

УДК 005.722

ВИЗНАЧЕННЯ МІСЦЯ ФОРМАЛЬНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В ТЕОРІЇ БІРЮЗОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Жосан Г.В.¹, Кириченко Н.В.²

¹ к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, ДВНЗ «ХДАУ»,
м. Херсон, вул. Стрітенська, 23, 73006, Україна,
тел.: (055)-241-62-16, email.: office@ksau.kherson.ua, ORCID: 0000-0002-3577-6701

² к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, ДВНЗ «ХДАУ»,
м. Херсон, вул. Стрітенська, 23, 73006, Україна,
тел.: (055)-241-62-16, email.: office@ksau.kherson.ua,
ORCID: 0000-0003-1721-258X, DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-17-31>

DETERMINATION OF THE PLACE OF FORMAL ORGANIZATIONS IN THE THEORY OF TURQUOISE ORGANIZATIONS

Zhosan H.¹, Kyrychenko N.²

¹ PhD, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Kherson State Agrarian University,
Kherson, st. Stritens'ka, 23, 73006, Ukraine
tel.: (055)-241-62-16, email.: office@ksau.kherson.ua, ORCID: 0000-0002-3577-6701

² PhD, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Kherson State Agrarian University,
Kherson, st. Stritens'ka, 23, 73006, Ukraine
tel.: (055)-241-62-16, email.: office@ksau.kherson.ua,
ORCID: 0000-0003-1721-258X, DOI : <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-17-31>

Анотація. У статті авторами визначено місце формальних організацій в теорії бірюзових організацій, досліджено еволюцію організацій та обґрунтовано актуальність теорії бірюзових організацій, розглянуто поняття та методи залучення та відбору персоналу на підприємствах, а також способи збереження складу персоналу. Встановлено, що формальні групи - це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства. В основу формування таких груп покладено розподіл праці по вертикалі (рівні менеджменту) та по горизонталі (підрозділи, відділи, служби на одному управлінському рівні). Доведено, що головною умовою створення формальної групи є заздалегідь розроблений проект побудови організації. Це є поясненням виникнення формального лідера, тобто призначеної особи, яка буде керувати всіма, хто стоїть в організаційній культурі нижче за його посадою. Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Комунікація здійснюється через формальні канали з іншими структурними елементами та всередині групи. Люди в таких групах взаємодіють на основі виробничих завдань, що стає офіційною причиною їхнього зв'язку. Визначено, що відбір кадрів здійснюється за принципом, який із кандидатів найкращим чином виконає певну роботу. Для досягнення цієї мети в процесі відбору кадрів мають бути передбачені відповідні методи оцінки визначених специфічних аспектів, що характеризують кандидата. Недотримання рекомендацій та правил відбору персоналу може призвести до того, що організація при всіх новітніших методах та прийомах не зможе відібрати персонал з якостями та потенціалом необхідними для розвитку підприємства та досягнення ним бірюзової стадії, що є новітньою та найперспективнішою на сьогодні.

Ключові слова: формальні організації, бірюзові організації, мотивація, відбір персоналу, збереження складу персоналу

Формул: 0, рис.: 4, табл.: 1, бібл.: 14

Annotation. In the article the authors define the place of formal organizations in the theory of turquoise organizations, investigate the evolution of organizations and substantiate the relevance of the theory of turquoise organizations, consider the concepts and methods of attracting and selecting personnel at enterprises, as well as ways of preserving the staff. It was established that formal groups are groups that arise at the initiative of the administration and are part of the organizational structure and staffing of the enterprise. The basis for the formation of such groups is the division of labor vertically (management levels) and horizontally (divisions, departments, services at one managerial level). It is proved that the main condition for the formation of a formal group is a pre-designed project for building an organization. This is an explanation of the emergence of a formal leader, that is, an appointed person who will manage all who are in organizational culture below his post. Formal groups arise at the will of the leadership and

therefore to a certain extent are conservative, because most often they depend on the personality of the leader and the people who work in this group. Communication is carried out through formal channels with other structural elements and within the group. People in such groups interact on the basis of production tasks, which becomes the official cause of their connection. It is determined that selection of personnel is carried out on the basis of which of the candidates will perform the certain work in the best way. In order to achieve this goal, appropriate methods of assessing specific aspects characterizing the candidate should be provided in the recruitment process. Failure to comply with the recommendations and rules of recruitment may lead to the organization, with all the latest methods and techniques, not be able to select the personnel with the qualities and potential necessary for the development of the enterprise and achieve a turquoise stage that is the newest and most promising today.

Key words: formal organizations, turquoise organizations, motivation, personnel selection, personnel storage
Formulas: 0, fig.: 4, tabl.: 1, bibl.: 14

Постановка проблеми. В сучасний час на заміну традиційним організаціям з'являються нові, із альтернативним підходом до управління – «живі організації», «організації майбутнього». Особливістю діяльності таких організацій є те, що їх діяльність безпосередньо залежить від роботи персоналу. Його відбором та залученням до роботи займається служба кадрів, в особі відділу або одного менеджера по кадрах. Тому формування персоналу, відповідно і формальної групи, є важливим завданням кадрової служби. Таким же важливим завданням її та всього керівництва є збереження складу персоналу, оскільки постійність складу колективу безпосередньо впливає на роботу підприємства.

Актуальність даної теми полягає в тому, що підбір персоналу та збереження найважливіших елементів створеного колективу є складною процедурою. Від ефективної роботи кадрової служби фірми, залежить наскільки постійною буде робота персоналу і на скільки професійні будуть кадри. Також роботою кадровою служби є відбір членів персоналу, які будуть розвиватись саме на підприємстві, а нові поповнювали склад резерву, який буде зумовлювати безперебійну роботу фірми. Щоб зрозуміти як проводить відбір і як правильно залучити персонал до роботи, треба знати основи кадрової роботи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню «бірюзових» та формальних організацій, присвячено вельми обмежену кількість наукових праць. Серед учених, що займалися науковим розробленням даного питання, слід відзначити Ф. Лалу та К. Уілбера, В.

Житкової, Н. Ульянової, Р. І. Хабібулліна. Проте дана тема носить інноваційний характер та потребує більш ґрунтовного дослідження.

Формулювання цілей статті.

