

значну кількість завдань із управління персоналом, починаючи із підбору персоналу і до оцінки та розвитку. Аспекти, що оцінюються за даним методом, наведені на рис. 1.

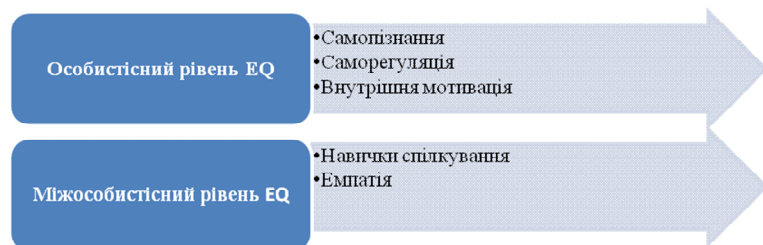


**Рис.1. Аспекти оцінки персоналу за методом DISC**

Джерело: сформовано автором на основі [3]

Емоційний інтелект або (EQ) – це процес розпізнавання, управління та врегулювання власних емоцій та емоцій оточуючих. Чим вищого рівня компетентності потребує робота, тим вищим буде цінність його емоційного інтелекту.

Метод EQ базується на оцінці п'яти рівнів особистого та між особистого емоційного інтелекту. Детальніше рівні оцінки представлені на рис. 2.



**Рис. 2 Рівні оцінки емоційного потенціалу працівників**

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Отже, щоб удосконалити систему оцінювання персоналу, в Україні

варто використовувати зарубіжний досвід. В багатьох країнах набули поширення такі інструменти оцінки персоналу, як DISK та EQ, які враховують багато аспектів оцінювання персоналу.

### Література

1. Сардарян А. Р. Проблемы и тенденции внедрения системы оценки персонала в современных российских компаниях/ А.Р. Сардарян. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemny-i-tendentsii-vnedreniya-sistemy-otsenki-personala-v-sovremennyh-rossiyskih-kompaniyah>
2. Пешкова К.Е. Анализ общих тенденций использования методов оценки кадрового потенциала при планировании преемственности / К.Е. Пешкова. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://naukovedenie.ru/PDF/128EVN614.pdf>
3. Герзанич Ю. Оценка персонала с помощью инструментов TTI Success Insights/Ю. Герзанич. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://sgc.com.ua/personel\\_assesment/](http://sgc.com.ua/personel_assesment/)
4. Сироткина И. Эмоциональный интеллект (EQ)/ И.Сироткина. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://iteam.ru/publications/human/section\\_67/article\\_4546](https://iteam.ru/publications/human/section_67/article_4546)

**Залізник Наталя**

(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри управління персоналом і регіональної економіки Островецьких В.М.)

### РОЗРОБКА СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО КОМАНДНИХ ЗМІН

Незважаючи на те, що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в організації. У зв'язку з цим успішність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки мотивований персонал організації до змін, залучений в сам процес змін, наскільки зрозумілі й прозорі цілі цих змін для працівників.

Спільне бачення майбутнього дозволяє згуртувати персонал організації заради досягнення спільної мети. Зміни не будуть успішними,

якщо спочатку не будуть ясні цілі, критерії їх досягнення, а також очевидні переваги нового, бажаного стану організації. Перш ніж кудись іти, треба пояснити, для чого ми це робимо і що матимемо в результаті. Після цього можна скласти план заходів, який відповідає на питання, як ми збираємося переходити до бажаного майбутнього. При цьому важливо, щоб не тільки менеджери, а й працівники брали участь у плануванні заходів.

Формування спільного бачення майбутнього може починатися на сесіях стратегічного планування для топ-менеджерів компанії, де загальні цілі розглядаються в контексті стратегічного розвитку бізнесу. Далі ідеї вищого менеджменту переходять на рівень середнього менеджменту, де проходять обговорення, доповнюються і коригуються.

Як правило, робота з реалізації організаційних змін розбивається на ряд проектів, які повинні бути описані з відповідною деталізацією. При цьому при проведенні змін важливо залучити не лише формальних, але і неформальних лідерів організації, здатних проводити реформи. Це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів часто виявляється набагато важливіше ролі керівників підрозділів. Проведені зміни вимагають наявності певних знань і навичок у персоналу організації. У зв'язку з цим особливо актуальним стає проведення відповідної оцінки співробітників.

Американський дослідник Джон Келлер, вивчаючи різноманітні системи навчання, звернув увагу на мотивацію в процесі набуття навиків, знань та вмінь. Ним була створена модель мотивації ARCS, практична значимість якої засвідчують наступні результати – за умови її використання кількість тих, хто припиняє навчання зменшується з 44% до 22 %.

Мотивація в процесі навчання дуже важлива для управління змінами. В свою чергу зміни пов'язані з здобуттям знань, навичок, привичок мислення і поведінки і дуже часто залишаються безрезультатними через явну чи приховану відмову працівників організації від їх набуття. Модель Дж. Келлера включає 4 етапи: увага (attention); значимість (relevance); впевненість (confidence); задоволення (satisfaction).

Незважаючи на черговість етапів перший етап – увага – повинен виконуватися впродовж всього процесу навчання чи реалізації змін.

Зосередження уваги працівників до процесу навчання чи змін є початковим кроком процесу навчання. Також в процесі навчання необхідно постійно підтримувати увагу та зацікавлення. У цьому напрямку доцільно використовувати зміну способів донесення інформації та залучення навчаючих у різні стилі спілкування, наприклад, гумор, неформальні підходи.

На другому етапі - значимість – необхідно допомогти людині побачити зв'язок між курсом навчання та його практичною цінністю в житті того, хто його вивчає. З цією метою необхідно вміти прислуховуватися до потреб того, хто навчається та вміти говорити з ним "однією мовою". Впевненість полягає у переконанні людини у тому, що вона має достатньо здатностей до навчання. У цьому аспекті цікавим є той доведений науковою дійсністю той факт, що при відсутності впевненості в успіху навіть роль візуалізації буде дорівнювати нулю. В свою чергу, якщо підлеглий або учень має високу коефіцієнт впевненості, роль менеджера як вчителя буде мінімальна. Підтримує впевненість й успішна реалізація перших етапів і кроків навчання.

В кінці процесу навчання значною мірою зростає роль задоволення, однак і водночас з'являється втома, сумніви у застосуванні знань. У цьому випадку менеджери повинні допомогти у пошуку точок співзалежності результатів навчання з практичною потребою і застосуванням. При цьому доцільно застосовувати мотивацію у вигляді винагород і похвали.

#### *Література*

1. Коттер Д.П. *Впереді перемен/ Коттер Д.П.- Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007*
2. Грин М. *Управление изменениями: пер. с англ. / Майк Грин, Эстер Кемерон - Изд-во :Добрая книга, 2006. – 360 с.*