно координувати роботу, якщо в процесі роботи беруть участь декілька осіб.

Майже не буває професій або посад, діяльність яких повинна складатися з одного певного аспекту. Швидше - це сукупність різних аспектів у певному співвідношенні. Лише від цього залежить співвідношення функціональних аспектів, для ролей в процесі управління розроблена класифікація кадрів апарату управління (рис. 1.3.).

Розроблення стратегії, постановка цілей	Директори, члени ради директорів, голова правління	Вищий
Розробка тактики, забезпечення реалізації стратегії	Начальники підрозділів апарату управління, керівники лінійних підрозділів,	Середній
Забезпечення виконання оперативних завдань	Керівники первинних колективів, які мають у своєму підпорядкуванні тільки виконавців	Нижчий рівень

Рис. 1.3. Ієрархічні рівні менеджменту (побудовано автором самостійно)

Залежно від рівнів ієрархії виділяються менеджери нижчого, середнього, і вищого рівнів.

Праця, в основі якої лежить управління є комплексною працею. Управління може вважатися ефективним, якщо це приносить прибуток для організації.

В підсумку, ефективною роботою управлінської праці можна назвати таку, яка забезпечує рентабельність підприємства, завдяки ефективній організації виробничого процесу, раціональне використання кадрового потенціалу, розвиток технічної бази, особистої зацікавленості та творчої діяльності кожного працівника.

За характером участі у процесі управління усі працівники процесу управління бувають таких видів (рис. 1.4.):



Рис. 1.4. Класифікація кадрів управління (побудовано автором самостійно)

Такий поділ пояснюється тим, що саме управлінська діяльність полягає в здійсненні прямого керівництва об'єктом (закладом, підприємством, виробничим підрозділом, відділом), розробці відповідних управлінських рішень та підготовці інформації.

Вид діяльності кожного учасника колективу в процесі управління визначається певними завданнями, які вирішуються функціональними обов'язками.

Менеджери структурних підрозділів і підприємств спільно з апаратом управління визначають цілі підприємства та напрямки діяльності, координують роботу підлеглих їм ланок, здійснюють підбір та розстановку кадрів, забезпечують лише ефективну роботу колективів. За видами розумових навантажень діяльність керівників відноситься до праці, що є евристичної та адміністративною.

Спеціалісти (інженери, економісти, техніки тощо) займаються розробкою та впровадженням нових чи удосконалених методів і форм організації самого виробництва, праці, управління, технічних, економічних нормативів, відповідне забезпечення комерційної діяльності необхідними матеріалами, документацією, обслуговуванням тощо. Діяльність спеціалістів за видом розумових навантажень відноситься до евристичної з певними елементами операторської.

Також службовці виконують працю, яка пов'язана з забезпеченням зручностей для роботи керівників та спеціалістів. Тобто збір, передача, фіксація, розмножувальні роботи, первинна обробка інформації, і оформлення документів.

Службові працівники в своїй діяльності зайняті переважно операторською працею. Умови комп'ютеризації відносять її до процесів обробки та використання інформації, підготовки необхідних документів, що потребують середньої чи спеціальної вищої освіти. Тому ми віднесемо відповідних працівників саме до спеціалістів.

Потрібно зазначити, що результативність управлінської праці має оцінюватись не лише кількістю виконаних і підготовлених документів, виданих

розпоряджень, розрахунків, а також за результативністю та прогресивністю організаційних, технічних, економічних рішень, що впливають на ефективність діяльності працівників, які безпосередньо зайняті комерційною або виробничою діяльністю (табл. 1.4.).

Таблиця 1.4.

Розподіл завдань управління між категоріями менеджерів

(побудовано автором на основі даних [54])

Категорії менеджерів	Питома вага стратегічних, тактичних та оперативних завдань в загальній структурі		
	стратегічні задачі, %	тактичні задачі, %	оперативні задачі, %
Менеджери вищого рівня	60	25	15
Менеджери середнього рівня	25	50	25
Менеджери низового рівня	10	25	65

Менеджери усіх рівнів управління виконують саме управлінські дії, але їх діяльність відрізняється за видом та характером. Одні менеджери витрачають свій час на координацію роботи інших менеджерів, що відповідно координують діяльність менеджерів нижчого рівня управління, а ті координують роботу виробничого персоналу.

Це впливає на створення вертикальних рівнів управління, та на вертикальний поділ (рис. 1.6-1.8).

Вищі рівні управління представлені головою ради директорів, правлінням, президентом та віце-президентом. Вони представляють інтереси власників організації, власників акцій, також вони розробляють політику організації, також вони взаємодіють з зовнішнім середовищем, одночасно представляючи інтереси самої організації та трудового колективу (рис. 1.5).

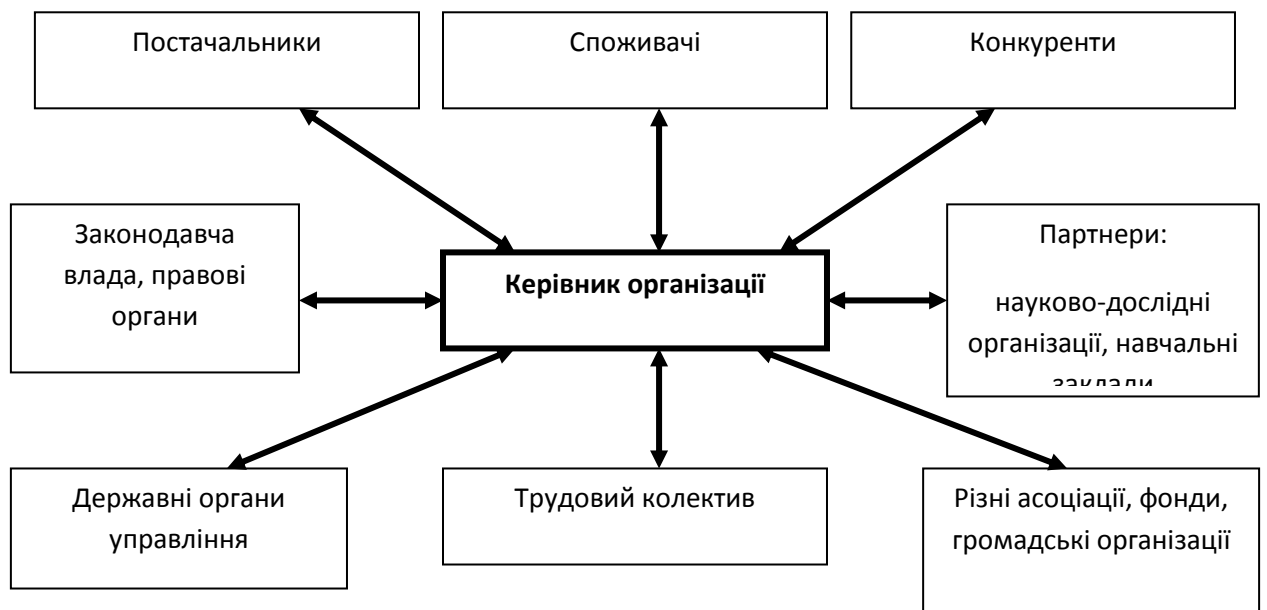


Рис. 1.5. Діяльність менеджера вищого рівня [54]

Вище керівництво поділяється на два підрівні: загальне керівництво та повноважне управління. Керівники середньої ланки управління відповідають з реалізацію політики організації, яка була розроблена вищим апаратом управління. Вони відповідають за координацію діяльності інших підрозділів та відділів, і за їх ефективне та своєчасне виконання (рис. 1.6.).

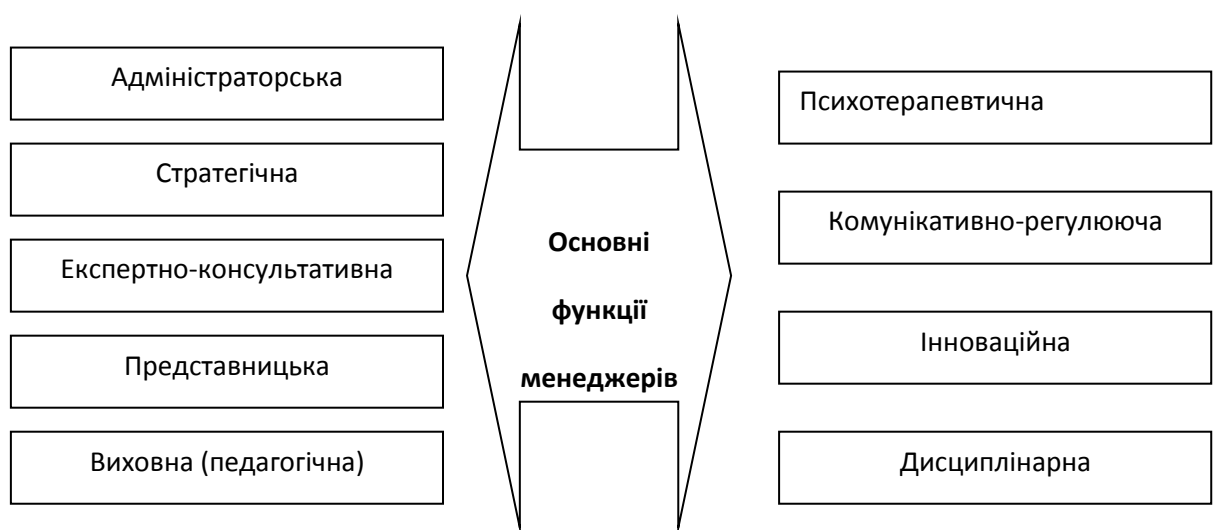


Рис. 1.6. Основні функції менеджерів [54]

Спеціалісти цієї групи мають повну свободу в прийнятті рішень, але і коло обов'язків є широким. Сюди відносяться директори, керівники відділів, які входять до складу підприємства, також завідувачі функціональними підрозділами.

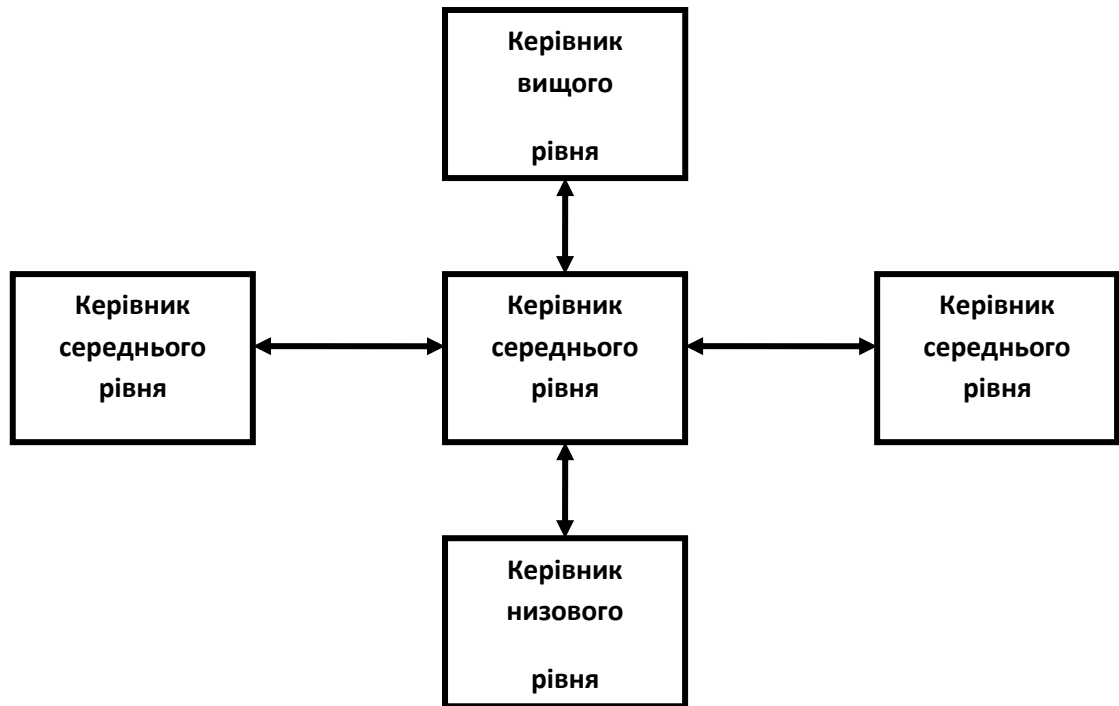


Рис. 1.7. Діяльність менеджера середнього рівня управління [54]

Менеджери нижчого рівня управління представлені молодшими керівниками, які займаються управлінням робітниками. Переважно це бувають бригадири, адміністратори, контролери. Вони відповідають за безпосереднє донесення вказівок до виконавців. Схему діяльності менеджерів нижчого рівня управління можемо побачити на рис. 1.8.

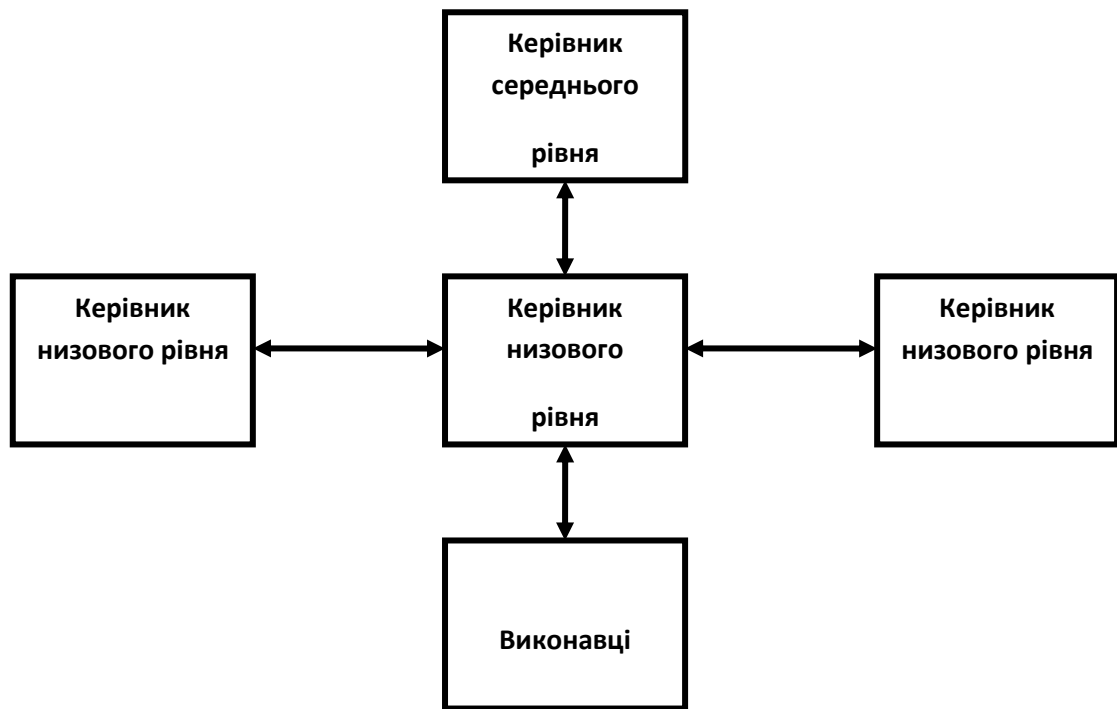


Рис. 1.8. Діяльність менеджера низового рівня управління [54]

Слід зазначити, що на усіх рівнях управління менеджери виконують не лише управлінські, але і виконавчі функції, на що витрачається час менеджерів (середній рівень - 50 %, нижчий- близько 70 % часу). Необхідно зазначити, що з підвищенням рангу керівництва питома вага функцій що виконуються знижується (аналізи показують, що їх виконання на вищому рівні займає приблизно 10 % загального балансу робочого часу).

На таких позиціях базується модель професіоналізації менеджера:

1. Рівень професіоналізму менеджера визначається акумульованим досвідом та талантами менеджера;
2. Високий професіоналізм забезпечується шляхом прийняття відповідальності за особистий розвиток;
3. Відповідальність за вибір критеріїв власної успішності, та постійний розвиток. Контроль за головними процесами управління власною кар'єрою. Це спрямовано на пошук і набуття нового досвіду;
4. Набуття менеджером нового досвіду неможливий в відриві саме від контексту компанії, де менеджер працює;

5. Усі компанії мають істотну відмінність щодо можливого досвіду, який набувається менеджерами.

Сучасний менеджмент передбачає безліч можливих варіантів і особливостей управлінських рішень, це відноситься і до фінансової сфери. Лише коли менеджмент не буде відповідати реальним потребам ринку, тоді він не відповідатиме вимогам. Керівні рішення які ефективно працюють на одному підприємстві можуть бути шкідливими, або навіть небезпечними на іншому.

Сьогодні в основі менеджменту є багатоваріантність ходів і рішень, неординарність та гнучкість господарських комбінацій, та неповторний характер кожного керівного рішення. Тому саме в діяльності менеджерів велика увага приділяється нестандартним рішенням, також на здатності правильно та швидко оцінити ситуацію, і знайти саме той можливий підхід, що є в таких умовах оптимальним.

Найважливішу роль в управлінні відіграють саме лінійні керівники, вони очолюють самостійні господарські підрозділи, тобто це від бригад до концернів. Вони не лише повинні координувати діяльність підлеглих, але і до їхніх обов'язків входять вирішення усіх питань діяльності організації.

Функціональні керівники відповідають за управління на таких функціональних підрозділах: відділів, служб, управлінь. Вони в своїй діяльності повинні підготовлювати рекомендації лінійним керівникам, відносно відповідних функцій.

Але в свою чергу, функціональні керівники і є лійними, це по відношенню до очолюваних ними структурними підрозділами.

Чим вищий рівень, тим менше там менеджерів.

В закордонних організаціях розрізняють:

- J Top management, це вища керівна ланка (тобто генеральний директор і інші члени управління);
- S Middle management - середня керівна ланка (керівники самостійних відділів, управлінь, департаментів);

■ S Lover management - нижча керівна ланка (керівники підрозділів та інших похожих їм підвідділів).

Завданнями менеджерів вищих керівних ланок є формулювання місії організації, політики, цінностей, основних стандартів діяльності, представлення організації на переговорах з органами влади, головними контрагентами, також формування структури та системи управління.

Їхню діяльність характеризує напружений темп, різноманіття, зв'язки із зовнішнім середовищем, пріоритетність стратегічної спрямованості, складність та масштабність [54].

Головною особливістю кожної організації можна назвати розподіл праці всередині. Розподіл управлінської праці є двох видів: вертикальний та горизонтальний.

Горизонтальний поділ передбачає призначення менеджерів для управління підрозділами організації, які виконують поставлені завдання. **Вертикальний** розподіл праці передбачає діяльність, що спрямована на координацію роботи окремих підрозділів, задля досягнення цілей організації. Створення рівнів управління зумовлює саме вертикальний розподіл праці.

Американським соціологом Парсонсом виділено **три рівні управління**: інституційний, управлінський, технічний.

Саме цим рівням управління відповідають такі групи керівників:

- керівники вищої ланки;
- керівники середньої ланки;
- керівники нижньої ланки (рис. 1.9.).

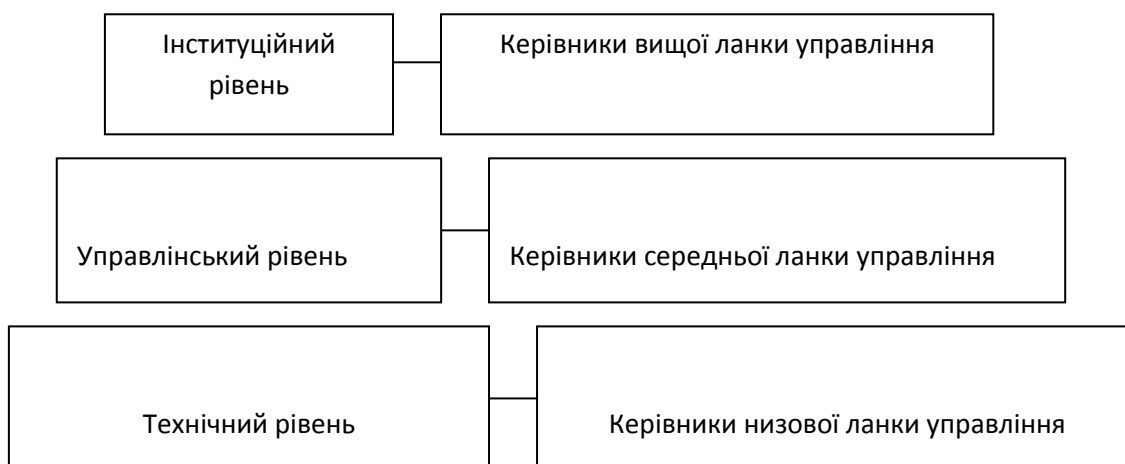


Рис. 1.9. Графічне зображення рівнів управління (побудовано автором самостійно)

Показує взаємозалежність саме форма піраміди, тобто чисельність управлінців та рівні управління.

У табл. 1.5. показана характеристика представників всіх рівнів управління і визначено основні функції, що вони виконують.

Таблиця 1.5.