Визначити місце та роль формальних організацій та встановити їх зв'язок із бірюзовими організаціями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для того, щоб обґрунтувати актуальність теорії бірюзових організацій, слід прослідкувати еволюцію розвитку організацій загалом. Бельгійський коуч Фредерік Лалу у своїй книзі «Компанії майбутнього» (2015 рік) дослідив діяльність компанії по всьому світу і прийшов до висновку, що колишні організаційні моделі не відповідають потребам сучасних людей. Потреби людини формуються в залежності від середовища і рівня свідомості. Двадцять років тому людині важливо було знайти постійну роботу на все життя. Сьогодні це правило не діє. Чим більше можливостей, тим більше свободи у виборі компанії. Людина не боїться йти з постійного місця роботи, щоб знайти щось нове. Заради цього привілею молоде покоління готове пожертвувати заробітною платою: піти в компанію, де платять менше, але є глобальна мета. Ф. Лалу виділив сім стадій, через які пройшли організації в усьому світі. П'ять останніх існують досі.

Стадія 1. Реактивна, або інфрачервона. Сто тисяч років тому люди жили невеликими групами в декілька десятків чоловік. У середині групи не було поділу обов'язків та ієрархії – всі займалися збиранням. Лідер був не потрібен.

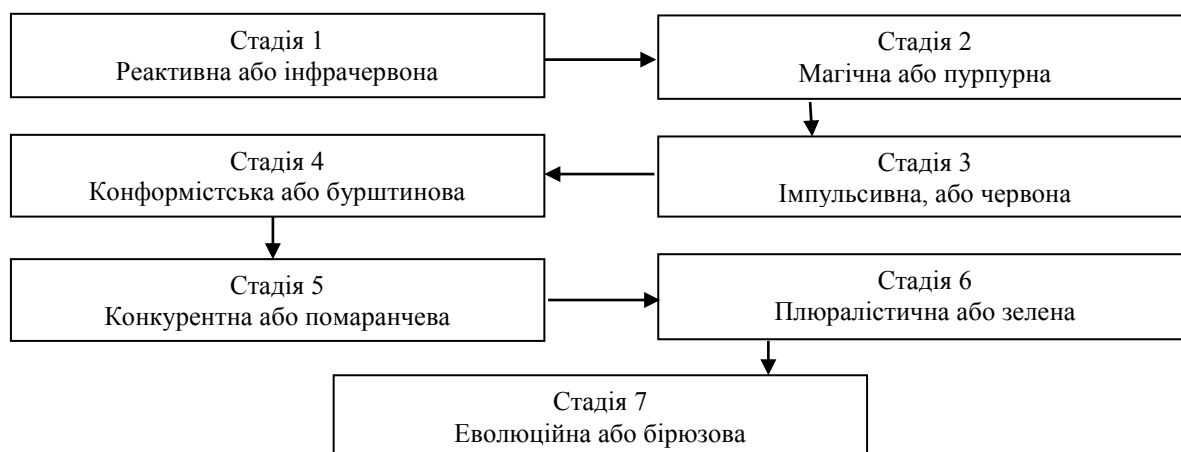


Рис. 1. Еволюція організацій (за Ф. Лалу)

Стадія 2. Магічна, або пурпурна. П'ятнадцять тисяч років тому люди перейшли від крихтих сімейних груп до племен, що нараховували більше сотні людей в кожному. У племенах з'явилися посередники між духами і людьми – шамани або вожді. Вони приймали рішення і могли за допомогою ритуалів позбавити людину від гніву духів. У шаманів була деяка ступінь влади, але організації на цій стадії ще не було – шамани не відповідали за розподіл праці в племені.

Стадія 3. Імпульсивна, або червона. Десять тисяч років тому племена стали воювати один з одним. З'явилися вожді – лідери групи. Переможені та полонені вороги стали рабами – їм доручали обов'язки, які не хотіли виконувати члени племені-переможця. Так з'явився вперше поділ праці. У вожді вибирали найсильнішого. Якщо він на мить показував слабкість, його відразу ж скидали з посади. Організація будувалася імпульсивно за принципом: «Я сильніше тебе – заберу твою їжу. Якщо будеш опиратися, я тебе вб'ю». Червона стадія організацій існує і до сьогодні, будується навколо лідера: у в'язницях – злочинців в законі, на війні – командир, в мафіозних структурах – ватажок банди.

Стадія 4. Конформістська, або бурштинова. Шість тисяч років тому стали з'являтися держави і цивілізації. Світогляд

на даній стадії полягав в наступному: є непорушні закони, всі речі діляться на правильні і неправильні. Під час уроку діти повинні сидіти за партами – це не обговорюється.

Співробітники бурштинової організації строго слідує наказам, не ставлячи зайвих питань. Незважаючи на консервативність бурштинових організацій, саме в них почало з'являтися планування і виникати стабільні організаційні структури. Типові бурштинові організації – католицька церква і армія. Суворі субординації підкреслені уніформами: сплутати єпископа зі священником чи генерала з рядовим неможливо.

Стадія 5. Конкурентна, або помаранчева. Помаранчеві організації зародилися в епоху Відродження, стали набирати силу два століття назад, а після Другої світової війни домінували в західному світі.

З «помаранчевої» точки зору, кожна людина має право домагатися будь-яких цілей: прибиральник може стати генеральним директором, жебрак – мільйонером. Головне – перемогти в конкурентній боротьбі: як внутрішньої між співробітниками, так і зовнішньої. Головна мета підприємства – прибуток. У структурі – чітка ієрархія. Планування і реалізація планів розділені: обмірковування завдань відбувається нагорі, виконання – внизу.

Рішення приймає керівник, передає вниз на інший рівень, і в підсумку завдання доходить до виконавця нижчої ланки. У компанії діє зведення внутрішніх правил. При жорсткій структурі на даній стадії заохочується новаторство, особиста відповідальність і рух по кар'єрних сходах. Ознака успіху – матеріальний добробут. Більшість великих міжнародних компаній до сих пір влаштовані по помаранчевому принципом: Найк, Філіп Моріс, Кока-Кола.

Стадія 6. Плюралістична, або зелена. Зелені організації вперше заявили про себе на рубежі XIX-XX століть. Тоді люди намагалися боротися з нерівністю, що виникли після Промислової революції, а в 1960-х роках будували комуни.

У зелених організаціях уважно ставляться до почуттів працівників і поважають різні точки зору. Люди прагнуть до справедливості, рівності, гармонії, добросусідства і консенсусу. Для зелених організацій особисті відносини всередині групи цінніше результату, а користь для планети і людства важливіше особистої вигоди.

