

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

УДК 821.161.2

DOI: 10.5281/zenodo.2678080

ДМИТРЕНКО Г.А.,
ДОРОШЕНКО Л.С.,
ЛАПИЦЬКА Н.І.

Якість трудового потенціалу організації в контексті ефективного управління персоналом

Предметом дослідження є теоретично–методичні підходи до розкриття сутності якості трудового потенціалу та її забезпечення як потужного підґрунтя досягнення організацією високих суспільно корисних кінцевих результатів з позиції реалізації діяльнісного підходу.

Метою дослідження є більш повне розкриття поняття «якість трудового потенціалу» як комплексного явища в контексті формування ефективного управління персоналом організацій різного профілю і масштабів діяльності для досягнення ними високих кінцевих результатів і одночасно для підвищення індексу самоорганізації працівників у трудовій діяльності.

Методи дослідження. У дослідженні сутності поняття «якість трудового потенціалу» як комплексного явища та як підґрунтя для ефективної діяльності будь–якої організації застосувались комплексний, структурно–логічний, системний, статистичний підходи, що забезпечило концептуальну єдність проведеного дослідження.

Результати роботи. В представленому дослідженні розроблено триєдиний підхід до розгляду явища «якість трудового потенціалу» для підвищення його ролі в забезпеченні високих кінцевих результатів діяльності організації.

Галузь застосування результатів. Запропонований підхід може бути використаний в організаціях незалежно від форми власності та виду економічної діяльності.

Висновки. В дослідженні обґрунтовано необхідність розгляду якості трудового потенціалу як з позицій статики, так і діяльнісного підходу, в нерозривному зв'язку з культурою управління організації.

Ключові слова: якість трудового персоналу, статистично особистісний, споживчий, діяльнісний підходи, персонал, ефективне управління персоналом, самореалізація працівників, набір персоналу, культура управління.

Качество трудового потенциала организации в контексте эффективного управления персоналом

Предметом исследования является теоретико-методические подходы к раскрытию сущности качества трудового потенциала и его обеспечения как мощного основания достижения организацией высоких общественно полезных конечных результатов с позиции реализации деятельностного подхода.

Целью исследования является более полное раскрытие понятия «качество трудового потенциала» как комплексного явления в контексте формирования эффективного управления персоналом организаций различного профиля и масштабов деятельности для достижения ими высоких конечных результатов и одновременно для повышения индекса самоорганизации работников в трудовой деятельности.

Методы исследования. В исследовании сущности понятия «качество трудового потенциала» как комплексного явления и как основы для эффективной деятельности любой организации применялись комплексный, структурно-логический, системный, статистический подходы, что обеспечило концептуальное единство проведенного исследования.

Результаты работы. В представленном исследовании разработан триединый подход к рассмотрению явления «качество трудового потенциала» для повышения его роли в обеспечении высоких конечных результатов деятельности организации.

Область применения результатов. Предложенный подход может быть использован в организациях независимо от формы собственности и вида экономической деятельности.

Выводы. В исследовании обоснована необходимость рассматривать качество трудового потенциала как с позиций статики, так и деятельностного подхода, в неразрывной связи с культурой управления организации.

Ключевые слова: качество трудового потенциала, статистически личностный, потребительский, деятельностный подходы, персонал, эффективное управление персоналом, самореализация работников, набор персонала, культура управления.

DMYTRENKO G.A.,
DOROSHENKO L.S.,
LAPITSKA N.I.

The quality of the organization labor potential in the context of effective personnel management

The subject of the study is theoretical and methodical approaches to the consideration of the essence of the labor potential quality and its provision as a powerful basis for achieving the organization of high socially useful final results from the standpoint of the activity approach implementation.

The aim of the study is to consider the concept of «labor potential quality» as a complex phenomenon in the context of the formation of effective personnel management organizations of different profile and activity scale for achieving high final results and at the same time for increasing the index of employees' self-organization.

Research methods. In the study of the concept «quality of labor potential» essence as a complex phenomenon and as a basis for the effective activity of any organization integrated, structural-logical, systemic and statistical approaches are used that ensured the conceptual unity of the research.

Results of the work. The presented study developed a three-pronged approach to considering the phenomenon of «labor potential quality» to enhance its role in ensuring high final results of the organization.

Application of results. *The proposed approach can be used in organizations regardless of the ownership form and economic activity type.*

Conclusions. *The research substantiates the need of considering the labor potential quality both from the standpoint of statics and the activity approaches, inextricably linked with the organization management culture.*

Keywords: *quality of labor potential, statistically personal, consumer, activity approaches, staff; effective personnel management, employee self-realization, recruitment, management culture.*

Постановка проблеми. На сьогодні доведеним фактом є те, що саме людська діяльність є ключовим двигуном всіх соціально-економічних процесів, що забезпечує конкурентоспроможність економіки при активному використанні досягнень науково-технічного прогресу, які є також продуктом людської діяльності інтелектуального характеру. Тому якість людського потенціалу не може не стати об'єктом особливої уваги як вчених, так практиків—менеджерів.

