

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ**

**Факультет № 6
Кафедра соціології та психології**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни «**Психологія управління**»
обов'язкових компонент освітньої програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

053 Психологія (практична психологія)

**за темою ОСОБИСТІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В
ОРГАНІЗАЦІЇ (частина 2)**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол № 7 від 30.08.2023

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол № 7 от 25.08.2023

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з гуманітарних та соціально-
економічних дисциплін
Протокол № 7 від 29.08.2023

Розглянуто на засіданні кафедри соціології та психології
Протокол № 8 від 15.08.2023

Розробник:

Доцент кафедри соціології та психології, канд. психол.наук, доцент Чепіга Л.П.

Рецензенти:

1. Доцент кафедри практичної психології Навчально-наукового інституту педагогіки, психології, менеджменту та освіти дорослих Української інженерно-педагогічної академії, канд. психол. наук, доцент Казарова А.М.
2. Професор кафедри соціології і психології факультету № 6 Харківського національного університету внутрішніх справ, доктор соціологічних наук, професор Нечітайло І. С.

(Презентація1) Тема № 3. Управління персоналом в організації.

ЛЕКЦІЯ. ОСОБИСТІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ (частина 2)

План лекції

1. Адаптація нових співробітників.
2. Атестація персоналу.
3. Навчання персоналу.

Рекомендована література:

Основна література:

1. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К.: Академвидав, 2010. – 568 с. –
2. Кайлюк Є. М. Психологія управління / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко. – Харків: Харк. нац. акад. міськ. госп.-ва, 2012. – 202 с. –
<http://eprints.kname.edu.ua/24396/1/%D0%9F%D1%83%204.1.12.pdf>

Допоміжна література:

3. Гендер у психологічних та соціологічних дослідженнях : навч. посіб. / Л.О. Шевченко, Ю.В. Кобікова, І.В. Ламаш та ін.; [Міжнар. благод. фонд "СНІД Фонд Схід-Захід", Харк. нац. ун-т внутр. справ]. - Київ : [б.в.], 2015. - 148 с.
4. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
5. Лозниця В.С. Психологія менеджменту : [Навч. посіб.] / В. С. Лозниця.– К.: ТОВ «УВПК»Екс об», 2000.– 512 с.
6. Психологія управління / Ходаківський Є. В. Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. – 3-тє вид. перероб. і доповн. – К. 2011. – 664 с..
7. Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Лаврентьева А.О. Психологія управління : навч. посібник Х. : НТУ "ХП", 2001. - 160 с.
8. Угрин О.Г. Психологія управління : практ. посібник Львів : ЛьвДУВС, 2017. - 163 с.
9. Чепіга Л.П., Шевченко Л. О. Психологія управління: навчально-методичний посібник для самостійної роботи студентів – Харків: Константа, 2020 – 80 с.
10. Якубовська С. С. Психологія управління / С. С. Якубовська . – Рівне : НУГВП, 2010. – 360 с. –

Інформаційні ресурси в Інтернеті:

1. Пошукова система Google Scholar <http://scholar.google.com/>
2. Пошукова система Springer <https://link.springer.com/>
3. Пошукова система Scirus <https://www.elsevier.com/>
4. Пошукова система Google books <https://books.google.com/>
5. Пошукова система WorldWideScience.org <https://worldwidescience.org/>

6. Пошукова система DOAJ <https://www.doaj.org/>
7. Пошукова система DOAB <https://www.doabooks.org/>
8. Пошукова система SpringerOpen <https://www.springeropen.com/>
9. Система пошуку наукової інформації у відкритих архівах України (SSM) <https://oai.org.ua/>
10. Електронна бібліотека Наукова періодика України <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/>

(Презентація2) Адаптація співробітників

Адаптація - це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому сприйнятті співробітником нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

Коли людина приходить на роботу, вона включається в систему внутрішньоорганізаційних відносин, займаючи в ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації тощо. Від людини, яка займає кожну з названих позицій, очікується відповідна їй поведінка. Поступаючи на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них співробітник пред'являє певні вимоги до організації: до умов праці та її мотивації.

Процес взаємного пристосування, чи трудової адаптації, співробітника і організації буде тим успішніше, чим більшою мірою норми і цінності колективу є або стають нормами і цінностями окремого співробітника, чим швидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі в колективі.

