

оцінки «людської складової» [Текст] / В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. - 2009. - № 3. - С.42-47.

4. Соколова О.С. Економічні засади формування людського капіталу на морському транспорті: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.07.04 [Текст] / О.С. Соколова.- Одеський національний морський університет. – Одеса, 2005.-21с.

Анотація. В статті пропонується методичні основи комплексної оцінки людського капіталу підприємств залізничного транспорту.

Ключові слова: людський капітал, модель якісної оцінки, система індикаторів, рівень людського капіталу

Summary. The article offers the methodical foundation complex estimate the human capital of the enterprises of the railway transportation.

Keywords: the human capital, the model of the quality estimate of the human capital, the system of indicators, the level of the human capital.

5. Петухова Т.О. Теоретико-методичні положення оцінки стану людського капіталу підприємств залізничного транспорту [Текст]/Т.О.Петухова// Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional Vector of Economic Development: збірник наукових праць МІДМУ «КПУ». – Вип. 3 (2). – Мелітополь : Вид-во КПУ. - 2010. – С. 110-119.

Рецензент д.е.н., професор УкрДАЗТ Чебанова Н.В.

Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.

УДК 331.101

РЕЗЕРВИ РОЗВИТКУ ПРИХИЛЬНОСТІ ЧЛЕНІВ КОЛЕКТИВУ СВОЄЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Полубєдова А.О., аспірант (ХНЕУ)

Яковлева О.О., студентка (ХДТУБА)

Обґрунтована актуальність якісно-кількісної оцінки прихильності членів колективу організації з врахуванням трьох її форм. Визначено і проаналізовано використання керівником колективу джерел активізації трудової поведінки підлеглих, якість виконання ним ролей адміністратора, наставника, партнера і коуча для розвитку прихильності підлеглих з високим творчим потенціалом.

Ключові слова: прихильність, персонал, організація, джерела трудової активності, адміністратор, наставник, партнер, коуч.

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Динамічне середовище вимагає від керівників колективів сучасних виробничих організацій підвищення уваги до організації солідарної роботи підлеглих, інтенсивного використання їх спільного потенціалу. Потужність такого потенціалу багато в чому залежить від позитивного сприйняття персоналом тієї організації, яка надала йому робоче місце. Хоча в літературі ця проблема вже знайшла своє відображення, багато її аспектів ще чекають вивчення. Дослідженнями вчених, предметом яких був персонал організації [1–5 та ін.], способи впорядкування його активності [6–7

та ін.], визначено актуальність дослідження прихильності для оцінки резервів формування «колективного» творчого працівника. Саме він створює надійну основу збереження і розвитку підприємства в умовах динамічного складного бізнес-середовища. Попередніми дослідженнями було конкретизовано сутність і форми прихильності персоналу організації [8].

Формування цілей статті (постановка завдання). В розвиток досліджень прихильності членів колективу організації метою даної статті обрано розроблення методичного забезпечення її кількісно-якісної оцінки, факторів, які впливають на її розвиток, визначення резервів її посилення.

Аналіз описаних досліджень і публікацій.

Аналіз відповідної літератури [6–7] дозволив визначити прихильність як рівень ототожнення працівника з організацією, в якій він працює. На переконання таких учених як Дж. Гринберг, Р.Бейрон, Ф. Лютенс розвиток цієї характеристики має три рівня: тривала прихильність, нормативна прихильність, афективна прихильність. Перша характеризує усталене переконання людини залишатися працювати в організації через те, що в неї немає варіантів іншого робочого місця. Нормативна прихильність обумовлена тим, що працівник має обов'язки перед іншими людьми, які він здатен реалізувати, виконуючи роботу саме в цій організації. Афективна прихильність означає позитивне емоційне сприйняття працівником цінностей організації, повне ототожнення себе з організацією. Вона є найбільш бажаною для підприємства формою прихильності, а особливо відносно талановитих працівників. Огляд літератури показав багато варіантів визначення переліку факторів, які впливають на рівень прихильності організації персоналу. Мало дослідженими серед них є джерела активізації керівником трудової поведінки, передбачені моделями людини і якість поєднання керівником ролей адміністратора, наставника, партнера і коуча [9]. Не претендуючи на поглиблений аналіз цих інструментів впливу керівника, в даному дослідженні використані такі джерела активізації трудової поведінки: з моделі економічної людини – рівень заробітної плати; з моделі соціальної людини – стан морального клімату в колективі; з моделі людини, що самоактуалізується – реалізація на робочому місці трудового потенціалу; з моделі людини, що пізнає і спілкується – можливість поповнення знань в організації. Крім цих інструментів в даній статті аналізуються рівень розвитку таких ролей керівника: адміністратор, наставник, партнер, коуч. Перша роль передбачає якісне використання таких важелів впливу на трудову активність як контроль роботи, ситуаційне використання заохочення і покарання. Роль наставника передбачає постановку підлеглому керівником цілей, чітку аргументацію необхідних для їх досягнення технологій, надання необхідної інформації. В ролі партнера керівник впливає на активність підлеглого особистим прикладом, прийняттям рішень з удосконалення організації і умов праці спільно з підлеглим. Обираючи роль коуча, керівник делегує підлеглому більшість прав, повноважень і відповідальності для виконання роботи.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Дослідження були зорієнтовані на перевірку гіпотез: 1. В будь-якому колективі частіше за все буде спостерігатися різний розвиток форм прихильності організації працівників. 2. Керівники поки що погано використовують джерела активізації трудової поведінки підлеглих і інструменти адміністративного управління, наставництва, ділового партнерства і коучингу.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів.