Характеристика рівнів управління (розроблено автором самостійно)

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Проректори, ректор, віце-президенти, президент фірми, заступники директора, директор, та ін..	Виробляють політику організації, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, забезпечують інтереси і потреби власників
Управлінський рівень	Начальник відділу, начальник цеху, декан, завідувач відділу, тощо	Забезпечують реалізацію політики організації, що розроблена вищим керівництвом, і відповідають за доведення детальних завдань до підрозділів
Технічний рівень	Старший продавець, завідувач кафедри, завідувач бюро, начальник виробничої ділянки, майстер, тощо	Відповідають за донесення завдань до безпосередніх виконавців і за ефективність їх виконання

Іншим способом опису рівнів управління є виділення менеджерів нищої керівної ланки, чи операційних управлінців, функціональних управлінців, і управлінців середньої керівної ланки, та керівників вищої ланки управління [31].

Обов'язки менеджерів вищого рівня управління надзвичайно різноманітні, вони потребують якостей оратора, публіциста, дипломата, політика, також потребують аналітичних здібностей, глибоких знань, тобто вони є дуже складні і різнопланові. Організацію очолює особа, що на займаній керівній посаді відносно контракту з власником (акціонерами або державою), і він є відповідно довіреною особою. Несе відповідальність за рентабельність та за результати роботи організації.

Юридична точка зору зобов'язує керівника до діяльності, що передбачена статутом, законодавством, іншими документами. Він повинен розумно розпоряджатись майном і коштами в обумовлених рамках; укладати та розривати господарські угоди, відкривати відповідні рахунки в банку; стимулювати працю підлеглих керівників; вирішувати питання пов'язані з кадрами.

Управлінці середньої керівної ланки повинні призначатись та звільнятись з посади саме першим керівником, також вони несуть відповідальність за реалізацію поставлених цілей та збереження майна підрозділів. Впливають на діяльність підлеглих керівників, тобто здійснюють поточний контроль, ставлять завдання, організовують заходи щодо покращення організації та технології виробництва, дотриманню дисципліни, умов праці.

Відповідно до компетенцій, вони мають повноваження вирішувати кадрові питання, також мотивувати та контролювати своїх підлеглих. Від характеру діяльності керівника залежить зміст роботи підрозділу, який ним очолюється. В основі цієї діяльності лежить вирішення тактичних завдань, важливе місце займає керівники нижчого і вищого рівнів.

Керівники нижчої ланки управління, тобто керівники груп, бригад, дільниць працюють прямо з робітниками, несучи відповідальність за всі їхні дії.

На них лежить все навантаження щоденної роботи з персоналом. Їхніми обов'язками є координація та організація роботи підлеглих, дотримання дисципліни і техніки безпеки, контроль за правильним використанням обладнання, дотриманням графіків робіт, контроль за матеріалами та іншими ресурсами, забезпечення необхідних умов для виконання якісно та своєчасно виробничих завдань.

Їх робота ґрунтується на багатогранності дій, вони не рідко перескакують із одного завдання на друге, і постійно спілкуються з робітниками.

Назви посад керівників залежать саме від об'єкту керівництва, назва посад спеціалістів - від сфери діяльності та характеру функцій, а технічних виконавців залежить від виду робіт.

Потрібно зазначити, що є випадки, коли менеджери не є безпосередніми начальниками. Вони є менеджерами завдяки вагомому внеску в діяльність організації, та несуть відповідальність за результати роботи. В сучасних організаціях є група людей які відносяться до сфери менеджменту, але вони не мають підлеглих.

Менеджер несе відповідальність за діяльність організації [54].

Відповідно до посади, менеджер виконує певні рольові функції, в цьому і визначається особливість управлінської праці. Але менеджер не може вплинути на зміст ролі, її суть відображається в специфіці посади та позиції в ієрархії управління.

Але менеджер як особистість впливає саме на характер її виконання. Виділяють 10 ролей, які виконують менеджери залежно від рівнів управління. Вони поділені на три групи: ролі по прийняттю рішень, інформаційні ролі та міжособистісні. Ці групи взаємозв'язані та утворюють одне ціле. Саме сукупність цих функцій визначає зміст і обсяг роботи менеджерів будь-якого підприємства. (табл. 1.6.).

Таблиця 1.6.

Управлінські ролі (за Г. Минцбергу) (побудовано автором на основі даних [39])

Роль	Опис	Характер діяльності
Головний керівник	Керівник, в обов'язки якого входить виконання завдань, що мають правовий чи економічний зміст	Дії, які обумовлені посадою
Приймач інформації	Виступає посередником зовнішньої та внутрішньої інформації, він цю ж інформацію розшукує, вона є спеціалізованого характеру, відповідно яку використовує в своїй діяльності.	Працює з поштою, та іншими інформаційними носіями, що дозволяють отримувати повну та достовірну інформацію. Сюди можуть відноситись періодичні видання, або відрядження.
Розповсюджувач інформації	Займається передачею інформації, що отримав з зовнішніх джерел, або з внутрішніх; багато інформації має фактичний зміст, іншу ж потрібно аналізувати, для формування нових поглядів та зміну вже існуючих.	Обмін інформацією з підлеглими, тобто це особисті огляди та бесіди, також займається розсилкою листів з пошти.
Представник	Представляє організацію перед зовнішніми контрагентами, інформує їх щодо політики, планів, результатів роботи. Є експертом з питань, що відносяться до його галузі.	Здійснює свою діяльність через листи пошти, усні виступ, бере участь у засіданнях, це включає передачу інформації в зовнішнє середовище.
Підприємець	Займається розробкою проектів, що вдосконалюють діяльність, займається пошуком можливостей за межами організації та в її середовищі.	Безпосередньо бере участь в нарадах, з обговорення стратегії, з огляду конкретної ситуації, вони включають розроблення проектів, які дозволять покращити діяльність.
Усуває порушення	Відповідає за дії, які ставлять організацію перед прийняттям важливих рішень.	Враховуючи проблеми та кризи обговорює стратегічні і поточні питання.
Розподілювач ресурсів	Відповідає за розподіл та перерозподіл ресурсів, що призводять до схвалення та прийняття усіх важливих рішень в організації.	Проектує рішення, складає графіки, що пов'язані виконанням та складанням бюджету, програмує роботу підлеглих.
Ведучий переговори	Представляє організацію на усіх важливих переговорах.	Ведення переговорів

На практиці успішно використовуються такі управлінські методи:

- дослідницькі;
- адміністративні;
- правові;
- економічні;
- комерційні;
- соціально-психологічні.

На сучасному етапі розвитку практики та теорії менеджменту вирішальним є концептуальний підхід, в основі якого взаємне погодження принципів і інструментів управління.

До цього часу відомі чотири найважливіші підходи, які внесли суттєвий вклад в розвиток практики та теорії управління.

Це підхід з позицій виділення різних шкіл в управлінні, процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід розглядає менеджмент як безперервний процес, тобто серію взаємопов'язаних дій: упорядкування, погодження, координацію дій інших працівників. Всі функції виконуються згідно із визначеними правилами, принципами, розпорядженнями. В основі досліджень процесного підходу лежить безперервний процес функцій управління організацією, які є взаємопов'язаними.

Системний підхід представлений як система у єдності різних частин, з яких складається організація, та взаємозв'язками з зовнішнім середовищем. Саме такий підхід забезпечує отримання ілісного уявлення про суть управління. В основі дослідження системного підходу стоять елементи зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ситуаційний підхід пояснює важливість використання прийомів управління відносно до кожної ситуації, хоча процес управління є однаковим, прийоми повинні змінюватись. Сутність ситуаційного підходу можемо зрозуміти якщо відбується співставлення ситуаційного та принципового мислення.

В основі ситуаційного підходу лежать, найбільш важливі елементи зовнішнього і внутрішнього середовища.

До переліку загальних функцій управління відносять: контроль, координування, прогнозування, керівництво, звітність (облік), активізацію (стимулювання), інформацію, регулювання, аналіз, оцінку роботи, підготовку та прийняття управлінських рішень, моделювання, погодження і програмування.

Функції управління - це певний вид управлінської діяльності, які здійснюється спеціальними способами та прийомами, також відповідна організація діяльності.

В загальному розумінні процес управління складений з певних функцій управління, які поєднані в цикли управління (рис. 1.10.).

Відповідно, для виконання тієї або іншої простої роботи потрібно завчасно визначити, які потрібно в підсумку отримати, як організувати діяльність, мотивувати та контролювати її реалізацію. Це і є функціями управління. Згодом техніка управління вдосконалилася, але основні управлінські функції залишаються порівняно незмінними.

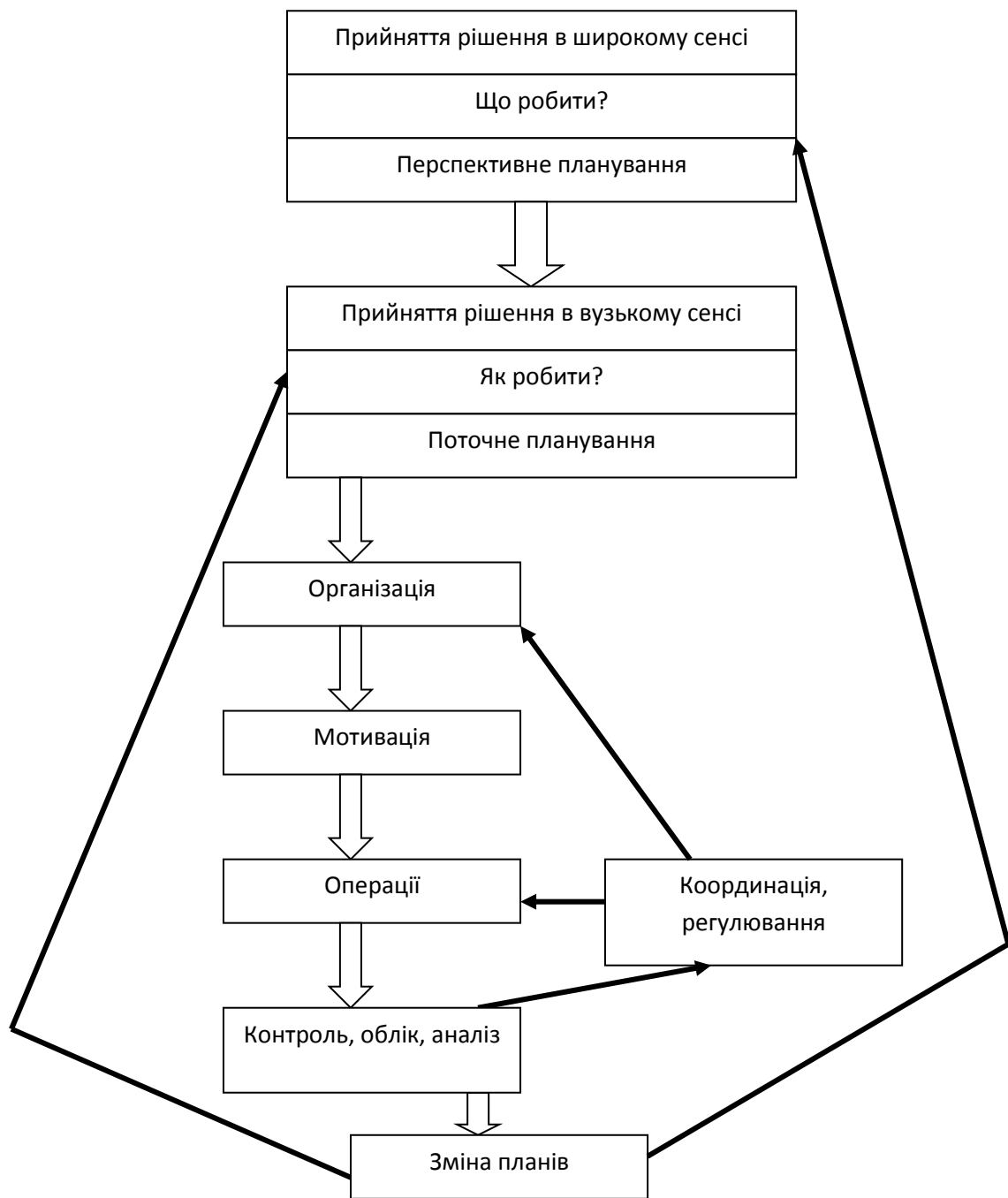


Рис. 1.10. Цикл управління (побудовано автором самостійно)

Функція планування визначає рішення, які показують якою має бути мета організації та що саме повинні робити працівники, для досягнення цієї цілі. Це можна назвати підготовкою до майбутнього, визначення результатів яких потрібно досягнути, та як це реалізувати. Саме рішення виступають центральним моментом всього процесу управління. Менеджер в своїй діяльності займається прийняттям рішень.

Планування є основною функцією управління, вона показує такий вид діяльності по формуванні засобу впливу, який забезпечує один напрямок зусиль всіх працівників організації, для досягнення загальних цілей. Розробкою та реалізацією засобів впливу займається планування, а саме: план, програма, прогноз, концепція. Кожен із засобів впливу має свої умови використання та специфіку.

В своїй основі, функція планування дає відповідь на такі три запитання:

1. Де знаходиться організація в конкретний момент часу? Менеджери займаються оцінкою слабких та сильних сторін організації саме в таких областях, як розробки, наукові дослідження, виробництво, маркетинг та фінанси.

2. Куди повинні рухатись? Потрібно оцінювати свої можливості та труднощі в навколишньому середовищі, сюди відноситься постачання, технологія, економічні умови, політичні фактори, закони, клієнти, конкуренція, також керівництво визначає, які в організації повинні бути цілі, які зможуть перешкодити реалізації поставлених планів.

3. Які плани для реалізації цього? Менеджери повинні зайнятись розстановкою завдань для досягнення цілей, повинні визначити рішення як для конкретних дій, так і загалом.

Планування є одним із засобів, які дозволяють керівництву забезпечити один вектор зусиль всіх працівників, для досягнення загальних цілей організації.

Функція організації складається з визначення порядку та умов функціонування відносин між всіма підрозділами організації, тобто встановлення постійних та тимчасових трудових стосунків.

Цей процес є способом об'єднання засобів та людей, для реалізації поставлених планів організації.

Оскільки в основі концепції організації лежить поєднання в одне ціле всіх фахівців організації, то завданням буде визначення повідальності, ролі, місії, підзвітності для кожного окремого учасника. Тобто організація являє собою другу функцію управління.

В поведінці людини вагоме місце займає саме мотивація. Працівник може виконати свою роботу результативно, з ентузіазмом та наснагою, а може і виконувати не продуктивно. В будь-якому випадку потрібно шукати мотиви поведінки.

Мотивація - це поняття яке спонукає інших і себе до роботи, яка забезпечує досягнення як цілей організації, так і особистісних цілей. Цікаво, що в традиційному підході співробітників вважають лише ресурсами, або активами, яких порібно спонукати ефективно працювати.

Теорії мотивації бувають двох видів: процесуальні та змістовні.

В основі цих теорій лежать такі поняття: винагорода та споживи.

Змістовні теорії мають на меті визначати ті споживи, які спонукають людей до діяльності, це має місце при визначенні змісту та об'єму роботи.

Сьогодні найвідомішими змістовними теоріями можна вважати наступні:

- 1) теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга;
- 2) теорія потреб Девіда МакКлеланда;
- 3) теорія ERG Клейтона Альдерфера;
- 4) теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу.

Контроль - це такий вид діяльності, в основі якого лежать спостереження за процесом безпосереднього управління, і його аналіз. Кінцевою функцією управління і є контроль. В найширшому тлумаченні контроль розуміють, як співставлення запланованих результатів з фактивно досягнутими.

В деяких організаціях створена ціла система контролю. Її функції складаються з врахування планів та безпосередньої діяльності, тобто саме ця система забезпечує зв'язок між реальними показниками та початковими планами загальної діяльності організації. І в усіх тих підприємствах що мають точні та сучасні системи контролю є більш конкурентоспроможними. Для управління характерною є велика кількість систем контролю, а не лише видів планів.

Загальною метою всіх систем контролю є ідея зворотнього зв'язку, тобто зіставленням реальних досягнень з прогнозними даними. В підсумку ми можемо побачити дельту відхилення, що дозволить виправити ситуацію, якщо

відхилення негативні, або ж працювати в тому ж напрямку, якщо відхилення позитивні.

Але разом із цим функція контролю не є завершальним етапом процесу управління. На практиці ж такого завершального етапу не існує, оскільки кожна управлінська функція породжує іншу. Це створює так званий круговий рух. Прикладом може бути те, що інформація яку ми отримали в процесі контролю, може бути використана під час мотивації, організації та планування діяльності співробітників [39].

Висновки до I розділу

В умовах демократичних змін актуальним є дослідження світових моделей підготовки менеджерів, що допомагає уникнути помилок і запозичити кращі методи, традиції, виробляючи оптимальну стратегію і визначаючи перспективи розвитку в підготовці управлінських кадрів. Цінним для України є саме досвід зарубіжних країн з організації професійної освіти.

З метою глибокого розуміння концепцій та моделей підготовки менеджерів звернулись до досвіду розвинутих країн, як от Японія і США.

Японський менеджмент докладає значних зусиль до створення загальнодержавної системи навчання управлінського персоналу в компаніях. Система менеджменту Японії є визнаною найбільш ефективною у світі. Головна її особливість це вміння працювати з трудовими ресурсами.

Японська система управління спирається на традиції, які склалися історично, – групову згуртованість та природжене прагнення створення високоякісної продукції. Відмітними рисами японського хисту є економність і заощадливість. Ці риси прямо пов'язані із випуском високоякісної продукції.

Для порівняння розглянута американська система управління, в основі якої є принцип індивідуалізму. У процесі розвитку цієї системи виробляються такі національні риси характеру, як ініціативність та індивідуалізм.

В управлінні корпораціями домінує американська “наука управління”. На цій основі в Сполучених Штатах Америки виникають і поширюються по всьому світу школи бізнесу та менеджменту.

Порівнюючи моделі професійної підготовки менеджерів в Україні та на міжнародному ринку можна зазначити, що саме українські ВНЗ, навіть при наявності певних конкурентних переваг, не дотягують до рівня університетів розвинутих країн. Це зумовлено низьким розвитком політичних, економічних, соціальних та технологічних макроумов, у яких здійснюється їхня діяльність.

Ефективність функціонування будь якого підприємства залежить від людських факторів, зокрема, від його кваліфікаційного рівня, інтелектуального потенціалу та здібностей спеціалістів і керівників, їх взаємодії.

Об'єктом аналізу та дослідження завжди були соціально-психологічні риси ефективного менеджера. Дослідження цього питання дозволило визначити головні соціально-психологічні компетенції менеджера.

Управління та управлінська праця виділяється в окрему категорію суспільної праці із наступним поділом за видами та підвидами робіт, також ґрунтується на розумінні менеджменту як виду безпосередньої професійної діяльності, що властивий усій суспільній праці. Обов'язково потрібно координувати роботу, якщо в процесі роботи беруть участь декілька осіб.

Майже не буває професій або посад, діяльність яких повинна складатися з одного певного аспекту. Швидше - це сукупність різних аспектів у певному співвідношенні. Лише від цього залежить співвідношення функціональних аспектів, для ролей в процесі управління розроблена класифікація кадрів апарату управління.

Залежно від рівнів ієрархії виділяються менеджери нижчого, середнього, і вищого рівнів.

В підсумку, ефективною роботою управлінської праці можна назвати таку, яка забезпечує рентабельність підприємства, завдяки ефективній організації виробничого процесу, раціональне використання кадрового потенціалу, розвиток технічної бази, особистої зацікавленості та творчої діяльності кожного працівника.

Вид діяльності кожного учасника колективу в процесі управління визначається певними завданнями, які вирішуються функціональними обов'язками.

Потрібно зазначити, що результативність управлінської праці має оцінюватись не лише кількістю виконаних і підготовлених документів, виданих розпоряджень, розрахунків, а також за результативністю та прогресивністю організаційних, технічних, економічних рішень, що впливають на ефективність діяльності працівників, які безпосередньо зайняті комерційною або виробничою діяльністю.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ МЕНЕДЖЕРА В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз системи компетенцій менеджера з позиції стратегії управління організацією

Тернопільський обласний Молодіжний центр праці (надалі ТОМЦП) заснований в 2006 році. За 10 років діяльності, встигли зарекомендувати себе як професійну команду з підбору персоналу в Тернополі, яка здатна вирішити завдання будь якої складності в сфері пошуку і управління персоналом. Про це свідчать не тільки відгуки клієнтів, але й договори на тривалу співпрацю.

Команда докладає максимум зусиль для того, щоб взаємодія була максимально продуктивною при мінімальних витратах сил і ресурсів.

Мета ТОМЦП - це надання високоякісних послуг та успішна бізнес-діяльність клієнтів. Відомо, запорука успіху компанії - це професійні і досвідчені співробітники. МЦП підбирає такий персонал, який може точно виконувати поставлені перед ним завдання, тим самим піднімаючи компанію на новий, більш високий рівень діяльності. Тільки професійна команда може вирішити поставлене завдання якісно і вчасно. Важливий результат, а не процес.

Підбір персоналу на відкриті вакансії клієнтів здійснюється наступним чином:

1. Отримання заявки на підбір персоналу від клієнта
2. Підписання договору про надання послуг підбору персоналу
3. Збір та аналіз резюме по вакансії клієнта рекрутером компанії
4. Телефонний скріпінг резюме
5. Персональне інтерв'ю: перевірка професійних компетенцій і особистісних особливостей кандидата
6. Проходження кандидатом професійних і психологічних тестів
7. Перевірка рекомендацій кандидата з попередніх місць роботи

8. Формування портрета кандидата та надання інформації про кандидата клієнту

9. Інтерв'ю клієнта - роботодавця з кандидатом

10. Рішення клієнта по кандидату

11. Гарантійне обслуговування - надання оперативної заміни протягом випробувального терміну кандидата, без додаткової оплати

Терміни підбору персоналу залежать від складності вакансії, в середньому тривалість від 5 до 20 робочих днів.