Виділяють два напрямки трудової адаптації: первинну і вторинну адаптацію. В умовах функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. При цьому необхідно уважно вивчати досвід зарубіжних фірм, які приділяють підвищену увагу первинній адаптації молодих працівників. Дана категорія персоналу потребує особливої роботи з боку адміністрації організацій. Найчастіше професійна адаптація розглядається як процес залучення людини до праці в рамках певної професії, включення його в виробничу діяльність, засвоєння ним умов і досягнення нормативів ефективності праці. Однак адаптацію не можна розглядати тільки як оволодіння спеціальністю. Вона передбачає також пристосування новачка до соціальних норм поведінки, що діють у колективі, встановлення таких відносин співробітництва працівника і колективу, які в найбільшій мірі забезпечують ефективну працю, задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін.

Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань і навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи. Як

правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останні приходять у міру освоєння співробітником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

У процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності всіх умов, що роблять різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До цих умов слід віднести: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічної норми виробничої обстановки, ритм праці, зручність робочого місця, зовнішні фактори впливу (шум, освітленість, вібрація і т.п.).

У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника в систему взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. В ході такої адаптації працівник отримує інформацію про систему ділових і особистих взаємин в колективі і окремі формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно, співвідносячи її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті співробітником групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом в цілому, або з будь-якою формальною або неформальною групою.

У процесі організаційно-адміністративної адаптації працівник знайомиться з особливостями організаційного механізму управління, місцем свого підрозділу та посади в загальній системі цілей і в організаційній структурі. При даній адаптації у співробітника має сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі. Слід виділити ще одну важливу і специфічну сторону організаційної адаптації - підготовленість співробітника до сприйняття і реалізації нововведень (технічного або організаційного характеру).

Економічна адаптація дозволяє працівникові ознайомитися з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів, адаптуватися до нових умов оплати своєї праці і різних виплат.

В процесі санітарно-гігієнічної адаптації працівник освоюється з новими вимогами трудової, виробничої і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку. Він звикає готувати робоче місце до трудового процесу в сформованих в організації умовах виробництва дотримуючись гігієнічних і санітарних норм, вимог техніки безпеки та збереження здоров'я, а також з урахуванням економічної безпеки навколишнього середовища.

Незважаючи на відмінність між видами адаптації, всі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, які забезпечують швидкість і успішність адаптації.

Принципові цілі адаптації можна звести до наступного:

- зменшення стартових витрат, так як поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;
- зниження стурбованості й невизначеності у нових працівників;

- скорочення плинності робочої сили, так що якщо новачки відчують себе незатишно на новій роботі і відчують себе непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу керівника і співробітників, так як робота, яка проводиться за програмою, допомагає економити час кожного з них;
- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Випробувальний термін для нового співробітника співпадає зі складним періодом адаптації. Процес переходу на нову посаду і тим більше початок роботи в новій організації практично для будь-якої людини достатньо непростий період, та, перш ніж вона зможе працювати ефективно, у відповідності з вимогами, що пред'являються до неї, вона повинна адаптуватися до нової посади або до нової організації. Якщо така людина не відчуває підтримки з боку організації, її довіра до організації знижується, падає якість роботи.

Традиційно виділяють два типи адаптації: професійну — як входження в зміст роботи, та соціально-психологічну — як входження в колектив, в ту систему взаємовідносин, яка склалася в організації в цілому, а також в конкретному підрозділі.

З самого початку нового співробітника необхідно познайомити з філософією та стратегією, стандартами поведінки, традиціями, нормами, правилами, прийнятими в організації, причому як з офіційними, закріпленими в наказах, розпорядженнях та інших документах, так і з неофіційними. Таке знайомство можуть здійснити співробітник відділу персоналу, керівник того підрозділу, в який прийшов новий співробітник, а також досвідчені співробітники того ж підрозділу. Доцільно призначення одного з досвідчених співробітників куратором, або наставником новачка.

В цілях адаптації нових співробітників до організації можливо проведення адаптаційного тренінгу.

В ході цього тренінгу можуть бути розглянуті наступні теми:

- історія організації, її легенди, цінності, місія, девіз тощо;
- структура організації, система взаємозв'язків між підрозділами та співробітниками; канали передачі інформації;
- опис сенсу діяльності організації;
- політика в області роботи з постачальниками та клієнтами;
- критерії якості роботи;
- охорона праці в організації.

Один з найбільш оперативних шляхів надання необхідної інформації — створення пакету документів, з якими повинен ознайомитися кожен прийнятий на роботу співробітник.