Справедливість гіпотез перевірялася на результатах анкетного опитування працівників колективів двох підрозділів системи управління "Рибницького дорожньо-експлуатаційного будівельного управління": бухгалтерії і планово-економічного. Респондентам пропонувалося оцінити фактичний, бажаний стан і можливості досягнення бажаного стану характеристик прихильності, джерел активізації трудової поведінки, якості реалізації керівником ролей адміністратора, наставника, партнера і коуча. Для такої оцінки використовувалася п'ятиінтервальна якісно-кількісна шкала: «так» – 5 балів; «скоріше так, ніж ні» – 4 бали; «скоріше ні, ніж так» – 3 бали; «ні» – 2 бали; «не можу виконати оцінку» – 1 бал. Надалі по тексту використовуються такі позначення: оцінка фактичного стану характеристик – Ф, бажаного – Б, можливостей досягнення бажаного стану – М.

В табл. 1 наведено питому вагу оцінок фактичного, бажаного рівня розвитку прихильності і можливостей досягнення бажаного рівня за результатами анкетування двох відділів.

Як видно з даних табл. 1, фактичний стан тривалої прихильності в обох колективах приблизно однаковий: біля 34 % оцінюють її позитивно працівники бухгалтерії і 38 % – працівники планово-економічного відділу. Біля 66 % працівників бухгалтерії 62 % працівників планово-економічного відділу вважають негативним фактичний стан тривалої прихильності. Висловлюють бажання мати вищий рівень тривалої прихильності 6 % працівників бухгалтерії, однак тільки 12 % вважають можливим його зростання. Що стосується працівників планово-економічного відділу, то 14 % з них бажають зростання тривалої прихильності, а можливість цього позитивно оцінили біля 22 %.

Оцінки фактичного рівня нормативної прихильності досить суттєво відрізняються за даними двох відділів. Позитивні оцінки її у відділі бухгалтерії склали біля 40 %, в планово-економічному – 76 %. В бухгалтерії 33 % працівників бажають більш високої нормативної прихильності, а в планово-економічному відділі вони склали 54 % загальної кількості. Що стосується уяви про можливості досягнення бажаного стану цього варіанту прихильності, то в це вірять біля 22 % працівників бухгалтерії. В планово-економічному відділі позитивно таку можливість оцінили біля 72 % працівників.

Фактичний стан афективної прихильності досить високий: біля 53 % працівників бухгалтерії і 80 % працівників планово-економічного відділу дали оцінку 5 і 4 бали. При цьому керівнику відділу бухгалтерії слід звернути увагу на той факт, що інша половина працівників вважають стан афективної прихильності скоріше негативним, ніж позитивним. Для визначення резервів її розвитку доцільно проаналізувати емоційний стан і соціально-психологічний клімат в колективі. Тривожить той факт, що 77 % працівників відділу бухгалтерії і така ж

Економічна психологія, етика, мораль і культура бізнесу

кількість працівників планово-економічного відділу працівників бухгалтерії. В планово-економічному ж бажають підвищення афективної прихильності. відділі 72 % працівників вважають вирішення цієї Шляхи вирішення цієї проблеми зрозумілі 23 % проблеми реальним.