Основне завдання МЦП – задоволення потреб клієнтів (роботодавців) у кваліфікованому персоналу, тобто виконують роль посередника між роботодавцем і пошуковцем роботи. МЦП допомагає підприємствам вирішувати кадрові питання: відбирають кандидатів, які відповідають задекларованим вимогам роботодавця.

При розробці і реалізації стратегії диверсифікації та спеціалізації МЦП використовує технології управління компетенціями.

В умовах поширення компетентнісного підходу, вимог Болонського процесу до освіти, тріада «знання—уміння—навички» поступово втрачає свою актуальність. З'являється відчутна тенденція переходу від поняття «кваліфікація» до поняття «компетенція». На сьогоднішній день існує багато протиріч щодо визначення даного поняття, а також його відмінності у тлумаченні «компетентність». Ця невизначеність не дає змоги повноцінно сформулювати єдині вимоги до тієї чи іншої професії, до рівня професіоналізму конкретного фахівця, до рівня його конкуренто спроможності і кваліфікації. Крім того, загальноєвропейські підходи до побудови єдиної Рамки кваліфікації диктують нові вимоги до сучасних фахівців, а відповідно й окреслюють орієнтири для побудови інноваційних моделей компетенцій.

Сфера управління персоналом також зазнає відчутних трансформацій. З'являються нові посади, змінюються вимоги до вже існуючих. Система підготовки таких фахівців має слідувати сучасним вимогам ринку праці, а, відповідно, має орієнтуватись на конкретні моделі компетенцій таких фахівців.

Вища освіта має забезпечити розвиток у випускників основних факторів формування загальних і професійних компетенцій, які в подальшому розвиватимуться на основі досвіду, корпоративного навчання і саморозвитку особистості. Тепер випускник повинен не тільки знати й уміти, а й демонструвати ці знання і вміння в практичних ситуаціях, що можуть виникнути в роботі.

Сьогодні якість освітніх послуг вітчизняних навчальних закладів уже неможливо розглядати поза контекстом приєднання до європейського освітнього простору. На цьому просторі трудовому потенціалу приділяють особливу увагу, маючи на увазі, що саме людський капітал становить основні конкурентоспроможності й якості виробленої продукції і послуг. Сучасний менеджмент персоналу від управління поведінкою працівників усе більше схиляється до управління знаннями і компетенціями [1].

Компетенції в сфері проектної роботи розроблені відповідно до досліджень Ольги Батуріної. Яка подала їх в статті журналу «Кадровий менеджмент» (рис. 2.1.).

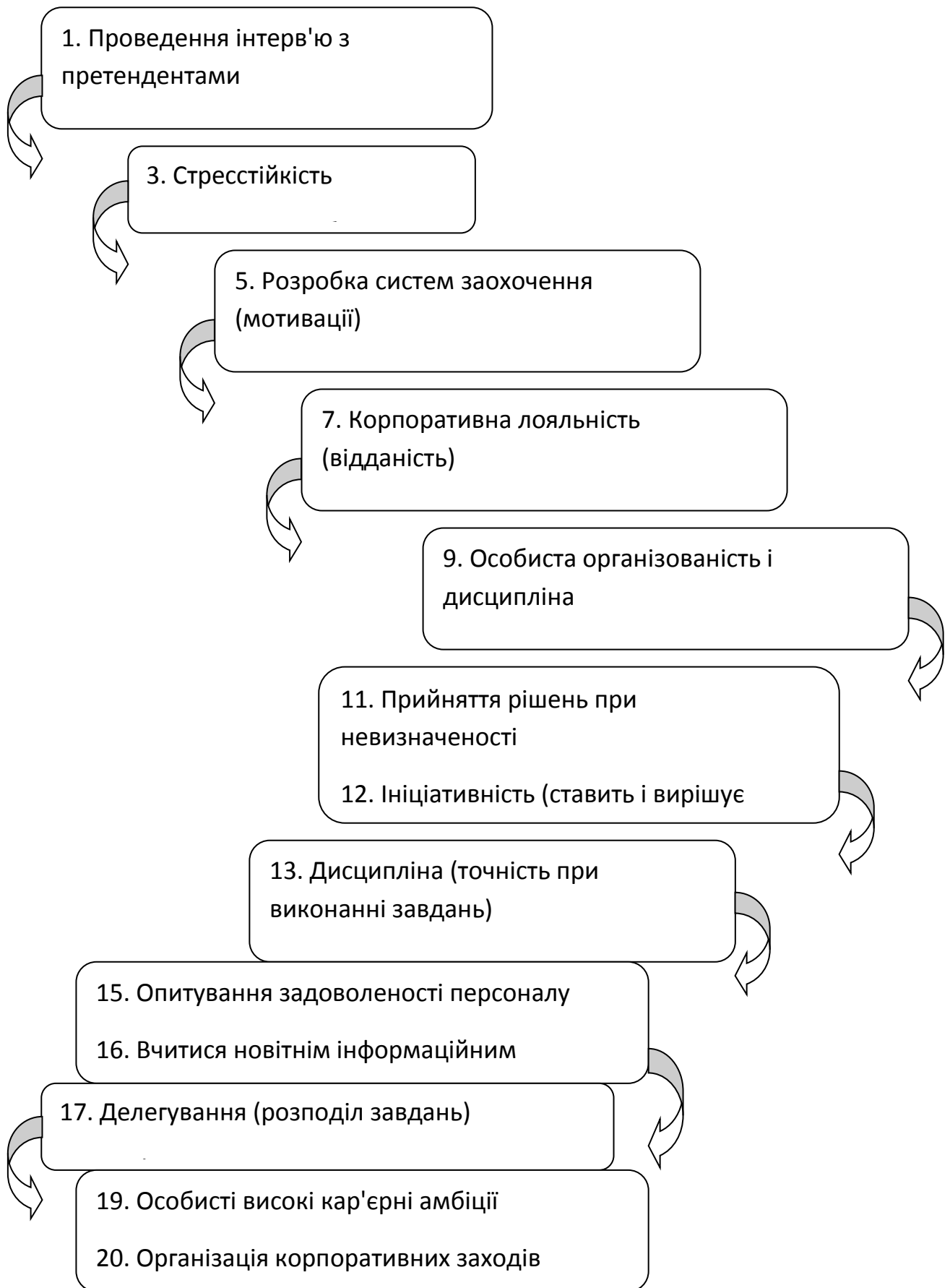


Рис. 2.1. Ключові компетенції відносно до важливості менеджера з підбору персоналу (розроблені автором самостійно)

В основі впровадження цієї системи компетенції в Молодіжному центрі праці проведено опитування лабораторією «Гуманітарні технології» на тему: «Що грамотний HR-менеджер не робить ніколи?».

- Не забуває повідомити роботошукачеві про рішення, прийняте компанією, навіть якщо воно негативне - 31,6%;
- Не питає, під яким знаком Зодіаку народився роботошукач і яке у нього улюблене число - 26,4%;
- Не спізнюється на зустріч з кандидатами - 11,6%;
- Не дає однозначних відповідей, а тільки прогнози («цей роботошукач, може бути, і хороший, а, може бути, і поганий») - 8,8%;
- Не проводить стрес-інтерв'ю - 8,8%;
- Не називає людей трудовими ресурсами - 8%;
- Інша відповідь - 4,8% [9].

Компетенції для менеджера з підбору персоналу в ТОМЦП побудовані за моделлю Браяна Беккера (табл. 2.1.).

Таблиця 2.1.

Компетенції менеджера з підбору персоналу ТОМЦП (розроблено автором за даними [27])

Сфера компетенції	Ранг по важливості	Конкретні компетенції (по важливості)
Персональна довіра	1	<ul style="list-style-type: none"> • Має великий список досягнень в минулому • Користується довірою • Надихає інших повірити в свої сили • Надзвичайно чесний • Задає важливі питання • Повертає важливі ідеї в правильне русло • Робить чесні і справедливі зауваження • Пропонує альтернативні ідеї щодо вирішення бізнес-проблем
Здатність управляти інноваціями	2	<ul style="list-style-type: none"> • Налагоджує з оточуючими відносини, засновані на довірі • Грає активну роль в процесі впровадження змін • Формує з оточуючими відносини, засновані на взаємодопомозі та підтримці

		<ul style="list-style-type: none"> • Заохочує оточуючих до креативності • Виявляє найбільш важливі проблеми, що перешкоджають досягненню успіху
Здатність управляти культурою	3	<ul style="list-style-type: none"> • Ділитися знаннями в рамках всієї організації • Стимулює вдосконалення сфери організаційної культури • Перекладає бажану модель культури в конкретні поведінкові шаблони • Кидає виклик сформованому стану речей • Виявляє культуру, необхідну для реалізації стратегії фірми, і формує її привабливим і надихаючим для працівників способом • Заохочує службовців діяти відповідно культурної моделі • Націлює внутрішню організаційну культуру на задоволення потреб зовнішніх клієнтів
Професіоналізм в області своєї діяльності	4	<ul style="list-style-type: none"> • Успішний в галузі усних комунікацій • Спільно з менеджерами розробляє чіткі і послідовні вказівки для працівників • Ефективний в галузі письмових комунікацій • Сприяє процесу реструктуризації організації • Розробляє програми розвитку, що стимулюють зміни • Визначає структуру процесів внутрішніх комунікацій • Розробляє системи оплати праці та преміальних винагород • Сприяє поширенню інформації про клієнтів в рамках всієї організації
Розуміння діяльності	5	<p>Компетентний в наступних питаннях і областях:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ефективність діяльності персоналу • Організаційна структура • Аналіз конкурентів • Фінанси • Маркетинг і збут • Комп'ютерні інформаційні системи

Орієнтація економіки на ринкові відносини докорінно змінює підходи до вирішення багатьох економічних проблем і, перш за все, тих, що пов'язані з людськими ресурсами. Тому актуальною є концепція управління, в центрі якої знаходиться людина, що розглядається як найвища цінність. У відповідності з нею всі системи управління спрямовані на більш повне використання здібностей працівника в процесі виробництва, що є основою ефективності діяльності підприємства. Дійсно, використання матеріальних чинників

виробництва залежить від рівня професійно-кваліфікаційного розвитку працівника, сукупності його знань, вмінь, навиків, здібностей і мотивації до праці [18].

Професія менеджера з персоналу в наш час входить в число найбільш популярних. Багато хто досі вважають, що для оволодіння нею не потрібно ніякої особливої підготовки. У людях розбираєшся - вже добре. Особистісні якості, звичайно, залишаються пріоритетними при виборі співробітника у відділ персоналу, що, втім, не скасовує наявності профільної освіти та досвіду роботи з людьми.

В сфері управління персоналом особистісні якості є основою професійної відповідності. І скільки б курсів не закінчив, якщо ти особистими якостями не відповідаєш, то допоможе тільки досвід і особистий розвиток. І то не завжди.

На мій погляд, ключова компетенція управління персоналом - *розуміння і поділ цілей компанії*, яке може бути виражено у взаєморозумінні з керівником і здатності гнучко підлаштовуватися під поточні завдання. Працівник відділу персоналу в будь-якій організації виконує роль своєрідною ланкою між керівництвом і персоналом. Для керівництва він - представник персоналу, для персоналу - представник влади.

Інша важлива вимога до управління персоналом будь-якого рівня - здатність у своїй роботі орієнтуватися на внутрішнього клієнта. Практика показує, що в окремих випадках домовитися з внутрішніми клієнтами складніше, ніж із зовнішніми.

Ось і виходить, що в управління персоналом ніяк не обійтися без *вміння відчувати настрій колективу і окремих співробітників*. Тут уже як ніколи пригодяться шкідливі звички. В офіційній обстановці реальний настрій колективу не завжди визначиш. Тому трудового відділу персоналу завжди корисно працювати з людиною товариською. Осередок інформації - курилка. Відсутність курців у відділі прямо-таки обрізає доступ до інформації. І гри в шпигунів тут ні при чому. Звичайно, я не закликаю нікого труїти свій організм

нікотином, але спілкуватися з персоналом неформально треба регулярно. Головне - не ставати пліткарем, але використовувати інформацію для прийняття своєчасних заходів щодо запобігання негативних настроїв і руйнівних тенденцій.

В відділ управління персоналом часто йдуть психологи. Для них особливо важливо *навчитися поєднувати емпатію з орієнтованістю на результат*. Справа в тому, що ці якості важливі саме в поєднанні, тому, що окремо вони можуть привести до втрати контакту з персоналом. Він повинен бути здатний до співпереживання, але психотерапією займатися потрібно лише в окремих випадках, бо організація рідко виявляється благодійним закладом, які займаються розрадою страждених в той час як її справи йдуть на спад.

Можна сказати, що надмірна емпатія є одним з факторів, чому до цих пір деякі роботодавці не люблять психологів як співробітника. Звичайно, в більшості випадків завдання фахівця з управління персоналом - ситуацію дослідити, а проблеми вже вирішують лінійні керівники. Але, на жаль, останні якраз часто виявляються компетентні в профільних питаннях і слабкі в людських. Тому *вміння вирішувати конфлікти* підвищують шанси в якості цінного співробітника.

Наступна компетенція - *вміння дозувати інформацію*. З огляду на наближеності до керівництва. Як правило, нову інформацію менеджер отримує швидше за інших. Коли, як, кому і що можна розповісти - тут потрібно знати і прогнозувати можливі наслідки. Шкоди інтересам компанії може завдати не тільки витік інформації, але і повна її відсутність - все це призводить до чуток. Тому в даній ситуації співробітнику відділу персоналу зазвичай дістається нелегка доля, яка вимагає підготовки і вміння бути гнучким і відчувати настрої колективу.

Найважливішою для самозбереження якістю є - *стресостійкість*. У сучасному світі взагалі без неї неможливо, а в роботі з персоналом тим більше. Різноманітність завдань, постійне перебування між молотом і ковадлом –

приводів, щоб вийти з себе більше ніж достатньо. І якщо нерви здають, то страждає не тільки здоров'я, але і всі комунікативні ланцюжки.

Ще одна важлива для управління персоналом здатність - *чути і сприймати інформацію без спотворень*. На жаль, навіть найкращі співробітники в цьому не ідеальні. Наочну ілюстрацію можна отримати на комунікативних тренінгах, де зіпсований телефон може здатися цікавим видовищем. У житті все відбувається так також, просто в більшості випадків у нас немає можливості бачити весь ланцюжок передачі інформації і підсумки спотворень видно тільки коли спливають наслідки неправильно зрозумілої інформації.

Також спотворення відчутні при співбесіді. Тому в даному випадку важливим є *вміння розуміти сутність* - компетенція, яку багато хто поставив би на перше місце. На мій погляд, вміння читати людини як книгу насправді в більшості випадків говорить про наявність у оцінювача стійких стереотипів і часто завдає шкоди ситуації внаслідок бачення ним власної інтерпретації. З досвідом, дійсно, певні моменти помічаєш швидше. Важливо звертати увагу на дрібниці в поведінці людини, фіксувати і брати до уваги, але не робити передчасних висновків без достатніх на те підстав.

Компетенції ідеального фахівця безмежні через безмежності самих людських ресурсів. Бачити зв'язок між цілями компанії і своїми діями, виявляти проблеми і потреби інших підрозділів, брати до уваги інтереси сторін і прогнозувати результати своїх дій. Це означає, що якщо приваблює кар'єра в управлінні персоналом, то потрібно навчитися працювати в багатозадачному режимі, розпоряджатися своїм часом і розставляти пріоритети. А це вже *аналітичні здібності і стратегічне мислення*.

Звичайно, оптимальний набір компетенцій залежить від рівня і профілю займаної посади.

А тут у нагоді стають також *управління талантами і здатність позиціонувати свій підрозділ, креативність і вміння приймати нестандартні рішення* [30].

Отже, за допомогою аналізу компетенцій менеджера з підбору персоналу Тернопільського обласного молодіжного центру праці можна зробити такі висновки про ефективність його діяльності:

- менеджер користується довірою директора, співробітників, та клієнтів, за рахунок досягнень у минулому;
- розвинувши в собі компетенцію персональної довіри менеджер має здатність надихати інших повірити в свої сили, та може робити чесні і справедливі зауваження, що високо цінуються співробітниками;
- розвинувши в собі компетенцію креативності, менеджер пропонує альтернативні ідеї щодо вирішення бізнес-проблем, грає активну роль в процесі впровадження змін, та заохочує оточуючих до креативності;
- активно розвивається і усвідомлюється корпоративна культура, менеджер заохочує співробітників діяти відповідно до культурної моделі, також націлює внутрішню організаційну культуру на задоволення потреб зовнішніх клієнтів;
- будучи хорошим фахівцем своєї галузі менеджер сприяє розвитку програм, що стимулюють зміни, успішний в області комунікацій, сприяє процесу реструктуризації організації.

Система компетенцій дозволяє працівникам активно розвивати стратегії управління організацією. Адже, на стратегію спеціалізації активний вплив має розвиток у працівників таких компетенцій як аналітичні здібності і стратегічне мислення. На стратегію диверсифікації впливають компетенції управління талантами і здатність позиціонувати свій підрозділ, креативність і вміння приймати нестандартні рішення

Аналіз системи компетенцій є однією з найважливіших складових для визначення якості управління персоналу та успішності стратегії управління організацією. Проте, для вітчизняної практики оцінювання персоналу все ще

характерними є недостатня комплексність, коли результати оцінки здобувають з допомогою набору не пов'язаних між собою оцінювальних методів; брак систематичності та регулярності у застосуванні процедур оцінювання. До характерних ознак персоналу, що чинні в сучасних організаціях, слід віднести й орієнтацію на спрощені процедури оцінки, брак конструктивного зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктами оцінювання.

Важливим є наявність певного комплексу особистісних властивостей – компетенцій, які значно покращують результативність працівника. Кожна вакансія передбачає свій індивідуальний набір характеристик. Визначати і оцінювати необхідні компетенції можуть лише працівники конкретної організації, які достатньо ознайомлені із специфікою вакансії. Для прикладу можна сказати, що дуже багато практиків для управлінських вакансій визначають важливими такі компетенції як: схильність брати відповідальність за свої вчинки на себе, схильність до ризику, вміння домінувати та самоефективність. Але залежно від специфіки компанії її цілей, місії, стратегії ціннісної орієнтації, управлінські компетенції можуть бути зовсім іншими [30].

2.2. Система ключових показників ефективності (KPI) в діяльності менеджера

В сучасних умовах існує необхідність у зростанні результативної діяльності менеджерів, забезпеченні формування нової системи оцінки ефективності, заснованої на ресурсному підході, показниках прибутковості та рентабельності, яка дає змогу адекватно оцінювати результативність в короткостроковому та довгостроковому періодах [24].

Ключові показники ефективності (англ. Key Performance Indicators – KPI) – це система оцінки, що допомагає підприємству визначити досягнення тактичної та стратегічної цілей. Їхнє використання дає підприємству можливість оцінювати свій стан та допомагає у реалізації стратегії. Саме проводити контроль роботи працівників та організації в цілому у реальному часі дозволяє KPI.

Термін KPI сьогодні використовує одне поняття, а саме ключові індикатори виконання поставлених цілей та задач.

KPI – це інструмент який дозволяє вимірювати поставлені цілі. Але якщо показник не пов'язаний з метою, або не співставляється з змістом, то не можна використовувати такий термін.

Саме технології постановки, аналізу та контролю цілей і завдань лягли в фундамент концепції, що стала основою сучасного управління та називають її управління за цілями.

Отже, управління за цілями – це метод управління, що передбачає оптимальний результат з усіх варіантів результатів діяльності і постановка планів шляхів досягнення.

Мотивація персоналу та KPI стали взаємозв'язаними поняттями, оскільки за допомогою цих показників можемо створювати досконалу та ефективну систему мотивації і стимулювання працівників підприємства.

В залежності від стратегії організації використовують різні КРІ. Їх застосовують, щоб визначити результативність роботи персоналу що відноситься до адміністративно-управлінської групи.

КРІ – є ключовими індикаторами успіху. Їх можна, розділити на випереджаючі та ті, які запізнюються. Ті, що запізнюються, показують результати діяльності після завершення періоду. Випереджаючі дають можливість керувати ситуацією в рамках звітного періоду, метою є досягнення поставлених результатів після закінчення терміну [57].

Досконалі показники КРІ, якщо є досягнутими, то повинні забезпечувати підвищення конкурентоспроможності компанії.

При розробці та впровадженні КРІ, вони повинні відповідати стратегічним цілям організації.

КРІ відображають та вираховують ключові важелі бізнес-цінності. Такі важелі регламентують дії, які при належній реалізації гарантують майбутній успіх. Для реалізації цього потрібна проаналізувати планові або діючі КРІ наскільки вони вдало просувають організацію в напрямку поставлених фінансових і організаційних цілей.

Власник бізнесу визначає важливі важелі у процесі формулювання довгострокової та короткострокової стратегії організації. Щоб отримати результат від використання конкретних важелів, власник чи уповноважена особа повинні вирішити, як саме будуть вимірюватись показники, які впливають на ці чинники. Але багато власників проводять стратегічне планування та затвердження без врахування того, як буде обраховуватись КРІ. Результати передбачувані і сумні: «Ви не можете управляти тим, що не можете виміряти».

