



особисту ефективність співробітників – орієнтацію на результат, стресостійкість, управління конфліктами, комунікативні навички, лідерство.

Ефективність засвоєння нової інформації на тренінгах незрівнянно вище, ніж на лекціях і семінарах, оскільки нові знання тут не тільки пояснюються ведучим і обговорюються учасниками, але й пропрацюються в різних прикладах із постійним контролем ефективності поведінки і досягнутого результату [4].

Ділові ігри – це колективна гра з використання комп'ютерів, що передбачає розбір навчального матеріалу. У процесі навчання учасники гри одержують ролі у діловій ситуації та розглядають наслідки прийнятих управлінських рішень. Зазначений метод навчання найбільш наближений до реальної виробничої діяльності слухачів [3, с. 54].

Семінари припускають велику активність учасників і використовуються в першу чергу, коли стоїть завдання спільного обговорення проблеми, вироблення спільних рішень або пошуку нових ідей. Найбільш відомі і популярні такі заходи, як корпоративний семінар для розвитку корпоративної культури, стратегічні сесії, мозковий штурм. На ринку послуг пропонуються семінари з дуже конкретними проблемами, що виникають у компаніях [4].

Навчальний туризм полягає у суміщенні відпочинку з навчанням в результаті отримання різної інформації в різних сферах – відрядженні керівника за кордон, для ознайомлення з методами організації і правління підприємств з різними організаційними структурами, у різних країнах із різними менталітетами, винесення для себе головного та особливого, та обмін досвідом з керівниками іноземних компаній.

Отже, навчання персоналу це є складний і багатограний процес, а особливо якщо його метою є навчання керівників вищої ланки. При навчанні топ-менеджерів треба враховувати цілий ряд мотиваційних чинників, які мають позитивно вплинути на результат та отримати ефект від навчання.

Наук. керівн. Лаптев В. І.

Література: 1. Назарова Г. В. Керівництво акціонерним товариством: організаційний, регуляторний та мотиваційний аспекти : монографія / Г. В. Назарова, В. І. Лаптев. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. – 244 с. 2. Власов Е. Как мотивировать сотрудников к обучению и повысить его эффективности [Электронный ресурс] / Е. Власов. – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru/articles/mp/motivobuch.html>. 3. Савченко В. А. Управление развитием персонала : навч. посібн. / В. А. Савченко – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 4. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал [Электронный ресурс] / Е. Варламова. – Режим доступа : <http://www.hr-journal.ru/articles/op/uchenie.html>.

УДК [005.32:005.95]:364

Друб В. М.

Магістр 1 року навчання
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ЕФЕКТ ДОВІРИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ

Анотація. Розглянуто елементи довіри; визначено характерні риси довіри та недовіри в роботі між керівництвом та виконуючим персоналом, а також можливі наслідки у випадку відсутності довіри між працівниками в органах соціального захисту населення.

Аннотация. Рассмотрены элементы доверия, определены характерные черты доверия и недоверия в работе между руководством и исполняющим персоналом, возможные последствия в случае отсутствия доверия между работниками в органах социальной защиты населения.

Annotation. The elements of trust are considered. The characteristic features of the trust and distrust in the work between management and office personnel are defined. The possible consequences in cases of lack of trust between workers in the social security agencies are determined.

Ключові слова: довіра та недовіра, елементи довіри, персонал, керівництво.

Ефективність управління і результативність організаційної діяльності в складних умовах багато в чому визначаються наявністю довіри підлеглих до керівників та керівників до підлеглих.



Довіра допомагає конструктивному розвитку відносин, співпраці, командній роботі і згоді. Відсутність довіри навпаки руйнує відносини, розвиває непорозуміння і схильність до приховування важливої інформації. Стверджувати про повну довіру між керівництвом і підлеглими не є правильним. Однак якою мірою керівник може довіряти своїм підлеглим та наскільки працівники можуть довіряти керівництву – на це питання немає однозначної відповіді.

Проблема довіри в колективі не має широкої зацікавленості з боку науковців, але все ж вивчається деякими із них. Так, Е. Яхонтова і Е. Моргунов [1; 2] займалися вивченням даної проблеми, причинами її виникнення та розробкою можливих шляхів її подолання. Проте в практичній діяльності органів соціального захисту населення належна увага питанню довіри не приділялась.