Найуспішніша зелена компанія – авіакомпанія «Саусвест Ейрлайнс». Місія компанії – допомогти клієнтам дістатися в потрібне місце за максимально низькою ціною. Працівники наземних підрозділів авіакомпанії творчо вирішують проблеми пасажирів. У компанії діє одне правило: вирішити проблему пасажира якомога швидше будь-якими способами. Завдяки такому підходу компанія займає друге місце серед всіх авіакомпаній США за кількістю перевезених пасажирів.

Зелені компанії претендували на місце компанії майбутнього, проте в чистому вигляді такі організації існувати не можуть. Особисті відносини всередині колективу стали вище цілей компанії – перемогти конкурентів. Так з'явилися перші бірюзові організації.

Стадія 7. Еволюційна, або бірюзова. Перші бірюзові організації з'явилися 30 років тому, коли люди втомилися від тотального контролю керівництва і внутрішньої конкуренції. Зараз таких компаній стає більше.

Люди не хочуть займатися безглуздою діяльністю: готувати звіти, які потрібні тільки керівнику. Працівники прагнуть бути ефективними і припиняють хвилюватися за помилки. Головне – робити максимум на межі можливостей заради спільної мети компанії.

Бірюзові організації взяли краще від помаранчевих і зелених. Від помаранчевих дісталось бажання конкурувати із зовнішніми компаніями, від зелених – прагнення бути командою.

Приходячи працювати у будь-яке підприємство чи організацію, людина автоматично стає членом групи. До одних ми належимо досить короткий термін, інші, навпаки, супроводжують нас усе життя (сім'я, родина, друзі) і мають неабиякий вплив на нього. В теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, на формальні і неформальні.

Формальні групи - це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розкладу підприємства. В основу формування таких груп покладено розподіл праці по вертикалі (рівні менеджменту) та по горизонталі (підрозділи, відділи, служби на одному управлінському рівні). Прикладом формальної групи є виробнича бригада, будь-який відділ апарату управління, обслуговуючі та допоміжні служби підприємства. Існують різні типи формальних груп:

Група керівників (команда) - складається з керівника підприємства (його підрозділу) і безпосередніх заступників і помічників керівника. Функціональна група - поєднує в собі керівника і спеціалістів функціонального підрозділу (відділу, бюро, служби), які реалізують загальну функцію управління і мають близькі професійні цілі та інтереси.

Виробнича група - має у своєму складі керівника і працівників, зайнятих виконанням певного виду робіт на низовому рівні управління (ланка, бригада, ділянка). Члени групи разом працюють над

одним завданням, стимул - кінцевий результат, а відмінності між ними пов'язані з розподілом видів робіт між членами групи залежно від кваліфікації робітників.

Комітет - це група всередині підприємства, якій делегується повноваження вищою ланкою керівництва для виконання будь-якого проекту чи завдання. Головна відмінність комітету від інших формальних структур полягає у груповому прийнятті рішення, що іноді є найефективнішим засобом вирішення складних проблем і досягнення цілей.

Головною умовою створення формальної групи є заздалегідь розроблений проект побудови організації. Це є поясненням виникнення формального лідера, тобто призначеної особи, яка буде керувати всіма, хто стоїть в організаційній культурі нижче за його посадою. Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними, тому що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Комунікація здійснюється через формальні канали з іншими структурними елементами та всередині групи. Люди в таких групах взаємодіють на основі виробничих завдань, що стає офіційною причиною їхнього зв'язку.

Говорячи про вплив керівника на такі групи, основними формами впливу є адміністративного та економічного характеру. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи [1].

Неформальні групи - це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають в постійну взаємодію для досягнення особистих цілей. Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані

правила і норми поведінки, люди добре знають, хто входить в їх неформальну групу, а хто ні. В неформальних групах складається певний розподіл ролей і позицій, ці групи мають явно чи неявно визначеного лідера. В багатьох випадках неформальна група може мати на свого члена вплив, однаковий або більший, за формальну структуру.

Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме: мають певну організацію - ієрархію, лідера і завдання; мають певні неписані правила - норми; мають певний процес утворення - етапи; мають певні різновиди - види неформальних груп за ступенем зрілості.

Неформальні об'єднання за їх головними ознаками й характерними рисами називають ще самодіяльними самокерованими об'єднаннями (ССО). Механізм утворення формальних та неформальних груп викладено у вигляді схеми на рис. 2.

Вони можуть існувати у структурі формальних колективів (угруповання). Воно не є самозамкнутим, його учасники активно взаємодіють як між собою, так з усім колективом, можуть допомагати педагогам у згуртуванні колективу або заважати цьому процесу. Один і той же підліток може належати до кількох неформальних груп, що може призвести до внутрішнього конфлікту особистості. Особливо тоді, коли спрямованість груп різна, що створює ситуації напруженості. Підліток ніби опиняється між двома вогнями, перед необхідністю проблеми вибору. У шкільному віці такі ситуації переживаються особливо драматично.

Можуть паралельно (незалежно) від формальних. Виникають на основі просторової близькості, спільності інтересів, занять, особистої симпатії, парної та групової дружби. У таких об'єднаннях їх учасники знаходять можливості для самовираження, виявлення ініціативи, неконтрольованого дорослими спілкування.



Рис 2. Механізм утворення формальних та неформальних груп

Вони мають свою систему цінностей (гасла, символи, манеру одягатись). Мета їх діяльності може бути як соціально значущою, так і асоціальною. Школа намагається зблизити цілі, сферу діяльності, грані взаємодії дитячих формальних і неформальних об'єднань.

Причиною виникнення неформальних об'єднань є протиріччя між збільшенням вільного часу та рівнем загальної культури, різноманітних потреб молоді, ізолюваність дітей від дорослих, прагнення до самодіяльності (з одного боку, підвищена активність дітей, їх потреба в самовираженні, з іншого — педагогічний формалізм в організації виховної роботи, намагання жорстко регламентувати їх діяльність) [2].

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти; можливість отримувати допомогу від колег в колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв'язку; бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Процес утворення неформальних груп спеціалісти поділяють на п'ять етапів в результаті яких виникають п'ять різних

видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємостосунків:

- I етап - стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;
- II етап - поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;
- III етап - організоване об'єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;
- IV етап - при наявності позитивних факторів - поява бажання ствердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;
- V етап - об'єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм.