Таблиця 1

Питома вага оцінок прихильності працівників організації, %

Бухгалтерія					Планово-економічний відділ				
	5	4	3	2		5	4	3	2
Тривала									
Ф	6	28	28	38	Ф	7	31	44	18
Б	6	0	17	77	Б	0	14	32	54
М	0	12	35	53	М	4	18	68	10
Нормативна									
Ф	12	30	35	23	Ф	23	53	17	7
Б	11	22	11	56	Б	31	23	23	23
М	0	22	42	36	М	23	49	8	20
Афективна									
Ф	6	47	47	0	Ф	23	57	17	3
Б	42	35	23	0	Б	37	40	13	10
М	0	23	71	6	М	20	52	28	0

В табл. 2 наведені оцінки якості реалізації керівниками відділів ролей адміністратора, активність підлеглих, граючи ролі адміністратора, наставника, партнера чи коуча. Всі ці важелі оцінили працівники двох відділів.

Звичайно керівники колективів повинні використовувати ситуаційно різні важелі впливу на

Таблиця 2

Питома вага оцінок якості реалізації керівником ролей, %

Бухгалтерія					Планово-економічний відділ				
	5	4	3	2		5	4	3	2
Адміністратор									
Ф	10	44	23	23	Ф	7	47	40	6
Б	44	23	10	23	Б	20	40	26	14
М	12	38	25	25	М	0	54	46	0
Наставник									
Ф	11	23	66	0	Ф	6	54	40	0
Б	56	34	10	0	Б	66	26	8	0
М	11	11	78	0	М	6	80	14	0
Партнер									
Ф	0	0	37	63	Ф	6	54	40	0
Б	88	0	12	0	Б	46	40	14	0
М	0	0	25	74	М	0	74	26	0
Коуч									
Ф	0	0	77	23	Ф	6	14	74	6
Б	68	12	10	10	Б	60	34	6	0
М	0	0	67	33	М	14	60	26	0

Що стосується ролі адміністратора, то приблизно половина персоналу визначила їх фактичний стан як позитивний, інша половина – негативний. Тому в бажаному стані ці важелі отримали високі оцінки: в бухгалтерії – 67%, в планово-економічному – 60%. При цьому можливості удосконалення адміністративних важелів впливу в обох відділах бачать біля 50% персоналу, 34% працівників бухгалтерії, а в планово-економічному – 60% вважають, що керівники їх відділів якісно

виконують функції наставника. Тим не менш біля 90 % персоналу бухгалтерії і планово-економічного відділу вважають за необхідне підвищення якості цих функцій. Тобто керівники цих відділів повинні потурбуватися про чіткіше формулювання цілей роботи, аргументацію використання певних технологій її виконання і надання необхідної інформації для її виконання.

В бухгалтерії жодний працівник не оцінив позитивно виконання керівником функції партнера, в той час як у планово-економічному відділі 60 % персоналу дали позитивну оцінку фактичному стану цієї функції. Слід звернути увагу керівнику бухгалтерії, що біля 88 % його підлеглих бажають, щоб він якісніше виконував функції партнера. В планово-економічному відділі приблизно 86 % мають це бажання. Однак працівники бухгалтерії не вірять в можливість вирішення цієї проблеми, в той час, як біля 74 % працівників планово-економічного відділу мають уявлення про можливості її вирішення.

Про напружений психологічний стан колективу бухгалтерії свідчать оцінки фактичного стану виконання їх керівником функцій коуча. В планово-економічному відділі стан справ теж неясний: тільки 20 % працівників дали позитивні оцінки виконанню цієї функції керівником. В обох

відділах працівники мають бажання, щоб їх керівники опанували цю технологію впливу на підлеглих. В бухгалтерії за це віддали голос біля 80 % працівників, в планово-економічному – біля 90 %. Однак в бухгалтерії жодний працівник не вірить в можливість розширення своїх прав, повноважень і відповідальності, в той час, як в планово-економічному відділі 74 % вважають можливим вирішення цієї проблеми.

В табл. 3 наведена питома вага оцінок використання керівником колективу різних джерел активізації трудової поведінки підлеглих. Як видно з неї, рівень заробітної плати фактично стимулює трудову активність і прихильність організації весь персонал планово-економічного відділу, в бухгалтерії його визначають як фактично діючий стимулятор тільки 33 % персоналу. Незважаючи на повну фактичну стимуляцію трудової активності в планово-економічному відділі, його персонал бажає подальшого використання цього стимулятора. У бухгалтерії на нього надіються дві третини персоналу. Вважають можливим подальше посилення використання цього важелю впливу керівника на поведінку підлеглих в планово-економічному відділі 60 % персоналу, в бухгалтерії – тільки 33 %.