В ході всього процесу адаптації необхідно постійно здійснювати контроль за процесом входження нового співробітника в організацію. Такий контроль може бути як поточним, так і включати періодичні зустрічі за результатами виконання адаптаційної програми.

Процес адаптації закінчується формальною або атестаційною співбесідою, на якій підводяться підсумки адаптаційного періоду та

плануються подальші заходи щодо підвищення ефективності роботи співробітника.

Можливо поєднання такої співбесіди з моментом завершення випробувального терміну.

Показники адаптації умовно діляться на об'єктивні і суб'єктивні. До об'єктивних належать показники, які характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників в її різних сферах. Крім того, показники адаптації підрозділяються за належністю до одного з її аспектів, наприклад професійного аспекту (відповідність кваліфікаційних навичок вимогам робочого місця); соціально-психологічному (ступінь відповідності поведінки особистості нормам, які діють у даному колективі); психофізіологічного (ступінь стомлюваності, рівень нервового перевантаження).

Суб'єктивні показники характеризують задоволеність співробітника роботою в цілому або окремими її проявами. Вони підрозділяються аналогічно об'єктивним за належністю до одного з аспектів адаптації та визначають власну оцінку працівником: свого ставлення до професії і кваліфікації; відносин з колективом співробітників, з керівництвом; самопочуття, умов і тяжкості праці; розуміння ролі індивідуальних завдань у вирішенні спільних завдань організації.

Спеціалізована програма адаптації. Вона охоплює питання, пов'язані конкретно з будь-яким підрозділом або робочим місцем. Зазвичай цю програму проводять лінійні керівники або наставники. Ця програма включає в себе наступні питання:

- функції підрозділу, цілі та пріоритети; організація, структура та функції; взаємини з іншими підрозділами;
- обов'язки і відповідальність; детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів; роз'яснення, чому ця конкретна робота важлива, як вона співвідноситься з іншими видами робіт в підрозділі і на підприємстві в цілому; тривалість робочого дня і розклад; вимоги до якості виконуваної роботи;
- правила-приписи: правила, характерні тільки для даного виду роботи або даного підрозділу; правила техніки безпеки; відносини з працівниками інших підрозділів; харчування, телефонні переговори особистого характеру в робочий час;
- огляд підрозділу: кнопка пожежної тривоги, входи і виходи, місця надання першої допомоги;
- уявлення співробітником підрозділу.

Дану програму можна використовувати як для первинної, так і для вторинної адаптації. Так як адаптація молодих працівників, які ще не мають професійного досвіду, відрізняється тим, що вона полягає не тільки в засвоєнні інформації про організацію, а й в навчанні самій роботі, в програму адаптації обов'язково має входити навчання. Особливі потреби в адаптації потребують співробітники старшого віку. Вони також мають потребу в навчанні, і їх потреби в чомусь схожі з потребами молодих працівників, і їм часто складніше

вписатися в колектив. Свої особливості має адаптація жінок, які повернулися на роботу після відпустки по догляду за дітьми; інвалідів; співробітників, які повернулися після проходження навчальних курсів. Все це не можна залишати без уваги і необхідно враховувати при складанні програм з адаптації

Збір і обробку інформації про рівень і тривалість адаптації доцільно проводити в рамках процедури поточної ділової оцінки персоналу. Причому по відношенню до нових співробітників процедура ділової оцінки повинна мати більш високу періодичність в межах терміну адаптації.

(Презентація3) Навчання персоналу

Процес навчання людини протікає все його свідоме життя. Первинне навчання здійснюється в школах, професійно-технічних училищах, технікумах, коледжах, ліцеях, вузах. Вторинне навчання проходить в вузах, інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, в навчальних центрах, спеціально організованих курсах і семінарах, на підприємствах і в організаціях і т.п. Метою навчання є отримання освіти.

Освіта - процес і результат засвоєння систематизованих знань, умінь, навичок і способів поведінки, необхідних для підготовки людини до життя і праці. Рівень освіти обумовлюється вимогами виробництва, науково-технічним і культурним рівнем, а також суспільними відносинами. Освіта ділиться на два види: загальну і професійну. Освіта повинна здійснюватися безперервно.