Неформальні групи є в кожній організації і серйозним аспектом в діяльності керівника є необхідність розуміння важливості існування цих груп і управління ними.

Одним з перших науковців, який почав приділяти цим питанням увагу був теоретик в галузі дослідження груп Джордж Хоманс, який створив модель, що отримала назву - модель Хоманса (рис. 3).

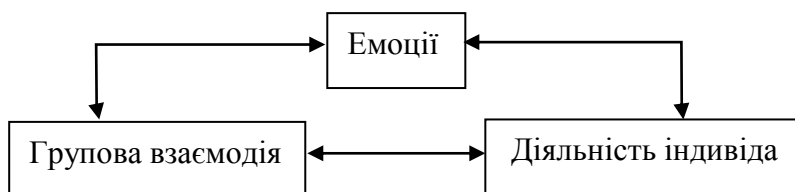


Рис. 3. Модель Хоманса

Сутність цієї моделі полягає в тому, що в процесі спільної діяльності люди вступають у взаємодії, які в свою чергу сприяють прояву почуттів - позитивних і негативних емоцій один до одного і до керівника. Ці емоції впливають на те як люди будуть здійснювати свою діяльність і призводять до підвищення, або зниження її ефективності. Саме тому, слід пам'ятати про певні негативні і позитивні явища, з якими може зустрітись організація в процесі управління неформальними групами.

Неформальні відносини членів колективу неминучі, так як їх діяльність та інтереси не можуть існувати тільки в рамках формальних (затверджених) структур, посад, функцій і процедур. Крім того неформальні відносини є необхідними, так як без них формальна структура, в певному розумінні, втрачає свою ефективність.

Оптимальним є стан колективу за якого формальні і неформальні групи максимально співпадають. Таке співпадіння формальної і неформальної структур забезпечує згуртованість колективу і підвищує продуктивність його роботи.

За невідповідності структур, коли керівник не має авторитету в колективі, а групові норми і правила різняться з колективними, в організації може виникнути боротьба між формальною і неформальною структурами, що гальмує ефективну діяльність і процес досягнення організаційних цілей.

Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього бажано:

1) Визнати існування неформальних груп і працювати з ними.

2) Вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп.

3) Перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію.

4) Дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень.

5) Швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток.

Управління персоналом – постійний процес вирішення проблем комплектування підприємства персоналом відповідної якості і кількості, що вимагає виконання певних завдань: набір, підбір, управління кар'єрою та мотивацію організації. Набір персоналу – система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей. Це одна із складових управління персоналом, яка виражається сукупністю управлінських рішень, що мають вирішальний і довготривалий вплив на діяльність підприємства. Набір персоналу – досить дорогий захід, його проведення вимагає тривалого часу і певного досвіду[3].

Слід пам'ятати, що при наборі працівників вкладається певний капітал, який доцільно ефективно використовувати. Одним із важливих завдань організації набору є аналіз фактичної і потрібної кількості працівників відповідно до вимог робочих місць. Організація залучення персоналу, його підбору та найму передбачає:

- вибір варіантів набору (час, ринок праці);

- визначення вимог до майбутніх працівників, сукупності процедур, форм документів та методів роботи з персоналом;

- встановлення рівня оплати, способів мотивації та перспективи розвитку персоналу;

- визначення стратегії розвитку організації з метою узгодження форм і методів залучення, підбору та найму персоналу;

- здійснення практичних дій з набору персоналу.

Набір персоналу починається із пошуку кандидатур на заміщення вакантних місць відповідно до їх вимог та створення необхідного резерву кандидатів на всі посади і робочі місця. При цьому потрібно враховувати рух персоналу, а саме: вихід на пенсію, звільнення у зв'язку з закінченням договору про найм; розширення сфери діяльності організації.

Форми і методи залучення робочої сили досить різноманітні. Велике значення має пропаганда переваг підприємства: у виробничій сфері (умови праці, рівень заробітної плати); у соціальній (можливості професійно-кваліфікаційного просування), у невиробничій (можливість користування дитячими садками, базами відпочинку, одержання житла). З цією метою роблять оголошення в засобах масової інформації, надаються відомості в територіальні підрозділи служби зайнятості, з якими підприємства укладають відповідні договори [4].

Однією з основних форм залучення спеціалістів і кваліфікованих робітників є укладання підприємством договорів із відповідними навчальними закладами. Часто замовлення є персональним, тобто на конкретних людей, відібраних кадровими службами з визначенням необхідних змін у підготовці спеціалістів і робітників відповідно до специфіки їхньої майбутньої роботи. За кордоном підприємства часто співпрацюють з вузівськими відділами працевлаштування, які мають зв'язки з регіональною службою зайнятості, свої банки даних про випускників і потреби в кадрах. У складі такого відділу крім сектора, відповідального за зв'язки з підприємствами й організаціями, з регіональною службою зайнятості, є

юридична служба, сектор маркетингових досліджень, сектор консалтингу, діагностики і профорієнтації. На жаль, у вітчизняних вузах подібної структури поки що немає, що ускладнює процедуру працевлаштування випускників [5].

Сприяння в наборі кадрів підприємствам надають служби зайнятості і приватні фірми, що займаються добром кадрів на договірній основі. Перевагами такого варіанту набору персоналу для підприємства є: добір кадрів спеціалістами своєї справи, що володіють необхідною методикою; добір з великого числа осіб (у картотечі бажаючих знайти роботу або змінити своє робоче місце на нове часто знаходиться до 10 тис. прізвищ); можливість вирішити проблему шляхом підбору зі сторони без широкої реклами вакансії, що з'явилася.

Переваги користування послугами фірм з добору персоналу для кандидата на посаду полягають в тому, що він має можливість: дізнатися про потребу в робітниках інших роботодавців; здійснити пошук альтернативних варіантів своєї зайнятості без необхідності самостійного пошуку роботи; забезпечити конфіденційність пошуку нової роботи тощо [6].

Такого роду фірми починають створюватися й у нашій країні. Уже зараз працюють фірми і організації, що займаються питаннями працевлаштування: добром кадрів, навчанням, стажуванням персоналу, добром робіт для неконкурентоспроможних категорій населення (інвалідів, ветеранів і воїнів запасу) тощо. Їх кількість поступово росте. Серед фірм є державні (їх значно менше) і приватні, де працюють кваліфіковані спеціалісти, підібрано пакети програм з оцінки робітників, сформовано багатотисячні картотеки бажаючих знайти роботу того або іншого профілю яку країні, так і за її межами.