Таблиця 3

Питома вага оцінок використання керівником джерел активізації трудової поведінки підлеглих, %

	Бухгалтерія					Планово-економічний відділ			
	5	4	3	2		5	4	3	2
Рівень заробітної плати									
Ф	33,0	0,0	67,0	0,0	Ф	60	40	0	0
Б	33,3	33,4	0,0	33,3	Б	40	60	0	0
М	0,0	33,0	0,0	67,0	М	20	40	40	0
Неформальні норми позитивного спілкування в колективі									
Ф	67	33	0	0	Ф	0	100	0	0
Б	67	33	0	0	Б	40	40	20	0
М	67	33	0	0	М	20	20	60	0
Можливість реалізувати свій потенціал на робочому місці									
Ф	0	0	100	0	Ф	20	40	20	20
Б	67	33	0	0	Б	60	40	0	0
М	0	0	100	0	М	20	20	60	0
Свобода дій для виконання роботи									
Ф	0	0	100	0		0	20	80	0
Б	67	33	0	0	Б	40	60	0	0
М	0	0	67	33	М	0	20	20	60
Можливість поповнювати знання на підприємстві									
Ф	0	0	100	0	Ф	0	0	100	0
Б	67	33	0	0	Б	20	60	20	0
М	0	0	100	0	М	0	20	80	0

В обох відділах фактично якісно впливають на продуктивність праці неформальні норми

позитивного спілкування з колегами. Та все ж працівники хочуть подальшого розвитку такого

спілкування: в бухгалтерії – всі, в планово-економічному – 80 %. При цьому можливості посилення цього джерела активізації трудової поведінки позитивно оцінюють всі працівники відділу бухгалтерії і тільки 40 % планово-економічного відділу.

Можливість реалізувати свій потенціал на робочому місці фактично не має персонал бухгалтерії. В планово-економічному відділі вважають його реалізованим 60 % працівників. Бажають посилити дію цього інструменту всі працівники двох відділів, хоча працівники бухгалтерії таких можливостей не бачать, а серед працівників планово-економічного відділу тільки 20 % вважають таку можливість реальною.

Що стосується свободи дій при виконанні роботи, то її фактично не мають працівники відділу бухгалтерії, що можна було б пояснювати чіткою регламентацією їх операцій. Але такому висновку суперечить бажання всіх членів колективу отримати таку свободу. В планово-економічному відділі персонал також бажає збільшення свободи при виконанні роботи, хоча фактично 20 % працівників оцінили позитивно наявність такої свободи. При цьому в бухгалтерії весь персонал не вірить в можливість отримання такої свободи, а в планово-економічному відділі 20 % ще не втратили таку віру.

Дуже негативне враження справляють оцінки можливостей поповнення знань в організації працівниками обох відділів. Весь персонал негативно оцінив фактичний стан цього стимулятора трудової поведінки. Майже повністю (від 80 до 100 %) членів колективу бажають вчитися, але тільки 20 % працівників планово-економічного відділу мають уявлення про реальність такої можливості.

Висновки даного дослідження і перспективи подальших робіт у цьому напрямку. За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки щодо резервів розвитку прихильності організації колективу. Збільшення психічного навантаження на працюючу людину вимагає підвищення уваги керівників підприємства до емоційного стану колективу. На підприємстві ця проблема вже стала предметом уваги керівництва, про що свідчать оцінки фактичного рівня афективної прихильності. Однак він неоднозначний у підрозділах підприємства. Так, наприклад, керівнику бухгалтерії слід звернути увагу на той факт, що 70 % його персоналу не вірять в можливості удосконалення соціально-психологічного клімату в колективі. Інша ситуація в планово-економічному відділі. Там такі ж 70 % мають уявлення про резерви поліпшення афективної прихильності.

Що стосується функціональної наповненості праці керівників підрозділів, то нагальною потребою на підприємстві є проведення відповідних занять та тренінгів з розвитку всіх

ролей керівника: адміністратора, наставника, партнера і коуча. Тривожить той факт, що в колективах спостерігається велика питома вага працівників, які не мають уявлення про можливості вирішення цієї проблеми.