Метою дослідження є доведення необхідності здійснення управління персоналом в органах соціального захисту на основі взаємної довіри.

Довіра – це бажання розвивати свою залежність від людини, поведінка якої не має можливості здійснювати контроль у тій ситуації, коли потенціальна втрата перевищує потенційну користь і в тому випадку, якщо людина не виправдає надану їй довіру [1, с. 170].

Для більш осмисленого розуміння значення поняття довіри в управлінні персоналом, варто розглянути всі її переваги та недоліки (рис. 1).

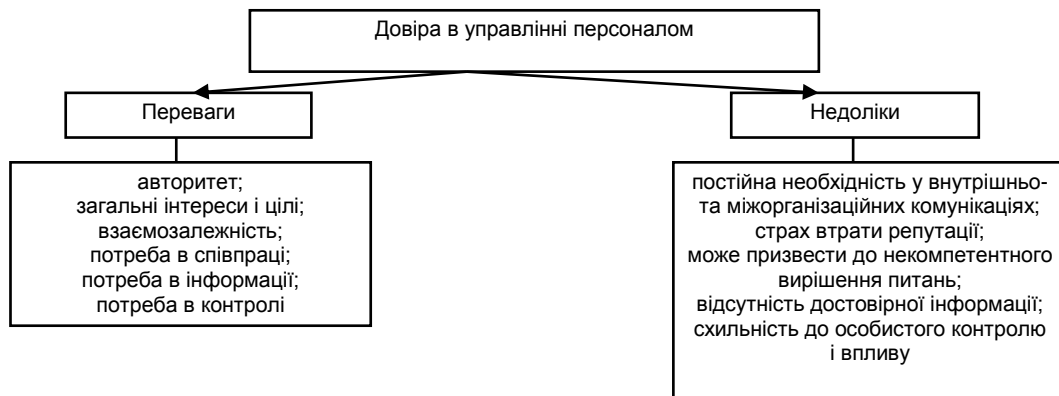


Рис. 1. Переваги та недоліки довіри в колективі в процесі управління персоналом

Довіра або недовіра виявляється в трьох елементах поведінки: інформації, впливу і контролі. Довіра керівника виявляється в тому, як і в якому ступені інформується персонал, як розподіляється і відбувається вплив (стилі управління), як виконується контроль підлеглих (рис. 2).

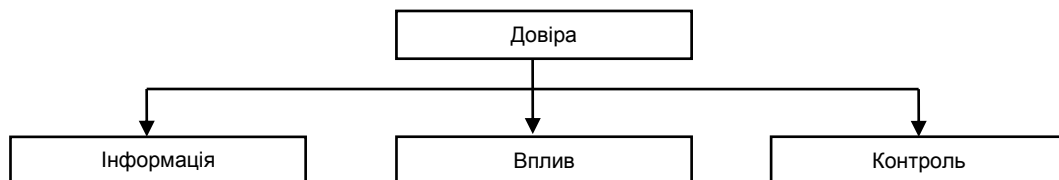


Рис. 2. Елементи довіри

Довіра тісно пов'язана зі ступенем прозорості інформації за ключовими аспектами спільної діяльності (цілі, альтернативи, ризики, ресурси). У випадку довіри може відбуватися дискусія про способи досягнення повного взаєморозуміння. Кожен має доступ до тієї інформації, яка необхідна для впевненого функціонування. А от недовіра призводить до обмеження актуальної інформації (фактори, переживання, плани, ресурси).

Вплив – це важливий елемент довіри. Він має прояв у згоді прийняти вплив конкретної людини разом з його цілями, методами, оцінками. Недовіра призводить до зниження можливостей надання впливати на організаційну діяльність і прийняття рішень. При цьому керівник ігнорує оцінки результатів підлеглими.

Контроль – це регулювання й обмеження поведінки інших людей. Як елемент довіри контроль характеризується прийняттям взаємозалежності або односторонності залежності від визначеного суб'єкта.