КРІ повинні поширюватися по цільй структурі організації

Всі групи на усіх рівнях в кожній організації підпорядковуються керівнику. Основним завданням є зв'язок функціональних цілей з стратегічними цілями, та декомпозиція цих функцій в тактичні і досяжні дії для виробничого персоналу.

Завданням виступає те, щоб побудувати таку модель діяльності організації по цілій організаційній культурі, яка буде мати вигляд причинно наслідкових звязків. Такі моделі дозволяють забезпечувати гнучкий аналіз ефективності на усіх рівнях.

По суті, KPI - засоби корпоративних комунікацій. Вони дозволяють вищим менеджерам повідомити місію і цілі організації менеджерам і виконавцям нижнього рівня. Впровадження KPI відповідно до організаційної структури гарантує, що діяльність на кожному рівні компанії йде в напрямку, визначеному керівництвом для того, щоб підвищувати вартість організації в цілому.

Розробка стратегії і послідовне управління її реалізацією є визначальним фактором для досягнення успіху в сучасному бізнесі. Для вирішення даного завдання необхідний комплексний підхід з визначенням стратегічних цілей, доведення їх до персоналу, впровадженням в повсякденну діяльність організації та внесенням своєчасних корективів в діяльність компанії.

Система показників KPI останнім часом набирає обертів в самих передових компаніях. За допомогою даної системи оцінки роботодавці можуть не тільки адекватно проаналізувати роботу своїх співробітників, але і мотивувати їх на розвиток і досягнення цілей компанії.

KPI - це система, яка допомагає оцінити ефективність діяльності організації загалом і кожного фахівця окремо. Метою системи можна назвати оптимальну організацію дій співробітників різних служб, без протиріч і гальмування роботи інших підрозділів. Використання системи KPI на підприємстві – є інструмент оммотивації, допомагає підвищити продуктивність процесів і оцінити працю працівників за отриманими результатами. Все це в комплексі допомагає досягненню стратегічних цілей підприємства.

Впровадження KPI на підприємстві вирішує такі важливі завдання:

Мотивація співробітників. Відповідно до проведених досліджень, впровадження оплати роботи персоналу за ключовими показниками

ефективності підвищує ефективність роботи співробітників мінімум на 10%, в середньому на 20-30%.

Трансляція пріоритетів і завдань підприємства. Часто навіть самі грамотні і досвідчені працівники не розуміють, що саме їм потрібно зробити для досягнення цілей компанії. Впровадження системи показників дозволить точно транслювати співробітникам пріоритети бізнесу.

Моніторинг ефективності роботи підприємства. Коректно розроблена і впроваджена система забезпечує безперервний моніторинг стану справ у всій організації, що допомагає вчасно виявляти й усувати збої.

Залучення і утримання професійних фахівців. Система мотивації на основі КРІ встановлює на підприємстві так звану соціальну справедливість в оплаті праці. Прикладайте найбільші зусилля і приносять найбільш вагомий результат співробітники отримують підвищену зарплату. Таким чином, зберігаючи загальний рівень оплати праці, можна ефективно утримати цінних працівників в компанії.

Оптимальне використання фонду ОП. Система оплати, сформована на основі КРІ, дозволяє підприємству значну частину оплати праці персоналу перевести в змінну частину зарплати, поставивши її в залежність з підсумками роботи. Таким чином, фонд ОП з джерела витрат перетворюється в спосіб підвищення ефективності роботи і мотивації для співробітників.

При дієвій системі КРІ кожен працівник розуміє взаємозв'язок стратегічних цілей компанії та конкретними особистими обов'язками. Система мотивації, орієнтована на стратегію, в кінцевому результаті складається з набору КРІ, за виконання яких працівник несе відповідальність, та аналіз їх виконання певним чином впливає на підсумкову оплату праці [52].

1. Процесуальні КРІ. Для чого вони потрібні? Звичайно для досягнення результату. Якщо не забезпечити процес, не виконати певний обсяг роботи, то бажаного результату не досягти. Для виявлення базових цифр рекрутингового процесу і встановлення конкретних показників було проведено спостереження.

2. Результативні КРІ

Результат роботи рекрутера щомісяця оцінюється в двох показниках:

2.1 Виконання планів рекрутменту. У кожного співробітника є щомісячний план реалізації, який залежить від посади, стажу роботи, наявності проектів.

2.2 Коефіцієнт закриття позицій. Показує відношення закритих вакансій в місяці до загальної кількості в поточному місяці. Рівень виконання KPI впливає на рівень заробітної плати.

3. Якісні KPI. Показники контролюють і забезпечують якість роботи рекрутера і всього агентства в цілому.

3.1 Наявність рекламаций. У кадровому агентстві рекламацією вважається звільнення підбраного кандидата протягом гарантійного терміну. 95% підібраних нами кандидатів проходять випробувальний (він же гарантійний) термін. Це означає, що 5% кандидатів його не проходять. Звичайно, нам би хотілося, 100% проходження випробувального терміну, але, на жаль, це не реально, виходячи з різних обставин. Тому, всі процеси спрямовані на те, щоб утриматися в рамках 5%.

3.2 Кількість кандидатів, які відпрацювали у клієнта більше 3 років. Показник показує не тільки якість, але і стабільність роботи організації.

3.3 Відгуки і задоволеність клієнтів. Кожен рекрутер отримує відгуки від своїх клієнтів в письмовому вигляді. Середній показник - не менше двох за півріччя. Кількість варіюється в залежності від кількості нових клієнтів. Багато рекрутерів працюють з корпоративними клієнтами, виконуючи їх різні замовлення, і це є кращою рекомендацією.

3.4 Відгуки і задоволеність роботошукачів. Крім відгуків роботошукачів, які повинен отримати кожен рекрутер, один раз на рік проводиться загальний моніторинг задоволеності шукачів по індексу NPS.

3.5 Два рази на рік, організація повинна проводити дослідження задоволеності влаштованих на роботу кандидатів, вже співробітників клієнтів з метою з'ясувати наскільки вони задоволені тією роботою, яку ми їм надали. Таким чином, через індивідуальні показники кожного співробітника,

вибудована загальна система контролю якості роботи Рекадро. Впровадження системи КРІ дозволяє значно підвищити особисту результативність співробітників і продуктивність праці консультантів, а значить і задоволеність клієнтів і здобувачів [21].

Система КРІ в МЦП наразі знаходиться в стадії впровадження та вдосконалення. Це ще не остаточний варіант, адже підлаштовувати систему КРІ потрібно під специфіку організації, стратегію діяльності і т.д.

Щоб проаналізувати показники системи КРІ Тернопільського обласного молодіжного центру праці, а саме менеджера з підбору персоналу використовуємо дані за вересень-жовтень 2016 року.

Показник 1. Час закриття вакансії

Для розрахунку цього показника використані такі дані: кількість закритих вакансій за вересень – 8, кількість закритих вакансій за жовтень – 12.

Щоб правильно розрахувати час, витрачений на закриття однієї вакансії (Чзв), використовується формула:

$$\mathbf{Чзв = Кд : Кзв,}$$

де:

Кд - кількість днів роботи над заповненням всіх наявних вакансій за звітний період;

Кзв - загальна кількість закритих вакансій за звітний період.

Ця формула допомагає виявити інтенсивність, з якою працює менеджер з підбору - скільки днів витрачає на пошук одного фахівця.

$$\mathbf{Чзв=20/8=2,5}$$

$$\mathbf{Чзж=20/12=1,7}$$

Час закриття вакансії – 12-16 годин

Аналізуючи даний показник можна зазначити, що на закриття однієї вакансії в вересні припадало 20 годин, у жовтні цей показник становив 1,7, тобто 10 годин.

На покращення показників вплинули такі фактори:

- Річні коливання, а саме фаза впрацювання. Вона триває 2-3 осінні місяці.
- Кількість клієнтів. Протягом літнього періоду кількість підприємств, установ та організацій, яким потрібні кадри зменшується. В вересні та жовтні кількість збільшується.

Показник 2. Скільки закритих вакансій

Для розрахунку цього показника використані такі дані: 8 закритих вакансій протягом вересня, загальна кількість вакансій, що надійшли від роботодавців - 9, 13 закритих вакансій за жовтень, загальна кількість вакансій, що надійшли від роботодавців – 12.

Так оцінюється продуктивність праці менеджера з підбору, а також відбувається планування навантаження, оцінювання ефективності процесу найму, перевіряється, чи дотримано план, який, встановлений на період.

Показник закриття вакансій (ПЗВ) розраховується наступним чином:

$$Пзв = Кзв : Вр \times 100 (\%),$$

де:

Кзв - кількість закритих вакансій за звітний період;

Вр - загальна кількість вакансій, що надійшли від роботодавців

$$Пзвв=8:9 \times 100=89\%$$

$$Пзвж=13:12 \times 100=108\%$$

Отже, за вересень було закрито 8 вакансій з 9, що становить 89%. У жовтні бачимо покращення плану роботи, адже закрито всі наявні вакансії, продуктивність працівника збільшилась на 19%.

Показник 3. Витрати на підбір персоналу

Для розрахунку цього показника використані такі дані: сума фактичних витрат на підбір персоналу за вересень 1000 грн, запланованих – 800 грн; сума фактичних витрат на підбір персоналу за жовтень 1000 грн, запланованих – 1200 грн;

Щоб розрахувати витрати на підбір, обчислюємо, чи дотриманий бюджет по підбору в цілому і яка вартість підбору одного працівника.

Показник виконання плану (ВП) - розраховується за формулою:

$$ВП = \Sigma \Phi 3 : \Sigma 33 \times 100 (\%),$$

де:

$\Sigma \Phi 3$ - сума фактичних витрат на підбір персоналу;

$\Sigma 33$ - сума запланованих витрат на підбір персоналу.

$$ВПв=1000:800 \times 100=125 \%$$

$$ВПж=1000:1200 \times 100=83 \%$$

Отже, в вересні для реалізації плану з підбору персоналу було витрачено на 25% більше запланованих коштів. В жовтні цей показник становив 83 %, тобто витрачено на 17 % менше коштів запланованих на підбір персоналу

Показник 4. Плинність персоналу на випробувальному терміні

Для розрахунку цього показника використані такі дані: кількість співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін за звітний період – 8, загальна кількість направлених в компанію працівників за звітний період – 12 (вересень); кількість співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін за звітний період – 17, загальна кількість направлених в компанію працівників за звітний період – 20 (жовтень);

Менеджер з підбору персоналу може підбирати персонал жваво і мало не достроково закривати вакансії. Кількісний показник буде дотримуватися. Найчастіше - навпаки. І нещодавно закриті вакансії знову опиняються відкритими. Тому відсоток пройшли випробувальний термін - це один з головних критеріїв. Якщо таких співробітників більше 60%, то плинність в компаніях - в межах норми.

Розраховується показник плинності персоналу (ППП) за формулою:

$$Ппп = Kni : Knp \times 100 (\%),$$

де:

Kni - кількість співробітників, які успішно пройшли випробувальний термін за звітний період;

Knp - загальна кількість прийнятих в організацію співробітників за звітний період.

Показник дозволяє провести не тільки якісну оцінку роботи менеджера з підбору персоналу, а й оцінити ефективність заходів щодо їх адаптації. Якщо ж у вашій компанії питаннями підбору та адаптації займаються різні менеджери, то дуже важливо розуміти, що показник відображає межі їхньої спільної відповідальності. Щоб підвищити ефективність процесу адаптації, дуже корисно відстежувати причини звільнення співробітників.

$$P_{тпв} = 8:18 \times 100 = 44 \%$$

$$P_{тпж} = 17:20 \times 100 = 85 \%$$

Отже, показник плинності персоналу на підприємствах становив в вересні 44% (норма 60%), в жовтні показник покращився, і становив 85 %. Тобто плинність кадрів зменшилась, кількість працівників які після випробувального стажування залишилися працювати. Це свідчить про ріст ефективності діяльності менеджера на 41 %.

Послуги кадрових агентств в Україні затребувані, щорічно ринок зростає приблизно на 10-15%, але роботу кадрових агентств не можна оцінити однозначно, не всі вони можуть працювати якісно і ефективно [59].

2.3. Тайм-менеджмент сучасного менеджера

У XXI столітті важливе місце має управління таким недосяжним і при цьому непоправним ресурсом, як час. Особливе місце раціональне використання часу займає в діяльності керівника. Це зумовлено, по-перше, необхідністю, мати можливість зосередити свою увагу на вирішенні стратегічних питань, а по-друге, прагненням оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є досить динамічним. Одним з інструментів підвищення адаптивності є корпоративне впровадження технологій тайм - менеджменту як елемент системи управління організацією.

Термін «тайм-менеджмент» походить від англійського тайм-менеджмент, що в перекладі означає «управління часом» [25].

Традиційно склалося так, що «управління часом» - є розділом загального менеджменту. Однак в даний час тайм-менеджмент переживає період свого становлення в якості однієї зі спеціальних дисциплін управлінської сфери наукового і практичного знання. Сучасна література містить безліч підходів до визначення сутності тайм - менеджменту.

Так, С. Потапов визначає тайм-менеджмент, як планування, організацію розподілу та контроль за використанням робочого часу в організації та власного часу керівника з метою підвищення ефективності роботи окремих підрозділів і організації в цілому [48].

Згідно Г. Архангельському «тайм-менеджмент - це технологія, що дозволяє використовувати не відновлюваний час у співвідношенні з цілями і цінностями» [3].

На основі розглянутих вище підходів, ми можемо зробити висновок, що тайм-менеджмент - система, що характеризується наступними ознаками [58]:

- спрямована на підвищення продуктивності праці;
- заснована на застосуванні існуючих і вироблення нових унікальних методів та інструментів гармонізації тимчасових процесів з логічною організацією, яка відповідає всім заданим умовам і обмеженням;

- передбачає вибудовування ієрархії цілей і завдань окремих співробітників і організації, реалізація яких пов'язана з тимчасовим розгортанням виробничих операцій;

- здійснюється у вигляді планування, а також безпосереднього виконання та коригування складених планів.

Будь-яка діяльність в рамках організації піддається нормуванню та обліку. Праця персоналу, пов'язаного з отриманням матеріального результату, легше піддається нормуванню та вивченню витрат на виконання робіт, а отже легше виявити втрати і скоротивши ці втрати в результаті підвищити продуктивність праці. Результати праці управлінського персоналу важче розрахувати, адже результати їх праці є прийняті управлінські рішення.

Найбільш поширеним методом вивчення трудового процесу і витрат робочого часу є спостереження [14].

До видів спостереження відносять **хронометраж, фотографію робочого дня, фотохронометраж.**

Хронометраж (ХРн) це вивчення і вимірювання окремих, циклічно повторюваних елементів операцій [37].

Його проводять, як правило, на роботах, які характеризуються частою повторюваністю і постійністю ступеня впливу факторів на час їх виконання. Основним завданням хронометражу є визначення факторів, що впливають на тривалість кожного елемента досліджуваної операції з метою проектування її раціональної структури в цілому і нормальної тривалості окремих її елементів. За допомогою хронометражу визначають тільки дії, що входять до складу оперативної роботи.

Фотографія робочого дня (ФРД) - більш офіційний і формалізований захід. Ініціатором проведення фотографії робочого дня виступає, як правило, роботодавець (відділ кадрів, менеджер по персоналу і т.д.).

Даний метод передбачає заздалегідь встановлені форми / таблиці / протоколи. Сама процедура регламентована у відповідних документах за підписом відповідальних осіб.

ФРД - це вид спостережень, при якому заміряють всі без винятку витрати часу, здійснювані працівником за певний період роботи (за зміну або її частину) [56].

Проводить її фахівець - спостерігач.

Основне призначення ФРЧ - це з'ясування точного бюджету часу співробітника, його аналіз і оптимізація використання робочого часу.

Використання фотографії робочого часу для вивчення змісту праці в повному обсязі обмежена, оскільки роботи, що виконуються управлінським персоналом, не завжди мають явно виражені відмінні ознаки.

Вибір того чи іншого методу залежить від конкретних умов, в яких функціонують організації, та тих цілей, які ставить менеджер. Надалі від цього залежатимуть і ті способи управління часом, які будуть використовуватися в організації.

Фотохронометраж — комплексний вид спостереження, що є поєднанням фотографії робочого часу і хронометражу. Його суть полягає в тому, що за допомогою фотографії в окремі періоди здійснюють хронометражні спостереження і замірювання елементів основного, допоміжного, підготовчо-завершального часу, часу з обслуговування робочого місця і перерв.

Для проведення дослідження реалізації технологій тайм-менеджменту був здійснений аналіз витрат робочого часу менеджера з підбору персоналу Тернопільського обласного молодіжного центру праці.

Робочий час - це час участі у трудовій діяльності, що вимірюється встановленою законодавством тривалістю робочого дня, тижня, місяця або року [58].

Робочий час складається з часу роботи і часу відпочинку. Робочий час поділяють на нормований та ненормований час.

При розрахунку норм праці встановлюються затрати робочого часу: на підготовчо-завершальне, оперативне обслуговування робочого місця, на відпочинок і особисті потреби та регламентовані перерви.

Менеджер з підбору персоналу має вищу освіту, стаж роботи на посаді два роки.

Менеджер з підбору персоналу працює в кабінеті площею 20 м², оснащений:

1. меблями (столом, кріслом, шафою для документів і паперів, шафою для одягу),
2. засобами оргтехніки (комп'ютером, засобами для обчислювальних операцій),
3. засобами для зв'язку і системи інформації (міським телефоном, внутрішнім телефоном, програмним забезпеченням, бізлімітним інтернетом),
4. інвентарем (кошик для паперів, настільною лампою).

Місце знаходження кабінету має зручне розташування, оскільки примикає до кабінету, в якому знаходиться директор.

Вивчення витрат робочого часу проводилося з використанням фотографії робочого часу, шляхом спостереження з послідовними вимірами цих витрат часу за видами, протягом п'яти робочих днів. Особлива увага в дослідженні, приділялася виявленню витрат і нераціональних витрат робочого часу, а також вивчення витрат підготовчо-завершального характеру, часу обслуговування робочого місця і часу на відпочинок та особисті потреби.

Фотографія робочого часу проводилася в наступному порядку:

1. підготовка до спостереження, яка полягає в детальному вивченні та описі об'єкта спостереження у виробничій обстановці;
2. безпосередньо проведення спостереження, шляхом фіксації послідовності всіх елементів витрат часу;
3. обробка отриманих результатів.

Так як види робіт є однотипними, представимо результати спостереження в узагальненому вигляді (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

Тайм-менеджмент менеджера з підбору персоналу ТОМЦП
(проведено автором самостійно)

Найменування витрат робочого часу	Фактичний час в годинах і хвилинах	Тривалість (хв)	індекс
початок спостереження	8.55	*	*
1. Прихід на роботу	9.00	*	*
2. Підготовка робочого місця	9.00 - 9.05	5	ПЗ
3. Перевірка пошти, відповіді на термінові листи	9,05 - 9,20	15	ПЗ
4. Розмова з директором	9,20 - 9,30	10	ПЗ
5. Проведення аналізу клієнтської бази	9,30 - 10,20	50	ОП
6. Спілкування по телефону з клієнтами	10,20 - 10,50	30	ОП
7. Оперативна нарада	10.50 - 11.20	30	ОП
8. Догляд за особистими потребами	11,20 - 11,30	10	РП
9. Ділові переговори за договорами	11,30 - 12,10	40	ОП
10. Спілкування з роботошукачами по телефону	12.10 - 12.55	45	ОП
11. Обід	12.55 - 13.55	60	РП
12. Спілкування з клієнтами по телефону	13.55 - 15.05	70	ОП
13. Особисті потреби	15.05 - 15.20	15	РП
14. Підготовка плану з підбору персоналу	15.20 - 16.15	55	ОП
15. Особисті розмови по телефону	16.15 - 16.20	5	ПТД
16. Робота з роботошукачами	16.20 - 16.45	25	ОП
17. Перевірка пошти, відповіді на листи	16.45 - 16.55	10	ОП
18. Робота з клієнтами	16.55 - 17.35	40	ОП
19. Робота з документами	17.35 - 18.05	30	ОП
20. Систематизація документів	18.05 - 18.25	20	ОП
21. Прибирання робочого столу, вимикання комп'ютера.	18.25 - 18.30	5	ПЗ

22. Закінчення робочого дня	18,30	*	*
кінець спостереження	18,30	*	*
		570	

Відповідно до КЗПП робочий день становить 8 годин (480 хвилин). Однак робочий день керівника (менеджера) відрізняється від робочого дня рядового працівника і досить складно піддається лімітуванню. В даному випадку: робочий день керівника триває на 30 хвилин довше визначеного КЗПП, що дозволяє нам припустити, що організація робочого часу носить не зовсім раціональний характер.

Фотографія робочого часу дає велику кількість цифрових даних, що характеризують витрати часу на різні види робіт і втрати. Багато з цих витрат є повторюваними.

Для полегшення обробки результатів спостереження скористаємося типовою індексацією витрат часу з використанням умовних позначень елементів виробничого процесу і різних положень при виконанні трудових дій.