Але з технічних галузей господарства відомо, що якісна сировина чи матеріал ще не означає, що кінцевий продукт з них також буде якісним. В той же час з неякісного матеріалу ніколи не вдається виготовити якісний кінцевий продукт. Тобто між якістю матеріалу на вході та якістю кінцевого продукту на виході є проміжна ланка, яка перетворює якість матеріалу в якість продукту. Такою ланкою є діяльність людини, яка посилюється певними технологічними засобами.

Саме в цьому аспекті поняття якість трудового потенціалу (ЯТП) організації є неоднозначним і комплексним, яке неможливо розглядати з якоїсь однієї позиції. В самому понятті ЯТП певним чином все повинна бути врахована здатність цієї «якості» перетворюватися в процесі діяльності в якісний кінцевий продукт. Мається на увазі, що сама по собі ЯТП можлива тільки тоді, коли вона може сприяти одержанню високих кінцевих суспільно корисних результатів. Тобто без врахування динамічного характеру ЯТП її розгляд буде неповним, обмеженим, недостатньо науково обґрунтованим.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми показав, що у великій кількості наукових праць щодо якості трудового потенціалу організації остання розглядається, зазвичай, у двох аспектах. По-перше, з точки зору статичної якості, тобто, освіти, віку, статі, досвіду роботи за фахом та ін.

Другий аспект пов'язаний з контекстом підвищення ЯТП шляхом набору кваліфікованого персоналу за різними сучасними методами та технологіями, адаптації його до виконання кон-

кретних функцій в певному трудовому соціумі, а також розвитку вже працюючих через навчання за різними форматами.

В зарубіжних публікаціях протягом багатьох років в рамках розвитку менеджменту якість трудового потенціалу розглядається, як правило, в більш динамічному аспекті. Робиться це з урахуванням можливості використання цієї якості як для досягнення успіху компаній, так і задоволення потреб працівників у сфері трудової діяльності, що за зворотним зв'язком підвищує ЯТП [3, 5, 7, 9, 10].

Але вітчизняний менеджмент ще мало приділяє уваги розгляду якості трудового потенціалу в такому ракурсі.

Метою статті є більш повне розкриття поняття «якість трудового потенціалу» як комплексного явища в контексті формування ефективного управління персоналом організації різного профілю і масштабів діяльності для досягнення ними високих кінцевих результатів і одночасно для підвищення індексу самоорганізації працівників у трудовій діяльності.

Виклад основного матеріалу. Розвиток будь-якого суспільства відбувається за певними сферами (політичною, економічною, соціальною, культурною), в яких функціонує велика кількість організацій. Всі організації об'єднує, по-перше, діяльність людей (працівників) в середині них. По-друге – суспільно корисні кінцеві результати (продукт). Види цих кінцевих результатів можуть бути різними (наприклад, у бібліотеки і промислового підприємства, у комерційних фірм і органів державного управління та ін.). Але серед них виокремлюють і завжди присутні соціальні та екологічні результати.

Якщо екологічні результати фіксуються наближенням до певних стандартів, які визначають за-здалегідь, то соціальні результати, в першу чергу, визначаються в процесі трудової діяльності працівників в межах організації через рівень (індекс) задоволення їхніх потреб в самореалізації в процесі праці.

Оскільки саме якість трудового потенціалу реалізується через діяльність працівників в організації, що обумовлює досягнення суспільно корисних кінцевих результатів, то індекс самореалізації працівників не може не бути мотиваційною складовою цієї якості.

Розглянемо цю якість як потужне підґрунтя ефективного управління організацією та її персоналом.

Зазвичай якість трудового потенціалу організації розглядається з точки зору освітньо-професійної кваліфікації працівників. Загальні критерії – це рівень отриманої освіти: повна вища, неповна вища, середня професійна, середня загальна, а також наявні розряди у працівників робітничих професій. Характеристику якості трудового потенціалу можуть доповнювати ще демографічною інформацією, зокрема, віком працюючих, станом здоров'я, загальним та професійним трудовим стажем тощо. В науковій установі додатково враховується наявність у працівників наукових ступенів та звань (кандидати та доктори наук, доценти та професори).

Такий підхід до визначення якості трудового потенціалу за своєю сутністю є статистично-особистісним, який не відображає реальних можливостей працівників ефективно виконувати свою роботу, а є лише загальною її характеристикою.