Варто більш детально розглянути характерні риси ефекту довіри для визначення його значення в сфері управління персоналом:

- домінування співпраці;
- розвиток взаєморозуміння між працівниками;
- відкритість відносин (стають прозорими переживання, наміри ресурси, мотивація, здібності, цілі й інтереси людей);
- сприйняття і використання ідей (широкий набір ідей, альтернатив і рішень, точна діагностика проблем і факторів);
- посилення згуртованості груп (емоційних і функціональних). Мають прояв загальні риси – моделі поведінки, стереотипи, звички;



розвивається позитивна взаємозалежність і взаємне доповнення, а також взаємна згода (за ролями і завданнями).

Довіра також слугує джерелом сили управління. Довіряючи, люди приймають вплив і контроль на емоційному і раціональному рівнях, як цінності, вони слідує за керівником добровільно, а не примусово. На протидію цьому управління в умовах недостатньої довіри для досягнення результатів спирається на силові методи (загрози і санкції).

Прояви недовіри в будь-якому колективі однозначно ведуть до негативних наслідків, котрі не лише псуєть внутрішню колективні відносини працівників, а й впливають на результати праці, знижують їх якість. Більш детально типові наслідки недовіри розглянуті далі:

відсутність підстав для взаємної згоди;
немає впевненості в доцільності зусиль по підтримці групових відносин і наданню підтримки одне одному;

закриття комунікативних каналів, обмеження об'єму інформації;
зростання недовіри до інформації та її джерел;
різниця між людьми сприймається як обмеження для спільної діяльності;
при зіткненні з труднощами працівники не звертаються за допомогою і порадою, надаючи перевагу на свій страх і ризик самостійному вирішенню проблеми;

працівники приховують інтереси і цілі;
персонал апорію проти будь-якого впливу і втручання в свої справи;
будь-які відхилення від звичного перебігу подій сприймаються негативно;
забороняються або ігноруються спроби надання впливу, що виходить за рамки елементарного виконання завдання;

відсутність зворотного зв'язку.
Поступовість і послідовність розвитку взаємної довіри і відкритості повинна ґрунтуватися на [1, с. 175]:

послідовності політики і дій управлінців (наприклад, своєчасність заохочень і покарань);
ініціативі надання довіри;
залученні працівників у процес прийняття керівних рішень;
концентрації уваги персоналу на загальних успіхах і компетентності керівництва;
відмові від різних коливань до довіри.

Проблема довіри і досі залишається однією з ключових проблем у сфері управління, тому її вирішенню варто приділяти одну із першочергових ролей. Важливо, щоб між керівником та персоналом із самого початку склалися довірливі відносини, саме в цьому випадку стане можливим досягнення максимального результату при виконанні спільної роботи.

Таким чином, науковим результатом даного дослідження є систематизація переваг та недоліків здійснення управління персоналом в органах соціального захисту на засадах взаємної довіри та наслідків її відсутності.

Перспективою подальших наукових досліджень у даному напрямі є уточнення класифікації видів довіри в управлінні персоналом.

Наук. керівн. Мішина С. В.

Література: 1. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом / Е. Яхонтова. – СПб. : Питер, 2003. – 272 с. 2. Модели и методы управления персоналом : российско-британское учебное пособие / под ред. Е. Б. Моргунова (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом"). – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2001. – 464 с. 3. Гайдученко С. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу / С. Гайдученко // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. – Вип. 3 (3). – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2009. – С. 225–232. 4. Савченко-Сватко О. Кадрова політика в органах публічної влади: проблеми оцінювання / О. Савченко-Сватко // Вісник державної служби України. – 2009. – № 2. – С. 32–36. 5. Осійчук М. Модернізація кадрових служб як основа вдосконалення державного управління / М. Осійчук // Вісник державної служби України. – 2008. – № 3. – С. 27–33.

УДК 005.95

Калмикова Ж. М.

Студент 3 курсу
факультету економіки і права ХНЕУ ім. С. Кузнеця

ВИКОРИСТАННЯ HR-МЕТРИК У МЕНЕДЖМЕНТІ ПЕРСОНАЛУ

Анотація. Розкрито зміст та сутність HR-метрики як набору показників, що дозволяє вимірювати процеси, явища та чинники всіх кадрових процесів на підприємстві. Визначено умови, вимоги та переваги використання HR-метрики у роботі кадрової служби.