Виходячи з даних таблиці 2.2., проведемо індексацію витрат робочого часу менеджера з підбору персоналу ТОМЦП результати якої відображені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Класифікація витрат робочого часу менеджера ТОМЦП (розроблено автором самостійно)

№ п / п	Найменування елементів праці або витрат робочого часу	Час, хв.	Індексація
	1	2	3
1.	Підготовка робочого місця	5	ПЗ
2.	Перевірка пошти, відповіді на термінові листи	15	ПЗ
3.	Розмова з директором	10	ПЗ
4.	Проведення аналізу клієнтської бази	50	ОП
5.	Робота з документами	30	ОП

6.	Оперативна нарада	30	ОП
7.	Особисті потреби	10	РП
8.	Ділові переговори за договорами	40	ОП
9.	Спілкування з клієнтами по телефону	45	ОП
10.	Обід	60	РП
11.	Спілкування з клієнтами по телефону	70	ОП
12.	Особисті потреби	15	РП
13.	Підготовка плану по підборі персоналу на міс	55	ОП
14.	Особисті розмови по телефону	5	ПТД
15.	Робота з роботошукачами	25	ОП
16.	Перевірка пошти, відповіді на листи	10	ОП
17.	Робота з клієнтами з питань укладених договорів	40	ОП
18.	Робота з документами	30	ОП
19.	систематизація документів	20	ОП
20.	Наведення порядку на робочому столі, вимикання комп'ютера.	5	ПЗ
	РАЗОМ, хв:	Ф 570	ПЗ-35 ОП-445 РП-85 ПТД-5

Визначимо питому вагу видів робіт менеджера з підбору персоналу в загальному бюджеті робочого часу (рис 2.2.). Час оперативної роботи - 78,1%, підготовчо-завершальний - 6,1%, регламентовані перерви – 14,9%, порушення трудової дисципліни – 0,9%.

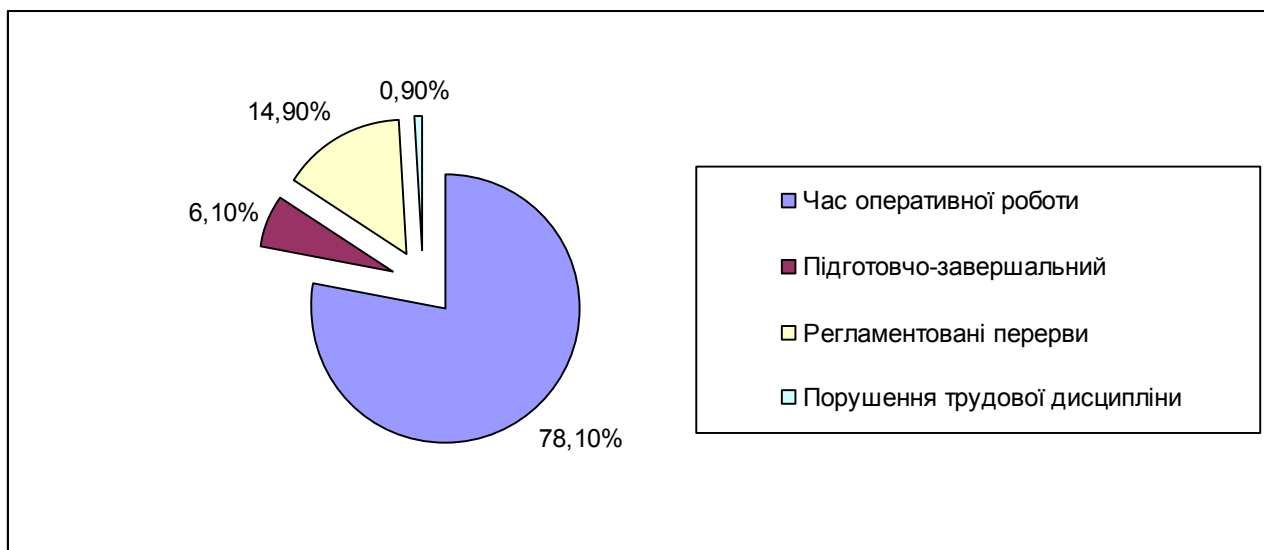


Рис. 2.2. – Питома вага видів робіт в загальному бюджеті робочого часу (побудовано автором самостійно)

Визначимо питому вагу видів робіт в загальному бюджеті часу основної роботи (Рис. 2.3).

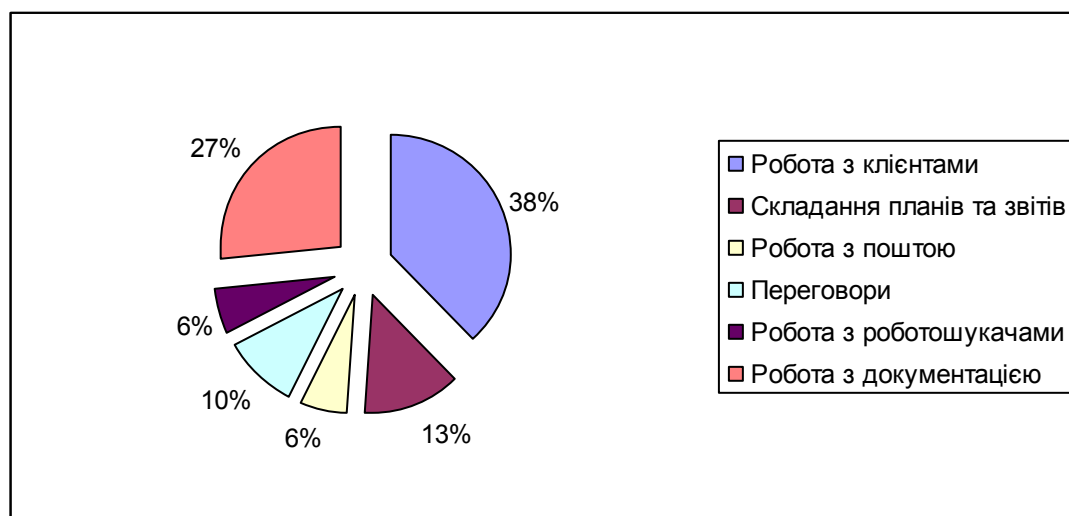


Рис. 2.3. – Питома вага видів робіт в загальному бюджеті часу основної роботи (побудовано автором самостійно)

Більшу частину оперативного часу займає робота з клієнтами 37,8%, на роботу з документацією відводиться 26,8%, на складання планів і звітів припадає 13,4%, переговори займають 9,75%, робота з поштою становить 6,09%, робота з роботошукачами 6,09%.

Проведемо аналіз витрат робочого часу в наступних напрямках:

1. Екстенсивне використання робочого часу.

Для оцінки результативності використання робочого часу можна застосувати коефіцієнт екстенсивності, що відображає використання фонду робочого часу:

А) без урахування часу на відпочинок і особисті потреби:

$$K_e = (\Phi - (\text{ПНП} + \text{РП} + \text{ПТД})) / \Phi = 1 - (\text{ПНП} + \text{РП} + \text{ПТД}) / \Phi;$$

$$K_e = 1 - (5 + 85) / 570 = 0,84;$$

Нормативне значення K_e без урахування часу на відпочинок становить 0,94, таким чином, робочий процес організований не раціонально, відхилення становлять - 0,1.

Б) з урахуванням часу на відпочинок і особисті потреби:

$$K_e = (\Phi - (\text{ПНП} + \text{ПТД})) / \Phi = 1 - (\text{ПНП} + \text{ПТД}) / \Phi;$$

$$K_e = 1 - (5) / 570 = 0,99;$$

Нормативне значення з урахуванням часу на відпочинок, і особисті потреби складає 1,0; таким чином, робота організована раціонально, відхилення становлять - 0,01.

Коефіцієнт втрат часу, через порушення режиму роботи:

$$K_{\text{ПНП}} = \text{ПНП} / \Phi;$$

$$K_{\text{ПНП}} = 0 / 570 = 0,00;$$

Нормативне значення коефіцієнта $K_{\text{ПНП}}$ при раціональній організації праці становить 0,00. Так як отримане значення коефіцієнта $K_{\text{ПНП}}$ дорівнює 0,00, отже, втрат часу через порушення режиму роботи немає.

$$K_{\text{РП}} = \text{РП} / \Phi;$$

$$K_{\text{РП}} = 85 / 570 = 0,15;$$

Значення $K_{\text{РП}}$ - коефіцієнта часу регламентованих перерв в роботі дорівнює 0,15, це вище нормативного значення, що становить 0,06 часу робочого дня.

2. Раціональність Використання робочого часу в наступних показниках показані в таблиці.

Таблиця 2.4.

Використання робочого часу менеджера ТОМЦП (побудовано автором самостійно)

№ п / п	Найменування показника	Формула	Фактичне значення	Нормативне значення
	За змістом праці:		%	%
1.	Коефіцієнт підготовчо-завершального часу, $K_{ПЗ}$	$K_{ПЗ} = ПЗ / (ПЗ + ОП + ОРМ)$	$35 / (35 + 445) = 7,3\%$	2-4%
2.	Коефіцієнт часу основної роботи, $K_{ОП}$	$K_{ОП} = ОП / (ПЗ + ОП + ОРМ)$	$445 / (35 + 445) = 92,7\%$	92-96%
3.	Коефіцієнт часу на обслуговування робочого місця, $K_{ОРМ}$	$K_{ОРМ} = ОРМ / (ПЗ + ОП + ОРМ)$	$0 / (35 + 445) = 0\%$	2-4%

Провівши аналіз даних (табл. 2.4.), можна зазначити, що фактичне значення коефіцієнту підготовчо-завершального часу вищий нормативного значення на 5,3%. Коефіцієнт основного робочого часу дорівнює нормативному, а саме 92,7%.

Таким чином, проведення дослідження по складанню фотографії робочого часу дозволило уявити фактичний баланс робочого дня, який показує абсолютну тривалість і питому вага окремих категорій витрат часу в загальному часі спостереження, визначити коефіцієнт раціональності використання основного часу.

Висновки до розділу 2

Сфера управління персоналом зазнає відчутних трансформацій. З'являються нові посади, змінюються вимоги до вже існуючих. Система підготовки таких фахівців має слідувати сучасним вимогам ринку праці, а, відповідно, має орієнтуватись на конкретні моделі компетенцій таких фахівців. Вища освіта має забезпечити розвиток у випускників основних факторів формування загальних і професійних компетенцій, які в подальшому розвиватимуться на основі досвіду, корпоративного навчання і саморозвитку особистості. Тепер випускник повинен не тільки знати й уміти, а й демонструвати ці знання і вміння в практичних ситуаціях, що можуть виникнути в роботі.

Сучасний менеджмент персоналу від управління поведінкою працівників усе більше схиляється до управління знаннями і компетенціями.

Система компетенцій дозволяє працівникам активно розвивати стратегії управління організацією. Адже, на стратегію спеціалізації активний вплив має розвиток у працівників таких компетенцій як аналітичні здібності і стратегічне мислення. На стратегію диверсифікації впливають компетенції управління талантами і здатність позиціонувати свій підрозділ, креативність і вміння приймати нестандартні рішення.

За допомогою аналізу компетенцій менеджера з підбору персоналу Тернопільського обласного молодіжного центру праці можна зробити такі висновки про ефективність його діяльності:

- менеджер користується довірою директора, співробітників, та клієнтів, за рахунок досягнень у минулому;
- розвинувши в собі компетенцію персональної довіри менеджер має здатність надихати інших повірити в свої сили, та може робити чесні і справедливі зауваження, що високо цінуються співробітниками;
- розвинувши в собі компетенцію креативності, менеджер пропонує альтернативні ідеї щодо вирішення бізнес-проблем, грає активну

роль в процесі впровадження змін, та заохочує оточуючих до креативності;

- активно розвивається і усвідомлюється корпоративна культура, менеджер заохочує співробітників діяти відповідно до культурної моделі, також націлює внутрішню організаційну культуру на задоволення потреб зовнішніх клієнтів;
- будучи хорошим фахівцем своєї галузі менеджер сприяє розвитку програм, що стимулюють зміни, успішний в області комунікацій, сприяє процесу реструктуризації організації.

Важливим є наявність певного комплексу особистісних властивостей – компетенцій, які значно покращують результативність працівника. Кожна вакансія передбачає свій індивідуальний набір характеристик. Визначати і оцінювати необхідні компетенції можуть лише працівники конкретної організації, які достатньо ознайомлені із специфікою вакансії. Для прикладу можна сказати, що дуже багато практиків для управлінських вакансій визначають важливими такі компетенції як: схильність брати відповідальність за свої вчинки на себе, схильність до ризику, вміння домінувати та самоефективність. Але залежно від специфіки компанії її цілей, місії, стратегії ціннісної орієнтації, управлінські компетенції можуть бути зовсім іншими.

В залежності від стратегії організації для визначення результативності роботи персоналу, що відноситься до адміністративно-управлінської групи використовують систему КРІ.

КРІ відображають та вираховують ключові важелі бізнес-цінності. Такі важелі регламентують дії, які при належній реалізації гарантують майбутній успіх. Для реалізації цього потрібен аналіз планових або діючих КРІ, тобто наскільки вони вдало просувають організацію в напрямку поставлених фінансових і організаційних цілей.

Система КРІ в МЦП наразі знаходиться в стадії впровадження та вдосконалення. Це ще не остаточний варіант, адже підлаштовувати систему КРІ потрібно під специфіку організації, стратегію діяльності і т.д.

У ХХІ столітті важливе місце має управління таким недосяжним і при цьому непоправним ресурсом, як час. Особливе місце раціональне використання часу займає в діяльності керівника. Це зумовлено, по-перше, необхідністю, мати можливість зосередити свою увагу на вирішенні стратегічних питань, а по-друге, прагненням оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є досить динамічним. Одним з інструментів підвищення адаптивності є корпоративне впровадження технологій тайм - менеджменту як елемент системи управління організацією.

Термін «тайм-менеджмент» походить від англійського тайм-менеджмент, що в перекладі означає «управління часом».

Будь-яка діяльність в рамках організації піддається нормуванню та обліку. Праця персоналу, пов'язаного з отриманням матеріального результату, легше піддається нормуванню та вивчення витрат на виконання робіт, а отже легше виявити втрати і скоротивши ці втрати в результаті підвищити продуктивність праці. Результати праці управлінського персоналу важче розрахувати, адже результати їх праці є прийняті управлінські рішення.

Найбільш поширеним методом вивчення трудового процесу і витрат робочого часу є спостереження [7].

Для проведення дослідження реалізації технологій тайм-менеджменту був здійснений аналіз витрат робочого часу менеджера з підбору персоналу Тернопільського обласного молодіжного центру праці.

Вивчення витрат робочого часу проводилося з використанням фотографії робочого часу, шляхом спостереження з послідовними вимірами цих витрат часу за видами, протягом п'яти робочих днів. Особлива увага в дослідженні, приділялася виявленню втрат і нераціональних витрат робочого часу, а також вивчення витрат підготовчо-завершального характеру, часу обслуговування робочого місця і часу на відпочинок та особисті потреби.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Ефективність використання робочого часу менеджера

Економіка і суспільство України переживають період глибоких перетворень. Безперервна перебудова організаційних структур, децентралізація управління, нові технології, стилі і методи керівництва підсилюють значення діяльності менеджера, розвиваючи в ньому якості лідера інновацій. Активність і успіх діяльності будь-якої організації насамперед залежить від роботи керівника. Ефективна праця менеджера - це загальний комплекс науки і мистецтва, тісне поєднання майстерності, якому потрібно вчитись, і таланту організатора, з яким потрібно народитися і який потрібно розвивати і вдосконалювати.

Керівник - це особа, офіційно наділена повноваженнями приймати управлінські рішення та здійснювати їх.

Менеджер - це професійно підготовлений керівник. При цьому поняття «менеджер» і «керівник», по суті, синоніми, оскільки вони виконують одну й ту ж функцію: організація роботи та управління колективом.

Особистість керівника: його знання, професійний і життєвий досвід, ділові та особистісні якості - це центральне поняття організаційної структури підприємства.

Жодне підприємство не може існувати без менеджера. Як тільки з'являється підприємство, відразу ж з'являється потреба в управлінні його діяльністю. Тому сьогодні менеджер - одна із самих головних і найбільш затребуваних професій.

В даний час менеджмент як вид професійної діяльності і така професія, як менеджер - об'єктивна необхідність сучасного етапу розвитку суспільства і виробничої сфери [49].

Але це має бути не просто менеджер, а ефективний керівник. Поняття «ефективність» використовується сьогодні дуже широко і застосовується зазвичай в точному сенсі цього слова: ефективно те, що призводить до ефективного результату, відносно мети, завдань. «Ефективний» означає дієвий. Коли говорять про ефективність конкретного менеджера, то фактично мова йде про його внутрішній потенціал як людини, про його особистісне і професійне зростання. Під ефективність конкретного менеджера розуміється цілий комплекс знань, умінь, навичок, необхідних для успішного виконання управлінських функцій. Також ефективність конкретного менеджера передбачає розкриття своїх сильних особистісних якостей і подальше їх використання з вигодою для себе і організації, в якій він працює.

Отже, передумовою ефективної професійної управлінської діяльності в сучасних економічних і соціально-психологічних умовах є співвідношення професійного рівня управлінських кадрів потребам часу.

Під управлінською діяльністю розуміють взаємодію між членами організації, спрямовану на реалізацію функції управління нею. Сутність будь-якої управлінської діяльності - це встановлення і підтримання комунікацій між людьми, що беруть участь в єдиному процесі. Специфіка управлінської діяльності полягає в здатності впливати на інших, і основне завдання керівника - впливаючи на підлеглих, забезпечувати виконання ними необхідних дій. Тобто в процесі управління людина цілеспрямовано впливає на когось для досягнення бажаного результату.

Л.Е. Носович [43] в своєму дослідженні дійшов висновків про те, що діяльність сучасного менеджера можна охарактеризувати як:

- багатопланову, багатоаспектну, що має інституційну, процесуальну і інструментальну компоненти;
- протікає в умовах постійно мінливого середовища, що зумовлені змінами обставин;
- насичену взаємодією з іншими людьми.

Ю.Ю. Кушнєровою [33] був проведений аналіз професійних аспектів роботи менеджерів, який показав, що, незважаючи на великий об'єм різнопланової роботи в безпосередньому змісті їх діяльності, специфіки вирішуваних завдань, можна виділити кілька видів роботи, що є загальними для всіх менеджерів:

- організаційно регулятивний (цілі, завдання, норми професійної діяльності, планування стратегії і т. д.);
- комунікативний (лідерство, конфліктність, стиль роботи, управління, особливості міжособистісних взаємин і т. д.). ;
- особистісно мотиваційний (особистісно професійні якості, інтереси, мотиви, мета, установки і т. д.);
- предметно інтелектуальний (обумовлений вмістом і специфікою діяльності менеджера);
- кооперативний (способи, засоби, технології організації взаємодії, передача повноважень і відповідальності) [28].

У зарубіжній і вітчизняній літературі в численних соціологічних і психологічних дослідженнях наводяться різні набори якостей, необхідних менеджерам, їх ще називають професійно важливі.

Під професійно важливими якостями людини розуміють якості, що впливають на ефективність діяльності по основних показниках продуктивності[50].

Це дуже складний в психологічному плані аспект, що залежать від багатьох факторів: особливостей характеру, структури особистості, її спрямованості, досвіду, здібностей, умов діяльності. Таким чином, професійні якості менеджера - це узагальнені, найбільш стійкі характеристики, які мають вирішальний вплив на управлінську діяльність, яка дає можливість досягти цілей з позитивними результатами.

До професійних якостей менеджера, що забезпечує найбільший внесок у забезпечення продуктивності всієї управлінської діяльності, вони відносять: професійну і управлінську компетентність; здатність ефективно діяти в умовах

ринку; вміння стратегічно і аналітично мислити, передбачати наслідки рішень; вміння здійснювати всебічний аналіз ситуації; здатність приймати рішення в умовах ризику і невизначеності; вміння працювати в команді; стресостійкість та володіння собою; організаторські та комунікативні здібності; впевненість в собі і організації; креативність, творчі здібності.

Існують такі поняття: «успішний керівник» і «ефективний керівник» - в чому різниця або ідентичність цих понять?

Відповідь можна сформулювати, спираючись на дослідження американського вченого Фреда Лютенс і його колег. По-перше, вони визначають «успішного менеджера» як керівника, який швидко просувається по кар'єрній драбині в межах підприємства. «Ефективним менеджером» вважається той, хто зі своєю роботою добре справляється як в кількісному так і в якісному плані, підлеглі таких менеджерів ретельні і задоволені своєю роботою. По-друге, вчені вирішили вивчити, як працюють «успішні» і «ефективні» менеджери. Ф. Лютенс і його однодумці визначили, що всі ці менеджери виконують чотири види діяльності:

1. Традиційне управління - прийняття рішень, планування, координація, контроль.
2. Комунікації - обмін буденною інформацією і паперовою роботою в ході здійснення різних процесів.
3. Управління людськими ресурсами - мотивація, дисциплінарні заходи, вирішення конфліктів, забезпечення кадрами і навчання.
4. Організаційні мережі - спілкування, здійснення політичної активності, взаємодія з людьми, що знаходяться за межами підприємства.

Виявилось, що «успішні» і «ефективні» менеджери по різному розподіляють свій робочий час. Але успішні менеджери 39% свого часу і енергії витрачають на комунікацію і управління людськими ресурсами, в той час як ефективні менеджери витрачають на них 70% свого часу. «Успішні» найбільше зосереджені на четвертому вигляді активності - організації мережі, а «ефективні» приділяють цьому найменше уваги. Таким чином, як встановили

вчені, в основі першочергові завдання кожного виду активності лежать власні цінності і мотиви менеджерів. Успішні менеджери більшою мірою орієнтовані на власні інтереси, а ефективні - на цілі компанії [5].

