

14.04.2022

Група 24

Урок 33

### **Тема: ПРОГРЕСИВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Мета:** надати уявлення про еволюцію та сучасні підходи до управління персоналом

В наукових працях вітчизняних та закордонних вчених пропонується ряд методів ефективного управління персоналом.

*До класичних методів відносять:*

- адміністративні (ґрунтуються на владі, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод батога»; вони спираються на адміністративну підпорядкованість об'єкта суб'єкту, на основі існуючої ієрархії управління; орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність трудової дисципліни, почуття обов'язку, культура трудової діяльності; діють через такі механізми: правові норми, інструкції, організаційні схеми, нормування, накази, розпорядження, які використовуються в процесі оперативного управління);

- економічні (базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника»; за їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників; це – економічні нормативи діяльності, система матеріального заохочення, участь у прибутках і капіталі, премії);

- соціально-психологічні (засновані на використанні моральних стимулів до праці і впливають на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення адміністративного завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини; цього можна досягти через: формування колективу, створення нормального психологічного клімату й творчої атмосфери; особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб працівників; встановлення соціальних норм поведінки і соціального стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист).

*Більш сучасні методи управління пропонують використання так званих 3-х стилів:*

- стиль участі (пояснити чому працівник важливий у команді, створити відчуття власної значущості; застосовується для нових членів команди та працівників низових ланок);

- стиль безпосереднього керівництва (дати працівникам відповідь на 5 запитань Що? Де? Як? Чому? Коли?; працівники повинні знати що повинні робити, які їхні обов'язки, коли робота повинна бути завершена; як приклад, цей метод часто застосовується в організації роботи працівників клінінгових служб готельних підприємств);

- стиль командної роботи (обмін досвідом, спільне вирішення проблем, колективні поради; як приклад, застосовується при організації банкетів і подібних заходів в ресторанах).

Останнім часом значної популярності серед багатьох компаній індустрії гостинності, особливо в корпоративному секторі, набула ідея сприйняття персоналу як стратегічного ресурсу. Для ефективного управління цим ресурсом необхідно максимально використовувати його явний та прихований потенціал. Основу даного потенціалу складає не тільки професійна майстерність, а й здатність до творчості, до креативного мислення та генерації нових ідей. Саме останні складові можуть стати вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та розширення сегменту потенційних споживачів.

*До сучасних методів пошуку інноваційних ідей серед персоналу можна віднести наступні:*

«Альтер-его» (вирішення будь-якого питання з точки зору відомої людини). Для того, щоб вирішити конкретну проблему за цим методом, необхідно подивитись на неї очима історичної особи, персонажу книги, видатного спеціаліста в певній сфері, відомого корпоративного лідера. Застосування цього методу дозволяє спрогнозувати рішення, використовуючи стиль та ідеї відомих особистостей.

«Сесія питань» (мозковий штурм, мінімум критики, максимум свободи думки). Представляє собою обговорення ряду попередньо сформульованих

питань у форматі мозкового штурму (брейнстормінгу) з повною свободою висловлювань думок без обтяження критикою.

«Символ» (представлення проблеми чи питання певним символом, який максимально відповідає цій проблемі; кожний елемент символу може бути відповіддю на питання). За цією методикою керівник формулює проблему та пропонує групі працівників придумати аналогію у вигляді певного символу, який би максимально відповідав висунутій проблемі по суті та характеру. За складеним списком атрибутів даного символу група продумує способи їх застосування для вирішення проблеми.

«Виклик» (керівник формує уявну проблему, а персонал повинен вирішити її без будь-якої допомоги). За цим методом керівник кидає виклик підлеглим, впливаючи на їх підсвідоме бажання довести свою спроможність самостійно вирішувати проблеми та приймати рішення.

«Метод SCAMPER» (вирішення проблеми шляхом заміни, комбінації, адаптації, модифікації, застосування, ліквідації, створення протилежності). Назва методу включає перші букви дій, які потрібно зробити персоналу над продуктом, послугою чи явищем в організації. Це дозволить знайти безліч несподіваних ідей для модифікації існуючих та створення нових продуктів чи послуг.