Керівникам підприємства слід звернути увагу на те, що інформатизація та інтелектуалізація праці створила передумови перетворення працівників системи управління на висококваліфіковану робочу силу. Система інструментів впливу на їх активність вже далека від моделі людини економічної, яку стимулює виключно заробітна плата і контроль за виконанням трудових операцій. Сьогодні людина на робочому місці бажає задовольняти потреби вищого рівня: працювати в дружньому колективі, реалізувати свій потенціал, мати певну свободу дій, постійно підвищувати кваліфікацію. Керівництву підприємства слід звернути як найбільшу увагу на вказані резерви зростання результативності праці свого персоналу.

Подальші дослідження цієї проблеми доцільно зосередити на аналізі інших факторів стимулювання трудової поведінки персоналу, моделювання їх впливу на прихильність організації колективу. Окремою проблемою є створення і впровадження відповідних кодексів трудової поведінки і прогресивної корпоративної культури.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Управление человеческими ресурсами [Текст]; под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб. : Питер, 2002. – 1200 с.
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом [Текст]; навч. пос. – К. : Кондор, 2003. – 293 с.
3. Управління людськими ресурсами: філософські засади [Текст]; навч. пос. під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – К. : ВД "Професіонал", 2006. – 576 с.
4. Дафт Р. Менеджмент [Текст]; пер. с англ. – Спб. : Питер, 2006. – 6-е изд. – 864 с.
5. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами [Текст]; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2004. – 8-е издание. – 832 с.
6. Джеральд Гринберг. Организационное поведение: от теории к практике [Текст] / Дж. Гринберг, Р. Бейрон; пер. с англ. О. В. Бредихина, В. Д. Соколова. – М. : ООО "Вершина", 2004. – 912 с.
7. Лютенс Ф. Организационное поведение [Текст]; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1999. – XXVIII. – 7-е изд. – 692 с.
8. Полубедова А. А. Приверженность персонала: сущность, содержания и формы [Текст] / А. А. Полубедова // Бизнес-информ. – 2009. – № 5. – с. 145 – 148.

9. Доронін А. В. Поведінка управління, розвиток [Текст] / А. В. Доронін // персоналу виробничої організації. Оцінка, Монографія. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 320 с.

Анотація. Обоснована актуальність якісно-количественної оцінки приверженності членів колектива організації з урахуванням трьох її форм. Определены и проанализированы использования руководителем колектива источников активизации трудового поведения подчиненных, качество исполнения им ролей администратора, наставника, партнера и коуча для развития приверженности подчиненных с высоким творческим потенциалом.

Ключевые слова: приверженность, персонал, организация, источники трудовой активности, администратор, наставник, партнер, коуч.

Summary. The urgency of quality standard-quantitative of a commitment member's collective of the organization in view of its three forms is proved. Uses by the head of collective sources activation of labour behaviors subordinates, workmanship by it roles of the manager, the instructor, the partner and couch for progress of a commitment subordinates with high creative potential are certain and analysed.

Keywords: a commitment, the personnel, the organization, sources of labour activity, the manager, the instructor, the partner, couch.

*Рецензент д.е.н., доцент ХІБСУБС НБУ Доронін А.В.
Експерт редакційної колегії к.е.н., доцент УкрДАЗТ Токмакова І.В.*

УДК 351.85 (075)

КВАЛІМЕТРИЧНА ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ БУДІВЕЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Чупир О.М., к.е.н., доцент (ХДТУБА)

В роботі розглядаються шляхи удосконалення комплексної оцінки діяльності управлінського персоналу. Така оцінка дасть можливість найбільш повно та всебічно оцінити його діяльність.

Ключові слова: *кваліметрична оцінка, управлінський персонал, діяльність, колектив, комплексна оцінка.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Підприємство не може розраховувати на довготривалий розвиток без ефективного управління людьми та оптимальної організації їх діяльності. Основою забезпечення цього процесу є оцінка діяльності керівних кадрів як відправна для удосконалення персоналу, його мотивації і відповідної оплати праці. Особливу увагу необхідно приділяти саме управлінському персоналу (керівникам, інженерно-технічним працівникам, службовцям), тому що саме від їх успішної роботи насамперед залежить

ефективність діяльності будівельного підприємства.

На сьогоднішній день найбільш розповсюдженими є наступні два підходи оцінки: оцінка кандидатів на вакантну посаду та оцінка діяльності працівників підприємства. Вітчизняна і зарубіжна практика оцінки кандидатів на вакантну посаду має багато науково-методичних розробок та виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме: аналіз анкетних даних; одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи; проведення співбесіди; випробувальний термін. Значно менше