Форми і методи залучення працівників досить різноманітні, але всі передбачають наступне: кожен претендент має право одержати об'єктивну і повну інформацію щодо робочого місця, посади, рівня оплати

та умов праці; характеристика претендента має включати перелік даних відповідно до вимог робочого місця: рівень підготовки, досвід роботи, мінімальний вік і особисті якості [7].

Вибір джерел набору персоналу визначається їх економічною доцільністю. Організація найму працівників має відповідати їх цілям та інтересам, забезпечувати дотримання законодавства про працю і враховувати витрати, що пов'язані з проведенням підбору персоналу. У малих організаціях набором нових працівників займається безпосередньо сам керівник, в середніх – відділ кадрів, а на великих підприємствах – служба управління персоналом.

Організація найму працівників, як правило, починається з опису робіт, для виконання яких і підбирається потрібний працівник, та їх конкретизації відповідно до робочого місця. При формуванні набору персоналу використовуються тарифно-кваліфікаційні довідники та посадові інструкції. Проте посади, які вимагають від працівника креативного та гнучкого мислення в більшості не потребують документального закріплення обов'язків та нормативів.

Аналіз всіх методів набору персоналу дозволяє зробити наступний висновок – не існує одного оптимального методу, тому відділу управління персоналом необхідно володіти всім набором прийомів залучення кандидатів на посаду та використовувати їх залежно від конкретних завдань. Більшість спеціалістів схиляються до того, що для успішної організації пошуку кандидатів слід керуватись двома основними правилами: завжди проводити пошук кандидатів на самому підприємстві; використовувати не менше двох методів при залученні кандидатів зі сторони [8].

Мета набору персоналу полягає у створенні резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням, у тому числі і майбутніх організаційних і кадрових змін, звільнень, переміщень, закінчень термінів контрактів, змін напрямків та характеру виробничої діяльності, пенсійних виплат,

соціальної допомоги у зв'язку з отриманими травмами на виробництві та виходи на пенсію тощо.

До основних сучасних методів відбору персоналу можна віднести наступні:

- анкетування: з його допомогою роботодавець отримує базову інформацію про потенційного співробітника. Як правило, анкети містять невелику кількість питань, що запитують інформацію, яка найбільше впливає на якість і продуктивність майбутньої роботи претендента (про освіту, здоров'я, сімейний стан, про попередні місця роботи та причини звільнення).

- попереднє інтерв'ю чи співбесіда: фахівець з персоналу або начальник відділу кадрів проводять індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами, після ознайомлення з їх анкетами. Мета цих співбесід полягає в оцінці міри відповідності кандидата портрету «ідеального» працівника. При цьому з'ясовуються лише загальні дані про кандидата (освіта, стаж та інші).

- тестування: тести необхідні для складання більш повного психологічного портрету кандидатів, оцінки їх професійних здібностей та знань. Вони використовуються для виявлення тих якостей людини, які є необхідними для тієї чи іншої посади.

- діагностичне інтерв'ю (співбесіда): проводиться начальником структурного підрозділу з метою оцінки загальної відповідності кандидата пропонованій посаді. Інтерв'юер сам обирає тип та структуру інтерв'ю, що може бути структурованим, слабоформалізованим та неструктурованим.

- перевірка рекомендацій та послужних списків: при відборі кандидатів можуть запросити відгуки попередніх начальників або інші аналогічні документи. При такій перевірці аналізується хронологічний порядок місць роботи кандидата, звертається увага його на прогалини і зміни робочих місць.

- медичне обстеження: багато підприємств вимагають, щоб заявник до прийому на роботу пройшов медичне

обстеження по параметрам, які встановлені для працівників певних професій, посад. Це робиться не тільки для того, щоб визначити, чи придатна людина фізично для виконання роботи, але і для того, щоб зрозуміти, чи здатна вона працювати в колективі, застрахувати її від отримання травм і втрати здоров'я [9].

Ці методи використовуються на більшості підприємств, але, на жаль, не всі їх використовують в сукупності. Більшість роботодавців обмежується лише співбесідою чи перевіркою рекомендацій, чого безумовно недостатньо для ефективного процесу відбору.

Мотивація є важливою частиною роботи керівництва підприємств будь-яких розмірів та стиля керівництва. Від того, які стимули у персоналу для ефективної роботи, залежить відповідно і результат діяльності підприємства. Аналізуючи те, як мотивують своїх людей наші вітчизняні керівники, можна сказати, що у нас залишилось багато мотивів зі знаком мінус, які частково перейшли до нас від Радянського союзу. Дуже мало для персоналу позитивних причин для праці.

Генрі Форд вважав, що «лише два стимули змушують людей працювати: бажання заробітної плати та страх її втратити». Але чи так це сьогодні? Чого прагне працівник, коли влаштовується на роботу? Які його потреби необхідно задовольнити роботодавцеві для досягнення найкращого результату? [10].

Існує велика кількість класифікацій, моделей і теорій мотивації: ієрархія потреб Маслоу; теорія потреб Альдерфера, теорія мотивації Мак-Клелланда; двофакторна теорія мотивації Герцберга; теорії «Х» і «У» Мак-Грегора; теорія драйвів Фрейда; теорія мотивації Портера – Лоулера; теорія очікувань Врума та інші. Підсумовуючи їх усі можна стверджувати, що людина йде працювати, щоб отримати для себе:

- гроші,
- стабільність і безпеку,
- комфорт,
- справедливість,
- розвиток і кар'єру,
- визнання,

- самореалізацію.

Це стандартні та логічні на нашу думку мотиви для людини, які використовуються у всіх успішних компаніях Європи та України. В розвинених країнах, безумовно використовуються і негативні мотиви, але, порівнюючи українські компанії, фактом є захист кожного елементу фірми, якою і є працівник. Але компанії не можуть остаточно відмовитись від негативних стимулів [11].

Розглянемо найбільш часто використовувані негативні стимули. Згадайте себе на роботі або просто у будь-якому іншому колективі. Чи було вам приємно, коли на вас кричить людина, яка може вплинути на вашу репутацію або коли ви зробили все правильно, але керівнику треба було інакше, бо йому так буде зручніше. Керівник, який кричить на підлеглого, не принесе нічого корисного і не покаже себе з кращої сторони. Тому і буде людиною, яку не поважатимуть в колективі.