Дійсно, працівник може мати вищу освіту, але слабо розвинену аналітично-пізнавальну активність. Це стане причиною його обов'язкового поступового відставання від зростаючих вимог до актуальних знань та вмінь, і, як наслідок, недостатньої ефективності його трудової діяльності. Наприклад, людина може мати науковий ступінь доктора наук, але не володіти такими якостями справжнього вченого як розвинена уява, інтуїція, аналітичне мислення. В такому разі віддача від діяльності такого вченого може мати навіть негативний характер, оскільки він буде гальмувати інноваційні починання, будучи не в змозі їх зрозуміти.

Тому статистично-особистісний підхід до визначення сутності поняття «якість трудового потенціалу» організації необхідно доповнити інформацією про особистісні якості працівника, які потрібні для ефективного виконання функцій на зайнаний посаді. Мова йде про «сродні працю», що складає сутність соціальної філософії нашого великого співвітчизника Григорія Сковороди [8].

Соціальний та педагогічні погляди Г. Сковороди засновані на вченні про «сродність», «сродні

працю» як природну склонність людини до певного виду діяльності. На думку філософа, якщо людина визначить свою «сродність» через самопізнання самого себе і реалізує цю знахідку в житті, вона буде щасливою.

Погоджуючись з таким твердженням, слід зауважити, що, по-перше, людиною центрична система освіти, починаючи з дошкільної, може суттєво допомогти людині в цьому питанні. По-друге, для повного щастя (як високого рівня задоволення потреб в різних сферах життєдіяльності на основі збалансованості між можливостями та бажаннями) цього ще не достатньо. Крім того, що посадові функції мають бути адекватними природним здібностям працівника, важливо, щоб останній це усвідомлював. Тому прищеплення прагнення до самопізнання власного «Я» повинно починатися ще в системі початкової школи і продовжуватися в процесі оволодіння наступними рівнями освіти.

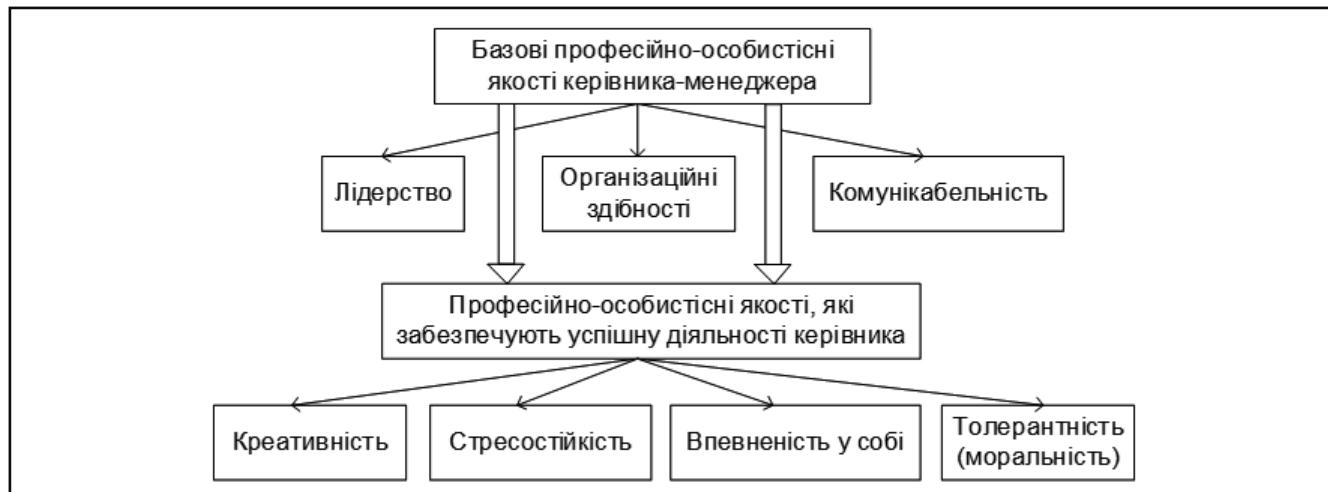
Особливо важливий цей аспект якості трудового потенціалу організації, коли мова йде про керівників як представників внутрішньої управлінської еліти цієї організації. Ефективна діяльність організації головним чином залежить від якості цієї еліти, суттєвим компонентом якої є «сродність» керівників-менеджерів з управлінською діяльністю.

На сьогодні наука вже визначила сім найважливіших якостей менеджера (із більш, ніж 40), серед яких є три базові. Базовими вони є тому, що у випадку їх малорозвиненості взагалі не може бути мови про заняття посади керівника [6]. На рисунку 1 наведено ці якості.

Щоб керівний склад організації усвідомив свій управлінський потенціал, має сенс проводити його оцінку за такою спрощеною методикою, сутність якої наведено у табл. 1.