Консультанти з менеджменту МАЙК Вудкок і Френсіс Дейв [11] виділяють 11 обмежень, які перешкоджають ефективній роботі керівника:

1. Невміння управляти собою. Кожен менеджер повинен навчитися поводитись з собою, як з унікальним і безцінним ресурсом, так, щоб постійно підтримувати свою продуктивність.

2. Розмиті особистісні цінності. Якщо особисті цінності недостатньо прояснені, менеджеру не вистачатиме твердої основи для суджень, які можуть сприйматися оточуючими як необґрунтовані.

3. Нечіткі особисті цілі. Менеджер може бути нездатним визначити цілі або може прагнути до недосяжних, або небажаних цілям, часто до цілей, які несумісні з сучасністю.

4. Зупинений саморозвиток. Менеджери здатні добитися значних успіхів в саморозвитку, проте деякі не можуть подолати свої слабкості і працювати над власним розвитком. Вони недостатньо динамічні.

Вони схильні уникати гострих ситуацій, дозволяють прихованим здібностям так і залишитися нерозвиненими, втрачають природну чуйність.

5. Недостатні вміння вирішувати проблеми. Кваліфіковане рішення проблем саме по собі є очевидним управлінським навиком. Деякі керівники не можуть методично і раціонально працювати над вирішенням проблем і домагатися якісних рішень.

6. Недолік творчого підходу. Управлінець з відносно низькою винахідливістю рідко висуває нові ідеї, нездатний змусить інших бути творчими і використовувати нові підходи в роботі.

7. Невміння впливати на людей. Керівник постійно повинен впливати на тих, хто підпорядкований. Однак деякі менеджери не здатні отримати необхідну підтримку і участь і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси.

8. Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці. До тих пір, поки керівники серйозно не оцінять ефективність того, як вони управляють іншими, їм не добитися високої віддачі від них.

9. Слабкі навички керівництва. Для ефективного управління людьми потрібно багато навичок, які і можна назвати здатністю керувати. Розтрата робочого часу і неефективність методів роботи призводить до того, що співробітники відчують себе незадоволеними і працюють нижче своїх можливостей.

10. Невміння навчати. Майже кожен керівник дуже часто виступає в ролі наставника, педагога, вихователя. Не розвиваючи цього вміння, менеджер не може довести роботу своїх підлеглих до потрібних показників і допомогти їм в саморозвитку.

11. Низька здатність формувати колектив. Для того щоб домогтися високих результатів, більшість менеджерів повинні об'єднуватися з іншими, використовуючи їх уміння.

Аналіз власної ефективності менеджерів, сучасні вимоги до його особистих якостей визначають наступні основні компоненти:

- ефективність ціленаправлення (вміння визначати пріоритети роботи, розвинені навички практичних методів планування, контролю досягнення власних цілей);

- ефективність використання робочого часу (володіння навичками тайм-менеджменту);

- ефективне вирішення проблем (особиста готовність до вирішення проблемних ситуацій, володіння різними способами і техніками прийняття рішень);

- розвинена соціально-психологічна компетентність (ефективна реалізація керівниками комунікативних ролей в організації, володіння знаннями, вміннями і навичками в області комунікацій, розвинений соціальний інтелект);

- стресостійкість, вміння володіти собою і ситуацією (освоєння технологій стрессменеджменту);

- ефективність власного іміджу (формування власного іміджу і розвиток навичок управління) [28].

Проведені дослідження про використання робочого часу менеджера з підбору персоналу ТОМЦП дозволяють зробити висновки того, що даний процес потребує вдосконалення, оскільки побудований недостатньо раціонально і на вирішення важливих питань не завжди вистачає часу. Проведений аналіз дозволив виявити, що час перерв через порушення режиму роботи становить 5 хвилин. Здавалося б, це незначне значення, однак проведення нескладних розрахунків дозволяють визначити загальну суму витрат, що пов'язані з оплатою праці співробітників, що не приносить дохід організації.

У середньому на рік 247 робочих днів, таким чином, робочий час в годинах при сорокагодинному робочому тижню становить 1976 години. Річний фонд оплати праці начальника відділу продажів становить 24 000 грн. Вартість однієї години в середньому дорівнює 12,15 грн. 5 хвилин в день протягом року перетворюються 1235 хвилин або 20,58 годин. Таким чином, організація даремно витрачає мінімум 250,05 грн.

Для визначення напряму підвищення ефективності використання робочого часу та ефективності діяльності загалом потрібно звернутись до Ключових показників ефективності (КПІ), що представлені Володіною Н. та Сафанюк А. в журналі «Справочник по управленню персоналом», див табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Ключові показників ефективності (КПІ) служби управління персоналом[10]

Показник	Формула	Значення показника
1. Виручка		
1.1. виручка на одного штатного співробітника, грн.	виручка / Середньооблікова чисельність	Характеризує продуктивність праці. Відображає загальну ефективність компанії. Обмеження показника полягає в тому, що не враховуються витрати, пов'язані з отриманням доходу. Може трапитися

		так, що дохід на одного працівника збільшиться, а прибуток зменшиться
1.2. виручка на одного співробітника, грн.	виручка / Загальна чисельність співробітників	Характеризує продуктивність праці. Враховуються витрати не тільки на штатних співробітників, але і на тимчасово залучений персонал
2. Витрати на персонал		
2.1. витрати на персонал як відсоток від виручки	(Витрати на персонал / Виручка) x 100%	Характеризує ефективність витрат на робочу силу. Відображає величину необхідних інвестицій в персонал на одиницю доходу. Частку витрат на персонал в виручці можна розглядати як своєрідний індикатор «Ваги», який має людський фактор в тому чи іншому бізнесі. Зростання показника є негативною тенденцією, так як означає зниження віддачі від витрат на персонал і скорочення частки коштів, які можна витратити на покриття інших видів витрат і реалізувати в якості прибутку
2.2. витрати на персонал на одного співробітника, грн.	витрати на персонал / Середньооблікова чисельність	Демонструє, у скільки в середньому компанії обходиться співробітник
3. Фонд оплати праці		
3.1. фонд оплати праці як відсоток від витрат на персонал	(ФОП / витрати на персонал) x 100%	Відображає питому вагу витрат на винагороду співробітників в загальній структурі витрат на персонал. В цілому постатейне порівняння витрат на персонал дозволяє контролювати і ефективно розподіляти витрати у відповідності зі стратегією компанії
3.2. фонд оплати праці на одного співробітника, грн.	ФОП / Середньооблікова чисельність	Характеризує рівень винагороди персоналу в організації (в цілому і по окремих категоріям співробітників)
3.3. структура ФОП по категоріях персоналу	(ФОП керівників / ФОП) x 100%	Відображає частку витрат на винагороду співробітників окремих категорій в загальному обсязі Фоп
4. Витрати на соціальний пакет		
4.1. витрати на соціальний пакет як відсоток від витрат на персонал	(Витрати на соціальний пакет / витрати на персонал) x 100%	Відображає питому вагу витрат на соціальний пакет в загальній структурі витрат на персонал
4.2. витрати на соціальний Пакет як відсоток від ФОП	(Витрати на соціальний пакет / ФОП) x 100%	Відображає загальний рівень соціальної захищеності співробітників
4.3. витрати на соціальний пакет на одного співробітника, грн.	витрати на соціальний пакет / Середньооблікова чисельність	Відображає середній розмір витрат на соціальний пакет на одного співробітника
5. Витрати на підбір персоналу		

5.1. витрати на підбір як відсоток від витрат на персонал	(Витрати на підбір / витрати на персонал) x100%	Відображає питому вагу витрат на підбір в загальній структурі витрат на персонал. Високе значення показника, як правило, пов'язане з великою часткою вакансій, що заповнюються із залученням кадрових агентств
5.2. витрати на підбір як відсоток від ФОП	(Витрати на підбір / ФОП) x 100%	Характеризує увагу, яка приділяється функції підбору в організації
5.3. витрати на підбір на одного співробітника, грн.	витрати на підбір / Середньооблікова чисельність	Відображає середній розмір витрат на підбір одного співробітника
6. Витрати на оцінку персоналу		
6.1. витрати на оцінку як відсоток від витрат на персонал	(Витрати на оцінку / витрати на персонал) x 100%	Відображає питому вагу витрат на оцінку співробітників в загальній структурі витрат на персонал
6.2. витрати на оцінку як відсоток від ФОП	(Витрати на оцінку / ФОП) X 100%	Характеризує увагу, яка приділяється функції оцінки персоналу в організації
6.3. витрати на оцінку на одного співробітника, грн.	витрати на оцінку / Середньооблікова чисельність	Відображає середній розмір витрат на оцінку одного співробітника
7. Витрати на навчання персоналу		
7.1. витрати на навчання як відсоток від витрат на персонал	(Витрати на навчання / витрати на персонал) x 100%	Відображає питому вагу витрат на навчання співробітників в загальній структурі витрат на персонал. Високе значення показника, як правило, пов'язане з частим і масовим навчанням співробітників або з проведенням дорогих навчальних програм із залученням зовнішніх провайдерів
7.2. витрати на навчання як відсоток від ФОП	(Витрати на навчання / ФОП) x100%	Характеризує увагу, яка приділяється функції навчання персоналу в організації
7.3. витрати на навчання на одного співробітника, грн.	витрати на навчання / Середньооблікова чисельність	Відображає середній розмір витрат на навчання одного співробітника
8. Витрати на корпоративні заходи		
8.1. витрати на корпоративні заходи як відсоток від витрат на персонал	(Витрати на корпоративні заходи / витрати на персонал) x100%	Відображає питому вагу витрат на корпоративні заходи в загальній структурі витрат на персонал
8.2. витрати на корпоративні заходи як відсоток від ФОП	(Витрати на корпоративні заходи / ФОП) x100%	Характеризує увагу, яка приділяється корпоративну культуру в організації
8.3. витрати на корпоративні заходи на одного співробітника, грн.	витрати на корпоративні заходи / Середньооблікова чисельність	Відображає середній розмір витрат на корпоративні заходи на одного працівника

Для оцінки ефективності діяльності менеджерів з персоналу пропоную використовувати наступні методи:

1. Метод компетенцій (профіль компетенцій) - процедура, в ході якої оцінки фахівця зіставляються з «ідеальним» профілем посади.

2. Поведінкові рейтингові шкали (Behaviorally Anchored Rating Scales) - методи, що поєднують в собі рейтингову оцінку і характеристику поведінки співробітника на робочому місці в різних ситуаціях.

3. Управління за цілями (Management by Objectives) – управління і оцінка за допомогою постановки цілей роботи, спільно визначених і узгоджених керівником і підлеглим на конкретний період часу.

4. Ассесмент-центр (Assessment Center) - метод, заснований на моделюванні ключових моментів діяльності для оцінки наявних у працівника професійно значущих якостей.

5. Рейтингові методи - оцінка працівника відповідно з пропонованими шкалами порядку або найменувань.

6. Порівняльні методи - керівники порівнюють діяльність своїх підлеглих, не оцінюючи їх особистість. виділяють два виду порівняльних методів: ранжування і парне порівняння.

7. Атестація - метод оцінки кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових і особистісних якостей за допомогою співбесіди, тестування, письмового опису характеристик співробітника (есе) або його поведінки в критичних ситуаціях (метод критичних ситуацій).

8. Метод «360 градусів» - оцінка проводиться самим фахівцем, його керівниками, колегами, підлеглими, клієнтами; дає можливість працівнику дізнатися, як його діяльність, поведінку, вчинки сприймаються іншими людьми, і використовувати цю інформацію для подальшого особистісного і професійного розвитку.

9. Психодіагностичні методи - методи, використовувані для дослідження особистості фахівця, його стилю управління, рівня соціального розвитку і т.д.

10. Оцінка результативності (Performance Review) - метод, застосовуваний для оцінки результатів діяльності і компетенцій співробітників з виявленням зазорів розриву між рівнями реальної і необхідної компетенції.

Сьогодні доступна велика кількість КРІ, що відносяться до сфери HR-менеджменту. Ці показники можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці та поведінки, характерні для конкретного робочого місця або конкретної посади. У першому випадку показники оцінки визначають приналежність співробітника до конкретної організаційно-соціальної системи; у другому - відповідність співробітника професійним вимогам. Вибір тих чи інших методів залежить від специфіки конкретного підприємства, його стратегії управління та цілей. Тому і ефективність буде визначатись по різному [44].

3.2. Мотиваційний механізм підвищення ефективної діяльності менеджера

У науковій економічній літературі мотивація розглядається як теоретико-прикладне поняття, яке застосовується для опису поведінки людини в тій або іншій ситуації, зазвичай пов'язаній із трудовою діяльністю у всіх її виявах, і для пояснення внутрішніх і зовнішніх причин зміни цієї поведінки.

На сьогодні багатогранність поняття «мотивація» зумовлює його розгляд у багатьох значеннях і проявах: як характеристика психологічного стану людини і як процес, спрямований на зміну цього стану або сфера діяльності, що передбачає вироблення методів і засобів впливу на поведінку людини.

Показово, що актуалізація мотиваційної проблематики відбувається у руслі розвитку сучасних концепцій менеджменту із спільними поглядами стосовно пріоритету формування, використання та розвитку людських ресурсів, коли управління персоналом стає головною підсистемою загального управління організацією.

Елементом, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною працею, є мотиваційний механізм. Мотивований працівник зацікавлений виконувати завдання організації і в такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці та винагороди, які надає організація, на основі зіставлення цих результатів і винагород.

Відомий фахівець із теорії і практики управління організацією Д. Карнегі небезпідставно стверджує: «У світі є лише один спосіб спонукати кого-небудь щось зробити... І цей спосіб полягає у тому, щоб спонукати людину захотіти це зробити... Єдиний спосіб, яким я можу спонукати вас щось зробити, – це дати вам те, що ви хочете».

Саме мотивації як процесу впливу на поведінку людей і засобу узгодження цілей організації та працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці менеджменту [34].

Мотивація керівників вищого рівня управління є специфічною (рис. 3.1.) і проблеми, пов'язані з мотивуванням топ-менеджерів, є найактуальнішими, оскільки їх діяльність важко підлягає нормуванню та регламентації.

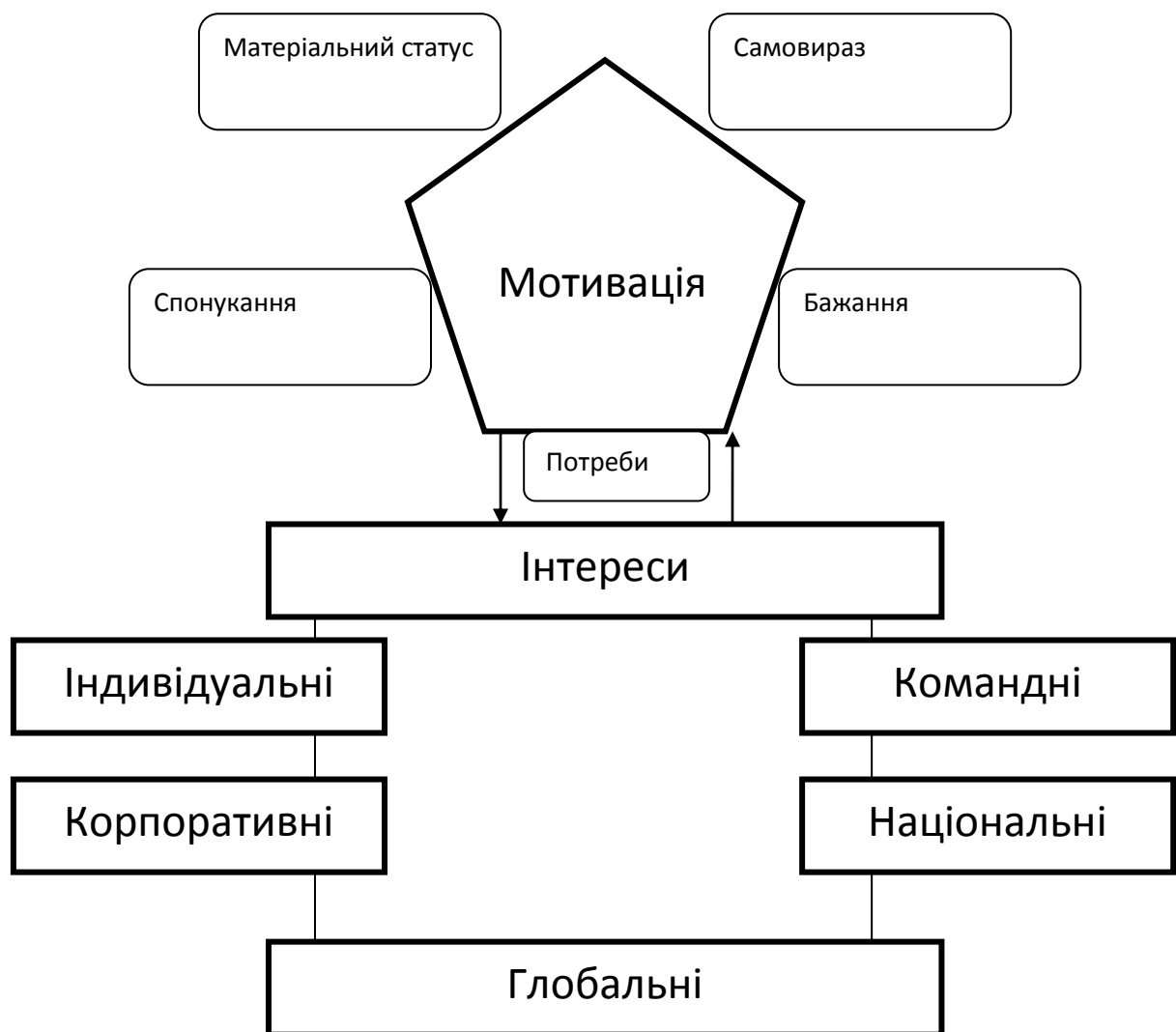


Рис. 3.1. Мотиваційна модель керівників вищого рівня управління
(побудовано автором самостійно)

Особливе значення для залучення та утримання компетентних менеджерів вищого рівня управління має бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку і перспективи розвитку. Під час

інтерв'ю керівники звертають увагу на цінності й настанови першого керівника (власника), і за всіх інших рівних умов віддадуть перевагу тому роботодавцеві, з яким комфортніше спілкуватися, а тому й співпрацювати в майбутньому.

Особливого значення керівники вищого рівня управління надають нематеріальним чинникам. Керівників цікавить змістовність, творчий характер праці, можливість розв'язувати стратегічні завдання, реалізувати власний потенціал. Це підтверджують результати опитування, проведеного на підприємствах Східної Німеччини (табл. 3.2). Топ-менеджери цінують надання достатньої свободи дій щодо вибору способів досягнення поставлених цілей. Значні обмеження повноважень і постійний контроль з боку власника можуть суттєво демотивувати керівників, аж до пошуку нового місця роботи.

Таблиця 3.2.

Ієрархія мотивів керівників вищого рівня за результатами опитування проведеного на підприємствах Східної Німеччини [42]

Найменування мотиву	Місце в рейтингу
Цікава та різноманітна діяльність	1
Можливість реалізувати власний потенціал	2
Можливість розв'язувати стратегічні завдання	3
Творчий характер праці	4
Самостійність у роботі	5
Можливість самовираження	6
Соціальні контракти, робота з людьми	7
Значні повноваження	8
Можливість керувати людьми	9
Можливість впливати на діяльність колег	10
Кар'єрне зростання	11
Високі доходи	12
Можливість спілкуватися	13

Важливим методом мотивації керівників вищої ланки управління є установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до ієрархічної структури підприємства. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої

мотивації та лояльності, а значить, закріпленню на підприємстві. Це також сприятиме посиленню мотивації керівників середнього і нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення у посаді всіх працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві (табл. 3.3.)

Таблиця 3.3.

Установлення соціальних виплат відповідно до ієрархічної структури організації (побудовано автором самостійно)

Категорія персоналу	Виплати
Керівники вищого рівня	<ul style="list-style-type: none"> • Медичне страхування • Надання автомобіля у користування • Страхування особистого автомобіля • Оплата мобільного зв'язку • Додаткова оплачувана відпустка • Оплата навчання • Оплата путівки раз на рік • Позики та кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники середнього рівня	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата харчування • Компенсація транспортних витрат • Оплата оздоровчих заходів • Медичне страхування • Часткова оплата путівки раз на рік • Після 5 років роботи в організації позики і кредити на придбання житла та автомобіля
Керівники нижчого рівня, професіонали і фахівці	<ul style="list-style-type: none"> • Оплата харчування • Компенсація транспортних витрат • Оплата оздоровчих заходів • Оплата навчання • Часткова оплата путівки раз на рік

Для керівників вищого рівня управління важливе значення має справедлива винагорода, наявність чіткого узгодження розміру заробітної плати з досягнутими результатами праці, визнання, наявність необхідних повноважень для прийняття рішень. Тому в трудовому договорі чи контракті мають бути чітко визначені не тільки всі складові компенсаційного пакета, а й повноваження та відповідальність.