«Метод провокацій» (пошук вигоди від незвичайних, навіть безглузвих ідей). Цей метод сприяє генеруванню серед персоналу ідей, які виходять за межі стандартних моделей мислення і особливо корисний, коли підприємство хоче створити абсолютно новий товар, розпочати новий бізнес.

«Рефреймінг» (використовується для вирішення важливих бізнес-проблем). Найбільш поширеною формою рефреймінгу є оцінка працівниками проблеми з точки зору людей різних професій. Керівник доручає підлеглим грати різні ролі при критичній оцінці різних складових продукту чи послуги підприємства та вислуховує їх думку, фіксуючи нові ідеї.

«Метод інверсії» (пошук раціональних рішень проблеми при аналізі протилежного завдання). За цим методом керівник ставить перед підлеглими

завдання, протилежне тому, яке він хоче вирішити. В результаті можна отримати перелік дій та рішень, які не допустимі для даного продукту чи послуги і використати ці знання для їх покращення. Цей метод дозволяє працівникам побачити те, чого б вони не помітили при прямому формулюванні проблеми.

Ще одним нестандартним методом пошуку інноваційних ідей є використання чотирьох, так званих «лінз сприйняття», кожна з якої представляє собою нову точку зору на бізнес, клієнта та зовнішнє середовище .

Перша «лінза» - це заперечення стереотипів, які протягом багатьох років діють у компанії чи взагалі туристичній сфері в цілому. Більшість проривних інновацій виникають, саме завдяки цьому. Іноді важко відмовитись від установлених правил і порядку, тому існують такі методи подолання стереотипів: виявлення догми (складання переліку найважливіших передумов, які використовує компанія в повсякденній діяльності; виділення їх у списку стереотипів, розуміння чому вони існують, спроба замінити їх на альтернативи), пошук абсурдності (погляд на свій бізнес очима клієнта, це дозволяє знайти дрібниці, які для клієнта є абсолютно абсурдними; в результаті народжується нова ідея для покращення результатів своєї діяльності), прийняття «екстремальних» рішень, пошук можливості для «і» (здатність компанії не ставити клієнта перед вибором, наприклад взяти старіше, але дешевше, чи новіше, але дорожче, а запропонувати йому такий варіант, в якому б клієнт був у вигазі з будь-якого боку).

Другою «лінзою» є виявлення і комбінування трендів, що являє собою аналіз тенденцій не лише своєї сфери діяльності, але й демографічної, технологічної, геополітичної та інших сфер. Для того щоб успішно використати цю «лінзу» необхідно звернути увагу на зміни зовнішнього середовища і виявити його вплив на бізнес. Це можливо здійснити, виконуючи такі дії: йти туди, де ще не було конкурентів (самостійний аналіз і дослідження певної послуги, чи ринку, які в майбутньому зможуть приносити чималий прибуток); посилювати слабкі сигнали (помітивши зміни і нові тренди на ранніх стадіях, слід взяти їх до уваги і діяти радикально); досліджувати контекст (детальне вивчення змін і нових

трендів, для того щоб чітко розуміти як їх розвивати); шукати взаємозв'язки (після пошуку, аналізу трендів, слід знайти взаємозв'язок між ними і скомбінувати їх)

Третя «лінза» - актив в роботу, поєднання ключових активів і компетенцій, кожна з яких може надати нові можливості для розвитку, а не виокремлення в бізнесі ряду підрозділів. Наприклад, компанія Дісней зрозумівши, що вона є світовим провайдером «тривимірних розваг» (їхні тематичні парки - актив), використала дану компетенцію для створення мюзиклів та театральних постановок з мультяшними героями. Це стало можливим після того, як компанія визначила чим вона володіє і використала свої ресурси для створення нового продукту.

І четверта «лінза» - неявні потреби клієнтів, тобто це дослідження бажань клієнтів шляхом прямого спостереження (без анкетування і опитування), складання карти клієнтського досвіду (записи самими клієнтами своїх вражень з чітким зазначенням недоліків і переваг), аналогії з других галузей (використання в своєму бізнесі досвіду компаній зовсім з іншої сфери діяльності), краудсорсінгу (використання «розуму тисяч людей»), тобто створення інтернет-форумів і соціальних мереж, де люди самі зможуть запропонувати нові ідеї і виразити думки; проте слід фільтрувати те, що пропонує «натовп», адже це може призвести до створення чогось абсурдного і провального).