Відповідно до цієї методики, яка використовує факторно-критеріальну кваліметрію [4], працівники самі визначають критерії прояву певних тверджень у своїй діяльності. Таких тверджень прийнято п'ять по кожній якості менеджера, хоча їх може бути набагато більше. У випадку застосування спрощеної оцінювальної методики цих п'яти тверджень цілком достатньо для орієнтовної самооцінки.

Після розрахунків середніх оцінок за кожною якістю, що мають бути притаманні керівникам-менеджерам, людина може вже більше орієнтуватися у своїй здатності успішного керівництва впродовж довгого періоду. Успішним керівництвом слід називати таке, коли цілі організації до-

**Рисунок 1. Перелік основників якостей, які притаманні успішному менеджеру**

сягаються, в першу чергу, завдяки оптимальному використанню трудового потенціалу з урахуванням високого рівня самореалізації працівників у сфері трудової діяльності. Короткострокового успіху у досягненні цілей організації можливо досягти іноді за рахунок пригнічення працівників на основі страху, що характерно для екстрактивної (регресивної) директивно-адміністративної системи управління. Ця система має ще іншу назву – культура адміністративного тиску КАТ. Але це не характерно для демократичних держав і безперспективно з точки зору ефективності управління.

Немає сумнівів у тому, що якість трудового потенціалу суттєво покращується, якщо кожний працівник, зокрема, керівник, буде займати своє «сроднє місце» в організмі організації. Тобто статистично-особистісний підхід до визначення якості трудового потенціалу організації потрібно посилити наявність у працівника професійно-особистісних якостей, адекватних здійманій посаді та виконуваним функціям. Але і це ще не все.

Взагалі якість будь-якого явища матеріального чи духовного характеру оцінюється споживачами або відповідністю певним нормам і стандартам (типово для технічних систем). Хто є безпосередніми споживачами якості трудового потенціалу? Це роботодавець (керівник у державній установі) та самі працівники. А хто є опосередкованими споживачами цієї якості? Це ті, хто використовує продукт (кінцевий результат) діяльності персоналу конкретної організації чи одержує певну послугу, тобто зовнішні споживачі.

Виникає питання, який працівник потрібен роботодавцю? Відповідь вже відома – конкурентоспроможний і конкурентоздатний.

Конкурентоспроможний працівник – це професійно підготовлена людина, яка має достатній запас знань і вмінь, щоб оперативно сьогодні і завтра виконувати певні посадові обов’язки. Це поняття також містить такі особистісні якості, як відповідальність та вміння лагодити з іншими людьми («вміння жити разом в мультикультурному соціумі»). Такими є основні вимоги до конкурентоспроможного працівника з боку споживача – роботодавця. Але знання і вміння з часом застарівають, а тому конкурентоспроможність знижується.

Конкурентоздатний працівник – це професійно і соціально підготовлена людина, яка здатна постійно бути конкурентоспроможною впродовж трудового життя. Це вдається тоді, коли у людини високо розвинена аналітично-пізнавальна активність (АПА), що формує внутрішню потребу засвоювати як фундаментальні ядра знань, так і постійно оновлювати актуальні знання та вміння. Крім того, АПА орієнтує людину також на самопізнання власного «Я». Це допоможе їй бути соціально підготовленою до життя «разом» в різних соціумах. Такі людині не важко засвоювати професійні актуальні знання та вміння, щоб завжди бути конкурентоспроможною.

Конкурентоспроможні та конкурентоздатні працівники за свою сутністю є кінцевим «продуктом» діяльності персоналу професійних навчальних закладів. Але система професійної освіти сьогодні, на жаль, це тільки декларує без чіткого бачення шляхів одержання цих надзвичливих кінцевих результатів.

Крім роботодавців (керівників) безпосередніми споживачами якості трудового потенціалу є самі працівники. Вони розглядають цю якість з точки

Таблиця 1. Визначення базових та допоміжних професійно-особистісних якостей керівника-менеджера на кваліметричній основі методом самооцінки