Великою помилкою керівника є прилюдна критика. Частіше це не є конструктивною критикою, а просто нелюбов просто до людини. Коли ж виявляється, що він був не правий, вибачаються за закритими дверями один на один, що дозволить директору вибачитись не втрачаючи свого авторитету перед всім колективом, але не покращуючи репутацію «закритикованого» працівника. Після такої ситуації 5 із 10 осіб покинуть компанію при першій можливості. Тому слід дотримуватись правила: «Якщо несправедливо і прилюдно критикував, вибачайся теж прилюдно.»

Ще одним способом відвернути від себе гарного спеціаліста, перехід на особистості. Це неприпустимо. Людина є працівником вашої фірми і оцінювати її треба лише з професійної сторони.

Мікс таких стимулів може привести до порушення психологічного клімату в колективі і змінювати будуть не мотиви, а самого керівника.

Цікавим стимулом є штрафи. Через сучасний економічний стан в Україні,

платоспроможність населення низька, тому гроші тримають людину на роботі і навіть разове зменшення заробітної плати впливає на людину. З одної сторони штрафи ефективні, але їх треба замінювати іншими стимулами і лише позитивними [12].

До основних чинників переважання негативного стимулювання над позитивним відносяться соціокультурні

особливості суспільства, стиль управління в компанії, низький рівень компетенції менеджерів, жадібність або бажання перестрахуватися.

Пропонуються такі позитивні способи мотивування, які будуть більше ефективні при роботі з персоналом та його створення взагалі. До соціально-психологічних відносяться способи, що наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Соціально-психологічні способи мотивування

Спосіб мотивування	Характеристика
Хвалить своїх співробітників	Похвала є важливою умовою для лояльності співробітників до керівництва і всієї компанії.
Надання додаткового відпочинку	Додатковий відпочинок у вигляді надання відгулів, можливості приходити пізніше або йти з роботи раніше.
Перспективи кар'єрного росту	Постійне нагадування про можливий кар'єрний ріст та наочне тому підтвердження.
Зрозумілі завдання та критерії оцінки	Чітке визначення завдань з усіма нюансами роботи для ефективного оцінювання результату.
Особистий контакт з головою компанії	Зустрічі з керівниками по особистим питанням дозволяють людині почувати себе важливою частиною компанії.
Публічна подяка	Відзначення успіхи працівника, для підняття самооцінки та стимулювання інших.
Мотиваційна дошка	Представляє собою наочний динамічний показник рівня продажів на поточну дату у кожного департаменту або менеджера, також стає відображенням особистого вкладу працівника в загальну справу.
Контроль як спосіб мотивації персоналу	Основна ідея полягає в наданні працівникам можливості самостійного прийняття рішення з усіх питань, для яких централізований контроль не потрібно.

Похвала своїх співробітнику. Начальству не складе якогось праці зайвий раз сказати працівнику «спасибі» за виконану роботу. Наприклад, подяку секретарю за грамотне розклад зустрічей. Просто достатньо сказати «спасибі», щоб в подальшому секретар був зацікавлений справлятися зі своїми функціями ще ефективніше.

Звернення до людини по імені. В невеликих компаніях керівники знають своїх співробітників по іменах. Але при постійному збільшенні кількості працівників можуть виникати певні труднощі із запам'ятовуванням імен всіх співробітників.

Надання додаткового відпочинку. Багато керівників можуть підтвердити,

наскільки важливим для працівників може виявитися додатковий відпочинок у вигляді надання відгулів, можливості приходити пізніше або йти з роботи раніше. Подібні привілеї пропонуються не завжди і не кожному – треба заслужити таке право.

Вручення пам'ятних подарунків. У зарубіжних компаніях працівникам вручаються грамоти, кубки та інші символічні нагороди. Але при цьому подарунки виявилися ефективним способом мотивації не тільки для працівників виробничих підприємств. Також не варто забувати про родини своїх працівників. Деколи відмінний подарунок дружині працівника виявляється більш

ефективною мотивацією, ніж вручення йому самому.

Перспективи кар'єрного росту. Досить ефективна мотивація персоналу, як стверджують самі працівники. Адже перспективи кар'єрного росту здатні надихати і мотивувати на досягнення відмінних результатів у роботі, сприяючи успіху компанії. Працівник розуміє, що у нього є шанси досягти нових позицій і перспектив у компанії завдяки своїм зусиллям.

Зрозумілі завдання та критерії оцінки. Третина директорів дотримуються прозорих систем при постановці завдань та контроль отриманих результатів.

Можливість висловити свою думку і бути почутим. В роботі компанії багато керівників воліють залучати до вирішення глобальних завдань своїх компаній і рядових співробітників. Працівнику важливо відчувати значимість свого внеску в загальний розвиток компанії. Крім мотивації співробітників, такий підхід дозволяє отримати досить корисні ідеї та рекомендації працівників, адже вони багато в чому краще знають принцип роботи компанії, оскільки працюють безпосередньо з клієнтами. Такий підхід допоможе виявляти різні спірні, слабкі сторони в роботі компанії.

Особистий контакт з головою компанії. Важливе значення відводиться особистого контакту з працівниками, з якими керівництво не зобов'язаний зустрічатися за своїм статусом. До такого підходу вдаються багато відомі підприємці, успішні бізнесмени. У своїй роботі Стів Джобс запрошував підлеглих на тривалі піші прогулянки, під час яких у нього була можливість обговорити питання, що виникли або проблеми в невимушеній обстановці.

Дошка пошани. Мотивація персоналу передбачає визнання результатів і досягнень співробітника за певний період. Як приклад, Макдоналдс відомий своїми стендами «Кращий працівник місяця», а мережа «Фітнес-центр 100%» називає кращих працівників по внутрішньому радіо. До того ж, став кращим працівник

прагне зберегти своє лідерство, а інші будуть прагнути нав'язати конкуренцію і перевершити переможця.

Можливість працювати вдома. Лише чверть керівників і підприємців в нашій країні надає працівникам можливість роботи за гнучким графіком або віддалено. Але досвід підказує – у працюючих будинку співробітників продуктивність праці зростає на 15%. Але деякі спеціальності та посади не передбачають взагалі роботи вдома, адже потребують постійної присутності на безпосередньому місці роботи.