Стандартними складовими компенсаційного пакета топ-менеджерів є посадовий оклад, доплати і надбавки, премії, соціальні виплати та заохочення, опціони чи пакет акцій. У західних компаніях суттєву частину винагороди топ-менеджерів становлять довгострокові виплати, розмір яких залежить від збільшення вартості капіталу компанії (ціни акцій) і досягнення довгострокових цілей. Що вищий рівень керівництва, то менша частка основної заробітної плати у структурі компенсаційного пакета і, відповідно, більша частка премій (бонусів) і акцій компанії (опціонів на акції).

Близько 25 % усіх виплат топ-менеджерам становить основна заробітна плата, 25 % — премії та бонуси, 50 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства. У США компенсаційний пакет генерального директора має таку структуру: 18 % — основна заробітна плата, 22 % — винагороди за результатами роботи за рік, 60 % — виплати від участі в акціонерному капіталі підприємства та бонуси за досягнення довгострокових цілей.

Значне місце в компенсаційних пакетах керівників посідають соціальні виплати, заохочення та блага.

Перелік найпоширеніших складових соціального пакета, які пропонують керівникам власники компаній у США, наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4.

Найпоширеніші складові соціального пакета, які пропонують керівникам власники компаній у США [41]

Соціальні виплати та заохочення	% компаній, що пропонує їх
Медичний огляд	91
Надання автомобіля в користування	68
Консультація з фінансових питань	64
Надання літка в користування	63
Оформлення прибуткового податку	63
Квитки на літак першим класом	62
Членство в заміських клубах	55
Планування земельної ділянки	52
Страхування особистої відповідальності	50
Оплата транспортних витрат дружини (чоловіка)	47

Послуга водія	40
Надання місця для паркування автомобіля	32
Харчування в їдальні для керівного складу	30
Домашня система безпеки	25
Участь у семінарах з фінансових питань	11
Позики з низькою відсотковою ставкою або безвідсоткові	9
Надання консультацій з юридичних питань	6

Поширеним способом мотивації керівників по міжнародному досвіду є установлення соціальних виплат і заохочень відповідно до грейдів. Цей спосіб вже є поширеним в Україні, але також його потрібно розвивати та вдосконалювати. За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і заохочень пропонується працівникам, які обіймають цю посаду чи виконують роботу. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання. Даний підхід дає змогу надавати працівникам, які досягли високих результатів, набір виплат і заохочень, установлений для вищих грейдів (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Установлення соціальних виплат відносно грейдів (побудовано автором самостійно)

Грейди	Виплати
13-14	Пакет № 1 <ul style="list-style-type: none"> • Надання опціонів • Надання автомобіля в користування • Медичне страхування • Оплата мобільного зв'язку • Оплата путівки раз на рік
9-12	Пакет № 2 <ul style="list-style-type: none"> • Медичне страхування • Часткова оплата мобільного зв'язку • Часткова оплата путівки раз на рік
5-8	Пакет №3 <ul style="list-style-type: none"> • Медичне страхування • Часткова оплата мобільного зв'язку • Часткова оплата путівки раз на рік
1-4	Пакет № 4 <ul style="list-style-type: none"> • Медичне страхування • Компенсація транспортних витрат

Варто зазначити, що в Україні ще донедавна фінансове стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки було на другому плані. Це було пов'язано з тим, що фінансове стимулювання є не завжди дієве для керівників, оскільки, якщо менеджер заробляє необхідну для нього і прийнятну для компанії суму, то він може будь-які необхідні йому блага придбати самостійно. Однак, у зв'язку із нестабільною ситуацією в економіці та в країні загалом, заробітна плата та саме фінансові методи стимулювання працівників почали відігравати основну роль, а мотивація зайняла другорядну позицію.

Все більшої актуальності починають набувати нестандартні методи стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки. Нестандартні методи стимулювання дієві практично завжди. Заохочення персоналу оригінальним засобом в українських компаніях стає звичайною практикою. Так, у компанії «ВВН Україна» найуспішнішим за підсумками півріччя співробітникам, крім грошової премії, щомісячно нагороджуються десятима літрами пива «Фостерс», тижневою путівкою на двох за кордон або швейцарським годинником. Крім того, впродовж шести місяців такі працівники можуть не дотримуватись в робочий час ділового дресс-коду та не відповідати на дзвінки керівництва після 18:00 [53, с. 157].

Наприклад на ДП «Укрспирт» у м. Рава-Руська використовується такий метод стимулювання, як нагородження працівників курортно-оздоровчими путівками «Лісова пісня», що на Волині. Так, минулого року 4 працівники отримало такі путівки. Також, не менш популярними є нагородження працівників грамотами та статуетками в день їх професійного свята. Такий метод особливо піднімає мотиваційний дух працівників.

Серед усіх видів методів стимулювання можна також виділити і негативні. В якості негативних стимулів виділяють такі: впровадження системи фінансової мотивації без згоди з менеджером; недостатнє коло повноважень для виконання поставлених завдань; відсутність критеріїв експертної оцінки у виконанні поставлених завдань. Аналіз мотивів, які впливають ухвалення менеджером вищої ланки рішення про звільнення, вказує на наступні фактори:

конфліктні відносини з акціонерами та власниками, низька корпоративна культура, недовіра, недостатні повноваження для прийняття рішень. Слід зазначити, що звільнення кваліфікованого менеджера впливає на фінансову вартість компанії. Дослідження, проведені Щукіної Л., вказують на те, що в умовах кризи розмір стимулюючих фінансових виплат у компанії не зменшується, а в окремих випадках збільшується [61, с. 117].

Необхідно відзначити, що методи стимулювання безпосередньо впливають на мотивацію співробітників. Чим більш відповідним є який-небудь метод стимулювання для конкретного співробітника, тим більше він надає позитивного впливу на мотивацію цього співробітника. Для формування правильного стимулювання працівників керівнику необхідно дотримуватися чітких правил: визначити мету, для якої потрібен конкретний співробітник; сформулювати довгострокові та сформулювати короткострокові плани мотивації та стимулювання, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні чинники мотивації, вибираючи правильні методи стимулювання; сам керівник зобов'язаний вести себе гідно, правильно налаштовувати і виховувати співробітників, уникати управлінських помилок, пов'язаних з управлінням персоналом.

Отже, підсумовуючи вище сказане, можна зробити висновок, що система методів стимулювання менеджерів вищої ланки в Україні ще не є повністю розвиненою та вдосконаленою. Для цього необхідно вивчати зарубіжний досвід країн, зокрема США для розширення методів мотивації працівників. Важливим є впровадження методів бонусних програм та опціонів. Програми стимулювання опціонами створюються кожною компанією окремо, залежно від мети впровадження такої програми. Найчастіше метою здійснення таких програм є стимулювання працівників до подальшої праці в даній компанії та підвищення результатів діяльності компанії. Необхідним є впровадження нетрадиційних та інноваційних методів стимулювання працівників, як альтернатива фінансовим методам [38].

3.3. Соціальна відповідальність менеджера

Запровадження корпоративної соціальної відповідальності (надалі КСВ) зумовлено прискореним розвитком глобалізації, необхідністю створення позитивного іміджу сучасних підприємств, що відповідно підвищує зацікавленість потенційних інвесторів і дає можливість надходження та отримання додаткових інвестицій у виробництво.

Корпоративна соціальна відповідальність – це система добровільних взаємовідносин між роботодавцем, працівником і суспільством. Останнє сприятиме вдосконаленню соціально-трудова відносин, дасть змогу підтримувати соціальну злагоду в трудовому колективі і навколишньому співтоваристві для розвитку соціальної та природоохоронної діяльності на національному та міжнародному рівнях. Із збільшенням важливості ролі людського чинника на підприємстві, поширенням «інноваційної економіки – економіки знань» кожен працівник хоче мати продуктивне робоче місце, отримувати гідну винагороду за працю, а також гарантії соціального захисту у трудових правовідносинах з боку роботодавця.

Соціальна відповідальність значною мірою спрямована на соціальний захист працівників і може розглядатися як складова соціально-трудова відносин. Значення поняття соціально-трудова відносин тісно пов'язане з дефініцією «трудова відносини». Якщо трудова відносини відображають відносини у сфері праці, це означає, що соціально-трудова відносини устанавлюють сприйняття суб'єктів у сфері праці як соціально рівноцінних та соціально відповідальних.

Соціальна відповідальність роботодавця будучи суб'єктом соціально-трудова відносин полягає у створенні високопродуктивних (або переатестації діючих) робочих місць, які зможуть забезпечити збалансування пропозиції та попиту на ринку праці, стимулювати розвиток інвестиційної діяльності.

Теоретичних підходів щодо визначення і тлумачення поняття «соціальна відповідальність бізнесу» є безліч, інколи вони суперечать один одному і

мають неоднозначне бачення і трактування. Представники наукової економічної школи Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, зокрема А. Колот, А. Гриненко, В. Петюх, С. Цимбалюк та інші активно працюють з проблематикою корпоративної соціальної відповідальності, займаються пошуком шляхів, які підвищать ефективність цього суспільного інституту. Напрямом такого наукового дослідження є опрацювання теоретичних та прикладних засад взаємозв'язку феномена КСВ із іншими взаємопов'язаними складовими бізнес-середовища – соціальною згуртованістю, соціальним партнерством, корпоративною культурою тощо.

Філософські і теоретико-методологічні засади КСВ пов'язані із тим, що саме інтереси забезпечення стійкої соціальної динаміки вимагають, щоб соціально відповідальними були не лише окремі партнери, а усі учасники суспільної коаліції, і вони вправі очікувати адекватної соціально відповідальної поведінки від інших [29].

На думку А. Колота та О. Грішнєвої «...корпоративна соціальна відповідальність – це система екологічних, соціальних, економічних заходів, також етичних норм та цінностей компанії, що реалізуються на основі постійного взаємозв'язку з зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та спрямовані на довгострокове покращення іміджу, на зменшення нефінансових ризиків, на покращення ділової репутації компанії, і також на збільшення капіталізації, набуття конкурентних переваг і стратегічної стійкості бізнес-структури» [20, с.55].

Єдиної думки щодо корпоративної соціальної відповідальності нема ані у підприємців-власників, бізнес-менеджерів так і у споживачів їхньої продукції (послуг).

Роботодавці розуміють соціальну відповідальність бізнесу як виконання вимог чинного законодавства, розвиток свого бізнесу, добросовісну сплату податків, вчасну виплату заробітної плати працівникам, створення ефективних робочих місць. На сьогодні бізнесу не бути соціально відповідальним це великий ризик. Однак прийняття на себе надмірних соціальних зобов'язань теж

пов'язано з ризиками. Зростаючі соціальні вимоги працівників, суспільства, держави потребують певних фінансових затрат на соціальні програми, оскільки соціальна відповідальність бізнесу виходить за межі підприємства і передбачає відповідальність перед суспільством, державою, акціонерами, споживачами продукції, керівниками місцевих органів влади ті та іншими зацікавленими сторонами соціальної сфери.

Соціальна відповідальність менеджера загалом покликана відобразити правовий аспект відповідальності, адже вона регулюється правовими нормами і обов'язками, що часто вказані в кваліфікаційних характеристиках професії. Відповідальність та права менеджера відображають більш універсальні ознаки кар'єри, ніж посада. При зміні посад у ході кар'єри, менеджер рухається від одних обсягів прав і відповідальностей до інших. При переміщенні по кар'єрних сходинках, нові обсяги прав будуть більшими, ніж попередні. Але юридична відповідальність не обмежується тільки декларуванням відповідальності за результати управління. Менеджер, як і будь який громадян, не звільнений від цивільної та кримінальної відповідальності на звичайних підставах.

Сьогодні склались два протилежних погляди на сутність соціальної відповідальності менеджера. Один погляд твердить, що менеджер дотримуючись принципів максимізації прибутку, і не порушуючи норм та законів державного регулювання є соціально відповідальним. При цьому сутність соціальної відповідальності зводиться до юридичної. Інший погляд показує поняття соціальної відповідальності менеджера як врахування людських і соціальних аспектів, а не лише як врахування правових та економічних норм в професійній діяльності менеджера. Усі організації є частинками єдиного суспільства, саме тому відповідальні керівники повинні дбати, щоб їх організація активно діяла у сферах захисту навколишнього середовища, благоустрою навколишньої території, соціального забезпечення та допомогою малозабезпеченим верствам населення тощо. Тобто основною різницею між юридичною і соціальною відповідальністю є те, що соціальну

відповідальність розуміємо як усвідомлений добровільний відгук на проблеми соціального характеру жителів міста, країни та світу.

В своїй структурі соціальна відповідальність оглядаючись на об'єкт, складається з таких рівнів відповідальності:

- перед акціонерами або компаньйонами;
- перед країною, суспільством;
- перед підлеглими керівника;
- перед споживачами.

Вимогами до компетенції менеджера з соціальної відповідальності є: обізнаність – менеджер повинен бути ознайомлений із ролями різних суб'єктів суспільства і внеском, який вони здійснюють своєю діяльністю, розуміння – менеджер повинен відчувати тенденції у соціальній і економічній сферах та як вони впливають на бізнес, застосування – менеджер повинен активно залучатися до втілення і забезпечення вирішення соціальних та екологічних інтересів, інтеграція – менеджер повинен відповідати за керівні рішення, що визначають і свідчать про соціальний та екологічний вплив організації, лідерство – менеджер повинен розробляти бізнес стратегії, що, з одної сторони, відповідають законодавству, а з іншої – закріплюють суттєвіші вимоги. Як справедливо зазначав Генрі Форд, спершу – користь для суспільства, пізніше – закономірне збільшення власних прибутків. Саме менеджмент майбутнього спирається саме на такі погляди, та саме на такі системи цінностей. Поряд із зовнішніми аспектами відповідальності менеджерів (соціальна та юридична відповідальність), внутрішня відповідальність є важливим інтегруючим і регулюючим джерелом зовнішнього прояву. Якщо обсяги зовнішньої відповідальності можна вимірювати кількісно, тобто, як можливий розмір втрат, то оцінку рівень відповідальності можна оцінювати лише за її стійкістю у виявленні під час процесу виконання професійної діяльності.

Має зміст така закономірність: вищі вимоги поставлені до рівня внутрішньої відповідальності менеджера, чим вищий обсяг повноважень. Завжди від особистої відповідальності залежить мотиваційна сфера

особистості, інтелектуальний потенціал, морально-етичні світогляди. Саме тому різні соціально-психологічні дослідження твердять про те, що вона розглядається як морально-етична відповідальність, що виділяє внутрішню усвідомлену сутність. Відповідальність це інтегральна якість, вона визначає діяльність та поведінку людини перш за все на основі усвідомлення прийняття нею фікту залежності особистості від суспільних цінностей та цілей. Основним критерієм для оцінки рівня особистої моральної зрілості є сформованість внутрішньої відповідальності [26].

Ринкові умови господарювання твердять про те, що в слабкорозвинутому, бідному суспільстві або громаді не може бути успішного бізнесу з сильним економічним компонентом. Саме тому сучасні бізнесові суб'єкти бачать соціальну відповідальність як одну із найвагоміших складових стратегічного розвитку. Сьогодні диктує бачення соціальної відповідальності не тільки як заходи з гуманітарної допомоги чи подання пожертв, але також як основну діяльність, що спрямована на впровадження особистих соціальних ініціатив.

Поняття соціальної відповідальності поширюють, прагнучи інтегрувати її в свою діяльність всі банки, корпорації, великі вітчизняні підприємства. Також вона значною мірою впливає на середній та малий бізнес.

Як зазначають фахівці із менеджменту, а саме П. Друкер, існування організації не можливе в вакуумі, тому вона розглядається як частина суспільства, що функціонує задовольняючи його потреби. При веденні основної діяльності організація повинна впливати на людей, повинна користуватись авторитетом та мати владу над людьми, особисті функції та цілі, які пересікаються з суспільними потребами. Організація є важливою складовою навколишнього суспільства, є податкових надходжень, робочих місць, але водночас може негативно впливати на навколишнє середовище, забруднюючи його. Діяльність повинна бути соціально відповідально, повинна братись активна участь в покращенні соціального, духовного та фізичного середовища, а не лише турбуватись про економічні показники суспільства.

Всі вищезазначені умови враховуються при всіх рівнях виявлення соціальної відповідальності, та є обов'язковими, формуючи систему моделей реалізації соціальної відповідальності на макрорівні (див. рисунок). Така модель відображає основні форми, функції, рівні, що виявляють соціальну відповідальність. Також всі ці рівні характеризують напрям і міру відповідальності менеджерів організації.

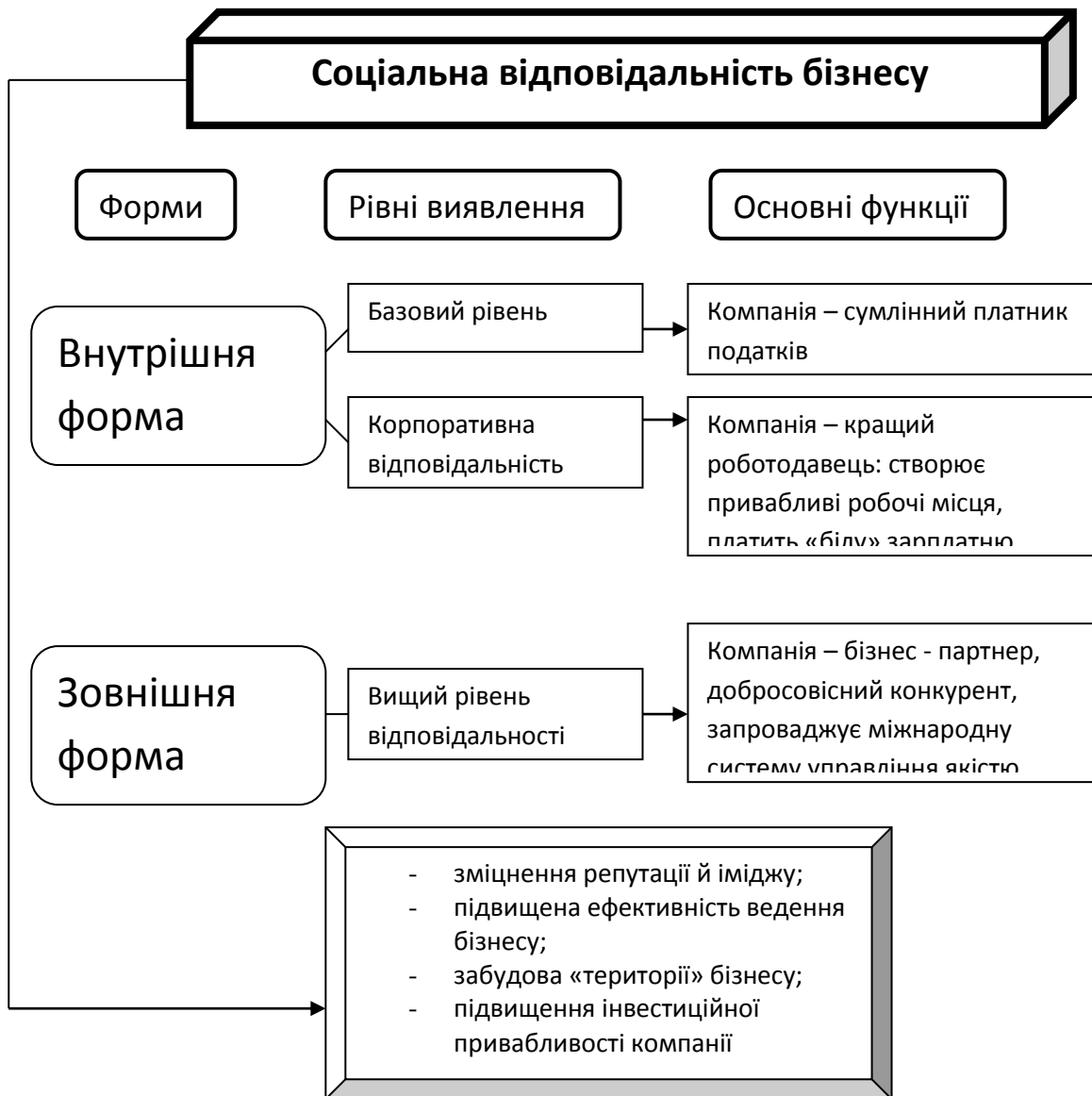


Рис. 3.2. Складові соціальної відповідальності бізнесу (побудовано автором за даними [60,7])

Базовим рівнем передбачено здійснення таких обов'язків: розширення штату, своєчасна виплата заробітної плати, виплата податків. Настурний рівень - "Корпоративна відповідальність" - забезпечення працівників не лише

адекватними умовами роботи, але також і життя: розвиток соціальної сфери, будівництво житла, профілактичне лікування, підвищення кваліфікації персоналу. Останнім рівнем, третім, передбачена благодійна діяльність, менеджмент відносно стандартів сфери екології, запровадження систем екологічного менеджменту, міжнародних стандартів.

Але поділ соціальної відповідальності на рівні можливий за деяких уточнень. Пов'язано це з визначенням рівня або місця для деяких складових моделі соціальної відповідальності. Наприклад, екологічна соціальна відповідальність потребує віднесення до третього рівня, але третім рівнем передбачена добровільна ініціатива, а в Україні передбачений перелік обов'язкових норм, що закріплені законом, з приводу охорони навколишнього середовища.