№ з/п	Складові фактори професійно-особистісних якостей менеджера	Критерії прояву якостей					Оцінка
		Завжди / Дуже часто (0,1)	Достатньо часто (0,75)	Інколи (0,50)	Рідко (0,25)	Ніколи (0,0)	
Лідерські якості							
1.	Здатність вести за собою оточення						
2.	Здатність переконувати завдяки логіці						
3.	Здатність швидко ухвалювати правильні рішення						
4.	Наявність цілеспрямованості (постійний рух у напрямку досягнення цілі)						
5.	Наявність вольових якостей (через подолання себе)						
Середня оцінка за п'ятьма складовими (факторами)							
Організаційні здібності							
1.	Вироблення стратегії досягнення цілей						
2.	Ефективне використання часу						
3.	Енергійність, ініціативність, рішучість у досягненні цілей						
4.	Прагнення до вдосконалення себе та організації						
5.	Уміння розставляти пріоритети						
Середня оцінка за п'ятьма складовими (факторами)							
Комунікальності							
1.	Чи можете Ви виступити із пропозицією перед іншими						
2.	Уміння розуміти співбесідника						
3.	Уміння бути некатегоричним під час спілкування						
4.	Уміння слухати						
5.	Уміння підтримати розмову						
Середня оцінка за п'ятьма складовими (факторами)							
Креативність							
1.	Уміння оригінально мислити						
2.	Уміння творчо підходити до вирішення проблем						
3.	Ви із задоволенням виконуєте організацію всіляких заходів для своїх колег						
4.	Перенесення минулого досвіду для виконання нових завдань						
5.	Ухвалення нестандартних рішень						
Середня оцінка за п'ятьма складовими (факторами)							
Стресостійкість							
1.	Чи турбує Вас почуття образі?						
2.	Я знаходжуся в напрузі						
3.	Мене хвилюють можливі неприємності						
4.	Я сприймаю все «блізько до серця»						
5.	Всілякі дрібниці відволікають мене і хвилюють						
Середня оцінка за п'ятьма складовими (факторами)							
Впевненість у собі							
1.	Уміння почати розмову						
2.	Чи легко Вам вдається встановлювати контакт з незнайомими людьми?						
3.	Чи легко Вам освоїтися в новому колективі?						
4.	Чи берете Ви ініціативу на себе у вирішенні важливих проблем?						
5.	Чи здатні Ви взяти на себе відповідальність?						
Середня оцінка за п'ятьма складовими (факторами)							
Тolerантність							
1.	Увага до цінностей оточення						
2.	Рахуєтесь з думкою інших?						
3.	Чи своєчасно Ви з'являєтесь на зустрічі?						
4.	Уміння бачити в іншій людині особистість						
5.	Доброзичливе ставлення до інших						
Середня оцінка за п'ятьма складовими (факторами)							

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

зору можливості самореалізуватися у сфері трудової життєдіяльності через задоволення потреб: гідної оплати праці; у визнанні та повазі; комфорти взаємовідносин з колегами; чіткої і розумної організації праці; її мотивації; можливостей у професійному розвитку та кар'єрного росту.

Саме в зв'язку з цим, виникає необхідність оцінити рівень самореалізації працівників в організації через ступінь задоволення певних потреб, що буде характеризувати якість трудового потенціалу конкретної організації з позицій споживчого підходу. Застосування досягнень факторно-критеріальної кваліметрії дозволяє одержати таку оцінку у кількісному вимірі у вигляді певного індексу [4].

В табл. 2 представлена така оціночна модель на базі самооцінки працівниками ступеня задоволення своїх потреб за критеріями: повністю задоволений – 1,0; скоріше задоволений, ніж ні – 0,75; щось середнє – 0,5; скоріше незадоволений, ніж так – 0,25; повністю незадоволений – 0,0.

Щоб об'єктивізувати судження працівників при виборі критеріїв, спочатку вказують на причини незадоволення за кожним фактором. Це має два значення: по-перше, знижує емоційний фон при виборі критеріїв (що залежить від настрою людини); по-друге, є підґрунтам пропозицій для покращення ситуації.

Отже, рівень (індекс) самореалізації працівника «N» можна кількісно виразити певним показником. В нашему випадку (табл. 2) він дорівнює 0,46. Якщо розглядати всіх працівників окремо-го підрозділу, чи організації в цілому, тоді індекс самореалізації (середньоарифметичний) буде характеризувати якість трудового потенціалу підрозділу, чи організації «очима» її працівників як споживачів цієї якості.

Якість трудового потенціалу організації не є тільки сукупністю якостей окремих працівників. Організація може складатися з якісних професійно здатних і підготовлених працівників, які знаходяться на «срідному» місці, але ефективно працювати (з точки зору одержання кінцевих результатів) вони не можуть. Інакше кажучи особистісна якість продуктивної сили з точки зору статистично-особистісного і споживчого підходів може і не принести потрібної користі як для суспільства і роботодавця, так і для самого працівника. Чому таке може статися?