Таким чином, чотири «лінзи сприйняття» представляють собою будівельні блоки для народження нових революційних ідей, проривів, проектів у будь-якій ланці бізнесу і їх використання у повсякденній роботі підприємств індустрії гостинності може призвести до її значного розвитку, освоєння нових ринків збуту, задоволення потреб споживачів та піднесення підприємств на новий рівень.

Для ефективного управління персоналом менеджер повинен вміти розпізнавати креативний потенціал та роль особистості працівника в інноваційних процесах, знати його мотиваційні установки, вміти їх формувати та направляти згідно із завданнями, що стоять перед підприємством індустрії

гостинності. Численні дослідження вказують на те, що працівники, націлені тільки на прибуток, не особливо схильні до креативності. Відомий дослідник Тереза Амабайл сформулювала «внутрішній мотиваційний принцип креативності», який полягає в тому, що люди більш креативні, коли вони мотивуються інтересом до роботи та отриманим від неї задоволенням, а не тільки грошима. Тому управлінець повинен вміти переконувати працівників у тому, що бажання як можна скоріше отримати прибуток є небезпечним для інноваційного процесу, або взагалі не залучати до цього процесу працівників, зацікавлених тільки у доходах.

Таблиця 1 - Сучасні методи розвитку персоналу підприємства

| №  | Метод        | Можливість використання (опис)   |
|----|--------------|--|
| 1. | Тренінг      | Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків біля невеликої групи осіб.   |
| 2. | Кейс Стаді   | Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета - навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення |
| 3. | Коучинг      | Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці       |
| 4. | E-learning   | Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей  |
| 5. | Самонавчання | Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм.  |

Таблиця 2 - Характеристика персонал-технологій

| Персонал-технологія                 | Особливості технології   | Підсистема управління персоналом   |
|-------------------------------------|--|--|
| Персонал-технології позикової праці |  |  |
| Аутсорсинг                          | Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше. | Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу. |

|   |   |  |
|---|---|--|
| Аутстаффінг   | Співробітники, що раніше числилися в штаті ком-панії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстаффіngu, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем ( Це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці). |  |
| Лізинг персоналу  | Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал. (Залучення персоналу для тимчасової зайнятості)  |  |
| <b>Навчальні персонал-технології</b>                                |   |  |
| Коучинг   | Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку, який сприяє реалізації внутрішнього потенціалу людини, й підвищенню ефективності праці.                      | Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації та навчання персоналу |
| <b>Персонал-технології підбору та найму персоналу</b>               |   |  |
| Хедхантинг  | Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку  | Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу                 |
| Рекрутинг   | Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ  |  |
| Скрининг  | Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу   |  |
| "Плетіння мереж" та прямий пошук                                    | Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку - разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція  |  |
| <b>Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу</b> |   |  |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Реінженіринг  | Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства Для отримання істотних ефектів.<br>Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення Цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства                                      | Створення умов праці  |
| Персонал-технології стимулювання персоналу                |   |   |
| Внутрішній маркетинг                                      | Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства | Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, організація трудових відносин, створення умов праці, соціальний розвиток. |
| Персонал-технології контролю праці персоналу              |   |   |
| Таємний покупець  | Метод прихованого спостереження за роботою персоналом, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків, стандартів обслуговування клієнтів, а також виявити компетентність персоналу                         | Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу   |
| Інформаційні персонал-технології                          |   |   |
| Автоматизована інформаційна система управління персоналом | Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом  | Усі підсистеми управління   |
| АРМ працівника  | Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. АРМ забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці.  | Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці  |



**Порівняння систем управління персоналом на підприємствах**

| <b>№ п/п</b> | <b>Традиційна система управління персоналом</b>                                 | <b>№ п/п</b> | <b>Сучасна система управління персоналом</b>  |
|--------------|---|--------------|---|
| 1            | Орієнтація на оперативні питання  | 1            | Орієнтація на стратегію   |
| 2            | Орієнтація на стабільність  | 2            | Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі                                  |
| 3            | Організаційний імператив  | 3            | Людський фактор   |
| 4            | Найважливіший ресурс – організаційна структура                                  | 4            | Найважливіший ресурс – працівники   |
| 5            | Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності                     | 5            | Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності   |
| 6            | Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)           | 6            | Самоконтроль та самодисципліна  |
| 7            | Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків | 7            | Гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників |
| 8            | Автократичний стиль керівництва   | 8            | Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників у спільному успіху підприємства у цілому                          |
| 9            | Конкуренція   | 9            | Співробітництво   |
| 10           | Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху                     | 10           | Висока зацікавленість працівників у спільному результаті  |
| 11           | Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів                  | 11           | Діяльність в інтересах суспільства  |
| 12           | Низька схильність до ризику   | 12           | Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику  |