Почесне назва посади працівника. Це досить поширений спосіб мотивації персоналу. Адже багатьом працівникам важливо в спілкуванні зі своїми знайомими використовувати красиве, почесне, а не стандартне назва посади.

Корпоративні посиденьки. Створюються відмінні можливості для спільного дозвілля в невимушеній атмосфері, так і просто відмінний шанс відпочити, набратися сил перед майбутніми робітниками успіхами. Це також допомагає членам колективу зрозуміти інтереси своїх друзів та колег, що покращує взаємозв'язок між ними.

Публічна подяка. Подяку виявляється набагато важливіше, якщо її підкріпити корисним подарунком. Публічна подяка дуже приємна співробітника. Але висловлювати свою подяку треба коректно, щоб не зачіпати почуття інших співробітників.

Мотиваційна дошка. Досвід успішних компаній підтверджує, що досягти ефекту завдяки мотиваційної дошці вдається вже через тиждень використання. Після наочної демонстрації результатів у працівників з'являється азарт та бажання покращити свій та загальний результат. Або ж, не бути в хвості, що теж мотивує до більш ефективної праці. Так з'являється захоплююча гра, змагання, адже ніхто не бажає залишатися останнім. При цьому дух змагань все одно не заважає менеджерам один одного підтримувати. Їм видно, скільки залишається до виконання плану продажів, починаючи підганяти та

інших працівників спрацьовує командний дух.

Контроль як спосіб мотивації персоналу. Контроль дійсно дозволяє мотивувати співробітників. Основна ідея полягає в наданні працівникам можливості самостійного прийняття рішення з усіх питань, для яких централізований контроль не потрібно. Дозвольте співробітникам змінювати будь-які аспекти своєї робочої середовища самостійно, якщо вони не призводять до загрози для іміджу і безпеки компанії. Подаруйте співробітникам більше свободи рішень в розумних межах, щоб досягти ефективної мотивації.

Банк ідей. Слід цікавитися думками і думками своїх співробітників. Багато співробітники можуть розташовувати дійсно корисними і ефективними ідеями,

але не бачать зацікавленість в них. Хоча при цьому більшість менеджерів зацікавлене, щоб співробітники ділились актуальними думками та ідеями, просто не всі керівники вміють питати. Вони в більшості своїй просто перебивають співробітника і відкидають його ініціативи, що позбавляє працівників впевненості в собі і мотивації.

Для вирішення даної проблеми краще обзавестися блокнотом, файлом або іншими документами, в яких фіксуватимуться ідеї співробітників. Завдяки такому підходу незабаром керівники починають краще прислухатися до працівників, які можуть пропонувати досить корисні ідеї [4].

До фінансових способів мотивування відносяться способи, що наведено на рис. 4.

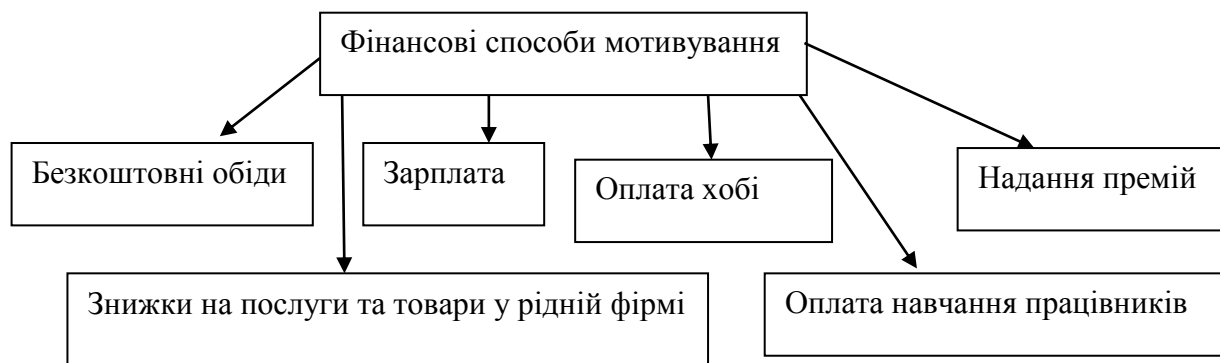


Рис. 4. Фінансові способи мотивування

Безкоштовний обіди. Деякі компанії раз на тиждень організують безкоштовні обіди. В один із днів для працівників оформляється безкоштовна доставка суши, піци тощо.

Знижки на послуги та товари у рідній фірмі. Досить ефективна мотивація персоналу в різних організаціях – корпоративні знижки для співробітників на різні товари і послуги своєї компанії. Співробітники позитивно сприймають свою економію, лояльність до компанії зростає. Якщо ж компанія спеціалізується на декількох напрямках у своїй роботі, то без надання таких корпоративних знижок просто не обійтися.

Надання премій. Всі працівники в кінці року розраховують на отримання різних

подарунків, бонусів і премій від роботодавця. Їх можна видавати за досягнення поставлених цілей і планів, забезпечуючи мотивацію працівників. При підрахунку можна скористатися нелінійною шкалою.

Оплата навчання співробітників. Для досягнення професіоналізму в будь-якій роботі співробітникам важливо прагнути до удосконалення у своїй спеціальності. Адже захоплений у своєму навчанні працівник обов'язково зможе досягти кар'єрного зростання і вдосконалення уміння, з розвитком додаткових навичок. Тому навчання і знання можуть стати важливим мотивуючим фактором. Для такої мотивації можуть бути різні способи. У тому числі співробітників направляють

для участі в конференції, тренінги та ін. Додаткові знання варто зробити перевагою, щоб надихати співробітників на своє подальше навчання.

Оплата хобі. Досить ефективна мотивація полягає в оплаті захоплень і хобі співробітників. Деяким може бути цікавіше школа малювання або уроки фортепіано. Частіше це фітнес або інші спортивні секції. Кожна людина індивідуальна, тому і інтереси варіюються.

Зарплата. Зарплата відноситься до числа основних способів мотивації співробітників. Тому, якщо не можете забезпечити достатню зарплату для працівника, то інші способи виявляться малоєфективними і побічними. Комфортний рівень зарплат для різних співробітників варіюється. Важливо розуміти і який рівень заробітної плати буде постійним, а який гнучким.