Це може бути тоді, коли діяльність працівників недостатньо організовано з точки зору об'єднання зусиль окремих виконавців в єдиному напрямі і сприяння самореалізації кожної особистості (в тому числі, через відповідну мотивацію) в контексті досягнення кінцевих цілей. Це робиться через певний організаційний механізм,

Таблиця 2. Оціночна модель рівня (індексу) самореалізації працівника в організації (приклад самооцінювання працівника «N»)

№ з/п	Фактори задоволення потреб	Критерії задоволення потреб та їх значущість					Оцінка за факторами	Причини незадоволення потреб
		Повністю задоволений (1,0)	Скоріше задоволений, ніж ні (0,75)	Щось середнє (0,5)	Скоріше незадоволений, ніж так (0,25)	Повністю незадоволений (0,0)		
1.	Винагорода за працю				X		0,25	
2.	Адекватність займаної посади		X				0,75	
3.	Мікроклімат у колективі	X					1,0	
4.	Умови праці за факторами гігієни		X				0,75	
5.	Умови праці за організаційними факторами				X		0,25	
6.	Мотивація праці				X		0,25	
7.	Можливість розвитку та кар'єрного росту					X	0,0	
Приклад оцінки рівня самореалізації працівника «N»								0,46
$O_{\text{сам.}} = \sum_1^7 \frac{1}{7} = 3,25 \div 7 = 0,46$								

який формує відповідно прогресивну чи регресивну управлінську культуру. Саме ця культура обумовлює реалізацію чи не реалізацію особистісної якості трудового потенціалу. В цьому випадку мова вже йде про діяльнісний підхід до розгляду якості трудового потенціалу організації.

Особистісна якість трудового потенціалу в умовах прогресивної культури управління персоналом ще більше зростає. Регресивна управлінська культура, навпаки, не дасть можливості працівникам проявити всі свої здібності, знання і вміння для досягнення кінцевих результатів. Тому трудовий потенціал організації суттєво знижується. Виходячи з цього, якість трудового потенціалу слід розглядати в органічному взаємозв'язку з діючою в організації управлінською культурою.

Схематично складові якості трудового потенціалу будь-якої організації при вивчені цього явища з різних позицій і підходів представлені на рис. 2.

Визначальна роль складових якості трудового потенціалу в забезпеченні високих кінцевих результатів вимагає постійного їх підвищення. Одним із засобів цього є набір персоналу.

Початковим етапом набору персоналу є його пошуки, які здійснюються чотирма методами. Всі вони відомі і застосовуються практично у всіх країнах світу [1].

По-перше, це рекрутмент, тобто пошук і підбір персоналу середньої і нижньої ланок. Як правило, рекрутмент проводиться серед кандидатів, які шукають роботу після звільнення.

По-друге, це ексклюзивний цілеспрямований пошук (Exclusive search) персоналу вищої управлінської ланки чи спеціаліста, який може суттєво вплинути на реалізацію стратегії організації.

По-третє, це є теж пряний пошук (head hunting), але вже з елементами агресії, бо здійснюється «полювання» за конкретними фахівцями та їх переманювання в організацію.

По-четверте, це прелімінаринг – залучення до роботи шляхом виробничої практики і стажування молодих та перспективних спеціалістів (студентів та випускників ВЗО), яких покладають великі надії на майбутнє.

Який з наведених методів найсучасніший та найкращий сказати неможливо. Кожен з них слід застосовувати в залежності від конкретної ситуації в організації та ринку праці.

При підборі персоналу з метою підвищення якості трудового потенціалу застосовують низку методів його оцінки. Основними з них є [2]:

- аналіз резюме – дає першу інформацію про кандидата і його можливість заповнити вакансію з користю для організації;



Рисунок 2. Складові якості трудового потенціалу організації

Авторська інтерпретація

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

• інтерв'ю, яке має декілька різновидів (телефонне, структуроване, вільне неструктуроване, ситуаційне). Найбільш продуктивною є співбесіда. Оскільки за умови розумної організації її проведення вона надає багато інформації про кандидата.

В загалі співбесіда – це центральний, ключовий етап, системи відбору персоналу і є найбільш розвинутим методом. Але для того, щоб в результаті співбесіди отримати максимальний обсяг інформації, до неї треба серйозно підготуватись, ставлячи перед собою завдання не тільки заповнити вакансію, а й підвищити якість трудового потенціалу. Для цього необхідно згрупувати теми для співбесіди за квадрою головних напрямів.

Перший з них пов'язаний з визначенням професійної компетентності працівника щодо актуальних знань та вмінь стосовно вакантної посади, які вкрай потрібні для успішної діяльності.

Другий напрям полягає у визначенні ступеня відповідності професійно-особистісних якостей претендента функціям і обов'язкам вакантної посади. Тобто мова йде про «сродну» працю, що є суттєвою мотивацією до активної діяльності (поряд з винагородою за результати праці).

Третій напрям передбачає визначення ціннісних настанов та тих рис характеру претендента, які мають важливе значення для формування доброзичливих відносин з майбутніми колегами.

Четвертий напрям пов'язаний з визначенням такої якості, як відповідальність.

Стосовно самого процесу проведення співбесіди варто підкреслити, що її слід здійснювати виключно в партнерському спілкуванні, не допускаючи подібності до допиту. Необхідно допомагати здобувачу правильно зrozуміти питання, в тому числі через його переформулювання у випадку необхідності. Формулювання питань мають бути тактовними і забезпечувати однозначні тлумачення.