Стосується це також і захисту прав споживачів, як елемента соціальної відповідальності бізнесу. В реалізації принципів соціальної відповідальності, організаціям слід враховувати те, що існує дві форми її прояву. Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу включає: розвиток творчого потенціалу персоналу, шляхом навчальних програм, та програм по підвищенні кваліфікації, додаткове соціальне та медичне страхування працівників, гідний рівень заробітної плати, стабільність зроби́тної плати, безпека праці.

Тобто внутрішньою формою передбачені всі соціально відповідальні рішення керівництва, щодо своїх підлеглих. А зовнішня форма вимагає від керівної ланки наступних дій: відповідальність перед споживачами послуг і товарів, готовність до допомоги у кризових ситуаціях, взаємодія з владою та громадою, охорона навколишнього середовища, спонсорство та корпоративна благодійність [60].

Варто зазначити, що саме переваги соціальної відповідальності багато у чому залежать від пріоритетів економічного розвитку. Відносно матриці бізнес-можливостей соціальної відповідальності, створеної Sustani Ability International, для ринків, які розвиваються, характерними є такі сфери практичної користі соціальної відповідальності бізнесу [55]:

- досконалість екологічних процесів – зростання продуктивності та доходів, економія витрат із використанням обладнання яке є екологічно безпечним;
- формування репутації підприємства – підвищення цінності бренду, економія ресурсів на налагодженні зв'язків із органами влади та контролю;
- людські ресурси – економія ресурсів на приваблюванні і утриманні кваліфікованих спеціалістів;
- доступ до нових ринків – стандартизація згідно з міжнародними критеріями (ISO і т.д.);
- ефективне управління ризиками – своєчасний та оперативний доступ до інформації із компетентних джерел та можливість швидко реагувати на критичні проблеми у регіоні.

Перелік вищезазначених бізнес-можливостей соціальної відповідальності бізнесу можна було б доповнити. Проте у економічних умовах України саме ті можливості є найбільш прийнятними і близькими для розуміння бізнесу, головним пріоритетом якого все ще, великою мірою, є виживання. Часто керівництво сприймає соціальну відповідальність бізнесу як допомогу тим, хто її потребує, або як періодичне спонсорство. Якщо спонсорський проект не узгоджується із стратегією підприємства, то покупець сприйме участь компанії у такому проекті як ще один спосіб самореклами. В такому разі основною помилкою українських компаній є те, що соціальна відповідальність в діяльності багатьох підприємств відіграє роль швидше одноразового, ніж системного заходу.

Значимо, що єдиного універсального підходу до формування соціальної відповідальності бізнесу підприємств та необхідної для цього структури не існує. Кожний окремий випадок специфічний і має враховувати особливості роботи підприємства, мету його діяльності, розмір, вид економічної діяльності, культурно-географічні особливості тощо. Тому запропонована модель реалізації соціальної відповідальності в управлінні діяльністю підприємств

мала б задовольнити бажання багатьох бізнесменів, оскільки вона враховує не лише прагнення суспільства та держави, а й інтереси самої організації.

Виявлення соціальної відповідальності у всіх формах супроводжується не лише додатковими витратами підприємства, а й деякими перевагами та новими можливостями для нього, а саме: зміцнення репутації та іміджу, ефективніше ведення бізнесу, забудова “території” бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості організації та конкурентоспроможності, сприятливі довгострокові перспективи тощо. У ринкових умовах господарювання, на шляху реалізації нових можливостей будь-яке підприємство часто відчуває вплив негативних тенденцій в соціумі, які не може подолати влада. В такій ситуації місія підприємства при впровадженні соціальної відповідальності бізнесу полягає не тільки в їх урахуванні, а в розробленні заходів щодо їх зменшення або призупинення у майбутньому. Для досягнення результативності цього процесу доречно було б соціальні проблеми перетворити на ідеї для соціальних інновацій, які здатні забезпечити майбутній прибуток підприємству. Якщо це неможливо, то основним соціальним обов’язком підприємства є ефективно та відповідальне виконання функцій, заради яких воно було створене [13].

Висновки до розділу 3

Таким чином, економіка і суспільство України переживають період глибоких перетворень. Безперервна перебудова організаційних структур, децентралізація управління, нові технології, стилі і методи керівництва підсилюють значення діяльності менеджера, розвиваючи в ньому якості лідера інновацій. Активність і успіх діяльності будь-якої організації насамперед залежить від роботи керівника. Ефективна праця менеджера - це загальний комплекс науки і мистецтва, тісне поєднання майстерності, якому потрібно вчитись, і таланту організатора, з яким потрібно народитися і який потрібно розвивати і вдосконалювати.

Жодне підприємство не може існувати без менеджера. Як тільки з'являється підприємство, відразу ж з'являється потреба в управлінні його діяльністю. Тому сьогодні менеджер - одна із самих головних і найбільш затребуваних професій.

До професійних якостей менеджера, що забезпечує найбільший внесок у забезпечення продуктивності всієї управлінської діяльності, відносять: професійну і управлінську компетентність; здатність ефективно діяти в умовах ринку; вміння стратегічно і аналітично мислити, передбачати наслідки рішень; вміння здійснювати всебічний аналіз ситуації; здатність приймати рішення в умовах ризику і невизначеності; вміння працювати в команді; стресостійкість та володіння собою; організаторські та комунікативні здібності; впевненість в собі і організації; креативність, творчі здібності.

Проведені дослідження про використання робочого часу менеджера з підбору персоналу ТОМЦП дозволяють зробити висновки того, що даний процес потребує вдосконалення, оскільки побудований недостатньо раціонально і на вирішення важливих питань не завжди вистачає часу.

Для визначення напряму підвищення ефективності використання робочого часу та ефективності діяльності загалом потрібно використовувати Ключові показники ефективності (KPI).

Елементом, що поєднує готовність людини до діяльності з безпосереднім виявом цієї готовності – творчою, інноваційною, успішною працею, є мотиваційний механізм. Мотивований працівник заінтересований виконувати завдання організації і в такий спосіб задовольняти свої потреби, свідомо вибираючи певний тип поведінки. Дієвим механізмом узгодження очікувань працівника та організації є обмін результатів праці та винагороди, які надає організація, на основі зіставлення цих результатів і винагород.

Мотивація керівників вищого рівня управління є специфічною і проблеми, пов'язані з мотивуванням топ-менеджерів, є найактуальнішими, оскільки їх діяльність важко підлягає нормуванню та регламентації.

Особливе значення для залучення та утримання компетентних менеджерів вищого рівня управління має бренд роботодавця, імідж підприємства, стабільність його на ринку і перспективи розвитку. Під час інтерв'ю керівники звертають увагу на цінності й настанови першого керівника (власника), і за всіх інших рівних умов віддадуть перевагу тому роботодавцеві, з яким комфортніше спілкуватися, а тому й співпрацювати в майбутньому.

Варто зазначити, що в Україні ще донедавна фінансове стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки було на другому плані. Це було пов'язано з тим, що фінансове стимулювання є не завжди дієве для керівників, оскільки, якщо менеджер заробляє необхідну для нього і прийнятну для компанії суму, то він може будь-які необхідні йому блага придбати самостійно. Однак, у зв'язку із нестабільною ситуацією в економіці та в країні загалом, заробітна плата та саме фінансові методи стимулювання працівників почали відігравати основну роль, а мотивація зайняла другорядну позицію.

Запровадження корпоративної соціальної відповідальності (надалі КСВ) зумовлено прискореним розвитком глобалізації, необхідністю створення позитивного іміджу сучасних підприємств, що відповідно підвищує зацікавленість потенційних інвесторів і дає можливість надходження та отримання додаткових інвестицій у виробництво.

ВИСНОВКИ

Досліджуючи проблему ефективної діяльності роботи менеджера ми отримали наступні результати:

1. Управління та управлінська праця виділяється в окрему категорію суспільної праці із наступним поділом за видами та підвидами робіт, також ґрунтується на розумінні менеджменту як виду безпосередньої професійної діяльності, що властивий усій суспільній праці. Залежно від рівнів ієрархії виділяються менеджери нижчого, середнього і вищого рівнів.

2. Ефективною роботою управлінської праці можна назвати таку, яка забезпечує рентабельність підприємства, завдяки ефективній організації виробничого процесу, раціональне використання кадрового потенціалу, розвиток технічної бази, особистої зацікавленості та творчої діяльності кожного працівника.

3. Результативність управлінської праці оцінюється як кількістю виконаних і підготовлених документів, виданих розпоряджень, розрахунків, а також за результативністю та прогресивністю організаційних, технічних, економічних рішень, що впливають на ефективність діяльності працівників, які безпосередньо заняті комерційною або виробничою діяльністю.

4. Показниками ефективності управління є ключові показники ефективності (KPI), що визначають результативність роботи персоналу. Вони поділяються на процесуальні, результативні та якісні. Для оцінки HR застосовують два типи показників, які характеризують ефективність використання людських ресурсів та роботу служби персоналу (підбір та відбір персоналу, навчання та розвиток персоналу, мотивація).

5. Проведено оцінку ефективності управління діяльності менеджерів Тернопільського обласного молодіжного центру праці. Розглянуто процес формування професійної моделі сучасного менеджера. Проаналізовано концепції та моделі підготовки менеджерів, а також були розглянуті детермінанти особистості ефективного менеджера.

6. Проведена оцінка ефективності менеджера з підбору персоналу в ТОМЦП, з допомогою: побудови системи компетенцій менеджера з позиції стратегії управління організацією; системи ключових показників ефективності (КРІ); тайм – менеджменту.

7. Проаналізована ефективність діяльності менеджера з підбору персоналу з позиції управління компетенціями. Сучасний менеджмент персоналу від управління поведінкою працівників усе більше схиляється до управління знаннями і компетенціями.

8. Система компетенцій дозволяє працівникам активно розвивати стратегії управління організацією. Адже, на стратегію спеціалізації активний вплив має розвиток у працівників таких компетенцій як аналітичні здібності і стратегічне мислення. На стратегію диверсифікації впливають компетенції: управління талантами та здатність позиціонувати свій підрозділ, креативність та вміння приймати нестандартні рішення.

9. Соціальна відповідальність менеджера загалом покликана відображати правовий аспект відповідальності, адже вона регулюється правовими нормами і обов'язками, що часто вказані в кваліфікаційних характеристиках професії. Відповідальність та права менеджера відображають більш універсальні ознаки кар'єри, ніж посада. При зміні посад у ході кар'єри, менеджер рухається від одних обсягів прав і відповідальності до інших. При переміщенні по кар'єрних сходинках, нові обсяги прав будуть більшими, ніж попередні. Але юридична відповідальність не обмежується тільки декларуванням відповідальності за результати управління. Менеджер, як і будь-який громадянин, не звільнений від цивільної та кримінальної відповідальності на звичайних підставах.

10. Розроблені рекомендації щодо удосконалення ефективності діяльності менеджера з підбору персоналу ТОМЦП. Запропоновані заходи для підвищення ефективності діяльності менеджера з позиції ефективності використання робочого часу, мотиваційного механізму та соціальної відповідальності.

Ефективною роботою управлінської праці можна назвати таку, яка забезпечує рентабельність підприємства, завдяки ефективній організації виробничого

процесу, раціональне використання кадрового потенціалу, розвиток технічної бази, особистої зацікавленості та творчої діяльності кожного працівника.

11. Сучасному менеджеру необхідно зосередити увагу на вирішенні стратегічних питань, також, прагненням оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є досить динамічним. Одним з інструментів підвищення адаптивності є корпоративне впровадження технологій тайм – менеджменту як елементу системи управління організацією.

12. Результативними показниками підвищення особистої ефективності менеджера можна вважати: самоорганізацію, ефективність управлінської діяльності, задоволеність менеджера собою і своєю роботою, а також своєчасністю прийняття управлінських рішень.

Список використаної літератури:

1. Аббасова, О. С. Система непрерывного образования: реальность и перспективы / О. С. Аббасова, А. П. Владиславлев. – Ташкент, 1983. –159 с. - С. 148.
2. Абрамова А. Подготовка менеджеров. – К.: Укр. НИИНТИ,1990. – 35 с.
3. Архангельский Г.А. Тайм-драйв. Как успевать жить и работать / Г.А. Архангельский – М.: Издательство Манн, Иванов и Фербер – 2007. – С. 5.
4. Асонов Г.Ф., Хуторненко О. А, Шаблей Е.И. Особенности экономической культуры в США, Японии, странах Западной Европы. – К.: УкрИНТЭИ, 1992. – 60 с.
5. Бакирова, Г.Х. Тренинг управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
6. Батченко Л. В. Порівняльний аналіз сформованої практики підготовки менеджерів у провідних ВНЗ світу та України / Л. В. Батченко, Л. В. Чорна // Економіка і регіон. - 2013. - № 3. - С. 66-71. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2013_3_13
7. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління // Україна: аспекти праці. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. – 1. – 2009. – С. 22.
8. Валовый Д.В. История менеджмента : Учеб. пособие. – М.: ИНФРА. М, 1997. – 253 с.
9. Власов Е. Ключевые компетенции HR-менеджера: что делает и что не делает HR – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrm.ru/kljuchevye-kompetencii-hr-menedzhera-chto-delaet-i-chto-ne-delaet-hr>
10. Володіна Н., Сафанюк А. Бібліотека КРІ: фінансові показники служби // Довідник персоналу з управління персоналом. 2010. № 5. С. 104-109.
11. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика: [пер. с англ.] / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М., 1991. – 365 с.
12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело 1991. – 320 с.

13. Гальчак Х. Р. Соціальна відповідальність бізнесу в ринкових умовах господарювання – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10938/1/20.pdf>
14. Грицанов А.А. Новейший философский словарь: 3-е изд., исправл. / А.А. Грицанов – Мн.: Книжный Дом. 2003. – С. 795.
15. Гуляєва Н. М., Ткаченко Т. І., Бай С. І. Менеджмент-освіта в Україні: університети, академії, інститути, кафедри. Педагогічні інновації: довід. видання / Н. М. Гуляєва, Т. І. Ткаченко, С. І. Бай [та ін.]; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – 2-ге вид., доп. – К. : КНТЕУ, 2010. – 758 с.
16. Димченко Н. С. Модель сучасного менеджера-професіонала / Н. С. Димченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2013. - Вип. 12. - С. 10-13. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2013_12_3
17. Дяків О.П. Базові професійні компетенції менеджера з персоналу /О. Дяків // Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток трудового потенціалу в умовах інноваційної економіки» збірник матеріалів / Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля // Науковий журнал № 7 (196) Ч1, 2013.- с.76-79
18. Дяків О.П. Роль HR-менеджера в роботі сучасних кадрових служб / О. Дяків//Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Соціально-економічні та демографічні проблеми збереження і розвитку трудового потенціалу регіонів" Тернопіль, 2009. - с.240-245
19. Дяків О.П. Структура лідерських компетенцій менеджера / О. Дяків, С. Прохоровська // Міжнародна науково-практична конференція «Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці» // Науковий вісник ПУЕІТ №6 (62) Полтава: ПУЕТ, 2015. – 48-55.
20. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник / [А. М. Колот, О.А. Грیشнова, О.О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2009. — 711 с.

21. Елендо Е. КРІ в діяльності рекрутера. Опыт Рекадро – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rekadro.ru/rabotadatelu/info/management/98.html>
22. Иванова Н.Л. Самоопределение личности в бизнесе: монография / Н. Л. Иванова. – М – Ярославль: Изд. – МАПН, Аспект - Прес, 2008. – 202с.
23. Иванова І.В. менеджер-професійний керівник : навч. посібн. / І.В. Иванова .– К.: Київський національний торг.- екон. Ун-т, 2001. – 107с.
24. Кічун Т. Методи оцінки ефективності діяльності менеджера / Збірник тез доповідей Міжн. наук.-практ. конф. студентів та молодих учених (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). – Тернопіль, ТНЕУ. – 2016. -С. 59-60.
25. Коваленко В. Как на практике использовать time-management / В. Коваленко. // Деловой мир [Электронный ресурс]. – 2012. Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=2068>
26. Колянко О. В. Соціальна відповідальність менеджменту в системі управління організацією / О. В. Колянко // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2013. - Вип. 15. - С. 105-107. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2013_15_25
27. Компетенции менеджера по персоналу по Брайану Беккеру. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом. HR лига – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=9332>
28. Конишев В.А. Эффективность менеджера – успех деятельности предприятия– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vestnik.osu.ru/2012_2/53.pdf
29. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства [Текст] / Ф. Котлер, Н. Лі. / [пер. з англ. С. Яринич]. – К. : Стандарт, 2005. – 302 с.
30. Кротаева Н. Компетенции идеального HR-а – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://korotaeva.com/wp-content/uploads/2010/11/OK-2009-11-Korotaeva-Kompetencii-HR.pdf>

31. Кузьмін О.Е. Мельник О.Г. Основи менеджменту: Підручник. - К.: Академвидав, 2003. - 416 с.
32. Курицын А., Рославцев В., Сорохтин А. Организация управления и подготовка персонала в японских компаниях. – М.:МНИИПУ,1988. – 96 с.
33. Кушнерова, Ю.Ю. Развитие кооперативной рефлексии в процессе обучения менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://conf.stavsu.ru/conf.asp?ReportId=232>
34. Лук'яненко Д., Мозговий О., Бурмака М. Мотивація топ-менеджменту глобальних корпорацій – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://iepjournals.com/journals/23/2015_1_Lukianenko_Mozgovii_Burmaka.pdf
35. Майструк І. М. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/1.2007/69-80.pdf>
36. Макаренко В.П. Экономическая аксиология: опыт исследования экономических культур // Экономический вестник Ростов. гос. унта. – 2003. – Том 1. – № 4. – с. 64–100.
37. Македошин А.А. Организация труда персонала: учеб. пособие / А.А. Македошин, Э.Б. Молодкова, С.А. Перешивкин, О.А. Попазова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 162.
38. Маліновська О. Методи стимулювання діяльності менеджерів вищої ланки в Україні – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www1.lnu.edu.ua/publications/bulletins/index.php/economics/article/viewFile/5781/5793>
39. Менеджери, їх основні компетенції, рівні управління. Типи менеджменту. Менеджмент – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://studme.com.ua/1183052512619/menedzhment/menedzhery_osnovnye_kompetentsii_urovni_upravleniya_tipy_menedzhmenta.htm
40. Менеджмент, його еволюція, рівні і підходи до управління. Функції менеджменту – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://intranet.tdmu.edu.ua/data/kafedra/internal/pharma_3/classes_stud

41. Милкович Дж. Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Дж.М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — С. 546.
42. Мохорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности / Н. Мохорт // Управление персоналом. — 2002. — № 7. — С. 35.
43. Носович, Л.Э. Концептуальные основы оценки профессионализма менеджера в системе управления персоналом предприятия: автореф. дисс. канд. социол. наук / Л.Э. Носович. — Москва, 2006. — 130 с.
44. Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы персоналом: Методологический подход: Учебно-практическое пособие. — М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2011. — 752 с.
45. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник: у 2 кн. / Л. Е. Орбан-Лембрик. — К.:Либідь, 2006. — 560 с.
46. Пилипенко В. Е. Людина в ринковому суспільстві: орієнтації, поведінка, культура. — К.: ПЦ „Фоліант”, 2005. — 224 с.
47. Платонов К. Структура развития личности / К. Платонов. — М.: Наука. — 1986. — 255с.
48. Потапов С. Как управлять временем (Тайм-менеджмент) / С. Потапов — М.: Эксмо, 2006. - С. 5.
49. Практический менеджмент: Учеб. пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. — М.: ИНФРАМ, 2010. — 310 с.
50. Пряжников, Н.С. Психология труда / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. — М.: Академия, 2009. — 480 с.
51. Ролі менеджера. Організація праці менеджера — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://pidruchniki.com/15830523/menedzhment/roli_menedzhera
52. Руководство по КРІ: как разработать и эффективно внедрить. Директор по персоналу — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.hr-director.ru/vse-o-kpi>

53. Сало Х.О. Системи мотивації персоналу та проблеми їхнього обліку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17474/1/84-Salo-156-157.pdf>
54. Скібіцька Л. І. Специфічні особливості управлінської праці. Організація праці менеджера – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://westudents.com.ua/glavy/46331-spetsifchn-osoblivost-upravlnsko-prats.html>
55. Соціальна відповідальність бізнесу по-українськи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.optima-pr.com.ua>
56. Сущность мотивации и стимулирования труда. IV Всероссийский HR-форум – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motivtruda.ru/stimulirovanie-v-upravlenii.htm>
57. Цюцюра С.В., Криворучко О.В., Цюцюра М.І. Ключові показники ефективності. Принципи розробки ключових показників ефективності для бюджетної сфери – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-10/87-91.pdf>
58. Чебунина Л.В. Тайм-менеджмент как теоретическая категория и управленческая практика: основные понятия, инструменты и технологии // Материалы VI Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум» – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.scienceforum.ru/2015/1203/14609>
59. Шесть КРІ для оценки работы рекрутера. Директор по персоналу – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-director.ru/article/63648-pril-3-12-m4-6-kpi-rekrutera>
60. Шинкаренко И. Лучше спорить, чем воевать [Електронний ресурс] / И. Шинкаренко. // Эксперт. – 2009. – № 11 (109) – Режим доступу: <http://www.expert.ua/articles/16/0/3543/>.
61. Щукина Л.Г. Влияние корпоративных конфликтов на эффективность управления и стоимость компании: обзор теории и эмпирических свидетельств // Корпоративные финансы, 2009. – № 4 (12). – С. 116-129.