Участь працівників в прибутку/опціон. Опціон є одним з інструментів пайової участі працівників у капіталі компанії. Такий інструмент став заміною партнерства або простому акціонуванню персоналу. Основною метою є націлювання керівництва компанії на довгострокове зростання капіталізації та підвищення лояльності працівників до компанії-роботодавця.

Оплата проїзду та мобільного зв'язку. Багато співробітники зацікавлені в оплаті їх транспортних витрат або витрат на мобільний зв'язок, так як вони можуть досягати значних розмірів. Природно, що подібні бонуси будуть приємні вашим співробітникам, бо деякі посади передбачають часті поїзди та постійні дзвінки протягом дня [5].

Отже позитивна мотивація включає в себе багато способів, з яких керівних може обрати оптимальні для себе. А негативна мотивація повинна бути виключена з системи мотивації підприємства. Це й стане основою успішного розвитку.

Висновки. Важливим кроком у процесі забезпечення підприємства чи організаційної системи відповідними її профілю людськими ресурсами є відбір кандидатів, який представляє собою вибір

із усієї підібраної групи індивідуальних працівників найкращих кандидатур для найму. Сам процес відбору, як правило, складається з етапів вибору (різних методів), де кожний наступний рівень сприяє звуженню кола претендентів до найбільш відповідних вимогам підприємства. На цих етапах потенційні працівники проходять спеціальні тести і співбесіди, покликані виявити, чи відповідають вони тим чи іншим вимогам, які висуваються керівництвом підприємства до претендентів на певні посади.

Політика найму залежить від специфіки діяльності підприємства, його цінностей, мети, задач. При прийомі на роботу абсолютно нового працівника важливу роль відіграє бесіда з претендентом на посаду. Тестування як метод відбору персоналу також стає все більш популярним. Такі тенденції пояснюються тим, що постійно зростає значення грамотного відбору і всі дорожчими стають помилки.

Відбір кадрів здійснюється за принципом, який із кандидатів найкращим чином виконає певну роботу. Для досягнення цієї мети в процесі відбору кадрів мають бути передбачені відповідні методи оцінки визначених специфічних аспектів, що характеризують кандидата.

Недотримання рекомендацій та правил відбору персоналу може призвести до того, що організація при всіх новітніших методах та прийомах не зможе відібрати персонал з якостями та потенціалом необхідними для розвитку підприємства та досягнення ним бірюзової стадії, що є новітньою та найперспективнішою на сьогодні.

Література:

1. Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления. *Проблемы теории и практики*. 2001. № 3. URL : http://vasilievaa.narod.ru/8_3_01.htm.
2. Шекова Е. Краткая история эволюции менеджмента. *Центр дистанционного образования Элитариум* – 2011. URL : http://www.elitarium.ru/istorija_evolyucii_menedzhmenta/.

3. Клок К. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб : Питер, 2004. 368 с.

4. Винокуров В. А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2006. № 6. – С. 11–19.

5. Канафоцька Г. Нова парадигма менеджменту XXI століття. URL : <http://www.vox.com.ua/data/publ/2007>.

6. Ситник Й. М. Засади формування парадигми менеджменту світогляду й особистісно-власницького зростання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 778. С. 196–205.

7. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации (краткий курс) : учеб. пособие. СПб : Питер, 2004. 269 с.

8. Мильнер Б. З. Теория организации : учебник. Москва : Инфра-М, 2009. 864 с.

9. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. Київ : Знання, 2008. 319 с.

10. Свідрук І. І., Миронов Ю. Б., Кундицький О. О. Теорія організації : підручник. Львів : Новий світ, 2013. 175 с.

11. Писаревський І. М., Тищенко О. М., Покоłodна М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНАМГ, 2009. 287 с.

12. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

13. Лалу Ф. Открывая организации будущего : научное пособие. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.

14. Кузнецов Ю. В., Мелякова Е. В. Эволюция организационной теории: развитие моделей организации. *Перспективы науки*. 2014. № 2 (53). С. 187–190.

Reference:

1. Tokarev, V. (2001) “Hypothesis of a new management paradigm”, *Problemy teorii i praktiki*. 2001. № 3. Available at : http://vasilievaa.narod.ru/8_3_01.htm.

2. Shekova, E. (2011) “Brief history of the evolution of management”, *Tsentr dystantsyonnoho obrazovanyia Yelytaryum – 2011*. Available at : http://www.elitarium.ru/istorija_evolyucii_menedzhmenta/

3. Klok, K. (2004) *Konec menedzhmenta y stanovlenye organyzatsionnoj demokratyy* [The end of management and the formation of organizational democracy], Pyter, Russia.

4. Vinokurov, V. A. (2006) “The quality of management is the basis of the modern managerial paradigm”, *Menedzhment v Rossyy y za rubezhom*, №6, pp. 11–19.

5. Kanafocka, G. (2007) *The New Paradigm of Management of the XXI Century*. Available at : <http://www.vox.com.ua/data/publ/2007>.

6. Sitnik, Y. M. (2013) “The basics of the formation of the paradigm of world-view management and personal-property growth”, *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, № 778. pp. 196–2057.

7. Ivanova, T. Yu., Prikhodko, V. I. (2004) *Teoryia orhanyzatsyy (kratkyi kurs)* [Organization Theory (short course)], Pyter, Russia.

8. Milner, B. Z. (2009) *Teoryia orhanyzatsyy* [Organization Theory], Moscow, Russia.

9. Monastic, G. L. (2008) *Teoryia orhanyzatsyy* [Theory of organization], Znannia, Kyiv, Ukraine.

10. Svidruk, I. I. Myronov, Y. B. Kundys'kyi, O. O. (2013) *Teoryia orhanyzatsyy* [Theory of organization], Novyi svit, Lviv, Ukraine.

11. Pisarevsky, I. M. Tyshchenko, O. M. Pocolod, M. M. (2009) *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine.

12. Vasilenko, V. O. (2003) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], TsUL, Kyiv, Ukraine.

13. Lалу, F. (2016) *Otkryvaya organizatsii budushchego* [Discovering the Future Organizations], Mann, Moscow, Russia.

14. Kuznetsov, Yu. V. Melyakova, E. V. (2014) “The evolution of organizational theory: the development of models of organization”, *Perspektivy nauki* № 2 (53). pp. 187–190.

Стаття надійшла до редакції 19.05.2019 р.