Співбесіда може проводитись в різних формах в залежності від конкретних обставин.

Наприклад, за умови значної кількості претендентів на одну вакансію доцільно проводити структуроване інтерв'ю, що має затверджений перелік питань. Це дозволяє порівнювати відповіді різних кандидатів і відбирати кращі з них.

Якщо вакантна посада потребує творчого працівника, стандартні питання не допоможуть виявити ці якості. Тоді доцільно проводити неструктуроване інтерв'ю (фактично співбесіду).

З метою отримання важливих даних при підборі персоналу на керівні посади менеджерів з високим рівнем відповідальності проводиться ситуаційне інтерв'ю. За своєю сутністю воно є особливим психологічним тестом, який скорегований з урахуванням вимог до обов'язків майбутнього фахівця. На кожне запитання пропонується декілька відповідей, які наближаються до правильних.

В багатьох компаніях використовують груповий метод співбесіди, так зване «експертне групове інтерв'ю». Цей метод найбільш підходить тоді, коли вакантна посада вимагає специфічних знань, які співробітник HR-служби оцінити не може. Тоді запрошуються відповідні фахівці та керівник того підрозділу, де є ця вакансія. Експертне групове інтерв'ю має декілька переваг. По-перше, така співбесіда формує максимально напруженою ситуацію для претендента, що дозволяє оцінити його здатність витримувати пресінг. По-друге, групове інтерв'ю дозволяє оцінити не тільки професійні знання та можливість стійкості, а ще певні особистісні якості, щоб зменшити вірогідність того, що новий працівник не знайде спільнотою мови зі своїми майбутніми колегами.

В загалі є ще й інші методи підбору персоналу, зокрема, Ассесмент-центри, тестування, професійні опитувальники, перевірка вмінь та навичок. Але всі вони так чи інакше орієнтовані на одержання відповіді на квадру питань: чи має претендент на посаду необхідні: професійні знання та вміння; професійно-особистісні якості; толерантність у відносинах до інших людей; відповідальність як внутрішній стрижень поведінки. Якщо відповіді на запитання будуть позитивними, це означає, що організація може підвищити якість свого трудового потенціалу. Залишається тільки одне – задіяти цю якість з користю як для організації (роботодавця), так і для самого прийнятого працівника.

Висновки

Отже, поняття «якість трудового потенціалу» (ЯТП) організації достатньо складне, багатогранне. Але сьогодні воно розглядається дуже спрощено: в основному з позицій статистики, тобто статистичних показників рівня освіти, стажу, віку, статі та ін.

Саме тому автори пропонують розглядати ЯТП як комплексне явище з різних позицій, включаючи шляхи його підвищення через набір персоналу. Але головний висновок досліджень полягає в тому, що наявність навіть високоякісних в профе-

сійному сенсі працівників ще не означає реальну корисну цінність персоналу з точки зору одержання високих кінцевих результатів функціонування організації. Це пов'язано з тим, що ЯТП є лише підґрунтам для ефективного чи неефективного управління персоналом, від якого залежить вироблення кінцевого продукту (результату).

Тому якість трудового потенціалу організації неможливо розглядати поза діяльнісного підходу, тобто окремо від тієї культури управління, яка домінує в організації, чи яку треба замінити, щоб реалізувати ЯТП з користю для організації і самих працівників.

В зв'язку з цим, подальші дослідження необхідно орієнтувати на більш детальне розкриття сутності і технологічних можливостей формування прогресивної управлінської культури в будь-якій організації, яка забезпечувала б оптимальну реалізацію якості трудового потенціалу організації в суспільних і особистих інтересах. По суті мова йде про культуру цільового управління (КЦУ) за кінцевими результатами.

Список використаних джерел

1. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса: подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова: – М: Генезис, 2011. – 248 с.
2. Браун Фредерик. Персона—гата. Пер. с англ. / Фредерик Браун – М.: «Высшая школа», 2015. – 544 с.
3. Друкер Питер Ф. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. / П. Друкер – М.: Техн. школа бизнеса, 1994. – 200 с.
4. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст: навч. посіб. / Г.А. Дмитренко, О.Л. Ануфрієва, Т.І. Бурлаєнко, В.В. Медведь: за заг. ред. Г.А. Дмитренка – Житомир: Вид. О.О. Євенок, 2016. – 336 с.
5. Моррис Дж. Целевое управление организацией / Дж. Моррис; пер. с англ. – М.: Сов. радио, 1979. – 326 с.
6. Підвищення якості професійної освіти: підготовка конкурентоспроможного випускника [текст]: монографія / Г.А. Дмитренко, С.В. Мудрая, В.В. Медведь, М.О. Кримова – Київ – Севастополь: Вид–во «Мистє», 2013. – 336 с.
7. Санталийнен Т. Управление по результатам. // Т. Санталийнен, Е. Воутайайнен и др. Пер. с финск. – М.: «Прогресс», 1993. – 226 с.
8. Сковорода Г. Повне зібрання творів. Т. 1–2 [текст] / Г. Сковорода. – К.: «Наукова думка», 1973. – 576 с.
9. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор, пер. с англ. – М.: Техн. шкл. бизнеса, 2001. – 134 с.
10. Форд Генри. Моя жизнь, мои достижения / Г. Форд: пер. с англ. Е.А. Бакушева – 5-е изд.; – Минск; «Попурри», 2014. – 352 с.