Безперервна освіта - процес і принцип формування особистості, що передбачає створення таких систем освіти, які відкриті для людей будь-якого віку і покоління і супроводжують людину протягом всього його життя, сприяють постійному його розвитку, втягують його в безперервний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами поведінки (спілкування). Безперервна освіта передбачає не тільки підвищення кваліфікації, а й перепідготовку для зміни умов та стимулювання постійної самоосвіти.

Професійна освіта як процес - це одна з ланок єдиної системи безперервної освіти, а як результат - підготовленість людини до певного виду трудової діяльності, професії, підтверджена документом (атестатом, дипломом, свідоцтвом) про закінчення відповідного навчального закладу. Професійна освіта здійснюється як на основі державних стандартів з підготовки фахівців, так і з використанням гнучких навчальних програм і термінів навчання.

Надалі мова піде про професійну освіту персоналу, яка здійснюється за допомогою його навчання.

Навчання персоналу - основний шлях отримання професійної освіти. Це цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців, керівників і т.п.

Слід розрізняти три види навчання. Підготовка кадрів - планомірне і організоване навчання і випуск кваліфікованих кадрів для всіх областей людської діяльності, які володіють сукупністю спеціальних знань, умінь,

навичок і способами спілкування. Підвищення кваліфікації кадрів - навчання кадрів з метою удосконалення знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з ростом вимог до професії або підвищенням на посаді. Перепідготовка кадрів - навчання кадрів з метою освоєння нових знань, умінь, навичок і способів спілкування в зв'язку з оволодінням новою професією або зміненими вимогами до змісту та результатів праці.

Вітчизняний і зарубіжний досвід виробив три концепції навчання кваліфікованих кадрів, сутність яких розглянемо нижче.

Концепція спеціалізованого навчання орієнтована на сьогоднішній день або найближче майбутнє і має відношення до відповідного робочого місця. Таке навчання ефективно відносно нетривалого відрізка часу, але, з точки зору працівника, сприяє збереженню робочого місця, а також зміцнює почуття власної гідності.

Концепція багатoproфільного навчання є ефективною з економічної точки зору, так як підвищує внутрішньовиробничу та позавиробничу мобільність працівника. Проте остання обставина є відомий ризик для організації, де працює співробітник, оскільки він має можливість вибору і тому менш прив'язаний до відповідного робочого місця.

Концепція навчання, орієнтованого на особистість, має на меті розвиток людських якостей, закладених природою або придбаних ним у практичній діяльності. Ця концепція відноситься в першу чергу до персоналу, що має схильність до наукових досліджень та володіє талантом керівника, педагога і т.п.

Таким чином, предметом навчання є: знання - теоретичні, методичні та практичні, необхідні працівнику для виконання своїх обов'язків на робочому місці; вміння - здатність виконувати обов'язки, закріплені за працівником на конкретному робочому місці; навички - високий ступінь уміння застосовувати отримані знання на практиці, навички припускають таку міру освоєння роботи, коли виробляється свідомий самоконтроль; способи спілкування (поведінки) - форма життєдіяльності особистості, сукупність дій і вчинків індивіда в процесі спілкування з навколишньою дійсністю, вироблення поведінки, що відповідає вимогам, що пред'являються робочому місцю, соціальні відносини, комунікабельність.

Навчання персоналу є одним з напрямів стратегії розвитку персоналу та повинно бути узгоджено з цінностями та сенсами, що становлять філософію компанії. Навчаючи співробітників і тим самим підвищуючи їх професійну та особистісну компетентність, організація одночасно вирішує задачі мотивації та стимулювання персоналу. Оплата організацією особливо дорогого навчання є істотною пільгою, що одержується співробітником від організації. Крім того, навчання веде до підвищення професійної компетентності, що робить роботу змістовнішою, і тим самим підвищується вірогідність внутрішніх винагород.

До основних видів навчання відносяться:

- 1) навчання на робочому місці;
- 2) навчання поза організаціями (у вузах, школах бізнесу);
- 3) внутрішньофірмове навчання;

4) стажування.

Навчання на робочому місці включає інструктаж, ротацію, учнівство та наставництво.

Інструктаж є роз'ясненням та демонстрацією прийомів роботи безпосередньо на робочому місці та проводиться або співробітником, що давно виконує цю роботу, або спеціальним інструктором. Інструктаж є недорогим та ефективним методом розвитку простих навичок, тому широко використовується в організаціях.