Модель GROW - це проста модель наставництва, розроблена в Великобританії і успішно використовується в Google для навчання керівників. Модель робить акцент на зміні стилів в залежності від потреб об'єкта. У загальному випадку, модель GROW буде ефективна, якщо:

Члену команди (співробітнику): потрібна допомога наставника; необхідно обговорити свою проблему.

Наставник (керівник): приймає відповідальність на себе; здатний вести двосторонню дискусію; готовий запропонувати шляхи вирішення проблеми; вміє вчасно відступити і дозволити працівникові самому зробити наступний крок.

Існує кілька варіантів моделі GROW.



Рис. 1. Модель GROW

**G - Goal (Мета).** Мета - це кінцева точка, в якій хоче опинитися людина. Мета повинна бути визначена дуже чітко - так, щоб людина, яка досягла її, відразу зрозумів це.

**R - Reality (Реальність).** Реальність - це поточний стан справ. У чому полягає проблема, як далеко знаходиться мета?

**O - Obstacles (Перешкоди).** Перешкоди не дозволяють людині досягти своєї мети. Якби перешкод не було, не було б і мети.

**O - Options (Варіанти).** Визначивши перешкоди, людина повинна визначити шляхи їх подолання. Це і є доступні йому варіанти.

**W - Way Forward (Подальші кроки).** Варіанти повинні перетворитися в дії, необхідні для досягнення мети. Це і є подальші кроки.

Для проведення ефективних особистих зустрічей необхідно:

1) Скласти розклад

- Раз в один-два тижні необхідно виділяти 30-60 хвилин на зустріч з кожним співробітником.
- Не використовуйте для зустрічей конференц-зал або свій кабінет.

2) Визначити тему бесіди

- Необхідно створіть загальний документ і внести в нього теми бесід, щоб зустрічі мали чітку структуру.
- Пропозиції про темах повинні надходити з обох сторін.
- Можливо обговорити:
  - Загальні питання ( "Чим я можу вам допомогти?", "Що викликає у вас найбільші труднощі?")
  - Конкретні робочі проблеми
  - Зміну цілей
  - Організаційні питання (відпустка або здачу звіту)
  - Терміни та методи вирішення проблем
  - Напрями кар'єрного розвитку

### 3) Вимоги до проведення зустрічей:

- Не запізнюйтесь.
- Дотримуйтеся заготовленого плану, якщо це можливо.
- Приділяйте співрозмовнику максимум уваги.
- Запитайте співробітника: "Чи можу я ще що-небудь для вас зробити?" або "Чи варто мені прикладати більше зусиль для вирішення вашої проблеми?"
- Інвентаризують результати і обговоріть зміни на наступній зустрічі.
- Запитайте себе: "А що далі?" Найчастіше найрозумніші думки є запізнілими

## ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

Складіть шаблон для плану особистої зустрічі за прикладом:

Для керівника:

1. Як пройшла перерва? [Продемонструвати особисту зацікавленість]
2. Передати похвалу за проектом А, що прозвучала на нараді з генеральним директором [В цілому]
3. Дізнатися плани на найближчий час [Перевірити чи скорегувати план дій]

4. Чим я можу вам допомогти? [Вирішити проблему]
5. Дата наступного виїзного заходу [Обговорити адміністративні питання]
6. У вас є питання? [Відкрите обговорення]
7. Що я ще можу для вас зробити? [Перевірка власної ефективності]

Для співробітника:

1. Звіт про роботу на минулому тижні: поновлення за проектом Б
2. План роботи на цей тиждень: демонстрація проектного документа для версії 2.0 проекту А
3. Повідомити про можливі затримки по побічним завданням проекту Б
4. Розповісти про дії відповідно до радою, отриманим минулого тижня виявили бажання брати участь у проекті В