References

1. Allin O. Personnel for an effective business: staff recruitment and motivation / O.N. Allyn, N.I. Salnikova: – M: Genesis, 2011. – 248 p.
2. Brown Frederick. Persona grata. Per. from English / Frederick Brown – Moscow: «High School», 2015. – 544 p.
3. Peter F. Drucker, Results-Based Management. Per. from English / P. Drucker – M.: Techn. School of Business, 1994. – 200 p.
4. Quarters in the control: humane context: navch. posib / G.A. Dmitrenko, O.L. Anufriva, T.I. Burlaanko, V.V. Bear: for the zag. ed. G.A. Dimitrenka – Zhytomyr: View. O.O. Winter, 2016. – 336 p.
5. Morris J. Target management of the organization / J. Morris; per. from English – M.: Owls. Radio, 1979. – 326 p.
6. The competitiveness of professional proficiency: the preparation of competitive competitive graduate [text]: monograph / G.A. Dmitrenko, S.V. Wise, V.V. Bear, M.O. Krimov – Kiev – Sevastopol: View of «Mist», 2013. – 336 p.
7. Santaline T. Results Management. // T. Santalaynen, E. Voutilainen et al. from Finnish. – M.: Progress, 1993. – 226 p.
8. Pan G. Povne zibrannya tvoriv. T. 1–2 [text] / G. Skovoroda. – K.: «Naukova Dumka», 1973. – 576 p.
9. Taylor F. Principles of Scientific Management / F. Taylor, trans. from English – M.: Techn. Shkl. business, 2001. – 134 p.
10. Ford Henry. My life, my achievements / G. Ford: trans. from English E.A. Bakusheva – 5th ed.; – Minsk; «Potpourri», 2014. – 352 p.

Дані про авторів

Дмитренко Генадій Анатолійович,

зав. кафедри управління персоналом та економіки праці, Міжрегіональна академія управління персоналом, д.е.н., професор

вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
e-mail: dmitrenko2000@meta.ua

Дорошенко Лідія Степанівна,

професор кафедри управління персоналом та економіки праці, Міжрегіональна академія управління персоналом, к.е.н., старший науковий співробітник

вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
e-mail: l.doroshenkoo@ukr.net

Лапицька Ніна Іванівна,

доцент кафедри управління персоналом та економіки праці, Міжрегіональна академія персоналом

СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПРОБЛЕМИ

вул. Фрометівська, 2, м. Київ, 03039, Україна
e-mail: Lapitskay.nina@gmail.com

Данні про авторів

Дмитренко Геннадій Анатолійович,

зав. кафедри управління персоналом і економіки труда, Межрегіональна академія управління персоналом, д.з.н., професор

ул. Фрометовська, 2, г. Київ, 03039, Україна
e-mail: dmitrenko2000@meta.ua

Дорошенко Лідія Степановна,

професор кафедри управління персоналом і економіки труда, Межрегіональна академія управління персоналом, к.з.н., старший науковий сотрудник

ул. Фрометовська, 2, г. Київ, 03039, Україна
e-mail: l.doroshenkoo@ukr.net

Лапицька Ніна Івановна,

доцент кафедри управління персоналом і економіки труда, Межрегіональна академія управління персоналом

ул. Фрометовська, 2, г. Київ, 03039, Україна

e-mail: Lapitskay.nina@gmail.com

Data about the authors

Henadii Dmytrenko,

Head of Personnel Management and Labor Economics Department, Interregional Academy of Personnel Management, doctor of Economics, professor
Frometivska St., 2, Kyiv, 03039, Ukraine

e-mail: dmitrenko2000@meta.ua

Lidia Doroshenko,

Professor of Personnel Management and Labor Economics Department, Interregional Academy of Personnel Management, Ph.D., Senior Scientist
Frometivska St., 2, Kyiv, 03039, Ukraine

e-mail: l.doroshenkoo@ukr.net

Nina Lapytska,

Associate Professor of Personnel Management and Labor Economics Department, Interregional Academy of Personnel Management
Frometivska St., 2, Kyiv, 03039, Ukraine

e-mail: Lapitskay.nina@gmail.com