Ротація — метод самостійного навчання, при якому співробітник тимчасово переміщається на іншу посаду з метою придбання нових умінь, навиків. Ротація широко використовується в організаціях, де вітається ідея взаємозамінності співробітників. Крім навчання в результаті ротації росте мотивація співробітників. Багато організацій використовують ротацію для стабілізації персоналу, особливо в тих випадках, коли обмежені можливості посадового зростання по вертикалі.

Учніство та наставництво (коучінг) застосовується в тих випадках, коли практичний досвід грає виняткову роль в підготовці фахівців. Цей вид навчання настільки ефективний, що в деяких випадках стає постійною формою роботи менеджера з підлеглими. Так, в компаніях, що займаються виїзною торгівлею, менеджер, який очолює групу торгових представників, постійно виділяє час на їх навчання та професійне вдосконалення, проводячи з ними бесіди, обговорюючи результати поточної діяльності, аналізуючи їх роботу з магазинами.

Всі форми навчання на робочому місці мають одне обмеження: вони не дають можливості співробітнику подивитися на свою діяльність зі сторони, вийти за рамки традиційної поведінки. Для досягнення такої мети більш відповідними є різні види навчання поза робочим місцем. Також існує ідея організації, що навчається, коли об'єктом навчання стають не окремі люди і навіть не групи, а організація в цілому. При такому підході основна увага направлена на вироблення внутрішньої потреби в перетвореннях на основі сприйняття та аналізу зовнішніх та внутрішніх проблем і навчання тому, як з цими проблемами справлятися в реальних умовах.

Консалтингові фірми, що займаються навчанням, також всі більшою мірою орієнтуються на роботу усередині фірми. Це обумовлено тим, що, навчаючи персонал усередині фірми, можна попутно вирішувати задачу об'єднання персоналу, створення команди.

Навчання поза робочим місцем (зовні або усередині організації) будується на використанні як традиційних (лекції, семінари, читання літератури), так і активних методів навчання (ділові ігри, ситуативне навчання), тренінгу, навчання дією.

Тренінг - частина запланованої активності організації, яка спрямована на збільшення професійних знань і умінь або на модифікацію аттитюдів і соціальної поведінки персоналу способами, що поєднуються з цілями організації і вимогами діяльності (Ф. Дж. Ленді, 1985).

Специфіка тренінгу як методу навмисних змін пов'язана, зокрема, з його

можливостями по трансформації не тільки психологічних змінних конкретної людини, але і характеристик груп і організацій. Тренінг дає хороші шанси на оптимізацію поведінки співробітників:

в процесі взаємодії в своїй організації,

з іншими групами і організаціями,

на вирішення проблеми лояльності до організації,

дозволяє досліджувати проблеми міжгрупової і міжорганізаційної взаємодії в ситуаціях конкуренції, співпраці, в ситуаціях організаційних криз.

(Презентація4) На користь розвитку організацій останнім часом застосовуються різні тренінгові програми, які можна об'єднати в наступні класи:

1. Програми, направлені на вироблення цілей організації та способів їх досягнення (тренінг філософії та стратегії організації, тренінг прийняття рішень, тренінг стратегічного мислення); з деякими застереженнями до цього класу можуть бути віднесені групи фокусу.

2. Програми, направлені на оптимізацію взаємодії в організації (тренінг формування команди, лідерський тренінг, тренінг особистісного впливу, вирішення конфліктів).

3. Програми, направлені на розвиток особистісних якостей, навичок та умінь співробітників організації (тренінг креативності в менеджменті, тренінг ефективної комунікації, тренінг упевненості в собі, тренінг ведення переговорів, тренінг продажів, тренінг сензитивності, регулятивні тренінгові програми: мотиваційний тренінг, тренінг волі, програми психосаморегуляції тощо).

На думку С. І. Макшанова, тренінг, його специфіка і методичні засоби створюють можливості щодо задоволення практично всіх організаційних потреб:

- вироблення організаційної філософії та стратегії її реалізації;
- найму, підбору, стабілізації, ротації персоналу, кадрового моніторингу;
- мотивації і стимулювання персоналу;
- професійної підготовки та особистісного росту співробітників організації;
- створення структур внутрішнього контролю;
- реалізації інноваційних проєктів, підбору і підготовки команд;
- забезпечення оптимальних характеристик вироблених організацією продуктів;
- обґрунтованого аналізу ситуації на ринку і організації просування продукту з урахуванням конкурентних обставин;
- переструктурування і реорганізація, створення філій і дочірніх організацій;
- вироблення критеріїв, необхідних для ефективного управління, вільних від суб'єктивних переваг і спотворень.

Тренінг, проведений в інтересах розвитку організації, вимагає запрограмованого системного підходу. Ситуації, коли керівництво розраховує отримати результати від фрагментарного тренінгу, досить поширені і багато в

чому приносять результати, що розчаровують замовників. Реальні і стійкі зміни можливі тільки при реалізації сукупності тренінгових програм, які враховують специфіку організації та закономірності управління у великих системах.

(Презентація 5) Атестація персоналу

Атестація — це оцінка ефективності виконання співробітником своєї діяльності або, ширше, оцінка індивідуальних особливостей діяльності співробітника з метою накопичення інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень в рамках стратегії персоналу.

Проведення атестації дозволяє вирішити наступні завдання.

- Надання позитивного впливу на мотивацію співробітників. Зворотний зв'язок, що одержується співробітниками в результаті атестації, благотворно позначається на їх мотивації, спонукає їх до ефективнішої роботи.
- Планування навчання та розвитку співробітників. Оцінка персоналу дає можливість визначити обмеження в рівні кваліфікації та особистісному потенціалі співробітника та передбачити заходи по їх корекції.
- Планування кар'єри. Атестація дозволяє якісно підготувати індивідуальні плани розвитку та спланувати кар'єру.
- Прийняття рішень про винагороди, просування, звільнення. Систематична оцінка співробітників дає можливість керівництву одержати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення заробітної платні, підвищення на посаді або звільненні.

Центральним питанням будь-якої ділової оцінки є встановлення її показників. Вони можуть характеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх працівників організації, так і специфічні норми праці і поведінки 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.

При всьому різноманітті показників оцінки їх можна умовно розділити на кілька груп:

- результативність праці;
- умови досягнення результативності праці;
- професійна поведінка;
- особистісні якості.

В оцінці результативності праці важливо:

- не віддавати явної переваги якомусь одному показнику і в цілому даній групі показників, так як це веде до ігнорування співробітниками інших, часто не менш важливих аспектів діяльності;
- визначати необхідну і достатню кількість показників, щоб, з одного боку, вони охоплювали всі істотні сторони результативності праці. Але з іншого боку - не перевантажували оцінку.

Ці правила важливі не тільки для даної, але і для наступних груп показників.

Під умовами досягнення результатів праці розуміють головним чином здатність або бажання до виконання загальних функцій управління: планування діяльності, організація і регулювання процесу, облік і контроль ходу роботи і ін.

Показники професійної поведінки охоплюють такі сторони діяльності, як співпраця і колективізм в роботі, самостійність у вирішенні тих чи інших завдань, готовність до прийняття додаткової відповідальності або додаткового навантаження і т.п. При цьому важливо, щоб поведінка, яка безпосередньо спостерігається, була дійсно необхідною при виконанні роботи і щоб її включення в якості критерію оцінки не заважало, а сприяло досягненню певних результатів.

Ще одна група показників оцінки - особистісні якості. При всій простоті ця група показників пов'язана з великими проблемами при їх відборі, формулюванні та обліку. Це обумовлено широким спектром особистісних якостей, значним суб'єктивізмом при їх сприйнятті. Головна проблема криється у відсутності можливості безпосереднього спостереження властивостей особистості. Ці особливості застосування особистісних властивостей в якості показників оцінки персоналу вимагають обережного і зваженого підходу при обов'язковому поєднанні з іншими групами показників.

Перераховані можливості, які одержує організація при проведенні атестаційних процедур, стануть реальністю при дотриманні певних умов:

- 1) система оцінки повинна бути максимально об'єктивною та сприйматися співробітниками як об'єктивна; критерії, які використовуються в ході атестації, повинні бути відкритими та зрозумілими співробітникам;
- 2) результати оцінки повинні бути конфіденційними, тобто відомими тільки співробітнику, його керівнику та відділу персоналу;
- 3) співробітники повинні приймати систему оцінки та брати активну участь в процесі атестації, що і визначить ефективність її проведення. В ході атестації підлягають оцінюванню різні сторони діяльності, поведінки співробітника, особливості його особистості.

В разі згоди працівника з результатами атестації автоматично визначається тип впливу на працівника (матеріальне або моральне заохочення/покарання). В разі незгоди працівника з результатами атестації конфлікт вирішується службою персоналу за участю керівництва вищого рівня. Після вирішення конфлікту переоцінюється кваліфікація керівника (з погляду уміння проводити атестацію) та ефективність системи атестації для даного працівника.

За результатами атестації проводяться відповідні зміни (навчання керівника, покарання керівника за неякісне проведення атестації, перегляд системи атестації).

(Презентація6) Для атестації використовується і цілий ряд більш традиційних методів.

1. Спостереження за поведінкою співробітників. Цей метод може бути використаний в тих випадках, коли в організації вироблені та діють стандарти поведінки в різних ситуаціях, наприклад стандарт телефонної ділової

комунікації. Цей метод найчастіше використовується для оцінки персоналу, що має безпосередній контакт з клієнтом або постачальником.

2. Експертні оцінки. Для реалізації цього методу необхідно скласти перелік критеріїв, по яких експерти оцінюватимуть того або іншого співробітника. Потім виділяються ті, хто реально взаємодіє з даним співробітником в організації, та складається список експертів, причому ними повинні бути керівники (оцінка зверху), колеги (оцінка збоку) і, якщо вони є, підлеглі (оцінка знизу). Останнім часом цей метод одержав назву «360 (триста шістдесят) градусів». При аналізі даних слід звернути особливу увагу на ступінь узгодженості одержаних оцінок. У разі виявлення серйозних розбіжностей необхідно спеціально проаналізувати дану ситуацію, перш ніж використовувати результати оцінювання в атестаційній характеристиці.

3. Аналіз результатів діяльності. В даному випадку предметом оцінки є персональні особливості виконання роботи. Здійснює атестацію в даному випадку найчастіше безпосередній керівник, а процес атестації реалізується у вигляді співбесіди. При використанні цього методу для аналізу можуть бути привернуті об'єктивні показники результатів роботи (об'єм продажів або число нових клієнтів — для менеджера з продажу, своєчасність здачі балансу та відсутність штрафів — для бухгалтера тощо).

4. Професійне тестування. Створення професійних тестів для різних категорій працівників дозволяє досягти високого ступеня формалізації при проведенні атестаційних процедур. Такі тести можуть бути розроблені співробітником відділу персоналу із залученням фахівців в тій області діяльності, для якої вони готуються. Так, в організації, що займається оптовими продажами, можуть бути складені професійні тести для менеджерів з продажу, для керівника складом, експедиторів, комірників тощо. Слід мати декілька варіантів тестів для кожної категорії працівників. При підготовці до атестації співробітники повинні одержати перелік питань, які будуть включені в тести.

5. Психологічне тестування. До цього методу слід вдаватися в тому випадку, коли результати діяльності співробітника багато в чому залежать від особливостей його особистості. Вважається, що саме вони є найважливішими для успішного виконання роботи. При використанні психологічних тестів в ході атестаційних процедур необхідно звернути особливу увагу на конфіденційність отриманих результатів. Також треба пам'ятати, що далеко не всі особистісні властивості піддаються корекції. Таким чином, подібного роду інформація може бути найбільш корисна при відборі нових співробітників та при плануванні індивідуального розвитку особистості.

При проведенні атестації використовується комплекс методів, які відбираються з урахуванням специфіки організації та конкретних цілей її проведення.

За наслідками атестації складається атестаційна характеристика, з якою обов'язково треба познайомити співробітника. Результати атестації можуть бути підставою для підвищення, що може впливати на розмір заробітної платні. Крім того, результати атестації є підставою для складання плану розвитку співробітника, є елементом процесу планування та управління розвитком його

кар'єри.

(Презентація7) Контрольні питання

1. Наведіть основні поняття і концепції навчання персоналу.
2. Які види навчання ви знаєте?
3. Назвіть методи навчання персоналу на робочому місці.
4. Назвіть методи навчання персоналу поза робочим місцем.
5. Що таке атестація персоналу?
6. Охарактеризуйте етапи проведення атестації персоналу.
7. Які види адаптації персоналу в організації ви знаєте?
8. Які методи застосовуються при атестації персоналу?
9. Що таке ділова оцінка персоналу? Які види або напрями вона включає?
10. Які цілі ділової оцінки персоналу?
11. Що таке соціалізація, профорієнтація і трудова адаптація персоналу? Розкрийте взаємозв'язок цих понять.
12. Дайте характеристику напрямків діяльності підрозділу з управління адаптацією персоналу організації.
13. Розкрийте зміст програми адаптації персоналу.